

**CHRISTINA CONSTANTINIDIS**

HEC-École de gestion, université de Liège



# Entreprise familiale et genre

## Les enjeux de la succession pour les filles

*L'article explore le processus de succession dans l'entreprise familiale, tel que perçu et vécu par les filles de la famille. Il met en exergue la question du genre, en discutant de son rôle transversal dans la stratégie de reprise-transmission et dans la façon dont les objectifs et prises de décision sont influencés. Une attention particulière est portée sur les dynamiques de genre liées à la composition de la fratrie et sur leurs conséquences pour la position des filles.*

L'objectif de cet article est d'explorer le processus de succession dans les entreprises familiales à travers les yeux des filles de la famille et d'appréhender la perception et le vécu qu'elles en ont. Cette étude prend place dans le contexte belge, où les entreprises familiales contribuent très largement au développement économique. Des statistiques publiées en 2003<sup>1</sup> montrent qu'elles constituent 70 % des entreprises et représentent 55 % du produit national brut. Or, en Belgique, plus de la moitié de ces entreprises vont bientôt être confrontées au défi de la transmission. Selon une enquête de Pirnay et Surlémont en 2003, 57 % soit plus de la moitié des dirigeants d'entreprises familiales en Belgique ont plus de 50 ans et les auteurs soulignent les risques d'échec de transmission liés au manque de préparation du processus. Dans ce contexte, malgré leur rôle grandissant dans le monde de l'entreprise et leur dynamisme entrepreneurial, les femmes restent négligées au niveau des entreprises familiales tant dans la littérature (Sharma, 2004) que sur le terrain. Les résultats de Pirnay et Surlémont révèlent que sur un échantillon représentatif en Belgique, seuls 8 % des successeurs désignés dans des entreprises familiales sont des filles. Dans la continuité des recherches de Dumas *et al.* (1995), Dumas (1998), Bayad et Barbot (2002), et Vera et Dean (2005), notre étude analyse le processus de succession tel que perçu et vécu par les filles. La contribution majeure est d'apporter une lecture en terme de genre, en identifiant les

phénomènes de séparation et de hiérarchisation à l'œuvre dans les entreprises familiales. Notre perspective se base sur les travaux de Kergoat (2000), Ahl (2004), Ahl (2006), de Bruin *et al.* (2007), Ely et Padavich (2007), Cornet *et al.* (2008) entre autres, qui appréhendent le genre comme un phénomène socialement construit, structuré autour des mécanismes de séparation (ce qui est considéré comme masculin ou féminin) et de hiérarchisation (valorisation du masculin, considéré comme la norme) entre les sexes. Ici, une attention particulière est portée à la composition de la fratrie, en particulier la présence ou l'absence d'un fils, et à son impact sur le processus de succession, du point de vue des filles de la famille. Nous mobilisons les modèles théoriques développés par Sharma et Irving (2005) sur l'engagement du successeur et par Cadieux *et al.* (2000) sur le processus de succession, pour analyser l'évolution de l'engagement et du positionnement des filles dans l'entreprise familiale. L'analyse qualitative détaillée de onze parcours de vie nous permet d'éclairer, à chaque étape du processus de succession, l'impact du genre sur l'évolution des motivations et l'engagement des filles dans l'entreprise familiale d'abord, sur leur positionnement en tant que gestionnaire ensuite.

Cet article ouvre des perspectives de recherche autour de la question du genre dans le champ des entreprises familiales et met en avant les défis posés par la transmission. La prise de conscience et la meilleure compréhension des phénomènes de genre à

1. Enquête de l'International Family Enterprise Research Academy (IFERA), <http://www.fbnet.be/fr/statistics.aspx>  
Source : « Family Business Dominate », *Family Business Review*, vol. XVI, n° 4, décembre 2003.

l'œuvre et de leur rôle dans les processus de prise de décision, mettent l'accent sur le potentiel des filles de la famille en tant que successeurs, souvent inexploité ou sous-exploité. Réfléchir à ces questions de genre peut élargir les possibilités en matière de succession, apporter des solutions et améliorer les chances de succès de la transmission dans de nombreuses entreprises familiales.

Pour commencer, nous présentons les principaux constats de la littérature portant sur les filles dans l'entreprise familiale en ce qui concerne d'abord le choix du successeur, ensuite les motivations et l'engagement des filles dans l'entreprise familiale, enfin les difficultés rencontrées par les filles pour se positionner en tant que dirigeantes. Cette revue de littérature permet de faire émerger des questions de recherche à savoir, premièrement, dans quelle mesure des effets de genre peuvent expliquer les motivations des filles d'entrepreneur et l'évolution de leur engagement par rapport à l'entreprise familiale; deuxièmement, quelles sont les implications pour leur positionnement en tant que gestionnaire de l'entreprise familiale, par rapport aux différents acteurs clés. Nous exposons ensuite le cadre théorique mobilisé : la théorie du genre, d'une part et deux modèles théoriques issus de la littérature sur les entreprises familiales, d'autre part ainsi que notre méthodologie qualitative. La présentation de nos résultats s'articule autour de deux dimensions, correspondant à nos questions de recherche : l'impact du genre sur d'une part, les motivations et l'engagement des filles et d'autre part, le positionnement des filles en tant que gestionnaire. Nous terminons par une discussion qui met en évidence le rôle transversal du genre aux niveaux individuel, interpersonnel et organi-

sationnel et l'importance de l'aspect évolutif des phénomènes observés. Des pistes sont proposées en matière de recherche et d'actions futures.

