

Kristen CADIOU

Laboratoire ICI - Université de Bretagne Occidentale

Imbrication d'intentions et succession familiales : exploration du processus de marcottage

Résumé

Cette communication s'intéresse à la dimension managériale de la succession et adopte le point de vue du successeur familial. La succession est étudiée sous l'angle de l'intention stratégique en apportant un regard original à l'apport de Hamel et Prahalad (1989). Afin de mieux appréhender la problématique de l'imbrication d'intentions, la présente recherche mobilise le raisonnement par analogie en explorant les similarités que peut entretenir le domaine cible, une thématique en sciences de la gestion, avec un domaine source, la botanique et plus précisément les techniques de multiplication de plantes. Le phénomène successoral se présente comme une imbrication d'intentionnalités. La stratégie de marcottage façonne, dans l'action, une intention stratégique nouvelle visant à terme la préservation du patrimoine génétique de l'espèce. L'observation d'un cas unique de marcottage permet d'explorer l'ancrage théorique polymorphe dans le cadre de la PME familiale non cotée.

Mots clés : stratégie, reprise d'entreprise, PME familiales.

Imbrication d'intentions et succession familiale : exploration du processus de marcottage

Kristen Cadiou

ATER

I.A.E. de Bretagne Occidentale

12, rue de Kergoat

29238 Brest cedex 3

courriel: kristen.cadiou@univ-brest.fr

Résumé

Cette communication s'intéresse à la dimension managériale de la succession et adopte le point de vue du successeur familial. La succession est étudiée sous l'angle de l'intention stratégique en apportant un regard original à l'apport de Hamel et Prahalad (1989). Afin de mieux appréhender la problématique de l'imbrication d'intentions, la présente recherche mobilise le raisonnement par analogie en explorant les similarités que peut entretenir le domaine cible, une thématique en sciences de la gestion, avec un domaine source, la botanique et plus précisément les techniques de multiplication de plantes. Le phénomène successoral se présente comme une imbrication d'intentionnalités. La stratégie de marcottage façonne, dans l'action, une intention stratégique nouvelle visant à terme la préservation du patrimoine génétique de l'espèce. L'observation d'un cas unique de marcottage permet d'explorer l'ancrage théorique polymorphe dans le cadre de la PME familiale non cotée.

Mots clés : Stratégie, reprise d'entreprise, PME familiales.

Introduction

Engageant la pérennité de l'entreprise et découlant du dirigeant/propriétaire, la succession d'entreprise revêt une dimension stratégique qui doit être perçue comme un acte de gestion (Mouline, 2000). Bien que l'étude de la succession nécessite la prise en compte de deux transferts, transfert de la propriété et transfert de la direction, l'accent est souvent mis sur l'aspect technique au détriment de l'aspect familial et humain du processus de transmission (KPMG, 2007). Les consultants insistent sur l'anticipation de la transition managériale. Ainsi PWC (2010) notent un accroissement du nombre d'entreprises devant faire face à des tensions familiales relatives à la vision stratégique ou aux compétences managériales. Le changement de direction dans les PME familiales est majoritairement étudié du point de vue du prédécesseur (Begin, 2007), or les préoccupations du successeur sont toutes aussi essentielles dans le processus (Handler, 1994).

Notre travail sur le thème de la transmission d'entreprise se veut exploratoire. Il est centré sur la dimension managériale de la succession dans la PME et adopte le point de vue du successeur familial. Il appréhende le transfert de la direction sous l'angle d'un processus intentionnel. La rencontre de l'intentionnalité individuelle du successeur avec une intentionnalité partenariale, héritée du projet d'un prédécesseur, ouvre la voie au développement d'une nouvelle aventure collective avec l'intention stratégique en perspective. Dans l'action, le succès de la mise en œuvre d'une intention stratégique dans un contexte de succession familiale est conditionné par la réussite de l'imbrication des intentionnalités. Cette dernière propose la construction d'une conscience collective partagée sur un avenir commun délivrant de nouvelles attentes et orientations auxquels les partenaires vont se référer dans l'action stratégique. Les développements proposent, en outre, un enrichissement du modèle initial par la mobilisation du transfert analogique. L'objectif de ce mode de raisonnement vise à décrypter un phénomène cible, reconnu comme complexe en sciences de gestion, en explorant les similarités qu'il peut entretenir avec un autre domaine source, issu de la botanique. Les résultats du transfert permettent d'explorer les similarités entre les deux domaines afin de mieux appréhender le processus cible son ensemble. La diffusion d'une nouvelle intention stratégique générée par un agent familial s'analyse, par transfert analogique, comme une opération de marcottage.

Les développements proposent en premier lieu de décrypter le mécanisme de marcottage sur la base des principaux courants mobilisables (1). Ils présentent, en second lieu, l'analyse d'un cas de marcottage permettant d'explorer l'ancrage théorique polymorphe dans le cadre de la PME familiale non cotée (2).

1. Succession et imbrication d'intentions par marcottage : analyse théorique

La problématique soulevée propose un ancrage théorique divers. La succession est étudiée sous l'angle de l'intention stratégique en apportant un regard original à l'apport de Hamel et Prahalad (1989) (1.1). Afin de mieux appréhender la problématique de l'imbrication d'intentions, la présente communication mobilise le raisonnement par analogie en explorant les similarités que peut entretenir le domaine cible, ici une thématique en sciences de gestion avec un domaine source, la botanique et plus précisément les techniques de multiplication de plantes (1.2). La succession se présente alors comme une imbrication d'intentionnalités. La stratégie de marcottage vise à façonner, dans l'action, une intention stratégique nouvelle visant à terme la préservation du patrimoine génétique de l'espèce (1.3).

1.1 Intentionnalité et problématique successorale

L'intention est un concept polymorphe. En sciences de gestion il est classique de distinguer l'intention individuelle, celle du concepteur à l'origine d'une initiative, de l'intention

collective, celle de l'ensemble des parties prenantes associées et affectées par la diffusion d'une vision individuelle. Il est également pertinent d'observer le déploiement d'une intention qui organise une transition, c'est-à-dire la mise en situation d'une vision et sa propagation dans l'organisation et le processus de diffusion d'objectifs fondamentaux dans l'organisation orientant l'action. Avec Munier (1994), Mathé et Chagué (1999), Durand et al. (2002), le sujet s'enrichit de nouvelles étapes mais reste parcellaire. Cependant la réflexion gagne en complexité dès lors que l'on ouvre le spectre des possibles en abordant l'intention sous l'aspect d'un processus cognitif développé par un agent, un ensemble de partenaires ou sous le paradigme de l'observation de l'action des uns et des autres pour en mesurer le caractère plus ou moins intentionnel. Au-delà de la rhétorique sur l'intention, il convient dans une continuité de se poser la question philosophique de la nature de l'intention et de sa relation avec l'intentionnalité. Avec l'approche phénoménologique, l'intention est dans l'action et l'esprit humain est capable de conceptualiser souvent a posteriori l'action pour la rationaliser. Anscombe (2002) dans son enquête philosophique sur l'intention se propose de rétablir le lien interne entre l'intention et l'action. L'intention « action » est alors le paradigme de l'observation de l'action d'un individu pour en déterminer le caractère plus ou moins intentionnel. Dans ce débat, pour l'école des phénoménologues c'est dans l'action qu'émergent les raisons d'agir. A ce stade, le terme d'intentionnalité émerge et ne peut être compris que comme « projection » au sens où ce monde n'est connu que par une expérience vécue. Pour notre propos, la notion d'intentionnalité origine la décision et ne peut se substituer à celle d'intention car l'action vise « un état qui par définition n'est pas encore réalisé puisqu'il résultera de la transformation par l'action du monde environnant » (Livet, 1994 : 111). Il semble judicieux alors de recourir à la notion d'intentionnalité ou de visée d'un objet encore absent, pour le projet partenarial remodelé par l'intention collective qui va agir. Plusieurs arguments militent pour un tel choix. Tout d'abord la représentation de l'état final est rarement claire. Ensuite, il n'est pas nécessaire d'avoir une vue de l'état final pour lancer l'action. Enfin, l'observation de l'état final modulé par l'action diverge toujours de l'idée que l'on s'en était faite à l'origine. La notion d'intentionnalité propose ainsi la construction dans l'action d'une intention stratégique.

