



**2<sup>èmes</sup> Journées Georges Doriot**

Jeudi 15 et Vendredi 16 Mai 2008

8, avenue de la Porte de Champerret 75017 PARIS



**LA REPRISE D'ENTREPRISE FAMILIALE PAR LES FILLES  
D'ENTREPRENEUR : UNE LECTURE EN TERMES DE  
GENRE**

**CONSTANTINIDIS Christina**

Chercheure - Doctorante

EGID Etudes Genre et Diversité en gestion

HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

7 Boulevard du Rectorat, Sart Tilman B31, B-4000 Liège, Belgique

✉ : christina.constantinidis@ulg.ac.be

☎ : +32 4 366 36 84

**SANTIN Sarah**

Chercheure - Doctorante

Centre d'Etude de la Performance des Entreprises (C.E.P.E.)

HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

14 rue Louvrex, N1, B-4000 Liège, Belgique

✉ : sarah.santin@ulg.ac.be

☎ : +32 4 232 74 19

# LA REPRISE D'ENTREPRISE FAMILIALE PAR LES FILLES D'ENTREPRENEURS : UNE LECTURE EN TERMES DE GENRE

**Résumé :** Notre communication présente les résultats d'une recherche consacrée à la problématique de la reprise d'entreprise familiale par les filles d'entrepreneur. L'analyse de onze études de cas nous a permis d'analyser le processus de succession tel que vécu et perçu par les filles d'entrepreneur qui reprennent l'entreprise familiale, en identifiant les acteurs clés de l'environnement interne et externe. Nous effectuons une lecture des trajectoires en termes de genre, en examinant les phénomènes de séparation et de hiérarchisation. Nous portons une attention particulière à la configuration familiale (composition de la fratrie mixte ou féminine) et au secteur d'activité (à prédominance masculine ou féminine). Nos résultats mettent en évidence des effets de genre importants, notamment en ce qui concerne le choix du cédant en matière de successeur, ce qui amène des conséquences en termes de positionnement et de motivations des filles d'entrepreneur (reprise par choix ou par nécessité). Par ailleurs, le positionnement des filles en tant que successeurs « par défaut » nous permet de souligner des phénomènes de hiérarchisation. Enfin, nos résultats montrent de quelle manière les filles d'entrepreneur, une fois identifiées comme successeurs, se font accepter et construisent leur crédibilité et leur légitimité vis-à-vis de la famille et des parties prenantes.

## 1. Introduction

Les entreprises familiales contribuent largement au développement économique dans la plupart de nos pays occidentaux. L'intérêt pour cette problématique croît sans cesse et de plus en plus d'études analysent ce type d'organisations à un niveau individuel, interpersonnel, organisationnel ou sociétal (Sharma, 2004). Néanmoins, peu d'auteurs ont abordé le thème de la relève chez les femmes, plus particulièrement chez les filles d'entrepreneur. Malgré la riche littérature existante sur la succession dans les entreprises familiales, la plupart des auteurs n'envisagent pas celle-ci sous l'angle du genre, alors même qu'un nombre croissant d'entreprises familiales sont créées, reprises et gérées par des femmes (Brush, 1992 ; Dumas, 1998 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Cadieux et al., 2002 ; Sharma, 2004 ; Vera et Dean, 2005). On trouve toutefois certaines recherches sur la relève des entreprises familiales qui ont intégré la dimension du genre (notamment Dumas et al., 1995, 1996 ; Keating, 1997 ; Chrisman et al., 1998 ; Stravou, 1999 ; St-Cyr et Inoussa, 2000), en étudiant les réalités des femmes dirigeantes qui cèdent leur entreprise (Cadieux et al., 2000, 2002) ou celles des femmes ou filles d'entrepreneur qui reprennent une entreprise familiale (Dumas, 1989, 1990, 1992, 1998 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Barbot et al., 2004, 2005 ; Vera et Dean, 2005).

Notre recherche est consacrée à la problématique de la reprise d'entreprise familiale par les filles d'entrepreneur. L'objectif est d'analyser le processus de succession tel que vécu et perçu par les filles d'entrepreneur qui reprennent l'entreprise familiale, en identifiant, pour chacune des étapes décrites par Cadieux et al. (2000), les acteurs clés de l'environnement interne et externe. Ensuite, il s'agit d'analyser les interactions entre acteurs et voir dans quelle mesure celles-ci peuvent ouvrir des opportunités ou poser des difficultés en termes de légitimité pour ces filles. Notre question de recherche principale concerne l'analyse des trajectoires des filles d'entrepreneur reprenant l'entreprise familiale sous l'angle du genre. Nous portons une attention particulière à la configuration familiale (composition de la fratrie mixte ou féminine) et au secteur d'activité (à prédominance masculine ou féminine). Cette démarche implique ainsi d'étudier les phénomènes de séparation et de hiérarchisation à l'œuvre. La notion de séparation concerne les constructions sociales différentes de la masculinité et de la féminité, tandis que la hiérarchisation se reflète dans la valorisation du masculin et la dévalorisation du féminin.

Notre méthodologie repose sur des entretiens individuels approfondis auprès de onze filles d'entrepreneurs, en cours de processus de succession ou ayant repris l'entreprise familiale de leur père. Une analyse qualitative thématique nous a permis d'identifier les différentes étapes suivies par les filles d'entrepreneur lorsqu'elles reprennent l'entreprise familiale, en nous basant sur le modèle décrit par Cadieux et al., à savoir l'initiation, l'engagement, le règne-conjoint et la reprise (retrait). A chaque étape, nous avons identifié les acteurs clés de l'environnement et utilisé une grille de lecture en termes de genre pour analyser leurs interactions tout au long du processus. Nous avons pu mettre en évidence des effets de genre importants, liés aux phénomènes de séparation et de hiérarchisation du masculin et du féminin.

## **2. Cadre conceptuel**

### **Le processus de succession**

Cadieux et al. (2000) ont défini le processus de succession en s'appuyant sur plusieurs études menées sur le sujet (entre autres Handler, 1990 ; Hugron et Dumas, 1993 ; Morris et al. 1997 ; Sharma et al. 1998). Leur définition met notamment l'accent sur le caractère dynamique du processus et sur l'évolution dépendante et imbriquée des rôles et fonctions du prédécesseur et du successeur. En se basant sur les modèles existants (Barnes et Hershon, 1976 ; Longenecker et Schoen, 1978 ; Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1990 ; Hugron et Dumas, 1993 ; Morris et al., 1997), ces auteurs identifient quatre étapes dans le processus de succession au sein des entreprises familiales: l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le retrait. Nous ferons référence à ce modèle lorsque nous évoquerons le processus de succession.

Ce processus s'inscrit au cœur de la dynamique des entreprises familiales, constituée d'un ensemble de systèmes et sous-systèmes indissociables (Cadieux et al., 2000) : la famille, l'entreprise (Fattoum et Fayolle, 2005), les acteurs successoraux au cœur de ces deux systèmes principaux et l'environnement externe. Sharma (2004) distingue différents niveaux de réflexion dans la littérature consacrée aux entreprises familiales, qui peuvent être mis en lien avec ces différents systèmes : les niveaux individuel (étude de certaines catégories de parties prenantes), interpersonnel (notamment les transitions intergénérationnelles), organisationnel (entre autres les décisions stratégiques et la culture d'entreprise) et sociétal (étude des liens des entreprises familiales avec leur environnement). On peut distinguer

différentes sources de résistance ou d'influence au sein du processus de succession dans les entreprises familiales à chacun de ces niveaux (Handler, 1990 ; Cadieux et al., 2000). Des études soulignent notamment l'impact de la relation entre le fondateur et le successeur (Cadieux et al., 2000 ; Fattoum et Fayolle, 2005 ; De Freyman et al., 2006), l'influence de la dynamique familiale (Cadieux et al., 2000 ; Fatoum et Fayolle, 2005) et de la culture d'entreprise (Fattoum et Fayolle, 2005) sur son déroulement.