## **I – REVUE DE LITTÉRATURE : LES FILLES DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE**

### **1. Le choix du successeur**

La littérature révèle une préférence pour les fils de la famille lorsqu'il s'agit de choisir un successeur dans les entreprises familiales (Dumas *et al.*, 1995; Keating et Little, 1997; Bayad et Barbot, 2002). En effet, certains travaux de recherche ont montré que les héritières apparaissent comme des successeurs « invisibles » (Dumas, 1989; Vera et Dean, 2005) et reprennent l'entreprise par défaut, notamment lors de crises, quand le dirigeant n'a pas d'autre choix pour préserver l'entreprise au sein de la famille (Dumas, 1989; Dumas *et al.*, 1995; Bayad et Barbot, 2002). Plusieurs raisons sont évoquées dans la littérature. Dumas (1989) puis Keating et Little (1997) ont mené des entretiens qualitatifs approfondis avec différents membres d'entreprises familiales et mis en évidence une résistance du ou des parents fondateurs à envisager les filles comme successeur potentiel. D'autres études qualitatives montrent que les filles ont des difficultés à faire reconnaître leurs compétences managériales et à être reconnues comme successeur légitime aux yeux de leurs parents (Barnes, 1988; Dumas *et al.*, 1995; Dumas, 1998; Bayad et Barbot, 2002). Elles pensent devoir faire leurs preuves en dehors de l'entreprise familiale avant de pouvoir être considérées comme tel, soit par une forma-

tion pointue dans le domaine (Dumas *et al.*, 1995; Bayad et Barbot, 2002), soit par une expérience professionnelle à l'extérieur (Bayad et Barbot, 2002; Vera et Dean, 2005). Dans leurs deux études de cas exploratoires, Bayad et Barbot ont également mis en évidence les stratégies actives de visibilité qu'ont dû utiliser les filles pour pouvoir reprendre l'entreprise familiale. Un autre élément d'explication qui ressort de la littérature est la hiérarchie familiale. Barnes (1988) a mis en évidence cette hiérarchie, avec aux positions les plus basses les jeunes fils et les filles de la famille. Il ressort de son étude que des tensions apparaissent notamment dans les cas où une fille occupe une position plus élevée que le fils dans l'entreprise, cela n'étant pas cohérent avec la hiérarchie familiale. De telles tensions apparaissent aussi dans un cas étudié par Vera et Dean (2005) dans le cadre de leur recherche qualitative. Enfin, les filles elles-mêmes peuvent ne pas se percevoir comme successeur potentiel, considérant leur travail au sein de l'entreprise comme un job plutôt que dans une perspective de carrière, notamment dans les cas où le frère est désigné comme successeur (Dumas, 1989; Dumas *et al.*, 1995; Vera et Dean, 2005).

## **2. Les motivations et l'engagement des filles**

L'entrée dans l'entreprise familiale se fait généralement de façon progressive et la fille développe graduellement ses connaissances et compétences (Dumas, 1998; Bayad et Barbot, 2002). Dumas a mené en 1998 une large étude statistique auprès de femmes dans les entreprises familiales, qui l'a amenée à distinguer trois catégories de filles, avec des visions différentes de l'entreprise et de leur rôle au sein de celle-ci. Certaines

filles, avec une vision « proactive », perçoivent rapidement l'entreprise comme la leur et démontrent une volonté d'y jouer un rôle actif. Leurs motivations sont d'assumer la relève et d'assurer la continuité de l'entreprise familiale (Dumas, 1998). Certains des cas étudiés par Dumas *et al.* (1995) et par Bayad et Barbot (2002) relèvent de cette catégorie. D'autres filles ont une « vision réactive » de l'entreprise, ne se considèrent pas comme successeur potentiel et ne se préparent pas du tout à une éventuelle reprise (Dumas, 1998). Enfin, certaines femmes ont une vision « évolutive », découvrant au fur et à mesure les possibilités et opportunités offertes. Leurs motivations initiales sont d'aider la famille, de bénéficier d'horaires flexibles et/ou d'éviter le plafond de verre et elles prennent ensuite conscience du rôle qu'elles peuvent jouer dans l'entreprise familiale, au fur et à mesure qu'elles accumulent des compétences, des connaissances et de la confiance en elles (Dumas, 1998; Vera et Dean, 2005). En ce qui concerne la reprise effective de l'entreprise familiale par les filles, Dumas (1998) identifie trois types de logiques : une continuité par rapport aux études, une opportunité à saisir (surtout lors de difficultés sur le marché de l'emploi) et/ou une décision suite à un événement imprévu (décès du père, départ d'un membre de la famille).

## **3. Le positionnement des filles en tant que dirigeantes**

La littérature met en lumière certaines difficultés que rencontrent les filles qui reprennent l'entreprise familiale, notamment en termes d'acceptation, de crédibilité et de légitimité en tant que dirigeantes auprès des parties prenantes. Les entretiens qualitatifs

menés par Vera et Dean (2005) révèlent notamment des conflits avec des salariés ne faisant pas partie de la famille. De même, l'étude de Dumas (1989) met en évidence des tensions avec des hauts cadres de la société. Les filles d'entrepreneur peuvent aussi souffrir d'un manque de légitimité auprès des fournisseurs et clients (Dumas, 1998; Vera et Dean, 2005).