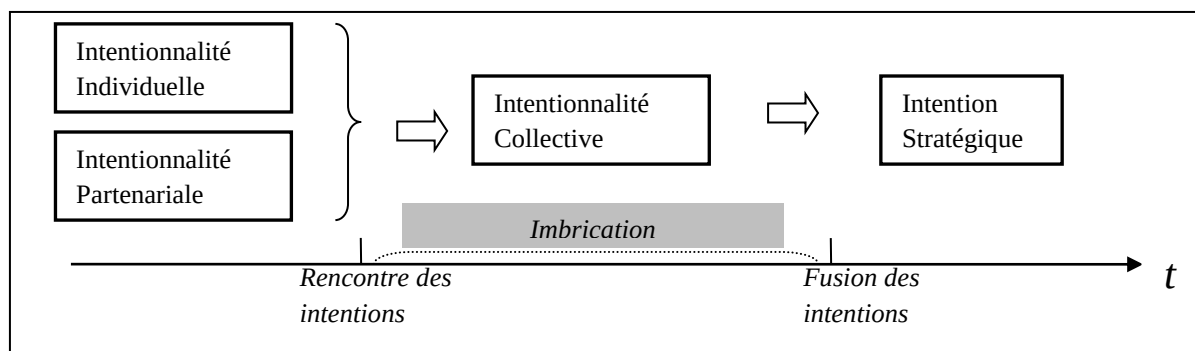
La recherche en entrepreneuriat a vu se développer différentes approches permettant de positionner le repreneuriat en son sein (Paturel, 2007). L'approche par l'intention développée dans la présente recherche est à la fois emprunteuse et spécifique. Elle est emprunteuse car elle s'intéresse à l'homme et au projet de reprise du successeur. Elle est originale car elle s'intéresse à l'intention partenariale, construction originale co-produite avec des parties prenantes. Elle propose une projection collective. L'analyse ne peut se départir de la notion de projet, appréhendé comme l'unité d'analyse pertinente du management stratégique (De Montmorrillon, 1986), associé à l'objet de continuité dans la construction d'une intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989). Il s'agit d'un héritage que le repreneur familial doit gérer pour s'engager dans le futur et assurer sa légitimité.

Dans un contexte de succession intergénérationnelle, la conceptualisation de l'imbrication d'intentions amène à considérer trois thèmes. En premier lieu, l'intention est une expérience individuelle. **L'intentionnalité individuelle** de reprise s'intéresse à l'homme et trouve son origine dans les travaux sur l'intention entrepreneuriale (Krueger, 1993). L'intention est alors celle d'un entrepreneur-repreneur, d'un manager-décideur qui développe une envie d'influencer un projet. L'intention du repreneur est une construction complexe liée à un ensemble de réflexions qui s'intéressent à la compréhension de l'action sensée humaine dans son façonnage du futur pour un projet collectif. **L'intentionnalité partenariale** à reprendre, soit l'intention stratégique résultant de l'action passée, est également une construction complexe. Elle résulte d'une intention exprimée par un fondateur/prédécesseur qui a eu la

responsabilité d'un projet. Dans l'action, le déploiement du projet a donné une intention collective. C'est l'objet de l'héritage, à la fois économique et partenarial (Freeman, 1984), que le repreneur familial appréhende. Enfin l'**intentionnalité collective** à construire est associée à la rencontre de l'homme et du projet et ainsi au croisement de deux intentions, l'une individuelle et l'autre partenariale. Elle ouvre la voie au développement d'une nouvelle aventure collective avec l'intention stratégique en perspective. Avec le projet de reprise, l'intention s'arroe d'une dimension collective. Elle fait référence au vécu et au devenir de l'homme au sein d'un projet collectif, mais aussi au vécu et au devenir d'un projet collectif associant des hommes et traite de la projection de l'ensemble dans un futur lointain. L'intention stratégique résulte d'une intentionnalité collective menée par le repreneur qui en a eu la responsabilité et par les partenaires qui dans l'action l'ont modulé. L'intentionnalité se nourrit d'un double l'héritage : l'un à la fois économique et partenarial d'un projet que le successeur appréhende, l'autre fait de capacités d'un leader-stratège que les partenaires saisissent. Les véritables raisons d'agir se trouvent dans les raisons de l'action.

Le transfert de direction dans un contexte successoral repose sur une logique d'imbrication des intentionnalités (figure 1). Elle est à associer à la rencontre de l'homme avec un projet, soit de deux intentionnalités. Elle ouvre la voie au développement d'une nouvelle aventure collective en proposant de nouvelles attentes et en délivrant de nouvelles orientations, soit autant de fils conducteurs auxquels les partenaires vont se référer. Issu du résultat de l'action, l'intention stratégique résulte de la réussite de l'imbrication. La fusion des intentionnalités s'ouvre sur la proposition d'actions visant un redéploiement stratégique du projet familial.

Figure 1: Conceptualisation de l'imbrication d'intentionnalités



1.2 La problématique du marcottage

Le raisonnement par transfert analogique a longtemps été étudié par les chercheurs en sciences cognitives (Gick et Holyoak, 1980). En management, le gestionnaire, chercheur ou praticien, est confronté à des problèmes d'ordres divers, économique, technique, sociologique, psychologique, politique, voire anthropologique, chacun renvoyant à une logique disciplinaire mais dont l'imbrication nécessite un regard multipolaire. Le transfert analogique, dans le cadre de la prise de décision stratégique, implique « la réussite du transfert d'un schéma de pensée d'un domaine vers un autre » (Shwenk, 1988 : 47). L'utilité de ce mode de raisonnement est double. Pour les praticiens, les transferts (analogiques et métaphoriques) seraient une représentation rapide, flexible et évolutive de situations ambiguës permettant de donner du sens à ces situations parfois complexes. Ils seraient un des facteurs principaux du renouvellement des modèles mentaux des décideurs (Hill et Levenhagen, 1995 ; Gavetti et al, 2005). Au niveau académique, l'analogie se présente comme un levier ayant la faculté de régénérer des disciplines enfermées dans des modélisations qui ne permettent pas d'aborder de nouvelles questions de recherche. Un tel raisonnement peut se révéler comme une véritable

forme de production de connaissances en sciences de gestion (Berger-Douce et Durieux, 2002) conduisant à articuler des champs disciplinaires, à bénéficier des apports de chacun d'entre eux pour les faire converger vers un même objet d'étude, dans notre cas la succession familiale.

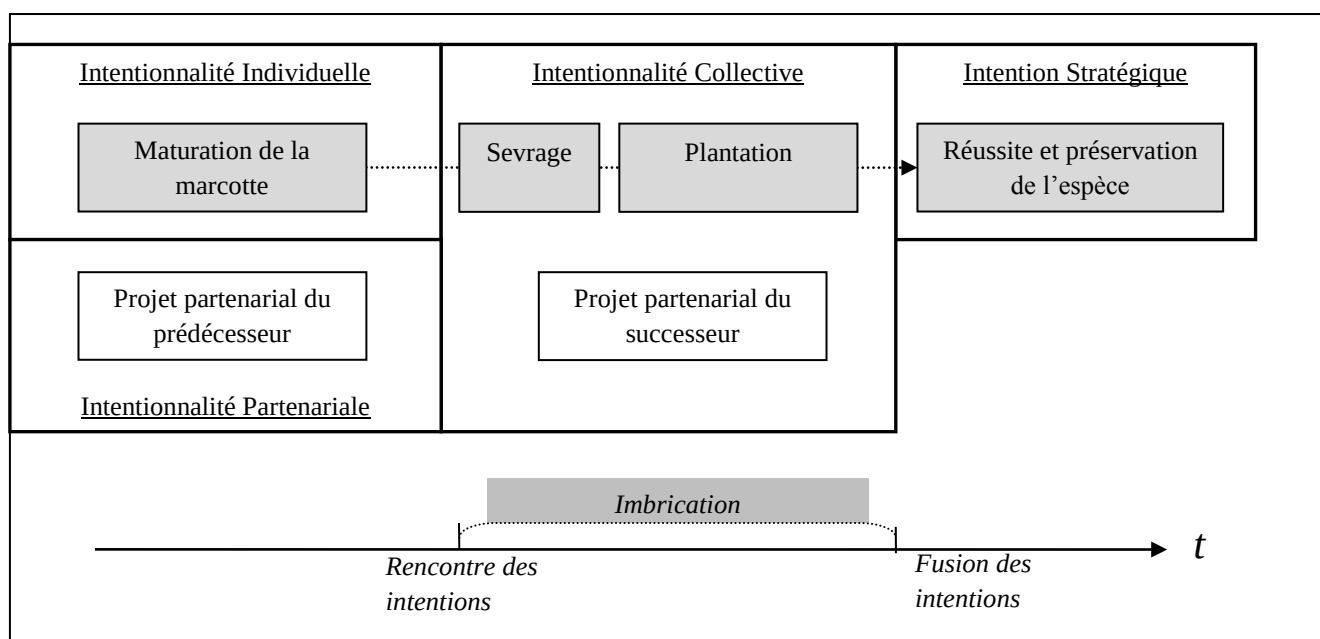
Le transfert par substitution analogique de cette recherche est à visée explicative et s'intéresse au portage d'un concept du domaine de la botanique vers le domaine de la gestion. Le marcottage est un processus de multiplication d'une espèce végétale utilisé en horticulture pour cloner les plantes. Il existe trois techniques de marcottage : aérien, en cépée ou par couchage. Les principes sont les mêmes pour les procédés mais le dernier (appelé aussi marcottage simple) est le plus répandu (Brickell, 2008). L'opération se déroule en trois étapes. Elle consiste tout d'abord à faire raciner le rameau d'une plante permettant la formation de racines adventives capables d'alimenter le futur plant : la marcotte (Etape 1 : Maturation de la marcotte). Cette dernière est ensuite sevrée en la séparant du pied-mère (Etape 2 : Sevrage) pour la planter dans un nouveau terreau (Etape 3 : Plantation). L'avantage du marcottage sur les autres techniques multiplicatives réside dans le fait que la partie marcottée va rester sur l'arbre et va donc continuer à être alimentée pendant la prise de la marcotte conduisant à réduire le niveau d'incertitude de l'opération comparativement aux autres techniques de multiplication végétative comme le greffage. Les spécialistes parlent ainsi de multiplication sans risque. La finalité de l'opération est à associer à la préservation d'une espèce et de son patrimoine génétique.