### **Le choix du fils comme successeur: un effet de genre important**

La littérature souligne aussi qu'une entreprise familiale est plus souvent reprise par un homme que par une femme. Il semble que des préférences existent lorsqu'il s'agit de choisir un successeur et que le choix se porte sur les hommes et, en particulier, les fils (Dumas, 1989, 1990 ; Keating et Little, 1997 ; Bayad et Barbot, 2002). L'étude de Keating et Little (1997) identifie d'ailleurs le genre comme étant le critère le plus important dans ce choix.

Plusieurs raisons sont évoquées dans la littérature. Tout d'abord, il semble y avoir une certaine résistance du ou des parents fondateurs à envisager les filles de la famille comme successeurs potentiels (Dumas, 1989, 1992 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Vera et Dean, 2005). Les filles d'entrepreneur rencontrent ainsi des difficultés pour être reconnues comme successeur acceptable, crédible et légitime aux yeux de leurs parents (Dumas, 1989, 1992 ; Bayad et Barbot, 2002). Elles bénéficient d'une confiance moindre que les fils et doivent souvent faire leurs preuves à l'extérieur de l'entreprise avant de pouvoir être considérées comme successeur potentiel (Bayad et Barbot, 2002).

De plus, certains auteurs (Salganicoff, 1990 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Vera et Dean, 2005) soulignent que d'autres facteurs que le sexe, notamment l'âge des filles, la hiérarchie familiale et/ou la présence d'un frère dans la famille, ont une influence importante sur ces résistances. Les recherches de Vera et Dean (2005) ont montré que les filles d'entrepreneur n'avaient souvent pas l'opportunité d'occuper une position de direction au sein de la société avant l'âge de 40 ou 50 ans et/ou après que leur frère aie quitté ou refusé le poste de dirigeant. Notons également qu'il peut y avoir une certaine résistance due à la difficulté d'accepter que le fils ne veuille pas reprendre l'entreprise familiale (Bayad et Barbot, 2002). Et dans les cas où le frère a été désigné comme successeur (Dumas, 1989 ; Dumas et al., 1995 ; Dumas, 1998), les filles

d'entrepreneur elles-mêmes vont souvent considérer leur travail au sein de l'entreprise familiale comme un *job* plutôt que dans une perspective de carrière et de reprise de la société.

Ainsi, les héritières apparaissent souvent comme des successeurs « invisibles », rarement perçues comme « naturelles » (Dumas, 1989 ; Hollander et Bukovitz, 1990 ; Salganicoff, 1990 ; Cole, 1997 ; St-Cyr et Inoussa, 2000). Elles s'apparentent souvent à des successeurs « par défaut », notamment lors de crises (problèmes économiques ou de santé, refus du frère de reprendre la société, etc.), lorsque le dirigeant n'a pas d'autre choix pour préserver l'entreprise au sein de la famille. Dans ce cas précis, la fille vient alors « sauver » la situation (Dumas, 1989, 1992 ; Dumas et al., 1995 ; St-Cyr et al., 1998).

Il semble donc y avoir un effet de genre important à étudier en amont du processus de succession, au moment du choix, explicite ou implicite, du cédant en matière de successeur. On peut supposer que la configuration familiale, plus particulièrement la composition de la fratrie, va impliquer des situations et des scénarios très différents pour les filles d'entrepreneur. Plusieurs questions peuvent donc être soulevées : Quelles conséquences la préférence pour le fils en tant que successeur va-t-elle avoir sur les motivations des filles, sur leur positionnement au sein de la famille et de l'entreprise et sur la construction de leur trajectoire professionnelle et de vie ? Quelles vont être les implications au niveau des relations des filles d'entrepreneur avec les différentes parties prenantes et de la construction de leur légitimité au cours des différentes étapes du processus de succession de Cadieux et al. (2000) ?

### **Les motivations et le positionnement des filles successeurs**

La littérature sur l'entrepreneuriat féminin distingue généralement deux types de profils d'entrepreneures à partir de leurs motivations: les femmes qui créent ou reprennent une entreprise par choix ou par opportunité (motivations de type *pull*), d'une part, et d'autre part, les femmes qui créent ou reprennent une entreprise par nécessité (motivations de type *push*) (Gatewood et al., 2003). Dumas (1998) a étudié spécifiquement les logiques qui peuvent amener les filles d'entrepreneur à reprendre l'entreprise familiale et les classe dans trois catégories distinctes : continuité par rapport aux études poursuivies, opportunité à saisir (surtout lors de difficultés rencontrées sur le marché de l'emploi) et/ou décision suite à un événement imprévu (décès du père, départ d'un membre de la famille, etc.).

Dans beaucoup de cas, l'entrée dans l'entreprise est progressive. Le processus de succession comprend souvent un passage dans l'entreprise familiale en tant que salariée, durant lequel la fille développe une connaissance du fonctionnement de l'organisation (Bayad et Barbot, 2002) et une vision de l'entreprise et de son rôle au sein de celle-ci (Dumas, 1998). Certaines filles d'entrepreneur perçoivent rapidement l'entreprise familiale comme étant la leur et démontrent une volonté de contribuer activement aux changements nécessaires et un désir de jouer un rôle actif en son sein. Les motivations de ces femmes sont très importantes : elles souhaitent assumer la relève et la continuité de l'entreprise familiale (Dumas, 1998 ; Bayad et Barbot, 2002). Il s'agit donc de motivations de type *pull*. D'autres, par contre, ont une « vision réactive de l'entreprise », où la possibilité d'une éventuelle reprise n'est pas du tout envisagée. Lorsque celles-ci sont amenées à reprendre l'entreprise familiale, elles n'y sont pas du tout préparées et il s'agit alors souvent de motivations de type *push*. Enfin, certaines ont une vision « évolutive » de leur rôle au sein de l'entreprise familiale, découvrant au fur et à mesure les possibilités et opportunités qui s'offrent à elles. Leurs motivations sont souvent liées au fait d'aider la famille, de bénéficier d'horaires plus flexibles et/ou de profiter d'une opportunité suite à un manque de satisfaction au niveau professionnel dans un autre emploi (Dumas, 1992, 1998 ; Vera et Dean, 2005). Par la suite, ces femmes vont progressivement prendre conscience du rôle qu'elles peuvent jouer au sein de la société, au fur et à mesure qu'elles vont accumuler des compétences, des connaissances, et accroître leur confiance en elles (Dumas, 1998). Il s'agit de motivations de type *push* au départ, puis vont apparaître des motivations de type *pull*.

Il est intéressant de se pencher sur la manière dont les motivations et le positionnement des filles d'entrepreneur dans l'entreprise familiale se construisent par rapport à leur environnement et aux interactions qu'elles ont avec les différents acteurs clés. Il s'agira donc d'analyser dans quelle mesure des effets de genre, liés aux constructions sociales du masculin et du féminin et à leur hiérarchisation, peuvent expliquer la différenciation des motivations et des parcours professionnels et de vie de ces filles d'entrepreneur, plus particulièrement au niveau des étapes du processus de succession de Cadieux et al. (2000).

### **La légitimité des filles successeurs vis-à-vis des parties prenantes**

Plante et Grisé (2005) ont montré que le succès du processus de succession est fortement influencé par les niveaux d'acceptation et de crédibilité du successeur, qui constituent les bases de sa légitimité au sein de l'entreprise familiale. Ces auteurs soulignent (p.12) que le successeur est : accepté s'il/elle est perçu/e comme étant en conformité avec la culture de l'entreprise ; crédible s'il/elle est perçu/e comme ayant les habiletés pour livrer les résultats ; et enfin, légitime s'il/elle atteint une position de pouvoir en se méritant la confiance des membres de l'organisation tout en apportant une contribution significative à l'entreprise.

La littérature existante insiste sur les difficultés que rencontrent les filles d'entrepreneur qui reprennent l'entreprise familiale en termes d'acceptation, de crédibilité et de légitimité. Par exemple, elles doivent souvent faire face à des conflits avec des salariés ne faisant pas partie de la famille. Des études évoquent notamment les problèmes rencontrés avec des hauts cadres, employés à des postes-clés et/ou ayant des responsabilités importantes au sein de la société familiale depuis ses débuts (Dumas, 1989, 1992 ; Cadieux et al., 2000, 2002b). Cependant, il semble qu'un niveau d'éducation élevé et une expérience professionnelle à l'extérieur de l'entreprise inversent cette tendance (Plante et Grisé, 2005). Plusieurs études (Salganicoff, 1990 ; Cole, 1997 ; Dumas, 1998 ; Vera et Dean, 2005) montrent aussi que les filles d'entrepreneur peuvent souffrir d'un manque de reconnaissance et de crédibilité auprès des fournisseurs et clients de l'organisation lorsqu'elles reprennent l'entreprise. Elles ont, par exemple, l'impression de devoir travailler plus dur et de devoir « faire leurs preuves » pour pouvoir être acceptées comme dirigeantes.