À partir de ces constats, plusieurs questions peuvent être soulevées. Il semble y avoir un effet de genre important en amont du processus de succession, au moment du choix, explicite ou implicite, du successeur. La présence ou l'absence d'un fils semble impliquer des situations et scénarios différents pour les filles d'entrepreneur. Dans quelle mesure des effets de genre, liés aux constructions sociales du masculin et du féminin et donc notamment aux rôles attendus et existants des fils et des filles, peuvent expliquer la différenciation des motivations des filles d'entrepreneur et l'évolution de leur engagement par rapport à l'entreprise

familiale? Quelles sont les implications pour leur positionnement en tant que gestionnaire de l'entreprise familiale et pour la construction de leur légitimité par rapport aux différentes parties prenantes? Comment leurs motivations et leur engagement se construisent par rapport à leur environnement et à leurs interactions avec les différents acteurs clés, famille et parties prenantes? Nos questions de recherche peuvent être représentées comme suit.

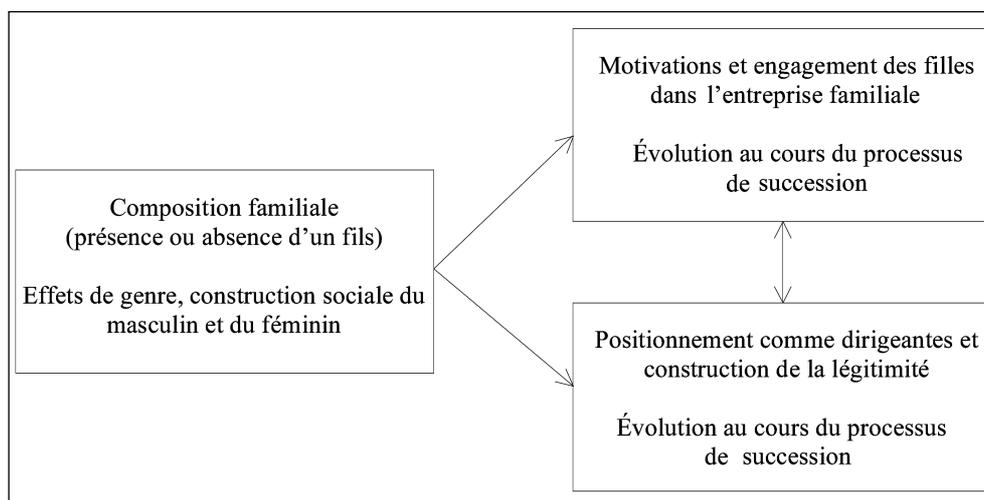
## II – CADRE THÉORIQUE

Pour répondre à nos questions de recherche, nous mobilisons d'une part la théorie du genre, d'autre part deux modèles théoriques issus de la littérature sur les entreprises familiales.

### 1. Une lecture en termes de genre

Notre vision du genre s'inscrit dans la lignée des travaux menés entre autres par Kergoat (2000), Ahl (2004), Ahl (2006),

Figure 1 – Questions de recherche



Bruin (de) *et al.* (2007), Ely et Padavich (2007), ainsi que Cornet *et al.* (2008). Ces auteurs décrivent le genre comme le sexe socialement construit et considèrent que les réalités des femmes et des hommes se construisent de façon différenciée dans la société. Le genre et les relations de pouvoir sont ainsi caractérisés par des phénomènes de séparation et de hiérarchisation entre les sexes. La notion de séparation renvoie aux 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. Une analyse en termes de genre implique d'étudier l'individu en lien avec son environnement social. Ici, nous analysons les perceptions et représentations des filles issues d'entreprises familiales en termes de genre, en tenant compte des différences contextuelles entre différents groupes de femmes, avec une attention particulière à la composition familiale.

---

## MÉTHODOLOGIE

---

Notre méthodologie se base sur l'analyse qualitative d'un nombre limité de cas. La représentativité théorique est assurée par la diversité et l'exemplarité des cas, qui nous permettent d'approcher la complexité du phénomène. Nous avons réalisé onze entretiens approfondis avec des filles d'entrepreneur ayant repris l'entreprise familiale ou étant dans le processus de succession. Cette méthodologie vise à identifier et comprendre les effets de genre, sans ambition de généralisation statistique ni de comparaison entre hommes et femmes. Elle permet d'analyser les actions et réactions des individus, leurs perceptions et représentations, avec une attention portée au contexte et aux processus.

Étant donnée l'absence de base de données pertinente, nous avons constitué un échantillon par une technique « boule de neige », en mobilisant nos réseaux de contacts et en faisant appel à divers acteurs clés, entre autres des réseaux féminins et des organismes de formation et d'accompagnement à la création d'entreprise. Cet échantillonnage a abouti à une diversité des cas sur base de caractéristiques individuelles et organisationnelles, y compris la composition familiale.

Chaque entretien, d'une durée approximative de deux heures, a été enregistré et intégralement retranscrit. L'analyse a été effectuée parallèlement et indépendamment par deux chercheurs selon deux techniques : une analyse thématique manuelle et l'utilisation du logiciel d'analyse qualitative *Cassandra*<sup>2</sup> qui rend le test reproductible. Cette analyse croisée renforce la validité et la fiabilité. Les données ont été encodées et triées selon une approche thématique, verticale (analyse par individu et mise en évidence de sa trajectoire de vie) et horizontale (analyse par thème, transversale, et mise en évidence des similarités ou différences entre individus ou groupes d'individus). Le logiciel nous a permis d'automatiser le codage et d'identifier avec plus de précision l'ensemble des co-occurrences de notre corpus de textes.

Un aperçu de la population d'enquête est présenté dans le tableau 1 ci-après.