Au-delà du raisonnement métaphorique et du transfert par substitution de concepts, l'analyse ne peut se départir d'un approfondissement analogique. Il s'agit d'étudier le mécanisme de succession à partir d'un mécanisme similaire à l'origine de la connaissance. En fait l'analogie insiste sur les correspondances entre éléments. Elle devient opérationnelle en proposant le rapprochement de modèles conceptuels (phénomène, processus, transition...). Les correspondances entre les domaines portant sur bien des propriétés, l'isomorphisme se dévoile (Tsoukas, 1993). Cette analogie est alors structurale (Le Roy, 1999) ce qui lui donne une dimension explicative. La recherche de similarités entre les domaines nous conduit à élaborer une première modélisation de cet ancrage théorique polymorphe.

Le transfert de la direction dans un contexte de transmission familiale relève selon nous du marcottage. En se référant aux étapes issues du domaine de la botanique identifiées précédemment et compte tenu du processus de transfert de la direction mis en évidence par Cadieux (2005), la technique peut être découpée en trois phases dans la cadre qui nous intéresse. Elle débute par l'émergence et la maturation de l'intentionnalité individuelle d'un successeur (la marcotte) dans un tissu organisationnel (le pied-mère) doté d'une intentionnalité partenariale. Le sevrage correspond à l'entrée du successeur, à ce titre, au sein de l'organisation. Le plantage de la marcotte dans nouveau terreau analyse la diffusion d'une nouvelle intention stratégique aboutissant à la réussite de l'opération de marcottage et ainsi au succès de la transmission familiale après transmission effective des pouvoirs.

Le phénomène successoral est alors un processus dans lequel l'imbrication d'intentionnalités vise à façonner, dans l'action, une intention stratégique nouvelle dans une logique de préservation de l'espèce et de son phénotype (figure 2).

Figure 2 : Conceptualisation du processus de marcottage



1.3 Exploration de l'imbrication

En puisant dans les principaux courants théoriques en management stratégique, en entrepreneuriat et dans le champ des entreprises familiales, il s'agit d'affirmer le contenu et les rouages de ce qu'il est convenu d'appeler « les intentions » et d'étudier le mécanisme de marcottage.

L'architecture de cette réflexion s'organise par l'approfondissement des étapes clés du processus de marcottage préalablement identifié (figure 2).

Réflexion théorique sur la maturation de la marcotte. Le contexte du renouvellement de dirigeant dans le cadre d'une transmission familiale force à mener une réflexion sur l'intentionnalité individuelle de nature stratégique. L'analyse de la littérature sur la maturation de la marcotte est menée selon deux axes. Elle porte successivement sur l'homme et le contexte, le leader, ainsi que sur le processus mental, la cognition. Tout d'abord, le leader est celui qui détient la légitimité, c'est-à-dire la capacité de traduire l'intention en réalité. Il peut, selon Bennis (1985), faire passer un projet d'un état présent à un état futur, créer des perspectives nouvelles, inspirer le changement aux parties prenantes et instiller en interne les nouvelles idéologies aptes à mobiliser et à focaliser énergies, compétences et ressources. Les leaders seraient par excellence les acteurs du changement, c'est-à-dire les déclencheurs et les catalyseurs des évolutions d'un projet. L'interrogation principale dans la cadre d'une stratégie de marcottage relève de l'acquisition du statut et des compétences distinctives de leader pour le successeur familial. Sur la première question, la réponse ramène à l'homme, à son parcours et à ses expériences. Dans l'entreprise familiale, l'intégration de la relève revêt un caractère stratégique (Barach et al., 1988) permettant à ces entreprises de conserver leur spécificité familiale. Le nouveau dirigeant n'arrive jamais dans l'entreprise avec des compétences managériales innées (Haddadj et D'Andria, 2001). L'acquisition des habiletés formant le leadership relève de l'apprentissage (Bennis et Nanus, 1985). La socialisation repreneuriale¹

¹L'auteure définit comme la socialisation repreneuriale, transposition du concept de socialisation organisationnelle dans le champ du repeneuriat, comme « un processus par lequel le repeneur

(Boussaguet, 2005) donne un cadre d'analyse tout à fait intéressant à la compréhension de cet apprentissage. Le processus se fonde sur deux phases. La socialisation anticipée du repreneur, qui se déroule avant l'entrée effective dans l'entreprise, période durant laquelle l'individu se prépare psychologiquement pour s'engager dans un nouvel univers. La socialisation proprement dite du nouveau dirigeant qui débute dès l'entrée dans l'organisation. Il s'agit d'une période durant laquelle l'individu commence à exercer sa fonction et à entretenir des relations avec son groupe d'appartenance. Dans la phase d'« intégration », combinaison des deux étapes précédentes, l'individu est considéré comme un membre à part entière dès lors qu'il est devenu un membre efficace. La socialisation complétée permet la mise en œuvre d'éventuelles nouvelles orientations stratégiques (Deschamps et Paturel, 2009). Différentes voies peuvent être utilisées pour acquérir des compétences légitimes, qu'elles soient techniques, managériales et stratégiques, durant le processus de transfert générationnel (Cadieux, 2007)². Les stratégies d'entrée dans l'entreprise familiale offrent de nombreuses pistes permettant d'identifier les méthodes d'intégration (entrée au bas la hiérarchie, formation en interne, travail à l'extérieur, formation universitaire) débouchant sur la légitimité du successeur. Ainsi pour Barach et al (1988), le successeur doit obtenir « l'acceptabilité » à travers des opportunités infantiles et familiales précoces, des instructions et formations et des opportunités de travail encourageant un comportement entrepreneurial. A cela s'ajoute l'acquisition d'une « crédibilité » acquise par la reconnaissance de compétences. L'acceptabilité et la crédibilité façonnent alors la légitimité vue comme la confiance en soi et la confiance des autres. La légitimité du successeur s'acquière, se mérite, elle ne s'hérite pas. Malgré l'autorité légale que lui confère le « nom », le successeur doit gagner le respect des parties prenantes de l'entreprise familiale. La préparation et la formation du successeur occupe ainsi une place importante dans les facteurs de réussite d'une transmission familiale (Le Breton-Miller et al, 2004).

L'idée que dans les situations clés spécifiques et complexes, tout stratège doit faire un effort cognitif a fait son chemin (Gandval et Soparnot, 2008). L'approche cognitive analyse au niveau mental les ressources sociocognitives et leurs interactions dont un des aboutissements est l'intention. Selon l'approche cognitive, l'élaboration de la stratégie est analysée comme un processus mental où les décisions sont élaborées par un stratège en référence à un environnement perçu qu'elles contribuent à modeler et à façonner.

Or l'entreprise familiale a la particularité de présenter un environnement interne particulier. Elle se situe à l'intersection de deux systèmes. Un système « familial », fonctionnant sur une logique d'émotivité, et un système « entreprise » géré selon une logique de rationalité (Goetschin, 1987). Elle est ainsi régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs de deux systèmes. Il faut distinguer la famille de l'entreprise. A la famille s'attache un certain nombre de valeurs telles la confiance, la loyauté, la tolérance, le paternalisme, l'altruisme (Barneto 1999). Dans une perspective trans-générationnelle, la stratégie familiale vise en premier lieu à faire accepter voire adhérer tous ses membres à une vision commune. L'éducation, par transmission dès le plus jeune âge des valeurs spécifiques à la famille, est alors essentielle. Lors du passage de la première à la seconde génération, en se basant sur le cycle de succession d'Hershon (1975), le fondateur a tendance à fortement s'identifier à l'entreprise qu'il a créée et à la façonner « à son image ». Ainsi, il personnifie la fusion entre les objectifs de la famille et de l'entreprise. De plus, il a pour rôle de pérenniser l'entreprise en transmettant ses valeurs aux générations suivantes et en cherchant à concilier ce qui est

parvient à faire la transition pour assumer son rôle de leader et se faire accepter par les salariés en place » (Boussaguet, 2005 :146).