Ainsi, il apparaît intéressant d'étudier la façon dont les filles d'entrepreneur, une fois identifiées comme successeur, se font accepter et construisent leur crédibilité et leur légitimité vis-à-vis de la famille et des parties prenantes, au cours des différentes étapes du processus de succession de Cadieux et al. (2000). Quelles interactions peut-on observer entre les différents acteurs clés et dans quelle mesure celles-ci peuvent ouvrir des opportunités ou poser des difficultés en termes de légitimité pour ces filles ? Quels phénomènes liés au genre sont à l'œuvre ?



### **3. Méthodologie de recherche**

#### **Etudes de cas**

L'état des connaissances, nos objectifs et nos questions de recherche nous ont orientées vers une méthodologie de recherche qualitative reposant sur l'analyse d'un nombre restreint de cas de reprise d'entreprises familiales (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989). En ce qui concerne la représentativité théorique, nous avons analysé des cas dont la diversité et l'exemplarité nous ont permis d'approcher la complexité du phénomène. Au total, nous avons réalisé onze études de cas approfondies, auprès de filles d'entrepreneur ayant repris l'entreprise de leur parents ou étant en cours de processus de succession. Cette méthodologie basée sur des études de cas s'inscrit dans un objectif de compréhension des effets de genre dans le cadre du processus de reprise par des filles d'entrepreneur, sans ambition de généralisation statistique ni de comparaison entre hommes et femmes. Le but est d'améliorer la compréhension des processus à l'œuvre et d'étudier l'influence des interactions entre les différents acteurs sur l'évolution du processus de succession, avec une attention particulière aux effets de genre et donc, aux phénomènes de séparation et de hiérarchisation. La méthodologie utilisée permet d'analyser les actions et réactions des individus, ainsi que leurs perceptions et leurs interprétations, en portant une attention particulière au contexte d'émergence des significations identifiées, et au processus, c'est-à-dire à la succession des événements dans le temps. Elle répond ainsi à notre objectif.

#### **Population d'enquête**

Etant donnée l'absence d'une base de données sur les filles reprenant une entreprise familiale, nous avons constitué notre échantillon par une technique « boule de neige », en faisant appel à différents types d'acteurs, notamment des réseaux féminins et des organismes d'accompagnement à la création d'entreprise. Cet échantillonnage a abouti à une diversité des cas sur base de différentes caractéristiques individuelles et organisationnelles. Les éléments importants de la différenciation de l'échantillon nous permettant d'analyser les effets de genre concernent la configuration familiale (fratrie mixte ou féminine) et le secteur d'activité (dit masculin ou féminin). Un aperçu de la population d'enquête est repris en annexe 1.

## Techniques de cueillette et d'analyse

Nous avons mené des entretiens individuels approfondis avec toutes les participantes, d'une durée d'environ deux heures. Chaque entretien a été enregistré et intégralement retranscrit. L'analyse a été effectuée parallèlement et indépendamment par deux chercheurs selon deux techniques : une analyse thématique manuelle, d'une part, et d'autre part, une analyse via le logiciel d'analyse qualitative « Cassandra »<sup>1</sup>. Cette analyse croisée a ainsi permis de renforcer la validité et la fiabilité des données recueillies.

Les données qualitatives issues des entretiens ont été encodées et triées par thème, en utilisant une approche d'analyse qualitative thématique, verticale et horizontale. En ce qui concerne l'analyse par logiciel, la première étape a été d'établir un ensemble pertinent de « catégories » et de « marqueurs ». Ensuite, nous avons utilisé notre logiciel (de type « dictionnaire » ou « registre ») qui nous a permis d'automatiser le codage, tout en ne sacrifiant pas la finesse du sens commun étudié, et de regrouper, sous plusieurs thèmes (ou catégories) définis, un ensemble de mots ou de locutions (les marqueurs) selon leur catégorie grammaticale, leur synonymie ou leur pertinence à l'égard de notre théorie (Lejeune, 2007). Un aperçu est présenté en annexe 2. Ce logiciel nous a ainsi permis, d'une part, d'accroître la rigueur de notre analyse qualitative<sup>2</sup> et d'autre part, de mettre en évidence, avec plus de précision, l'ensemble des co-occurrences de notre corpus de textes.

## 4. Résultats

Nos résultats permettent de distinguer différentes situations liées aux scénarios de reprise. Elles présentent des différences en ce qui concerne la configuration familiale (fratrie mixte ou féminine) en lien avec le choix du cédant en matière de successeur (le fils étant choisi en premier lieu comme successeur), avec des conséquences sur les motivations des sœurs (reprise par choix ou par nécessité). Ces différentes situations ont des conséquences sur le positionnement des filles d'entrepreneur vis-à-vis de l'entreprise familiale et sur la construction de leur parcours de vie.

---

<sup>1</sup> *Cassandra* conçu par Christophe Lejeune pour les sciences humaines et sociales et librement disponible à l'adresse suivante : <http://sourceforge.net/projects/cassandra-qda>

<sup>2</sup> Lejeune (2006) souligne à cet effet que le logiciel rend l'épreuve reproductible.

L'analyse des cas révèle ainsi des phénomènes de séparation et de hiérarchisation dans la construction sociale du masculin et du féminin. Un processus de séparation est présent au moment du choix du successeur : les caractéristiques vues comme masculines se rapprochent des caractéristiques identifiées comme celles d'un chef d'entreprise, tandis que les caractéristiques vues comme féminines s'en éloignent. Un processus de hiérarchisation du masculin et du féminin peut également être souligné à ce moment, la place de futur successeur et chef d'entreprise, dédiée au fils de la famille, étant socialement valorisée. Enfin, le positionnement des filles en tant que successeurs « par défaut » dans les fratries mixtes montre un autre phénomène de hiérarchisation. Le positionnement et le parcours des filles se construisent en effet *par rapport* à ceux du frère, dont les choix sont prioritaires et valorisés.

Nos résultats identifient ensuite les différentes étapes suivies par les filles d'entrepreneur lorsqu'elles reprennent l'entreprise familiale, en nous basant sur le modèle décrit par Cadieux et al. (2000), à savoir l'initiation, l'engagement, le règne-conjoint et la reprise (retrait). Pour chacune des étapes, nous identifions les acteurs clés de l'environnement interne et externe et utilisons une grille de lecture en termes de genre pour analyser leurs interactions tout au long du processus. Ici aussi, nous mettons en évidence des effets de genre, liés aux phénomènes de séparation et de hiérarchisation du masculin et du féminin. Nous montrons aussi de quelle manière les filles d'entrepreneur, une fois identifiées comme successeur, se font accepter et construisent leur crédibilité et leur légitimité vis-à-vis de la famille et des parties prenantes, avec des différences en termes de genre, notamment liées aux secteurs d'activités à prédominance masculine ou féminine. Nous montrons dans quelle mesure les interactions entre acteurs peuvent ouvrir des opportunités ou poser des difficultés en termes de légitimité pour ces filles.

### **Un effet de genre: une préférence pour le fils en termes de successeur**

Comme souligné dans notre cadre conceptuel, plusieurs auteurs ont mis en évidence la priorité donnée au fils lorsqu'il s'agit de remettre l'entreprise familiale. Les études de cas que nous avons réalisées suivent majoritairement ce sens. Les pères dirigeants ont tendance à donner priorité au fils en tant que successeur dans le cas d'une fratrie mixte. Ils se tournent vers leur fille lorsque le frère se désintéresse de l'entreprise familiale ou dans le cas d'une fille unique ou d'une fratrie composée uniquement de filles.

L'extrait suivant illustre ce phénomène.