---

2. Créé par C. Lejeune, <http://sourceforge.net/projects/cassandra-qda>

**Tableau 1 – Population enquêtée**

|                | Âge | Formation                          | Fratrerie       | Secteur                             | Taille | Expérience antérieure                                   | Situation actuelle |
|----------------|-----|------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|--------|---|--------------------|
| <b>Valérie</b> | 22  | Bac+2, optique                     | 1 frère aîné    | Optique                             | 0 à 5  | Uniquement dans l'entreprise familiale                  | Règne conjoint     |
| <b>Marie</b>   | 37  | Université, pharmacie              | 2 frères aînés  | Pharmacie                           | 5 à 10 | À l'extérieur, dans le secteur et dans un autre secteur | Reprise effectuée  |
| <b>Colette</b> | 35  | Humanités générales                | 2 frères aînés  | Bricolage et matériaux construction | 10-50  | Uniquement dans l'entreprise familiale                  | Règne conjoint     |
| <b>Nicole</b>  | 52  | Humanités artistiques              | 1 sœur cadette  | Industrie-ameublement (artisanat)   | 0 à 5  | À l'extérieur, dans le secteur                          | Reprise effectuée  |
| <b>Muriel</b>  | 43  | Humanités artistiques              | 2 frères cadets | construction                        | 10-50  | À l'extérieur, dans un autre secteur                    | Reprise effectuée  |
| <b>Julie</b>   | 45  | Université, histoire de l'art      | 1 sœur aînée    | Décoration d'intérieur              | 0 à 5  | Uniquement dans l'entreprise familiale                  | Reprise effectuée  |
| <b>Sophie</b>  | 44  | Humanités                          | filles unique   | Concession automobile               | 10-50  | Uniquement dans l'entreprise familiale                  | Reprise effectuée  |
| <b>Odette</b>  | 60  | Université, ingénieur              | 1 frère aîné    | Électricité, construction           | >100   | Uniquement dans l'entreprise familiale                  | Reprise effectuée  |
| <b>Anne</b>    | 38  | Bac+3, dessin industriel, bâtiment | Filles unique   | Menuiserie                          | 50-100 | Uniquement dans l'entreprise familiale                  | Reprise effectuée  |
| <b>Émilie</b>  | 26  | Bac+3, marketing/ langues et EIE   | 1 frère aîné    | Travaux publics                     | 50-100 | Uniquement dans l'entreprise familiale                  | Règne-conjoint     |
| <b>Laure</b>   | 25  | Bac+3, comptabilité et EIE         | Filles unique   | Travaux publics                     | 50-100 | Uniquement dans l'entreprise familiale                  | Règne conjoint     |

**2. L'engagement du successeur dans l'entreprise familiale**

Le modèle de Sharma et Irving (2005) identifie quatre formes d'engagement du successeur dans l'entreprise familiale : l'engagement affectif, basé sur le désir ; l'engagement normatif, basé sur un sentiment d'obligation et de respect des normes

familiales ; l'engagement calculateur, basé sur l'évaluation des investissements déjà réalisés et des coûts d'opportunité ; l'engagement impératif, basé sur un sentiment de nécessité dû à l'absence perçue d'alternative possible. Sharma et Irving identifient les facteurs explicatifs et les conséquences de chaque forme d'engagement. Ce modèle

nous permet d'appréhender les motivations et l'engagement des filles par rapport à l'entreprise familiale. Nous y ajoutons une dimension temporelle, en observant l'évolution au cours des différentes étapes du processus de succession.

### 3. Le processus de succession au cœur de la dynamique des entreprises familiales

Nous nous référons au modèle de Cadieux *et al.* (2000) qui distingue quatre étapes dans le processus de succession: l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le retrait du cédant. Ce processus s'inscrit au cœur de la dynamique des entreprises familiales, constituée d'un ensemble de systèmes et sous-systèmes indissociables: la famille, l'entreprise, les acteurs successoraux entre les deux, et l'environnement externe. Des sources de résistance ou d'influence sur le processus de succession peuvent résider à chaque niveau (Cadieux *et al.*, 2000). En nous inspirant de la dynamique des entreprises familiales, nous explorons les interactions existantes entre les différents acteurs clés et analysons l'évolution du positionnement des filles de la famille et la construction de leur légitimité en tant que chef d'entreprise au cours du processus de succession.

### III – RÉSULTATS

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre analyse des discours des filles d'entrepreneurs. Après avoir montré brièvement les effets de genre existants en amont du processus de succession, au moment du choix explicite ou implicite du

successeur dans l'entreprise familiale, nous examinons l'effet sur les deux dimensions mises en évidence par la revue de littérature: d'une part, les motivations et l'engagement des filles dans l'entreprise familiale; d'autre part, leur positionnement en tant que gestionnaire de l'entreprise, à savoir leurs relations avec les différents acteurs clés – membres de la famille, employés, clients et fournisseurs – et la légitimité qu'elles ont auprès de ceux-ci.

Tout d'abord, notre analyse met en évidence la priorité donnée au fils lors du choix d'un successeur dans l'entreprise familiale et permet de souligner les processus de séparation et de hiérarchisation à l'œuvre, en amont. En effet, les caractéristiques vues comme 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. Les caractéristiques jugées comme masculines, comme la capacité à gérer des hommes ou la compétence technique, se rapprochent des caractéristiques vues comme celles d'un chef d'entreprise (séparation). Le rôle de successeur, dédié au fils, est valorisé socialement et les filles se positionnent comme successeurs « par défaut » (hiérarchisation). Ainsi Émilie, bien qu'occupant un poste à hautes responsabilités dans l'entreprise familiale, ne se voit pas reprendre celle-ci.