²Voir Cadieux (2007) pour une revue exhaustive de la littérature sur les compétences attendues chez le successeur.

bien pour l'entreprise et ce qui est bien pour la famille. Durant cette phase, le prédécesseur prépare le successeur à la culture d'entreprise, et se rassure sur sa capacité à satisfaire les attentes de l'organisation (Bayad et Barbot, 2002).

Ainsi, dans la famille se construisent les aspirations, les savoir-faire, les normes et les valeurs qui permettent d'assumer le futur rôle de dirigeant de la PME familiale. Mais dans la mesure où l'enfant se développe dans un espace qui réunit famille et entreprise, il acquiert également les règles, les procédures et les normes de la PME (Mouline, 2000). Le processus mental est ainsi influencé par une socialisation à deux niveaux.

Il est récemment admis que ce processus mental est également influencé par les motivations individuelles des acteurs dans la cadre de la transmission familiale. Ainsi il est possible de retrouver chez le successeur une adhésion aux valeurs entrepreneuriales (Begin, 2007) comme des motivations successorales liées à l'épanouissement personnel plutôt qu'à un devoir à accomplir envers la famille et l'entreprise (Birley, 1986). Ces aspirations personnelles pourraient prévaloir (Hirigoyen, 2008). Enfin, l'intentionnalité individuelle du successeur serait ainsi influencée par trois dimensions : une dimension familiale, une dimension managériale et une dimension entrepreneuriale. Nous souscrivons aux travaux théoriques de Sharma et Irving (2005) mettant en évidence quatre bases motivationnelles relatives aux intentions de rejoindre l'EF : le désir (engagement affectif pour l'entreprise familiale), l'obligation (engagement normatif), les opportunités (engagement par calcul) et la nécessité (engagement impératif). La réussite de la reprise serait influencée par le type de motivation dominant et conditionnerait ainsi les efforts et l'intensité de l'engagement envers l'entreprise familiale. Ces bases motivationnelles seraient de nature à agir sur le profil stratégique du dirigeant propriétaire et seraient basées sur un continuum pouvant aller d'un profil de type « conservateur » à un type « entrepreneur » (Cadieux et al, 2010). Les « conservateurs » adopteraient la carrière entrepreneuriale pour des raisons personnelles et familiales et rechercheraient la stabilité de l'entreprise. Les « entrepreneurs » auraient tendance à favoriser les stratégies de croissance plus agressives et proactives et ce dans une logique prépondérante de création de valeur.

Réflexion théorique sur le sevrage. La phase de sevrage organise la séparation de la marcotte et du pied-mère. Elle est associée à l'entrée officielle du successeur, à ce titre, dans l'organisation. Cette phase, dans une perspective d'interactionnisme symbolique, n'est rendue possible que par l'aval des agents socialisateurs et plus précisément par le désengagement progressif du pied-mère (prédécesseur). Son activation peut en effet se heurter à certains freins psychologiques. La compétence est ici un élément central dans la sélection du successeur. L'intention de transmettre serait liée à la capacité à pérenniser l'héritage par un successeur. La croyance dans les compétences et aptitudes à occuper un poste de direction serait un élément prépondérant du processus intentionnel (Bayad et Barbot, 2002). Certains biais cognitifs et émotionnels seraient de nature à remettre en cause le passage de témoin. Ainsi le successeur peut rencontrer des résistances (Handler et Kram, 1988). L'échéance de la transmission arrivant, le prédécesseur peut lui-même devenir un obstacle car il est susceptible d'adopter une attitude paradoxale et déployer une anergie défavorable au projet (Hirigoyen, 2008). Le nouveau dirigeant doit être capable d'identifier de tels biais en provenance des parties prenantes de façon à les gérer.

Durant la phase d'activation du sevrage, l'intention devient consciente et se dote d'une vision. Une définition simple de la vision nous est donnée par Thornberry (1997). Il s'agit d'une « conception de l'avenir, une représentation de l'entreprise dans une projection du futur, hypothèse à la fois analytique et affective ». L'école entrepreneuriale s'intéresse aux tenants et aboutissants de l'intention d'un individu. Elle appréhende l'élaboration de la stratégie comme un processus visionnaire émanant des capacités du concepteur. La stratégie est alors

une perspective et en quelque sorte une vision à construire. A l'origine, l'intention est un attribut individuel, une représentation intellectuelle d'un futur au centre de la problématique entrepreneuriale. L'intention est alors conçue comme un état d'esprit qui focalise l'attention sur un objectif bien sérié où l'innovation (idée nouvelle), la création de valeur nouvelle, l'intensité du changement pour l'individu (statut), le besoin de se réaliser (opportunité d'affaires), et la dynamique du projet (organisation) sont essentiels (Paturel, 2005). La vision est le fruit d'une construction cognitive issue de cheminements mentaux du successeur. Elle serait donc un mix de stratégie, d'objectifs, de valeurs et de croyances qui s'apparente à une forme d'idéal qui mobilise, devenant un réel levier de légitimation (Thornberry, 1997).

Perret et Ramanantsoa (1996) distinguent deux logiques simultanées dans l'action d'un leader en charge d'un changement organisationnel. La logique de démarcation qui rompt avec les routines, avec les habitudes organisationnelles. La logique d'appui qui consiste à s'appuyer sur le tissu organisationnel existant pour y trouver la dynamique nécessaire à la réalisation du changement. La logique adoptée par le successeur est un facteur clé de succès essentiel du processus de marcottage. Dans le cadre de la transmission familiale la seconde option serait conseillée et le successeur devrait prendre des décisions lui permettant de trouver un juste équilibre entre les valeurs ayant toujours été véhiculés dans l'entreprise et celles auxquelles il adhère (Steier, 2001).

Dans l'entreprise familiale la vision comprend deux facettes. La première est une « image concrète » qui comprend à la fois la mission de l'entreprise et une description vivante, motivante et précise du futur. C'est la vision du successeur qui consiste en une représentation de ce qui peut être un rêve ou un but précis, ou encore l'affirmation d'une mission (Bennis et Nanus, 1985). La seconde dépasse le simple énoncé d'une stratégie. Elle recouvre un aspect culturel qui reflète les valeurs de l'entreprise familiale. La « philosophie directrice » s'apparente au « code génétique » transmis par les dirigeants antérieurs de l'entreprise (Collins et Porras, 1991). C'est un ensemble de principes, de valeurs et d'axiomes motivants qui peuvent être déclinés en valeurs et croyances fondamentales. La vision du successeur serait l'expression des convictions fondamentales de la famille à l'égard de l'entreprise.

Durant la phase d'activation du sevrage, l'intentionnalité gagne en conscience. Dans le cadre de la transmission familiale le successeur devrait prendre les décisions lui permettant de trouver un équilibre entre les valeurs de la famille et de l'entreprise et celles auxquelles il adhère.

Réflexion sur la plantation de la marcotte. L'étape de plantation de la marcotte dans un nouveau terreau consiste à façonner un sens. Elle permettrait de forger une identité collective assurant ainsi la pérennité de l'entreprise familiale (Larçon et Reiter, 1979). L'intention s'arroge d'une dimension collective dans le sens où elle dépasse l'imagination du concepteur et intègre une scénarisation du futur impliquant des parties prenantes associées à la construction du projet. Durant cette étape, la vision doit être partagée, communiquée et être comprise par les différents membres et partenaires de l'entreprise pour la rendre signifiante et donner une cohérence à l'ensemble des actions (Boussaguet et Bah, 2008). A ce titre, le successeur doit être en mesure d'identifier les acteurs clés évoluant dans les environnements de l'entreprise. Il est alors indispensable de comprendre la complexité de la dynamique partenariale, de détecter l'aspect contributif de chacun, d'isoler les facteurs qui peuvent avoir un impact majeur sur la santé de l'entreprise (Cadieux, 2007).