*[...] mon père pense que mon frère est plus compétent. Et puis, c'est un secteur d'hommes, donc c'est plus difficile de s'imposer en tant que femme patron. Et puis, mon père était aussi soucieux pour que je puisse concilier vie familiale et vie professionnelle. (N°10)*

Une lecture en termes de genre nous permet de souligner les processus de séparation à l'œuvre ici : des caractéristiques vues comme plus féminines, comme la situation familiale et le rôle de parent, sont identifiées comme incompatibles avec le rôle de chef d'entreprise, surtout dans un secteur à prédominance masculine. D'un autre côté, les caractéristiques jugées comme plus masculines, comme la capacité à gérer des hommes ou la compétence technique, se rapprochent des caractéristiques identifiées comme celles d'un chef d'entreprise. Le rôle de successeur potentiel, dédié au fils, est valorisé aux yeux du père, de la famille et des parties prenantes, illustrant aussi un processus de hiérarchisation du masculin et du féminin.

Cette préférence du père pour son fils en tant que successeur a des conséquences sur les motivations et le positionnement de la sœur par rapport à l'entreprise familiale, et partant, sur la construction de son parcours de vie et du processus de succession. Les situations vont en effet être très différentes, selon que le père marque initialement sa préférence pour le fils en tant que successeur (dans le cas d'une fratrie mixte), ou que le père marque sa préférence pour sa fille dès le départ (dans les cas d'une fille unique ou d'une fratrie uniquement féminine).

#### *Premier scénario : choix de la fille comme successeur*

Dans notre échantillon, le choix du père s'est initialement porté sur sa fille dans les cas où il s'agissait d'une fille unique ou d'une fratrie uniquement composée de filles (cas 4, 6, 7, 9 et 11). Une seule exception cependant : dans le cas 1, le père n'avait aucune préférence marquée pour un de ses enfants alors qu'il s'agissait d'une fratrie mixte. Néanmoins, dans ce cas particulier, le fils avait marqué très tôt son désintérêt pour l'entreprise familiale, contrairement à sa sœur. Dans tous ces cas de figure, les motivations et le positionnement des filles d'entrepreneur par rapport à l'entreprise familiale sont très différents des cas évoqués ci-dessus. La succession de la fille à la tête de l'entreprise familiale est un souhait commun du père, de la mère et de la fille dès le départ. Cette dernière est soutenue par ses parents et le processus de reprise se déroule dans une atmosphère positive, avec certaines facilités.

Notons que dans un cas spécifique de notre échantillon (N°11), où il y avait une fille unique, le père ne créait pas d'entreprise car il n'avait pas de fils pour la succession. Il n'avait jamais

envisagé que sa fille pourrait la reprendre. Il a finalement créé son entreprise quand la fille lui a suggéré cette solution. Ce cas met à nouveau en lumière un phénomène de séparation du masculin et du féminin.

#### *Second scénario : choix du fils comme successeur*

Dans les cas où le père affirme initialement son choix pour le fils de la famille comme successeur ou du moins exerce une pression supplémentaire sur celui-ci (cas 2, 3, 5, 8 et 10), deux situations différentes se présentent dans nos études de cas, en termes de motivations et de positionnement des sœurs par rapport à l'entreprise familiale, avec des conséquences sur le processus de succession. D'une part, la fille d'entrepreneur peut se retrouver dans une situation de liberté totale tout au long de son parcours professionnel et de vie, et poser ses choix en toute indépendance. Etant donné que le fils est choisi comme futur successeur, la sœur ne subit aucune pression familiale quant à l'entreprise et à la succession, comme le montre l'extrait suivant : *il poussait plus les aînés, mais moi vraiment pas (N°2)*. D'autre part, la fille d'entrepreneur peut par contre se voir obligée de travailler dans l'entreprise familiale par son père, sans aucune optique de reprise, s'inscrivant dès lors dans une relation d'autorité très forte entre père et fille. Ces cas sont caractérisés par des relations tendues au sein de la famille et mènent à diverses complications au cours du processus de reprise, comme nous le verrons.

### **Première étape du processus de succession : l'initiation**

Un premier constat suite à notre analyse est que le choix initial du cédant en matière de successeur (choix du fils ou de la fille) n'a pas d'impact sur la présence d'une étape d'initiation dans le processus de succession. En effet, qu'il s'agisse d'une fratrie mixte ou féminine, que ce soit le fils ou la fille qui soit identifié-e comme successeur au départ, le père initie souvent tous les enfants de la famille à la vie de l'entreprise dans leur enfance.

Par contre, des phénomènes de genre se marquent dans l'optique dans laquelle la fille de la famille est initiée.

#### *Premier scénario : choix de la fille comme successeur*

Dans le cas d'une fratrie composée uniquement de filles ou d'une fille unique, l'initiation prend place dans une optique de succession.

*Depuis toujours, je vois mon père travailler dans son entreprise et je me suis toujours dit que je reprendrais les affaires [...]. (N°9)*

Dans ce scénario, les filles apparaissent comme successeur légitime dès le départ aux yeux du père et de la mère. Les parents souhaitent leur remettre l'entreprise familiale, la leur font découvrir dans ce but et les encouragent aussi à se former dans le secteur d'activités et en gestion. Elles ressentent alors rapidement l'envie de reprendre celle-ci et se positionnent assez naturellement comme successeur potentiel. Ces filles marquent leur souhait de reprise dès leur jeune âge et leurs choix de vie, notamment en termes de formation, sont posés en ce sens. Cela leur semble également normal de ne pas laisser tomber ce que leurs parents ont construit.

*Second scénario : choix du fils comme successeur*

Dans le cas d'une fratrie mixte, tous les enfants de la famille sont « naturellement » initiés à la vie de l'entreprise dès leur enfance. Contrairement au scénario précédent, il n'y a aucune visée de succession de la part des parents pour la fille de la famille, étant donné que le fils est identifié comme successeur potentiel.

*Parties prenantes*

Au niveau des relations avec les parties prenantes de l'entreprise, cette phase d'initiation semble avoir des conséquences lors des étapes suivantes, notamment en ce qui concerne les rapports avec les salariés. Le fait de les avoir connus étant enfant peut présenter certaines difficultés en termes de légitimité vis-à-vis du personnel :

*[...] au début, certains [ouvriers] ont voulu me tester en tant que jeune femme et aussi parce qu'ils m'avaient connue enfant. (N°10)*

Dans les secteurs majoritairement masculins, des effets liés au genre et à l'âge s'ajoutent, menant à des situations plus difficiles pour les filles dans ces scénarios. Au niveau du genre, les caractéristiques dites féminines ne sont ni associées à ces métiers (processus de séparation) ni valorisées dans ces secteurs (processus de hiérarchisation).

Mais les relations nouées avec le personnel dès l'enfance peuvent aussi constituer un avantage. Les femmes de notre échantillon soulignent le support important dont elles ont parfois pu bénéficier de la part de leurs employés, grâce à ces relations durables et privilégiées. L'une des femmes interrogées avait même instauré une véritable relation de « mentorat » avec un ancien collaborateur de son père, qui l'a beaucoup aidée lors de la reprise effective de l'entreprise.

## **Deuxième étape du processus de succession : l'intégration**

Les motivations des filles d'entrepreneur à entrer dans l'entreprise familiale en tant que salariée peuvent être classées dans deux catégories : les motivations par choix ou opportunité (*pull*) et les motivations par obligation (*push*).

### *Premier scénario : choix de la fille comme successeur*

Dans le cas d'une fille unique ou d'une fratrie composée de filles, où le choix du cédant en matière de successeur s'est porté sur la fille dès le départ, l'entrée dans l'entreprise familiale en tant que salariée se fait « naturellement ». Ce choix peut faire suite au souhait de la mère de se retirer de l'entreprise familiale. Le but de ce passage dans l'entreprise est de permettre à ces filles d'apprendre le métier sur le terrain, dans l'optique d'une reprise future. Au niveau de la formation suivie, les choix sont posés en fonction de cet objectif.