« [...] 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. »

**IV – IMPACT DU GENRE SUR LES MOTIVATIONS ET L'ENGAGEMENT DES FILLES**

Nous examinons ici l'impact de la préférence perçue pour le fils en tant que successeur sur l'évolution des motivations et de l'engagement des filles dans l'entreprise familiale au cours du processus de succession. Nous distinguons les cas de fratries mixtes des cas où il n'y a pas de fils dans la famille. Cela nous permet d'identifier différents types de scénarios.

**1. Premier cas :**

**la présence d'un fils dans la famille**

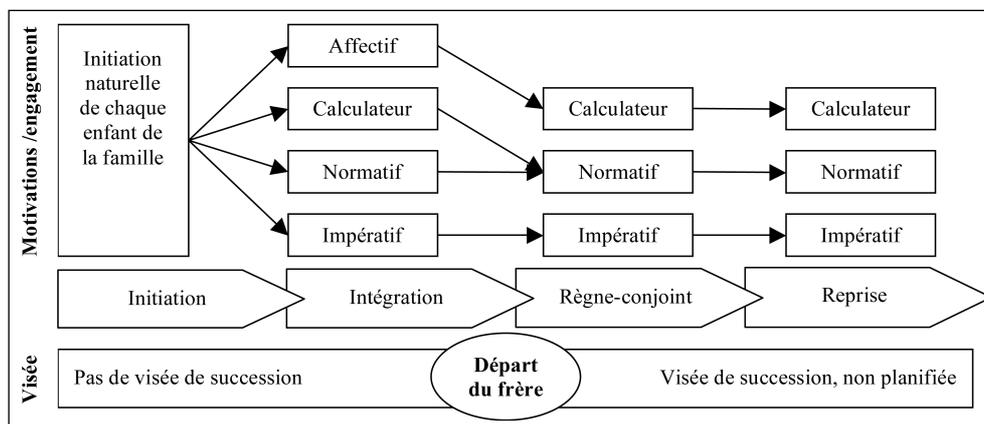
Dans les cas de fratries mixtes (les cas de Valérie, Marie, Colette, Muriel, Odette et Émilie), plusieurs scénarios se présentent en termes de motivations et d'engagement des sœurs par rapport à l'entreprise familiale, aux différentes étapes du processus de succession.

Dans tous les cas, chaque enfant de la famille est naturellement initié à la vie de

l'entreprise durant l'enfance et l'adolescence (première étape). Cependant, étant donné que le fils est identifié comme futur successeur, la sœur ne ressent aucune pression familiale quant à l'entreprise et n'a pas de visée de succession à ce stade, comme le montre ce témoignage d'Odette : « Je n'ai pas voulu reprendre l'entreprise. J'avais un frère, il est clair qu'à cette époque, le père considérait que ce serait son fils qui lui succéderait. Et je n'avais absolument rien contre. » Il est difficile à ce stade de distinguer des motivations ou le type d'engagement envers l'entreprise.

Concernant la phase d'intégration, certaines filles choisissent librement d'entrer dans l'entreprise familiale en tant que salariée, les unes directement, les autres après une formation et/ou une expérience professionnelle à l'extérieur. Leurs motivations sont principalement l'amour du métier, l'envie de travailler dans l'entreprise familiale, révélant un engagement affectif selon le modèle de Sharma et Irving (2005) et/ou

**Figure 2 – Engagement des filles dans l'entreprise familiale au cours du processus de succession (1<sup>er</sup> cas)**



des motivations reflétant un engagement calculeur, comme le souhait de bénéficier d'horaires de travail plus flexibles, de mieux concilier vie familiale et professionnelle, mais aussi de ne pas perdre les liens tissés au cours du temps. Les filles ne se positionnent pas comme successeur potentiel à cette étape, ce rôle étant perçu comme incombant à leur frère.

« Il [mon père] poussait plus mes frères aînés, mais moi vraiment pas, et ça m'est venu depuis toute petite. Je venais à la pharmacie avec papa, j'aimais bien, je faisais les gélules et puis voilà quoi [...] j'ai refait des études après pour être sûre et puis, j'ai travaillé dans d'autres pharmacies [...] c'est très réfléchi [...] l'aspect social aussi que j'aimais beaucoup avoir, et [...] les gens, il y en a en plus qui me connaissent depuis toute petite. » (témoignage de Marie).

L'entrée dans l'entreprise familiale en tant que salariée peut aussi faire suite à des pressions familiales, notamment la volonté paternelle, pour des raisons liées au besoin de main d'œuvre et/ou au respect de la tradition. Les filles dans ce cas font montre d'un engagement normatif, basé sur la perception d'une obligation, parfois doublée d'un manque de confiance en ses capacités et de l'impression de ne pas avoir d'autre choix, donc d'un engagement impératif. Leur décision n'est pas prise dans l'optique de reprendre un jour la société et s'inscrit dans une relation d'autorité entre père et fille et dans le cadre d'une forte hiérarchie familiale. « 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 [...] après la rhéto, je n'avais pas assez confiance en moi et papa avait besoin de quelqu'un. Alors, j'ai fait représentante pour papa. » (témoignage de Colette).