Collins et Porras (1991), Thornberry (1997) décrivent les composantes fondamentales de la vision à faire partager. Ils distinguent : « l'objectif » qui donne tout son sens au projet, les « valeurs » qui façonnent le mode opératoire en s'appuyant sur des croyances partagées, la « mission » qui décline le déroulement, la temporalité et délimite les actions, et « l'ambition » qui reflète les aspirations et ramène à une représentation idéale du projet. L'intention

collective est la traduction dans le nouveau terreau de la fonction de préférence d'une communauté d'agents associés, qui à défaut d'adhérer, participent à la mise en œuvre de missions au service d'une ambition inscrite dans un ciblage temporel, l'utilité du projet. La vision partagée devient une intention stratégique complexe, une co-construction faite d'influences réciproques provenant de l'association d'intentions. Mathé et Chagué (1999 : 40) considèrent à ce titre que l'intention stratégique est « la résultante d'une combinaison de multiples éléments de nature concurrentielle, commerciale, technologique et organisationnelle. Elle se fonde sur une dynamique ou encore une tension entre une ambition forte déclinée par des objectifs séduisants et une capacité de réaction et d'adaptation de l'organisation ». Au-delà du discours sur la vision commune, cette dernière est une condition suffisante mais non nécessaire. En effet, même si certaines expressions sont acceptées, les agents d'une organisation n'ont pas nécessairement besoin de partager la vision pour agir collectivement. La cognition est encore une condition nécessaire car elle permet aux agents de mutuellement prédire leurs actions et de faire en sorte que leurs représentations soient équifinales en termes de conséquences comportementales (Balogun et Johnson, 2005). La dimension humaine et la performance sociale étant prépondérante dans la réussite d'une opération de transmission en contexte de PME non cotée, la vision doit être prioritairement diffusée aux acteurs internes à l'entreprise. Les changements induits par l'arrivée d'un nouveau leader peuvent être redoutés par les salariés (Meier, 2002). Même si les successeurs internes sont plutôt bien acceptés par les salariés (Deschamps, 2002), des résistances au changement et des craintes du personnel peuvent s'exprimer. Pour les contrebalancer le successeur doit notamment être en mesure de les rassurer (Boussaguet et Bah, 2008).

Réflexion théorique sur la réussite de l'imbrication et du marcottage. La réussite d'une opération de marcottage se traduit par la pérennisation du nouveau plant et par la préservation du patrimoine génétique. Cette phase amène à réfléchir à la performance de la transmission, observable au niveau de la stratégie réalisée et de la légitimité³. En considérant que la définition d'un processus de succession réussi se base à la fois sur la performance et la viabilité ultérieure de l'entreprise mais également sur la satisfaction des parties prenantes au processus (LeBreton-Miller et al, 2004), il est impératif pour la marcotte d'adopter une vision partenariale de la performance (Renou et al, 2007). La réussite de l'opération de marcottage passe par la reconnaissance d'un leadership. Pour Laufer (1996), les formes de légitimité ne sont pas successives mais imbriquées dans les organisations pour construire la légitimité personnelle du dirigeant qui se confond amplement avec celle de l'entreprise. Le dirigeant doit ainsi construire sa légitimité pour asseoir son pouvoir. Les déterminants de cette légitimité se distinguent dans l'entreprise familiale par l'obtention d'une légitimité interne, attribuée par les autres membres de l'organisation et de la famille, et d'une légitimité externe attribuée par les autres partenaires (Pichard-Stamford, 2002). En contexte de PME non cotée, au-delà de la source légitime de pouvoir que lui confère la propriété ou la maîtrise du capital de l'entreprise (Boussaguet, 2005) et éventuellement la filiation, le successeur se doit de gagner le respect des acteurs internes et externe de l'entreprise. Le repreneur doit alors prouver sa légitimité patronale (Rollin, 2006), autrement dit son aptitude à diriger efficacement l'entreprise nouvellement reprise. Une imbrication réussie amène le repreneur à prendre la place de leader dans l'esprit des salariés et être reconnu comme tel. A ce point de l'analyse, les développements sont le résultat d'une réflexion menée au niveau théorique sur la diffusion d'une intention de nature stratégique dans la PME familiale. Cette réflexion s'est

³Pour Suchman (1995), la légitimité est « une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une organisation sont désirables, convenables ou appropriées dans un système socialement construits de normes, valeurs, croyances et définitions »

construite dans le temps et est le résultat d'allers retours théorie/pratique. Nous allons à présent nous focaliser sur l'analyse empirique d'un cas de marcottage.

2. Observation empirique du marcottage

Il s'est agi jusqu'à présent d'adapter la connaissance théorique à la complexité du processus stratégique d'imbrication. La production de connaissance passe également par l'observation d'une réalité qui existe. La méthode d'observation est essentielle. Elle est dans cette étude de nature exploratoire. Nous présentons la méthodologie de recherche mise en œuvre (2.1) ainsi que les principaux résultats de la démarche qualitative (2.2).

2.1 Méthodologie de la recherche

Notre posture épistémologique est interprétativiste et la recherche procède par abduction. Son objectif est d'explorer un phénomène complexe pouvant être associé à des thématiques diverses dans le cadre de la reprise : l'intention du repreneur, la dynamique du transfert de la direction, la logique de création de valeur, le changement organisationnel. Dans le cadre d'une recherche abductive, le « transfert par substitution analogique » permet, en outre, de rendre compte, illustrer ou expliquer (Girod-Séville et Perret, 1999 : 61).

Concomitamment à la réflexion théorique, nous avons réalisé une observation terrain d'un cas de marcottage. Notre choix s'est orienté vers une méthode qualitative reposant sur des entretiens semi-directifs. Parmi les stratégies de recherche susceptibles d'être mobilisées, celle de l'étude de cas semblait la plus appropriée. D'un point de vue méthodologique, le recours à des cas uniques est une approche relativement fréquente dans les travaux sur les entreprises familiales (Begin et Chabaud, 2010), et plus généralement en gestion (Hlady-Rispal, 2002). Bien qu'elle limite la possibilité de généralisation des résultats et est parfois jugée anecdotique, la méthode offre l'avantage de permettre une analyse en profondeur de l'entreprise étudiée et de prendre en compte le contexte dans lequel son histoire se déroule (Yin, 2003).

L'entreprise étudiée est une PME de centre-Bretagne spécialisée dans le transport routier de marchandises. Cette S.A.S, détenue à 100% par la famille via un holding, présente un chiffre d'affaires annuel de 55 millions d'euros (2010) et emploie 470 salariés.

Notre cas a été sélectionné sur la base des 5 critères suivants :

- la direction de l'entreprise est assurée par le propriétaire et/ou par son successeur;
- les membres de la famille détiennent la majorité absolue du capital de l'entreprise;
- le dirigeant a l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante;
- le successeur a l'intention de reprendre;
- l'entreprise est au cœur d'un changement générationnel.

L'entreprise vivant un passage de première en seconde génération, un premier entretien semi-directif (d'une durée de 2h) a été réalisé en 2010 avec le prédécesseur puis le successeur. La transmission n'étant pas finalisée en date du premier entretien nous avons convenu, un an plus tard avec le transfert définitif de la propriété et du management, d'une deuxième entrevue avec le successeur (d'une durée d'1h).

Les données secondaires étant en nombre restreint, l'observation et les entretiens ont fourni le principal matériau permettant de développer le cas. Le canevas d'entretien est composé de questions ouvertes explorant les différentes facettes des intentionnalités des acteurs.

2.2 Les résultats de l'analyse du cas de marcottage

Nous nous proposons à travers une analyse de contenu d'approfondir le contenu du marcottage à partir de l'expression du successeur et du prédécesseur. Les développements à

suivre présentent successivement chacune des étapes du processus de marcottage : de la maturation de la marcotte jusqu'à la réussite de l'opération de marcottage. Les verbatims entre guillemets *en italique* sont relatifs aux propos du prédécesseur. Les autres à ceux du successeur.

La maturation de la marcotte. L'analyse du cas nous apprend que l'acquisition des attributs du leadership dans la cadre de la succession s'inscrit sur le long terme. Le transfert générationnel s'étale sur une durée de 15 ans entre l'arrivée du successeur dans l'entreprise et la transmission effective de l'entreprise. Le processus est planifié. L'observation présente une parfaite adéquation avec le modèle d'acquisition des compétences (Cadieux, 2007). La stratégie d'« intégration vers le bas » (Barach et al 1988) adoptée a consisté à intégrer très rapidement l'héritier pressenti. Le successeur a commencé « à travailler progressivement dans l'entreprise en commençant par des tâches simples ». La phase « d'initiation » du processus avec « les étés étudiants passés pour la plupart du temps dans l'entreprise familiale » et la phase « d'intégration » où le successeur « trouve sa place dans chacun des domaines de l'entreprise » permettent au successeur de se doter d'un capital technique, culturel et relationnel important (Pichard-Stamford, 2002). « L'occupation de nombreux postes au sein de l'entreprise » lui a permis d'établir une bonne relation avec les travailleurs. Elle a facilité l'acceptation des autres aboutissant à « l'obtention d'une crédibilité en s'accaparrant le relationnel et la technique ». Durant cette phase d'intégration, il a identifié également les postes clés et commencé à développer des compétences managériales. « Pour assurer son intégration », il « se dirige très tôt vers les ressources humaines » qu'il est amené à considérer comme le « moteur du développement de l'entreprise ». La phase de règne-conjoint a été une phase longue où le rôle et les fonctions des deux acteurs, prédécesseur et successeur, ont évolué de manière imbriquée aboutissant à une relation « quasi fusionnelle ». Il a acquis diverses « compétences managériales via sa capacité à être un bon suiveur du fondateur ». La phase de « règne conjoint » et la phase de « désengagement » ont fait émerger ses compétences stratégiques: « après avoir assimilé les atouts internes de l'entreprise, je me suis intéressé à l'externe : apprendre son marché, ses concurrents, son positionnement stratégique ». Le désengagement définitif du prédécesseur, principalement initié pour des raisons « *d'ordre personnel* », lui a offert une certaine « prise de risque sur différents projets » et lui a permis d'acquérir des compétences spécifiques en leadership via les défis intéressants et motivants relevés (Cabera-Suarez, 2005). Les actions menées, cruciales pour « sa légitimité envers le père et les hommes », ont amené « le regard des proches collaborateurs à changer ».