*Mon père m'a toujours encouragée à travailler avec lui, il était très enthousiaste à cette idée et j'ai d'ailleurs fait mes études dans ce but précis. (N°9)*

Certaines filles d'entrepreneur dans ce cas de figure entreprennent des études (graduat, études supérieures ou universitaires) dans le secteur d'activité de l'entreprise et/ou en gestion. D'autres entrent directement dans l'entreprise familiale et suivent diverses formations professionnelles ciblées. Souvent, elles n'ont pas d'expérience professionnelle antérieure et apprennent le métier au sein de l'entreprise familiale. La mère apporte souvent à cet égard un soutien pratique et psychologique. Dans un cas, la fille a dû choisir entre des études et un travail dans l'entreprise familiale, ce qui lui paraissait normal.

*Mon père m'a dit que si je ne voulais plus poursuivre mes études, je n'avais que le choix de travailler dans l'entreprise familiale. (N°7)*

### *Second scénario : choix du fils comme successeur*

Dans le cas d'une fratrie mixte, où le choix du père s'est porté sur le fils en tant que successeur, deux cas de figure sont possibles en fonction du type de motivations.

Si aucune pression n'est exercée sur la fille de la famille par rapport à l'entreprise familiale, celle-ci va poser ses choix en toute liberté. A la suite de la période d'initiation, certaines filles dans cette situation vont choisir de suivre une formation et/ou d'acquérir une expérience

professionnelle à l'extérieur de l'entreprise familiale, d'autres non. L'entrée dans l'entreprise familiale est choisie par amour du métier ou par souhait de continuité par rapport à ce que fait leur père (motivations de type *pull*). Le souhait d'être flexible au niveau des horaires, afin de mieux concilier vie privée et professionnelle, a également été mentionné. Ces filles d'entrepreneur voient en tout cas cette possibilité de travailler dans l'entreprise familiale comme une opportunité à saisir et y restent car elles y prennent plaisir. Cette décision est considérée comme « normale » aux yeux de la famille.

L'entrée dans l'entreprise familiale en tant que salariée peut aussi faire suite à des pressions, notamment à la volonté paternelle, pour des raisons liées au besoin de main d'œuvre et/ou au respect de la tradition. Cependant, ce travail en tant que salariée ne s'inscrit pas dans une optique de reprise de la société. Le scénario d'entrée dans l'entreprise familiale par obligation s'inscrit dans une relation d'autorité du père fondateur envers sa fille et dans le cadre d'une forte hiérarchie familiale.

*A cette époque, je n'avais pas le choix, il ne m'était pas possible de discuter les choix de mes parents. (N°8)*

*En fait, lorsque j'étais adolescente, mon père me disait que j'allais l'aider dans l'entreprise quand je serais grande et je ne pouvais pas le décevoir [...]. (N° 3)*

Les filles dans cette situation adoptent un positionnement particulier par rapport à l'entreprise familiale : ne souhaitant pas y travailler mais y étant obligées, n'ayant pas d'optique de reprise, elles ne se voient pas du tout comme successeur potentiel et ne s'y préparent pas.

Dans les deux situations (motivations *pull* ou *push*), on constate que le positionnement de la fille de la famille et son parcours se construisent par rapport à ceux du frère, dont les choix sont prioritaires et valorisés. Qu'elle choisisse de travailler dans l'entreprise familiale ou qu'elle y soit obligée, il n'y a aucune optique de succession pour elle tant que le frère est présent et peut potentiellement prendre la relève. Une lecture en termes de genre permet donc à nouveau de distinguer des effets de séparation et de hiérarchisation.

### *Parties prenantes*

Au niveau des relations avec les parties prenantes, les femmes de notre échantillon n'ont pas souligné de difficultés durant cette phase d'intégration. Les rapports avec le personnel sont généralement bons et elles apprennent notamment le métier grâce aux contacts avec les différents collaborateurs. Les relations qu'elles tissent à cette époque avec les ouvriers et



employés leur permettront aussi plus tard, durant les phases de règne-conjoint et de reprise, de s'entourer des bonnes personnes ressources au sein de l'entreprise. Il n'y a encore que peu de relations avec les clients, fournisseurs et organismes bancaires.

### **Troisième étape du processus de succession : le règne-conjoint**

#### *Premier scénario : choix de la fille comme successeur*

La phase de règne-conjoint prend place dans une logique de continuité dans les situations où la fille a été pressentie dès le départ comme successeur potentielle (fille unique ou fratrie composée de filles). Dans ces cas, tous les choix ont été posés en fonction de cet objectif et l'étape de règne-conjoint permet à ces filles d'acquérir une expérience à la tête de l'entreprise avant que leur père ne se retire.

#### *Second scénario : choix du fils comme successeur*

Dans les fratries mixtes par contre, où le fils a initialement été choisi comme successeur, les sœurs vont être amenées à gérer conjointement l'entreprise avec leur père par défaut, uniquement suite au désistement du frère en tant que futur successeur. Certaines filles choisissent alors de saisir cette opportunité et se positionnent d'elles-mêmes comme successeur potentiel (motivations de type *pull*), d'autres sont obligées d'occuper cette position par leur père, qui veut garder l'entreprise dans la famille et qui n'a pas d'autre choix (motivations de type *push*).

*Papa fait tout pour que je puisse continuer parce qu'il était fâché que mes frères n'aient pas envie de reprendre l'entreprise. (N°3)*

Dans ces deux cas, la fille n'accède à la succession de l'entreprise familiale que parce que le frère est trop jeune, marque son désintérêt pour l'entreprise ou choisit de partir, éclairant à nouveau les phénomènes de genre à l'œuvre.

Un premier constat suite à notre analyse de la phase de règne-conjoint est le rôle important et paradoxal du père pour le positionnement de sa fille en tant que future chef de l'entreprise. Ainsi, le père qui dirige toujours l'entreprise peut apparaître, dans le même temps, comme un élément facilitateur et comme un frein à l'évolution de sa fille en tant que dirigeante.

D'une part, il permet à sa fille de gagner du temps, notamment pour la conciliation entre vie privée et professionnelle ; lui transmet ses connaissances et son expérience ; lui fait bénéficier

de ses contacts, notamment pour l'entrée dans des réseaux ; et agit comme un soutien fort en ce qui concerne les relations parfois difficiles avec le personnel, les clients et fournisseurs.

*La présence de mon papa lors de déplacements chez les clients fut une aide précieuse car, vous savez, quand on est jeune, on n'est pas très crédible. (N° 4)*

*J'aimais beaucoup travailler avec mon père, nous nous rendions chez les clients ensemble. (N° 6)*

D'autre part, malgré l'avantage qu'elle peut constituer, la présence du père aux côtés de sa fille peut également rendre plus difficile son intégration. Par sa présence, il entretient aussi une situation floue, où sa fille a officiellement repris les rennes de l'entreprise mais dans laquelle il est encore le patron. Les ouvriers, les clients et les fournisseurs ont tendance à s'adresser à lui, surtout dans le cas de petites structures, où les interlocuteurs sont habitués à avoir affaire à une même personne : le patron. Le témoignage suivant illustre cette ambiguïté:

*Mon père m'aidait beaucoup [...] cela faisait déjà deux ans que j'avais repris les activités, mais papa continuait à gérer la société comme il le faisait avant. J'étais donc présente mais il avait la priorité. [...] En fait, ce n'est que depuis que mon père ne travaille plus que les choses se passent bien [...] et que je prends ma place. (N°9)*

Un autre acteur, souvent négligé dans la littérature scientifique, est la mère. Nos résultats montrent en effet que la mère, quand elle est encore impliquée dans l'entreprise, est d'un grand support pour sa fille dans la période de règne conjoint, notamment dans les secteurs majoritairement masculins. D'une part, s'étant déjà positionnée en tant que femme au sein de l'entreprise, elle fait bénéficier sa fille de son expérience et de ses contacts. D'autre part, son rôle étant clairement défini et indépendant de la fonction de patron, l'ambiguïté qui peut être présente dans la relation père-fille est ici inexistante.