Concernant les étapes de règne-conjoint et de retrait des parents, dans les fratries mixtes, les filles accèdent à un rôle de gestionnaire dans l'entreprise familiale si leur frère est encore trop jeune, indique son manque d'intérêt et/ou choisit une autre voie. Ces femmes sont amenées à gérer l'entreprise aux côtés de leur père et à la reprendre « par défaut », quand leur frère ne peut ou ne veut pas endosser ce rôle, parfois après un événement imprévu, comme le décès du père. Les filles avec initialement un engagement de type affectif envers l'entreprise familiale considèrent qu'il s'agit d'une opportunité à saisir. Aimant leur travail, mais ne s'étant pas préparées à une éventuelle reprise, elles perçoivent *a posteriori* leur carrière comme une « spirale » d'événements et d'opportunités successives qu'elles ont su saisir et qui les ont menées *in fine* à reprendre l'entreprise familiale (engagement calculeur).

« J'ai deux frères. Alors, le premier, c'est l'aîné, il a fait ingénieur industriel et ça [la reprise de l'entreprise familiale] ne lui disait vraiment rien et le deuxième a fait opticien. Ils n'avaient pas du tout envie et donc... d'autant plus, tu te dis, c'est toi ou personne et puis, tu ne te sens pas obligée du tout, franchement [...] quand tu as déjà une entreprise familiale qui est censée être reprenable [...] bon, fatalement, la solution s'offre à toi et donc, inévitablement tu y réfléchis. » (témoignage de Marie).

Les autres, qui ne présentaient pas d'engagement affectif envers l'entreprise, se sentent obligées d'occuper cette position, soit par leur père qui n'a pas d'autre choix pour garder l'entreprise au sein de la famille, soit car elles représentent la seule chance de survie de l'entreprise après le décès du père (engagement de type normatif), soit enfin car elles ne se sentent pas capables de quit-

ter l'entreprise familiale, qui constitue leur seule expérience professionnelle (engagement de type impératif). Même lorsque l'intégration s'est faite par choix avec un engagement de type calculateur par exemple, la répartition sexuée des rôles ne les a pas préparées à reprendre la société et elles se retrouvent tout à coup avec l'obligation ou l'impératif d'endosser cette responsabilité. « Moi je suis d'une famille d'indépendants et il se fait que quand j'avais 21 ans mon père est décédé par accident et j'ai été amenée à reprendre l'entreprise. [...] mon père venait de procéder à beaucoup d'investissements donc on était dans des circonstances où il n'y avait pas tellement d'autres possibilités que de reprendre ou de mal vendre. [...] il [mon frère] n'avait pas envie de reprendre l'entreprise, non. » (témoignage de Muriel). En conclusion, lorsqu'il y a un fils dans la famille, quels que soient les motivations et l'engagement initiaux des filles par rapport à l'entreprise familiale, leurs carrières se construisent par rapport à celles de leur

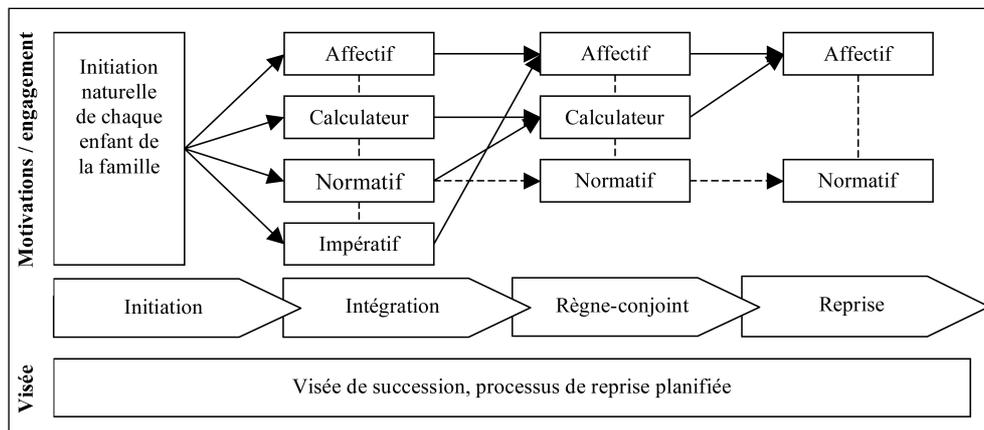
frère, dont les choix sont socialement valorisés et prioritaires. Les filles dans ce cas ne perçoivent aucune possibilité de reprise tant que leur frère est présent et/ou peut potentiellement reprendre la société. Le genre, comprenant les phénomènes de séparation et de hiérarchisation du masculin et du féminin, influence l'évolution de l'engagement des filles par rapport à l'entreprise familiale au cours des différentes étapes du processus de succession, notamment quand elles sont amenées à endosser le rôle de gestionnaire, seules ou aux côtés de leur père, sans y avoir été préparées.

**2. Second cas :  
l'absence d'un fils dans la famille**

Dans les cas où il n'y avait pas de fils (cas de Nicole, Julie, Sophie, Anne et Laure), les motivations et l'engagement des filles par rapport à l'entreprise familiale sont très différents des cas évoqués ci-dessus.

Comme dans le premier cas, l'entrepreneur initie tous ses enfants à la vie de l'entreprise,

**Figure 3 – Engagement des filles dans l'entreprise familiale au cours du processus de succession (2<sup>nd</sup> cas)**



mais des effets de genre peuvent être soulignés quant au contexte. Les filles apparaissent ici comme successeurs légitimes aux yeux de leurs parents dès le départ. Ceux-ci souhaitent remettre leur entreprise et initient leur fille dans cette perspective. Ils l'encouragent aussi à se former dans le secteur d'activités et/ou en gestion. Les filles ressentent alors rapidement l'envie de reprendre l'entreprise et se positionnent assez naturellement comme successeurs potentiels. Tous leurs choix, particulièrement en matière de formation, sont posés en ce sens.