Un des défis majeurs que doit surmonter le successeur est d'asseoir une légitimité. L'intégration précoce dans l'entreprise, associée à une formation académique (Bac + 5) donne au successeur les attributs du leader. Il est à noter qu'il n'a pas connu d'expérience professionnelle à l'extérieur de l'entreprise. Soulignons ici que le travail à l'extérieur de l'entreprise est susceptible de faciliter l'intégration et la légitimité (Plantet et Gris , 2005). Ce manque d'expérience, « peut être parfois limitant », est à relativiser. Le choix « de rentrer directement » est motivé par la « contrainte temporelle de l'opportunité » et le « souhait de reprendre ».

Sur l'aspect de l'implication, le prédécesseur doit faire en sorte que le successeur adhère à la culture organisationnelle, de façon à ce que ce dernier puisse satisfaire les attentes des membres de l'organisation, gagner leur confiance et leur respect (Barach et al.,1988; Bayad et Barbot, 2002). Les valeurs de l'entreprise ont été construites dans une logique organisationnelle. La pérennité de la firme a été bâtie sur celle de l'emploi des hommes qui y travaillent. La « pérennité de l'emploi » qui se traduit par « absence de turn-over » fait partie des valeurs fortes affichées par l'entreprise. Elle se traduit plus concrètement par une « fidélité des hommes » à l'entreprise. Nous retrouvons ici le principe de communauté (Miller

et Le Breton-Miller, 2005) suivant lequel l'adoption et la diffusion de valeurs fortes sociabilisent le personnel, les incitant à la loyauté, à l'initiative et à la collaboration. Au-delà des valeurs de l'entreprise, les valeurs propres à la famille telles que la « confiance et l'écoute entre les membres de la famille », le « *fait de n'être pas là pour l'argent* », influencent la personnalité du successeur et donc son processus intentionnel. Ce dernier souligne l'importance de ces « valeurs familiales comme partie intégrante de la réussite de son processus de succession ».

L'intentionnalité individuelle du successeur envers l'entreprise est liée au désir et relève d'une « base affective » (Sharma et Irving, 2005). L'envie de saisir une opportunité susceptible de lui échapper est ici le déclencheur de l'intention. En effet, l'entreprise atteignant « *une certaine taille* », la nécessité d'un « *bras droit se faisait ressentir* » de la part du fondateur. « Il m'a demandé si je venais directement après les études ou pas. Ma réponse conditionnait l'attente ou l'embauche de personnel d'encadrement ». Sa formation académique donne cependant la capacité au repreneur de « rebondir ailleurs » au cas où la fonction ne lui « conviendrait pas ».

Du point de vue des deux agents, la solution n'est envisageable que si l'envie existe. L'intention du prédécesseur va trouver ses racines dans le désir et l'envie du successeur de vouloir assumer les responsabilités de la direction de l'entreprise. Ce dernier « *a eu envie et nous, ma femme et moi, on a dû lui donner envie d'être patron* ». Son intention s'est affirmée dans le contexte de l'entreprise. Pour garantir la pérennité de l'entreprise, sa décision est liée à la compétence et à l'appréciation du potentiel du futur dirigeant. Il estime que « *comme il y a la compétence, la motivation en plus de l'envie* », il est « *difficile de mettre des barrières* ». Les capacités de direction du successeur ont joué un rôle crucial dans le processus intentionnel du fondateur et ont orienté son choix. En effet si le successeur n'avait pas eu « *les épaules pour ce job* », la cession à un repreneur externe « *même si ça fait mal, aurait été envisagée* ».

Sur le profil stratégique, le successeur se définit lui-même comme dans une position mitigée « entre leader conservateur et entrepreneur » (Westerberg et Wincent, 2008). Il estime avoir « certaines qualités de l'entrepreneur comme la prise de risque » et la recherche « d'opportunités notamment de croissance externe ». Il se considère également comme « très conservateur sur les valeurs et la culture » en conservant une gestion « bon père de famille héritée » du prédécesseur. La perpétuation des valeurs est un élément crucial dans le processus intentionnel du successeur : « les valeurs : je suis sur la continuité, j'essaye de tout faire pour les conserver voire pour les développer ». « La gestion de l'humain restera toujours une priorité ». L'importance accordée à la culture (croyances, valeurs, normes, conventions, coutumes, habitudes et traditions) affecte sensiblement les pratiques de gestion de l'entreprise familiale (Cadieux et Brouard, 2009) notamment en ce qui concerne « la stratégie financière toujours très prudente ». Il se distingue cependant par son envie « d'avancer pour être présent demain ». « Rester bloqué dans un cadre clairement identifié peut être dangereux et empêcher de saisir les opportunités ».

Nous déduisons de cette analyse de contenu une mise en évidence de l'importance de la socialisation dans la construction de l'intention. Dans l'entreprise familiale le processus de marcottage se prépare dans la durée.

Le sevrage de la marcotte. L'étape est caractérisée par le désengagement du fondateur et par l'« accession au poste de PDG ». Elle révèle la vision stratégique de l'interviewé. Au-delà de la perpétuation des « valeurs qu'il va même renforcer, notamment sur l'aspect social » signe de « la continuité de la mission l'entreprise », le successeur développe son schéma de pensée. La vision stratégique de l'entreprise émerge. L'horizon évolue et passe du « court terme à un horizon de 5 ans, sans la prétention d'avoir une stratégie très claire à 10 ans ». Le nouveau

dirigeant a fait évoluer son mode de management « hyper centralisé » vers un « management d'équipes ».

Sa volonté « d'aller de l'avant, de découvrir de nouveaux débouchés et de se développer notamment en sortant du département », le désir d'être un acteur majeur et d'entrer dans le « top 3 national sur le secteur », sont révélateurs des ambitions en termes de croissance et de création de valeur. La « croissance externe », ignorée par le fondateur car « provoquant des chocs de culture, est même envisagée ».

Son profil stratégique « mitigé » se retrouve dans sa logique d'action en étant davantage basée dans une logique d'appui au sens de Perret et Ramanantsoa (1996). A savoir que le tissu organisationnel existant, principalement « les normes, les valeurs, la culture », lui a servi pour la mise en œuvre « de stratégies de croissance ». « Grâce aux salariés, l'entreprise évolue, mais c'est grâce à eux que ma vision et ma stratégie aussi évoluent ».

Même si la logique économique est présente (« la raison de vivre de la société est d'être rentable »), sa conception de la performance semble être orientée vers une logique partenariale : « si l'entreprise a pu se développer à un moment donné c'est parce qu'on a envie d'avancer ensemble que ce soit les salariés, les marchés, les clients, les banques ». Un intérêt particulier est apporté à la « performance sociale qui est de loin la plus importante dans le tertiaire ». L'intentionnalité du successeur est influencée par les valeurs transmises. L'entreprise est un héritage à pérenniser. Nous y trouvons aussi des éléments de différenciation du repreneur qui s'accaparent le costume de l'entrepreneur avec l'envie de se réaliser en développant le projet hérité.

La plantation de la marcotte. Elle insiste sur l'enjeu stratégique puisqu'elle engage la pérennité de l'entreprise. L'entreprise entre dans une nouvelle phase de développement. Les interviewés en ont conscience et ils admettent que des changements organisationnels devront être effectués. Ainsi pour le prédécesseur, *« l'entreprise a atteint une certaine taille. Il y a des notions de paliers qui nécessitent de prévoir une organisation adaptée pour ne pas se retrouver bloqué sur un créneau sans avenir alors que les tendances économiques font apparaître des acteurs de plus en plus importants »*. Les choix stratégiques passés ont été basés sur une « *gestion en bon père de famille* », « *un peu frileuse* », caractérisée par une « *aversion au risque* ». La protection du capital familial « *via la constitution d'une holding* » et le souhait de « *ne pas ouvrir le capital à des extérieurs* » rejoignent les résultats issus de la littérature de la logique d'indépendance de l'entreprise familiale. Elle est sous tendue par la recherche de la pérennité, la volonté de sauvegarde et la transmission du patrimoine familial. Le maintien des pouvoirs de propriété et de gestion entre les mains du dirigeant/propriétaire va conditionner l'ensemble des décisions de gestion.