### *Parties prenantes*

Par rapport aux parties prenantes, les filles d'entrepreneur interrogées mettent en évidence des difficultés en termes de crédibilité et de légitimité vis-à-vis du personnel, ainsi que des clients et fournisseurs, pendant la phase de règne-conjoint. Elles soulignent qu'en tant que femme, elles doivent d'abord prouver leur compétence avant de pouvoir bénéficier d'une certaine confiance et du respect de leurs interlocuteurs. Ces difficultés sont également liées selon les femmes de notre échantillon à l'âge et au secteur d'activité, étant d'autant plus importantes qu'il s'agit d'une jeune femme dans un secteur majoritairement masculin. Des effets de genre

liés aux secteurs d'activités peuvent être soulignés. Un phénomène de séparation est présent, les femmes et les hommes ne se retrouvant pas dans les mêmes secteurs d'activités. Cela pose des problèmes en termes de légitimité des femmes en tant que chefs d'entreprise dans des secteurs identifiés comme masculins, étant donné qu'elles ne possèdent pas les caractéristiques que notre société perçoit comme adaptées à ces derniers.

Différents acteurs clés de l'environnement vont ouvrir des possibilités aux filles qui reprennent l'entreprise familiale, et vont contribuer à la construction de leur légitimité vis-à-vis des parties prenantes. Les difficultés et opportunités liées à cette légitimité vont être différentes selon les types de situations, en fonction de la configuration familiale (fratrie mixte ou féminine) et des motivations (*pull* ou *push*). Les filles d'entrepreneur s'étant positionnées dès le départ comme successeur bénéficiaire des relations privilégiées qu'elles entretiennent depuis l'enfance avec le personnel de l'entreprise. Elles s'entourent aussi de personnes-ressources au sein de l'entreprise familiale et des conseillers (comptable, expert) du père, auxquels elles font confiance. Cela contribue à construire leur légitimité vis-à-vis du personnel et des autres parties prenantes. Les filles d'entrepreneur ayant suivi une formation et acquis une expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale vont, quant à elles, bénéficier d'une crédibilité accrue par rapport aux parties prenantes et mobiliser d'avantage des contacts de réseaux externes.

Enfin, l'ambiance familiale et plus particulièrement la relation entre père et fille peut fortement influencer la situation lors de la phase de règne-conjoint, positivement ou négativement. En effet, le changement de statut à cette étape peut être délicat à gérer vis-à-vis du personnel et ces filles d'entrepreneur soulignent le rôle positif que peut revêtir la présence du père à cet égard, en appuyant sa fille dans sa position. La présence du père, qui apporte son appui, est également perçue comme un avantage dans les relations parfois difficiles avec les clients et fournisseurs. Quand la fille peut bénéficier du soutien de son père et de sa famille, elle peut prendre goût à la gestion de l'entreprise familiale et établir des relations de confiance avec les parties prenantes.

*En ce qui concerne les contacts de mon papa, il s'agit de gens que je connais depuis très longtemps et le fait qu'il soit derrière moi me facilite la tâche. (N° 1)*

Par conséquent, les femmes dans une situation de soumission à la volonté de leur père (motivations de type *push*) peuvent rencontrer des difficultés plus importantes par rapport à la gestion du personnel ainsi que dans leurs relations avec les clients et fournisseurs. Ceux-ci les

voient comme « la fille du patron », ce qui entraîne un manque d'acceptation, de crédibilité et de légitimité accru auprès de ces groupes d'acteurs. Les relations tendues entre le père et sa fille dans ce type de situations, en lien avec le rôle encore très prégnant du père durant cette phase, empêchent cette dernière de prendre confiance en elle et de bénéficier d'assez de crédibilité auprès des différents acteurs clés. Dans un cas (N°3), le père a choisi sa fille comme successeur par dépit, suite au désintérêt de ses fils pour l'entreprise familiale, et est très dur envers elle même devant ses clients, ce qui entraîne un manque de légitimité pour la fille. Le processus de hiérarchisation est très visible dans ce cas précis, menant à une dévalorisation de la position de direction occupée par la fille.

### **Quatrième étape du processus de succession : la reprise**

#### *Premier scénario : choix de la fille comme successeur*

Dans les cas où la fille de la famille a été initialement choisie comme successeur, la reprise de l'entreprise familiale en elle-même est planifiée depuis longtemps et intervient lors de la retraite définitive des parents (phase de retrait). La fille reprend alors les rennes de l'entreprise seule, mais elle y est préparée. Des difficultés pour concilier efficacement vie privée et vie professionnelle peuvent néanmoins être observées quand la reprise prend place plus tôt que prévu, suite au décès du père par exemple.

#### *Second scénario : choix du fils comme successeur*

Dans les fratries mixtes et lorsqu'aucune pression n'est exercée sur la fille de la famille par rapport à l'entreprise familiale, le parcours professionnel et de vie de celle-ci va être constitué d'un « engrenage » d'événements et d'opportunités, que la fille va saisir l'un après l'autre et qui vont la mener à travailler dans l'entreprise familiale, puis à en reprendre les rennes suite au désistement du frère et/ou au décès du père. D'une part, elle y est tellement impliquée que ça lui paraît normal. D'autre part, elle considère cela comme une opportunité à saisir, étant donné le plaisir qu'elle prenait déjà à y travailler.

*J'ai eu l'opportunité de reprendre la succession familiale, donc ce que mon père a construit pour moi c'était hors de question de le lâcher [...]. (n°7)*

Enfin, dans certains cas, la fille a été obligée de travailler dans l'entreprise familiale par son père, sans optique de reprise au départ (fratrie mixte, où le fils est choisi comme successeur). Elle est amenée à reprendre l'entreprise familiale par défaut, lorsque le frère refuse d'y

travailler et de la reprendre, ou bien suite au décès du père, lorsque le frère est trop jeune ou choisit de quitter l'entreprise. La sœur apparaît alors comme la seule chance de survie de l'entreprise familiale et la reprend par nécessité, sans y avoir été préparée, ce qui implique notamment des difficultés vis-à-vis des différentes parties prenantes.

### *Parties prenantes*

Les filles dans un scénario de reprise planifiée ont peu de difficultés par rapport aux différents groupes d'acteurs, étant donné leur expérience dans l'entreprise familiale et le soutien de leur père. Elles ont pu s'entourer plus aisément de personnes de confiance au sein de l'entreprise et constituer un véritable réseau de personnes ressources en cas de besoin.

Les filles d'entrepreneur qui reprennent l'entreprise familiale par choix, suite au désistement de leur frère, connaissent quelques difficultés au niveau de la gestion et de la conciliation entre leur vie privée et leur vie professionnelle, en raison du manque de planification de la succession. Elles vont en général s'entourer de personnes compétentes et d'experts auxquels elles vont déléguer une partie du travail. De plus, si leur statut d'indépendante leur confère souvent plus de flexibilité, les femmes interrogées insistent sur l'importance de développer des compétences spécifiques en gestion du temps. Le choix de leur lieu de travail et de leurs horaires est d'ailleurs le plus souvent posé en fonction des enfants et de la vie de famille.

Enfin, celles qui ont été obligées de reprendre l'entreprise familiale par nécessité rencontrent des problèmes plus importants en matière de gestion et de légitimité vis-à-vis des parties prenantes. En effet, comme durant la phase de règne-conjoint, les filles d'entrepreneur dans cette situation doivent faire face au scepticisme de certains clients ou fournisseurs et à une gestion difficile du personnel en raison de leur sexe, de leur âge et/ou du secteur d'activités majoritairement masculin. Des problèmes liés au financement peuvent aussi exister, mais sont plus rares étant donné que les cas étudiés concernent des entreprises bien établies, bénéficiant déjà d'une forte notoriété. Ces difficultés durent en général quelques années, jusqu'à ce qu'elles asseyent leur crédibilité, leur légitimité, et affirment leur identité de femmes chefs d'entreprise. Afin de construire celle-ci, elles vont multiplier les contacts professionnels et s'entourer d'experts, de conseillers et de personnes-ressources. Elles participent à de multiples réseaux et insistent sur la complémentarité des différents types: réseaux spécifiquement féminins qui leur apportent surtout un soutien moral et leur permettent d'échanger leurs expériences, mais aussi réseaux plus masculins, importants pour respecter un

certain équilibre, d'autant plus quand elles travaillent dans des secteurs traditionnellement masculins. Elles vont également suivre un grand nombre de formations complémentaires dans différents domaines liés à la gestion et/ou à leur secteur d'activité. Elles voient ces formations comme de réelles opportunités d'apprentissage.