« Depuis toujours je vois mon père travailler dans son entreprise et je me suis toujours dit que je reprendrais les affaires. C'était "normal", je ne me suis pas posée beaucoup de questions. De plus, mon père était très enthousiaste à cette idée [...] j'ai d'ailleurs fait mes études dans ce but précis. » (témoignage d'Anne).

L'intégration dans l'entreprise familiale en tant que salariée se fait naturellement aux yeux des membres de la famille. Ce choix fait parfois suite au souhait de la mère de se retirer de l'entreprise. Le but de ce passage dans l'entreprise est de permettre à la fille d'apprendre le métier sur le terrain, dans l'optique de la reprise. Les parents offrent souvent un support pratique et psychologique important. Les motivations des filles à travailler dans l'entreprise familiale peuvent être l'amour du métier, le désir de travailler avec leurs parents (engagement affectif), le souhait d'éviter la poursuite d'études supérieures jugées trop coûteuses en temps et en énergie (engagement calculateur), l'impression de ne pas encore être capable de travailler dans un autre contexte (engagement impératif) et/ou le souhait de continuité par rapport à ce qu'a construit leur père (engagement normatif). La fron-

tière entre les différentes formes d'engagement est plus floue que dans les fratries mixtes et les différents types de motivations cohabitent souvent.

« J'ai toujours eu envie de travailler dans l'entreprise familiale [...] J'ai été mêlée à la vie de l'entreprise toute petite, j'accompagnais mon père sur les chantiers pendant les vacances, plusieurs fois [...] Je ne voudrais pas vendre ce que mes parents ont créé. Je suis attachée à l'entreprise. » (témoignage de Laure).

La phase de règne-conjoint prend place logiquement, comme un moyen d'accumuler de l'expérience à la tête de l'entreprise, et enfin, la reprise de l'entreprise familiale est planifiée depuis longtemps et intervient lors du retrait des parents. La fille y est généralement bien préparée à ce stade. Des difficultés de conciliation entre vie privée et professionnelle et de gestion de l'entreprise peuvent néanmoins être observées quand la reprise prend place plus tôt que prévu, après un événement comme le décès ou une maladie du père. L'engagement envers l'entreprise familiale à ce stade est d'ordre affectif, même quand ce n'était pas le cas auparavant, et souvent normatif en parallèle, basé sur l'obligation morale de poursuivre ce qui a déjà été construit.

« Mon père tenait fort à ce que ça reste dans la famille [...] Et puis c'était un domaine qui m'intéressait. Moi, j'ai fait des études artistiques, donc je voulais faire le design de meubles et donc, ça se complétait bien, quoi [...] je suis vraiment passionnée par ça. » (témoignage de Nicole).

En conclusion, l'absence d'un fils dans la famille implique que la fille est identifiée en tant que successeur dès le départ, ce qui lui permet de s'y préparer et de développer, plus ou moins rapidement, une réelle envie

d'assurer la continuité de l'entreprise familiale et un engagement de type affectif.

#### **V – IMPACT SUR LE POSITIONNEMENT DES FILLES EN TANT QUE GESTIONNAIRE**

Nous examinons ici l'impact combiné de la préférence perçue pour le fils comme successeur et du type d'engagement des filles, sur le positionnement de ces dernières dans l'entreprise familiale, au cours du processus de succession. Notre analyse nous amène à distinguer trois grandes catégories de scénarios, ayant des implications spécifiques quant au positionnement des filles dans l'entreprise familiale : les filles identifiées comme successeur dès le départ, ayant pu développer un engagement affectif envers l'entreprise (cas où il n'y a pas de fils dans la famille) ; les filles ayant repris l'entreprise familiale par obligation (engagement normatif) ou par nécessité (engagement impératif) suite au désistement de leur frère ; les filles avec au départ un engagement affectif envers l'entreprise familiale, qui saisissent l'opportunité de la reprendre suite au désistement de leur frère (engagement calculateur). À chaque étape du processus de succession, nous examinons les relations des filles avec les différents acteurs clés de l'entreprise-famille, employés, clients, fournisseurs – et leur légitimité en tant que gestionnaire, dans chacun des scénarios identifiés.

L'étape d'initiation semble avoir des conséquences sur les phases suivantes, particulièrement en ce qui concerne les relations avec les employés. Quel que soit le scénario de reprise, avoir connu la patronne en tant que petite fille peut présenter certaines difficultés en matière de légitimité, comme en

atteste le témoignage d'Émilie : « [...] au début, certains [ouvriers] ont voulu me tester en tant que jeune femme et aussi parce qu'ils m'avaient connue enfant. » Mais les anciennes relations avec le personnel 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. Odette, obligée de poursuivre des études d'ingénieur puis de travailler dans l'entreprise familiale, avait instauré une véritable relation de « mentorat » avec un ancien collaborateur de son père.

Pendant la phase d'intégration, les femmes de notre échantillon n'ont pas souligné de difficultés spécifiques, quel que soit leur scénario de reprise. Les rapports avec le personnel sont généralement bons durant cette période et elles apprennent le métier sur le terrain, que ce soit dans une optique de succession ou non. Ces contacts leur permettent de trouver les bonnes personnes ressources au sein de l'entreprise durant les deux dernières phases. Il y a encore peu de relations avec les clients, fournisseurs et organismes bancaires à cette étape.