Le nouveau dirigeant est le véritable acteur de la mise en place du changement pour le projet. Parmi les difficultés de mise en œuvre du projet au niveau collectif, le successeur va être confronté à des décisions concernant:

- la continuité de la mission du fondateur pour ne pas « troubler » les parties prenantes. Pour le successeur, « l'attitude des parties prenantes ne tendra pas à évoluer de façon négative s'ils voient que l'on est dans une continuité » ;
- la mobilisation de tous pour la mise en œuvre de ses ambitions nouvelles en termes de création de valeur et de « croissance externe ». Les transformations au niveau organisationnel émergent via la création « de postes de structure » comme l'embauche « d'un directeur financier » et par la composition de sa « petite équipe ».

La mise en œuvre de la vision découle d'une logique murement réfléchie. La croissance externe passe par exemple « par des acquisitions de cibles à taille humaine ». Cette stratégie doit permettre de faire le lien entre « les objectifs de croissance » et la « volonté de devenir un

acteur national et non plus régional tout en conservant la culture d'entreprise ». Comme le précise Boussaguet (2005), les décisions du nouveau dirigeant sont susceptibles d'entraîner des changements auxquels les salariés doivent s'adapter. Ainsi en restant sur des entreprises « de taille raisonnables, les salariés clés sont obligés de se remettre en cause, et de savoir déléguer ». « De cette manière les gens grandissent avec l'entreprise ». Le processus de transmission est l'organisation d'un rebond pour le projet familial. Il modifie considérablement l'intentionnalité collective par l'affirmation d'un renouveau dans la continuité qui se décline en ambitions visant à faire évoluer le projet tout en attachant les partenaires.

La réussite de l'imbrication et de l'opération de marcottage. Cette étape oblige à réfléchir au caractère polymorphe de la performance pour le successeur. Les marges de manoeuvre pour mener à bien sa vision stratégique se trouvent multipliées depuis le désengagement du prédécesseur. Ainsi le « montage financier réalisé pour la transmission des parts » lui a grandement « facilité la vie » et « celle de l'entreprise ».

Au niveau économique, « la diversification de l'activité opérée en essayant de se positionner sur tous les domaines de la filière » via les « opérations de croissance externe et interne » devront lui permettre d'atteindre en 2011 « une années record ». Au niveau social « l'accompagnement, la formation des anciens salariés et le recrutement de nouveaux salariés orientés vers de nouvelles compétences métiers » ont entraîné une réorganisation du management. Elle a notamment aboutit à une modification sensible du noyau stratégique réorganisé sous forme de « Triumvira avec la Directrice des Ressources Humaines et le Directeur administratif financier ». Le fait de pouvoir déléguer « des tâches importantes à un petit cercle de confiance » est une « condition sine qua non pour la bonne marche future de l'entreprise ». Sa conception de la réussite réside « dans la légitimité du succès via la prise de risque et la mise en œuvre de projets » associée au « partage de l'envie en interne ou au regard du client ». On y trouve l'affirmation du leadership.

Le retour d'expérience montre que l'intention stratégique est en progression. L'interviewé a également validé globalement le cadre du modèle. Ses remarques constructives sont intégrées dans la présentation finale et permettent d'affiner la compréhension des conditions d'une imbrication réussie (tableau 1). A la question « qu'avons-nous oublié ? », la conformité du modèle à la réalité vécue a été soulignée. Sur les réflexions relatives à l'opération, de plantation, l'opération a été vécue en douceur par les parties prenantes. L'ambiance positive est à noter. Elle provient de la continuité. Elle rassure et coïncide avec les attentes exprimées par les parties prenantes. Il n'y a pas de révolution mais des adaptations et des évolutions. L'intentionnalité collective existe mais elle n'a pas besoin de guide pour affirmer les ambitions envers les partenaires. Il y a un écart entre l'intentionnalité et le vécu de l'intention stratégique. La vie a poursuivi son chemin avec sérénité. L'ajustement est implicite, sans heurt. Le principal point souligné n'est pas lié à la relation avec les parties prenantes. Il relève de l'émancipation suite au désengagement du prédécesseur : la fin d'une forme de tutelle par rapport à la situation passée est une délivrance quant à la marge de manoeuvre héritée. Sur les métiers des évolutions, et non une révolution, font leur chemin. Sur la légitimité, l'antériorité, le statut de successeur et la continuité du projet rassurent. Les attentes des parties prenantes sont relatives à la continuité.

Tableau 1 : Synthèse des conditions d'une imbrication réussie

Maturation de la marcotte	Sevrage	Plantation	Réussite de l'opération
- Patrimoine génétique familial et immersion naturelle - Terrain propice et prédispositions managériales acquises en interne - Option de reprise limitée à l'entreprise familiale - Construction du processus inscrite dans la durée	- Socialisation anticipée facilite l'opération - Prise de décision : murie, réfléchie et concertation avec les parties prenantes - Profil stratégique et attachement au projet familial et partenarial	- Scénarisation du futur et reproduction du modèle hérité - Satisfaction des attentes de continuité des parties prenantes - Partage de la vision et consolidation des liens avec les partenaires - Intensité du changement minime et douceur de la transition	- Légitimité du leader, continuité et confirmation de l'influence. - Risque de rejet lié à la stagnation du modèle hérité

Conclusion

Arrivé au terme de cette étude exploratoire, il convient de synthétiser nos connaissances relatives au modèle de marcottage. L'étude réalisée a permis d'explorer le concept d'intention stratégique dans le cadre de la PME familiale. Nous avons tenté de décrypter le processus amenant un leader familial à construire puis à développer une intentionnalité, génératrice d'un renouveau du gouvernement d'entreprise et révélatrice d'opportunités stratégiques pour un projet. Le contexte choisi a été celui de la transmission familiale et a permis d'identifier quatre phases dans le processus de marcottage. Le modèle affirme la mise en relation d'une intentionnalité individuelle avec un projet et la construction d'une intentionnalité collective dite de continuité. L'intentionnalité individuelle de la marcotte émerge durant un processus de socialisation s'inscrivant sur le long terme. La vision stratégique qui en découle est la résultante d'un processus complexe combinant plusieurs dimensions : celles liées aux valeurs familiales et aux valeurs de l'entreprise qui se déclinent au niveau stratégique par une mission de continuité et de pérennisation du patrimoine économique familial, et celles liées aux ambitions personnelles du successeur issues de motivations que sont l'opportunité et l'envie que suscite le projet. La vision ne peut être mise en œuvre qu'à partir du désengagement définitif du pied-mère, le prédécesseur. L'intentionnalité collective rassure les parties prenantes dans la phase de plantation de la marcotte. Elle permet de reconduire une identité collective et doit amener l'entreprise vers un renouvellement. Elle se déploie en mécanismes de gouvernance, en association de porteurs d'enjeux, en vérités stratégiques et en culture organisationnelle. Le processus prend fin lorsque la marcotte passe d'un statut de leader légal au statut de leader légitime aboutissant à la réussite du processus de marcottage.

Nous entrevoyons bien évidemment des limites de notre étude. Tout d'abord elles sont principalement liées au caractère exploratoire de notre étude. Nous sommes en effet en face d'une logique complexe faisant intervenir de nombreuses parties aux intérêts diversifiés et aux attentes divergentes. Diverses notions issues de la théorie entrepreneuriale, de la gouvernance et de la stratégie sont abordées. Espérer comprendre ce processus à travers une étude de cas unique peut sembler réducteur. Les recherches en sciences de gestion ont besoin de méthodologies sophistiquées lorsqu'elles abordent des sujets complexes. La présente recherche nécessite d'être complétée par une étude quantitative dans le cadre d'une méthode mixte. Ces méthodes de recherche hybrides sont une voie de compréhension de phénomènes de gestion et de thèmes relatifs au management stratégique dans leur ensemble. L'utilisation combinée de l'approche qualitative et quantitative nous permettrait de fournir une meilleure

compréhension des problèmes de recherche qu'aucune autre méthode unique n'est susceptible de fournir (Creswell et al., 2006).