Un cas extrême de ce type de situation est illustré par un cas de notre échantillon (n°5), où la succession n'était ni prévue, ni préparée, et où il n'y avait aucun successeur potentiel a priori. La fille n'avait pas été initiée à la vie de l'entreprise, n'avait pas suivi d'études dans le secteur d'activités ni en gestion et n'avait jamais travaillé dans l'entreprise familiale. Au décès de son père, elle apparaît tout à coup comme la solution de dernier recours pour « sauver » l'entreprise familiale, ses deux frères étant trop jeunes, comme l'illustre ce témoignage :

*Quand j'avais 21 ans, mon père est décédé par accident et j'ai été amenée à reprendre l'entreprise. [...] J'étais l'aînée de la famille, les autres n'avaient que 18 et 11 ans. Mon père venait de procéder à beaucoup d'investissements. Ces circonstances ne nous laissaient que deux possibilités : reprendre ou mal vendre. (N°1)*

Cette situation spécifique a posé un certain nombre de difficultés tant au niveau de la gestion du personnel, que des relations avec les clients et fournisseurs, du financement de l'entreprise et des relations familiales. Au niveau de l'entreprise, elle a souffert d'un manque de légitimité accru en tant que jeune femme dans un milieu d'hommes. Au niveau familial, elle n'a pas bénéficié de soutien de sa famille, qui pensait qu'elle n'y arriverait pas et la critiquait dans sa gestion « vie familiale/vie professionnelle ». Pour faire face à ces difficultés, elle a multiplié les relations avec diverses parties prenantes et participé à de multiples formations pour développer ses compétences. Par rapport aux clients et fournisseurs, elle s'est d'abord fait accompagner par un ouvrier masculin à chaque visite, pour pouvoir se faire accepter. Elle a aussi participé à divers réseaux pour bénéficier de conseils, d'échanges informels et de soutien moral. Elle a utilisé des personnes de confiance comme l'ancienne secrétaire et l'expert-comptable de son père pour l'aider à gérer efficacement l'entreprise. Elle a aussi développé des relations de confiance avec les banques, qu'elle voit aujourd'hui très régulièrement.

## **5. Discussion et conclusion**

L'analyse des études de cas que nous avons menées nous a permis de confirmer un certain nombre de constats issus de la littérature et de réaliser un pas de plus dans l'acquisition de connaissances dans ce domaine de recherche. Notre objectif n'était pas d'identifier des différences entre hommes et femmes, mais de comprendre les rapports sociaux de genre qui traversent les réalités des filles d'entrepreneur reprenant l'entreprise familiale. Le but était d'analyser le processus de succession tel que vécu et perçu par les filles et de déterminer dans quelle mesure les trajectoires peuvent être lues en termes de genre.

L'utilisation du cadre conceptuel de Cadieux et al. (2000) par rapport au processus de succession nous a permis de répondre à certaines questions de recherche. Les filles d'entrepreneur, lorsqu'elles reprennent l'entreprise de leur père, passent par les diverses étapes mises en évidence par ces auteurs, à savoir l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et la reprise (retrait). Pour chacune des étapes, nous avons identifié les acteurs clés et analysé leurs interactions. Nous avons pu montrer dans quelle mesure celles-ci peuvent ouvrir des opportunités ou poser des difficultés en termes de légitimité pour les filles d'entrepreneur.

Une grille de lecture en termes de genre nous a permis de mettre en évidence des effets de genre importants, liés aux phénomènes de séparation et de hiérarchisation du masculin et du féminin. La notion de séparation concerne les constructions sociales de la masculinité et de la féminité, tandis que la hiérarchisation se reflète dans la valorisation du masculin et la dévalorisation du féminin.

Plus particulièrement, un processus de séparation du masculin et du féminin est présent au niveau du choix du successeur au sein de la famille. En effet, les caractéristiques perçues comme masculines apparaissent comme semblables aux caractéristiques perçues d'un chef d'entreprise, tandis que celles vues comme féminines s'en éloignent. En conséquence, dans les fratries mixtes, le choix du cédant en matière de repreneur se porte naturellement vers le fils de la famille (Dumas, 1989, 1990 ; Keating et Little, 1997 ; Bayad et Barbot, 2002), la sœur n'étant pas considérée comme un successeur potentiel. Cela confirme la notion de successeur « invisible » dans la littérature. La configuration familiale (fratrie mixte ou féminine), liée au choix du cédant en matière de successeur, a des répercussions sur les motivations des filles, sur leur positionnement par rapport à l'entreprise et sur la construction de leur parcours de vie, menant à différents types de situations et de processus de succession. Nous avons pu

identifier les deux types de motivations (*push / pull*) (Gatewood et al., 2003) et montrer leur influence au cours du processus de succession.

En particulier, le positionnement des filles en tant que successeurs par défaut permet de souligner certains phénomènes de hiérarchisation. En effet, le positionnement de la fille de la famille et son parcours de vie vont se construire par rapport à ceux de son frère, dont les choix sont prioritaires et valorisés. La fille n'accède souvent à la succession de l'entreprise familiale que lorsque le frère est absent, trop jeune, lorsqu'il marque son désintérêt pour l'entreprise familiale ou choisit de la quitter.

Au regard des parties prenantes, les femmes de notre échantillon ont souligné certaines difficultés par rapport à leur légitimité, ce qui confirme les résultats issus de la littérature (Dumas, 1989, 1992 ; Bayad et Barbot, 2002). Cependant, il faut souligner que ces difficultés sont surtout présentes dans les premières années de la reprise. Nous identifions les différents acteurs clés et montrons dans quelle mesure les interactions entre acteurs peuvent ouvrir des opportunités ou poser des difficultés en termes de légitimité pour ces filles. Notamment, notre étude montre que la relation entre père et fille lors de la reprise de l'activité est déterminante.

Des effets de genre liés aux secteurs d'activités peuvent également être soulignés. Les femmes et les hommes ne se retrouvent pas dans les mêmes secteurs, traduisant un phénomène de séparation. Les femmes qui reprennent une entreprise familiale dans des secteurs identifiés comme masculins ont des problèmes de légitimité accrus, étant donné qu'elles ne possèdent pas les caractéristiques perçues comme adaptées à ces secteurs. Elles vont dès lors mobiliser différentes ressources et acteurs pour construire leur légitimité.

La recherche montre aussi que les parcours de vie de ces filles d'entrepreneurs restent influencés par des effets de genre. En effet, la répartition des tâches domestiques à l'intérieur du couple structure encore une partie de leurs choix. Ainsi, l'entrée dans l'entreprise familiale est parfois choisie pour la flexibilité au niveau des horaires, afin de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Des difficultés de conciliation sont observées lorsque la reprise prend place plus tôt que prévu. Enfin, le choix du lieu de travail et des horaires est souvent posé en fonction des enfants et de la vie de famille.



Pour finir, il faut souligner qu'on ne peut appréhender les réalités des filles d'entrepreneur qui reprennent l'entreprise familiale uniquement sur base des rapports sociaux de sexe. En effet, d'autres rapports sociaux traversent leurs réalités, comme l'âge, l'origine ethnique ou le statut des parents, qui doivent être pris en compte dans de futures recherches. Il nous semblerait également intéressant d'explorer plus profondément le rôle et les interactions impliquant les différents membres de la famille dans un processus de succession familiale, notamment le rôle de la mère et des sœurs. La culture familiale est un cadre théorique qu'il nous semblerait également important de mobiliser dans un futur proche. Enfin, au niveau managérial, des études comparatives croisant ces facteurs avec le succès ou l'échec de la transmission de l'entreprise familiale pourraient apporter un éclairage supplémentaire utile.

Des pistes apparaissent aussi en termes d'implications pour les initiatives publiques et privées qui visent à soutenir le développement d'entreprises : comment casser les stéréotypes des cédants, mais aussi des filles qui reprennent l'entreprise familiale ; comment améliorer la confiance que ces femmes ont en elles-mêmes (formations, séminaires, réseaux,...) et ainsi contribuer à réduire les freins qu'elles rencontrent ; comment accompagner les filles d'entrepreneur dans un processus de reprise d'entreprise familiale, notamment dans les premières années, qui s'avèrent être les plus difficiles.