Concernant l'analogie mobilisée, deux remarques sont à souligner auxquelles il convient d'y associer autant de développements futurs possibles. Il semble tout d'abord primordial, dans une recherche ultérieure, de soumettre les résultats de la transposition à un test empirique. La modélisation analytique de l'analogie (Leroy, 1999) serait susceptible de valider la pertinence des propriétés transférées dans le contexte de l'entreprise. L'analogie botanique a été utile pour caractériser le contenu de l'opération de marcottage. Il serait également pertinent de prolonger cette dernière en explorant les similitudes que peuvent entretenir d'autres techniques de multiplications des plantes, telles que le greffage, avec des objets de recherches proches de la succession tels que la reprise externe par une personne physique ou la reprise d'entreprise par les salariés.

Enfin, la prise en considération de parties prenantes du projet qui ont vécu, participé et été affectées aurait sans aucun doute apporté des éclairages intéressants sur certains aspects du modèle de marcottage. Dans ces limites nous trouvons autant de pistes pour prolonger notre recherche.

Bibliographie

Balogun J., Johnson G., « From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking », *Organization Studies*, n° 26(11), 2005, p. 1573-1601.

Barneto P., « La performance financière des entreprises familiales cotées sur le Second Marché de la Bourse de Paris », *Revue du Financier*, n° 122-123, 1999, p. 94-118.

Barach J.A., Gantisky J., Carson J.A., Doochin B.A., « Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business », *Journal of Small Business Management*, n°26, 1988, p. 49-56.

Bayad M., Barbot M. C., « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : Étude de cas exploratoire de la relation père-fille », *Congrès International Francophone sur la PME*, HEC Montréal, 2002.

Begin L., « Motivations et freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse romande », *Économies et Sociétés*, vol. 16, n° 1, 2007, p. 11-36.

Begin L., Chabaud D., « La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, n°200, Janvier, 2010, p. 127-142.

Bennis W., *The planning of change*, Holt, Rinehart and Winston Ed., New York, 1985.

Bennis W., Nanus B. (1985), *Leaders: strategy for taking charge*, Harper and Row Publishers, San Francisco, 1985.

Berger-Douce S., Durieux F., « Le raisonnement par analogie et par métaphore en sciences de gestion », *Questions et méthodes en sciences de gestion*, EMS, 2002, p.213-236.

Birley S., « Succession in the family firm: the inheritors view », *Journal of small business management*, n°24(3), 1986, p.36-43.

Boussaguet S., *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, 2005.

Boussaguet S., Bah T., « La psychologie de la transmission de PME », *19ème Congrès AGRH*, Dakar, Sénégal, 2008.

Brickell C., *The royal horticultural society: encyclopedia of gardening*, Dorling Kindersley Limited, London, 2008.

Cabrera-Suárez K., « Leadership transfer and successor's development in the family firm », *Leadership Quarterly*, 2005, n°16, p. 71-96.

Cadieux L., . « La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2005, vol. 18, n°. 3, pp. 343-355.

Cadieux, L. « La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur », *Économies et Sociétés*, n°12007(16), p. 37-56.

Cadieux L., Brouard F., *La transmission des PME : Perspectives et enjeux*, Les Presses de l'Université du Québec, collection PME et entrepreneuriat, 2009

Cadieux, L., Raymond, L., St-Pierre, J., « Fondateurs, successeurs et repreneurs : Quel impact sur la performance de la PME? » *CIFEPME*, Bordeaux, 2010.

Collins J.C., Porras J.I., « Organizational Vision and Visionary Organizations », *California Management Review*, n° 39(11), 1991, p. 30-52.

Creswell J.W., Plano Clark V.L., *Designing and conducting mixed methods research*, 1ère édition, Sage Publications, Inc., 2006.

De Montmorillon B., *Les groupes industriels: analyse structurelle et stratégique*; Economica, 1986.

Deschamps B., « Les spécificités du processus repreneurial », *Revue Française de Gestion*, volume 28, n°138, 2002, p.175-189.

Deschamps B., Paturel R., *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration du repreneur*, Dunod, Paris, 2009.

Durand R., Gomez P.-Y., Monin P., « Le management stratégique face à la théorie des options », *Revue française de gestion*, vol. 28, n 137, 2002, p. 45-60, janvier-mars.

Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Edition Pitman; 1984.

Gavetti G, Levinthal DA, Rivkin JW., « Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy», *Strategic Management Journal*, vol 26, n°8, 2005 p.691–712.

Gick M. L., Holyoak K. J., « Analogical Problem Solving », *Cognitive Psychology*, vol 12, 1980, p. 306-355.

Girod-Séville M., Perret V., « Fondements épistémologiques de la recherche »,., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999.

Goestchin P., «La gestion de la succession dans les PME », *Revue Économique et Sociale*, 1987, p. 98-107.

Grandval S., Soparnot R., « L'intuition managériale: une aptitude ésotérique ? » *Economies et Sociétés*, n°42(18), 2008, p. 1105-1128.

Haddadj S., d'Andria A., « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue française de gestion*, n° 132, 2001, p. 11-22.

Hamel G., Prahalad C.K., « Strategic intent » , *Harvard Business Review*, n°67(3),1989, p. 63-76.

Handler W.C., « Succession in Family Businesses : a Review of the Research », *Family Business Review*, n°7(2), 1994, p. 133-157.

Handler W.C., Kram K.E., « Succession in Family Firms: The Problem of Resistance », *Family Business Review*, n°1(4), 1988, p.361-381.

Hershon S.A., *The Problem of Management Succession in Family Businesses*, Harvard University, School of Business Administration, A Thesis for the Degree of Doctor of Business Administration, Massachusetts, 1975.

Hill R. C., Levenhage M., « Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities », *Journal of Management*, vol. 21, n°6, 1995, p.1057 – 1074.

Hirigoyen G., « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts », *Revue Economie et Sociétés*, n°19, 2008, p.1901-1930.

Hlady Rispal M., *Méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Paris, 2002.

KPMG, « *La relève des entreprises familiales L'importance capitale de l'aspect familial* », rapport d'étude, 2007

Krueger N.F., « The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.18, n°1, 1993, p. 5-21.

Larçon J.P., Reitter R., « L'identité de l'entreprise, facteur-clé de sa survie », *Direction et Gestion*, n° 3, 1979, p. 11-16.

Laufer R., « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, n°111, 1996, p. 12-36.

Le Breton-Miller I., Miller D., Steier, L.P.,« Toward an integrative model of effective FOB succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, n°28(4), 2004, p. 305-328.

Leroy F., « Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management », *Revue Française de Gestion*, n°122, 1999 , p.6-16.

Livet P., *La communauté virtuelle, Action et communication*, Editions de l'Eclat, 1994.

Mathé J.C., Chagué V., « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°122, 1999, p. 39-49.

Meier O., « Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistances culturelles », *Gestion 2000*, n° 4,2002, p. 109-126.

Miller, D., Le Breton-Miller I., *Managing for the Long Run, Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, 2005.

Mouline J.P., « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Finance Contrôle Stratégie*, n°3(1), 2000 , p. 197–222.

Munier B., « Décision et cognition », *Revue Française de Gestion*, p.79-92,1994, juillet-août.

Paturel R., « Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat », *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, 2005.

Paturel R., « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat... », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol.31, n°13,2007, p. 27-43.

Perret V., Ramanantsoa B., « Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement », *Revue Française de Gestion*, 1996, p.143-151.

Pichard-Stamford J .P., « La légitimité du dirigeant familial », *La gouvernance de l'entreprise familiale*, Economica, Paris,2002, p. 33-55.

Plante A., Grisé J., « L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises », *Organisation et territoires*, n°14, 2005, p. 11-18.

PwC , « *Kin in the game: Family Business Survey* », 2010.

Renou Y., Renault M., « Une conception pragmatique de la firme partenariale », *Economie Appliquée* , n°60(4), 2007, p. 51-79.

Rollin M., *Reprise/rachat d'entreprise : les 100 premiers jours. Comment le réussir*, Maxima, Paris, 2006.

Schwenk C.R., « The cognitive perspective on strategic decision making », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n°1,1988, p. 41–55.

Steier, L., «Next-generation entrepreneurs and succession: an exploratory study of modes and means of managing social capital», *Family Business Review*, n°14(3), 2001, p. 259-276.

Thornberry N., « L'art d'être visionnaire », *Expansion Management Review*, 1997, p. 16-22.

Tsoukas S H., « Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization Theory », *Organization Studies*, vol. 14, n° 3, 1993, p. 323-346

Sharma P., Irwing, P.G., « Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences », *Entrepreneurship Theory & Practice*, n°29(1), 2005, p. 13-33.

Westerberg M., Wincent J., « CEO succession , honing, and enterprising : a promising way to achieve small business performance ? », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 13, n°2 ,2008, p.117-132

Yin R. K., *Case Study Research*, 3rd edn. London, England: Sage Publications, 2003.