## **6. Bibliographie**

- Barbot, M. C., Richomme-Huet, K. (2004), « Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME », Colloque « La métamorphose des organisations », Groupe de recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises, octobre, Nancy.
- Barbot, M. C., Bayad, M., Bourguiba, M. (2004), « Transmission des PME familiales : étude exploratoire de la relève père-fille en Tunisie. Actes du Séminaire « l'Entrepreneuriat en Tunisie, Quelles Recherches ? Quelles Formations ? », ENIT, avril, Tunis.
- Barbot, M. C., Bayad, M., Bourguiba, M., Schmitt, C. (2005), « Comparative entrepreneurship : the case of father-to daughter family business transmission in France and Tunisia », International Council for Small Business, juin, Washington.
- Bayad, M., Barbot, M. C. (2002), « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : Étude de cas exploratoire de la relation père-fille », 6<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME, octobre, Montréal.
- Brush, C. G. (1992), « Research on women business owners: Past trends, a new perspective

- and future directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.16, n° 4, p. 5-30.
- Cadieux, L., Lorrain, J., Hugron, P. (2000), « La succession dans les entreprises familiales : Une étude de cas exploratoire auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes », 5<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME, octobre, Lille.
- Cadieux, L., Lorrain, J., Hugron, P. (2002), « La succession dans les entreprises familiales gérées par les femmes : Une problématique en quête de chercheurs », *Revue Internationale PME*, vol. 15, n°1, p. 115-130.
- Cadieux, L., Lorrain, J., Hugron, P. (2002b), « Succession in women-owned family businesses: A case study », *Family Business Review*, vol.15, n°1, p. 17-30.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P. (1998), « Important attributes of successors in family business. An exploratory study », *Family Business Review*, 6 (1), p. 19-34.
- Cole, P. M. (1997), « Women in family business », *Family Business Review*, 10 (4), p. 353-371.
- De Freyman, J., Richomme-Huet, K., Paturel, R. (2006), « Les obstacles au transfert du “réseau social” dans la transmission de l’entreprise artisanale familiale », XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, juin, Genève.
- Dumas, C. (1989), « Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business », *Family Business Review*, vol.2, n°1, p. 31-46.
- Dumas, C. (1990), « Preparing the new CEO: Managing the father-daughter succession process in family businesses », *Family Business Review*, vol.3, n°2, p. 169-181.
- Dumas, C. (1992), « Integrating the daughter into family business management », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.16, n°4, p. 41-56.
- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., St-Cyr, L. (1995), « Factors that influence the next generation’s decision to take-over the family farm », *Family Business Review*, 8 (2), p. 99-119.
- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., St-Cyr, L. (1996), « La relève agricole au Québec, relève de fils... et de filles », *Recherches sociologiques*, XXXVII, p. 39-46.
- Dumas, C. (1998), « Women’s pathways to participation and leadership in the family-owned firm », *Family Business Review*, vol.11, n°3, p. 219-228.
- Eisenhardt, K. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532-550.
- Fattoum, S., Fayolle, A. (2005), « L’impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales », 41<sup>ème</sup> Congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat, novembre, Paris.

- Gatewood, J. E., Carter, N. M., Brush, C. G., Greene, G. P., Hart, M. M. (2003), *Women entrepreneurs, their ventures, and the venture capital industry, an annotated bibliography*, Entrepreneurship and Small Business Research Institute, Stockholm, Suède.
- Handler, W. C. (1990), « Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (1), p. 37-51.
- Hollander, B. S., Bukovitz, W. R. (1990), « Women, family culture, and family business », *Family Business Review*, vol.3, n°2, p. 139-151.
- Keating, N. C., Little, H. M. (1997), « Choosing the successor in New Zealand family farms », *Family Business Review*, vol.10,n°2, p. 157-171.
- Lejeune, C. (2007), « Petite histoire des ressources logicielles au service de la sociologie qualitative », in Brossaud Claire et Reber Bernard (sous la direction de), *Humanités numériques, Tome 1 : Nouvelles technologies cognitives et épistémologie*, Paris, Lavoisier, pp. 197-214.
- Plante, A., Grisé, J. (2005), « L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises », *Organisations et territoires*, vol.14, n°1, p. 11-18.
- Salganicoff, M. (1990), « Women in family businesses: Challenges and opportunities », *Family Business Review*, vol.3, n°3, p. 125-137.
- Sharma, P. (2004), « An overview of the field of family business studies : current status and directions for the future », *Family Business Review*, vol.17, n°1, p. 1-36.
- St-Cyr, L., Inoussa, R. (2000), « La planification de la relève dans les PME », 5<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME, octobre, Lille.
- St-Cyr, L., Richer, F., Dupuis, J. P. (1998), « La relève agricole familiale au Québec : Portrait et facteurs de succès de la relève établie », *Cahier de recherche 98-01*, HEC Montréal.
- Stravou, E. T. (1999), « Succession in the family business : exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business », *Journal of Small Business Management*, 37 (3), p. 43-61.
- Vera, C. F., Dean, M. A. (2005), « An examination of the challenges daughters face in family business succession », *Family Business Review*, vol.18, n°4, p. 321-345.
- Yin, R. K. (1989), *Case study research : design and methods*, Sage Publications, Newbury Park ; London ; New Delhi.

### Annexe 1. Description de la population d'enquête

N°	Profil individuel					Profil de l'entreprise			Processus
	Age	Diplôme de base	Expérience	Fratricie	Rang	Secteur d'activité	Mixité <sup>3</sup>	Effectif PME	Etat de la reprise
1	22	BAC + 2 en optique	Uniquement dans entreprise familiale	1 fils et 1 fille	cadette	Optique	Maj. masculin	0 à 5	Règne-conjoint (reprise à la retraite du père)
2	37	2 cycles universitaires: pharmacie +communication	Dans secteur de l'entreprise familiale et autre secteur	2 fils et 1 fille	cadette	Pharmacie	Maj. féminin	5 à 10	Réalisée
3	35	Humanités	Uniquement dans entreprise familiale	2 fils et 1 fille	cadette	Commerce: bricolage et matériaux construction	Maj. masculin	10-50	Règne-conjoint (reprise à la retraite du père)
4	52	Humanités artistiques	Dans le secteur de l'entreprise familiale	2 filles	aînée	Industrie-ameublement (artisanat)	Maj. masculin	0 à 5	Réalisée
5	43	Humanités artistiques	Dans un autre secteur	2 fils et 1 fille	aînée	construction	Maj. masculin	10-50	Réalisée
6	45	Université, histoire de l'art	Uniquement dans entreprise familiale	2 filles	cadette	Décoration d'intérieur	Maj. féminin	1 + 2 sous-traitance	Réalisée
7	44	Humanités	Uniquement dans entreprise familiale	Fille unique	aînée	Concession automobile	Maj. masculin	10-50	Réalisée
8	>60	Université, ingénieur	Uniquement dans entreprise familiale	1 fils et 1 fille	cadette	Electricité, construction	Maj. masculin	>100	Réalisée
9	38	BAC + 3, dessin industriel, bâtiment	Uniquement dans entreprise familiale	Fille unique	aînée	Menuiserie	Maj. masculin	50-100	Réalisée
10	26	BAC + 3, marketing / langues et EIE	Uniquement dans entreprise familiale	1 fils et 1 fille	cadette	Travaux publics	Maj. masculin	50-100	Règne-conjoint (reprise si départ du frère)
11	25	BAC + 3, comptabilité et EIE	Uniquement dans entreprise familiale	Fille unique	aînée	Travaux publics	Maj. masculin	50-100	Règne-conjoint (reprise à la retraite du père)

<sup>3</sup> L'indication concernant le caractère « majoritairement masculin » ou « majoritairement féminin » du secteur d'activités est basé sur la perception des femmes interrogées dans le cadre de notre étude. Cela est cohérent au regard de notre objectif de compréhension du vécu et de la perception des filles d'entrepreneur qui reprennent l'entreprise familiale. Par souci de précision, nous avons validé ces informations en examinant les statistiques du SPF Économie – Direction générale Statistique et Information économique sur les métiers majoritairement masculins et féminins. Les données concordent avec nos entretiens à cet égard.