Pendant la phase de règne-conjoint, les filles d'entrepreneur ont mis en évidence des difficultés en terme de légitimité vis-à-vis du personnel, des clients et des fournisseurs. En effet, le changement de statut à cette étape apparaît délicat à gérer et elles soulignent qu'en tant que femme, elles ont d'abord dû prouver leur compétence avant de pouvoir bénéficier de la confiance et du respect des différentes parties prenantes. Selon elles, ces barrières sont d'autant plus importantes lorsqu'elles sont jeunes et dans un secteur majoritairement masculin. Si ces difficultés sont présentes quel que soit le

scénario de reprise, la façon de les surmonter et de construire sa légitimité vont différer selon la composition familiale (la présence ou l'absence d'un fils) et le type d'engagement de la fille. En particulier, les filles d'entrepreneur identifiées comme successeur dès le départ et ayant donc pu développer un engagement affectif envers l'entreprise, ont préparé la succession et bénéficient de bonnes relations avec le personnel à ce stade. Elles ont aussi des contacts privilégiés avec des personnes ressources dans et hors de l'entreprise familiale. Ces acteurs clés de l'environnement contribuent à la construction de leur légitimité au sein de l'entreprise. À ce stade, les relations avec la famille et particulièrement avec le père vont aussi jouer un rôle clé dans le positionnement des filles par rapport aux différentes parties prenantes. Les filles d'entrepreneur dans un scénario de reprise planifiée (engagement affectif) ou ayant repris l'entreprise par opportunité suite au désistement de leur frère (engagement calculateur) ont généralement de bonnes relations familiales et ont tendance à souligner le rôle positif que peut jouer leur père à ce niveau. Valérie en témoigne : « 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 [mon père] soit derrière moi me facilite la tâche. » Par contre, les filles dans une relation d'autorité avec leur père, s'étant engagées par obligation (engagement normatif) ou par nécessité (engagement impératif) suite au désistement de leur frère, rencontrent des difficultés plus importantes par rapport à la gestion du personnel et dans leurs relations avec les clients et fournisseurs. Les relations tendues entre père et fille dans de tels cas, en lien avec le rôle encore prégnant du

père durant cette phase, empêchent la fille de prendre confiance en elle et de bénéficier d'assez de légitimité auprès des divers acteurs clés.

« J'ai déjà beaucoup donné, ma vie privée y est passée, mes frères, ils ont fait ce qu'ils voulaient, ils ont fait des études [...] moi je ne peux pas tout laisser tomber. [...] Parfois, je suis une menace pour les autres, je suis vue comme la "fille du patron" [...] ça a été difficile avec certains, parce qu'ils ne souhaitaient pas travailler sous les ordres d'une femme. [...] J'ai un problème de confiance en moi. Je ne pars pas dans l'inconnu puisque je travaille ici depuis quinze ans mais j'ai peur de ne pas être à la hauteur. Et puis vous savez, la relation fille/père, ce n'est pas toujours facile. » (témoignage de Colette).

Enfin, lors de la reprise effective de l'entreprise, les filles dans un scénario de reprise planifiée en l'absence d'un frère, ont peu de difficultés par rapport aux parties prenantes, étant donné leur expérience dans l'entreprise familiale et le soutien de leur père. Elles ont déjà pu s'entourer de personnes de confiance et constituer un réseau de contacts pour les aider en cas de besoin. Les filles d'entrepreneur avec initialement un engagement affectif envers l'entreprise familiale, qui saisissent l'opportunité de la reprendre suite au désistement de leur frère, connaissent certaines difficultés au niveau de la gestion et de la conciliation entre vie privée et professionnelle, en raison du manque de planification de la succession. Elles vont en général s'appuyer sur des employés compétents et des experts externes auxquels elles vont déléguer une partie du travail. Enfin, les femmes qui ont été amenées à reprendre l'entreprise familiale suite au départ de leur frère, par obligation ou par nécessité, rencontrent des problèmes plus importants en

matière de légitimité vis-à-vis des parties prenantes. En effet, comme durant la phase de règne-conjoint, les filles dans cette situation font face au scepticisme de certains clients et fournisseurs et à une gestion plus difficile du personnel durant les premières années. Pour y faire face, elles vont multiplier leurs contacts externes, utiliser diverses personnes ressources, experts et consultants, et participer à de multiples réseaux et formations.

## VI – DISCUSSION

La contribution de cet article est double. D'une part, il permet de prendre en compte et d'intégrer l'aspect temporel. Sur base du modèle théorique de Cadieux *et al.* (2000), nous explorons l'évolution de l'engagement des filles et de leur positionnement en tant que dirigeantes, à chaque étape du processus de succession. Nous mettons en évidence le caractère construit et dynamique de l'engagement de la jeune génération par rapport à l'entreprise familiale, qui peut revêtir plusieurs formes comme dans le modèle de Sharma et Irving (2005), mais aussi évoluer d'une forme à l'autre au cours du processus de succession. Le comportement focal qui s'ensuit, décrit par Sharma et Irving, est aussi susceptible de changer d'une étape à l'autre, la décision de poursuivre une carrière dans l'entreprise familiale dépendant entre autres du contexte évolutif et fluctuant, notamment quant aux rôles existants et attendus dans la famille, l'entreprise et la société. D'autre part, l'article permet d'éclairer le rôle transversal du genre, aux différentes étapes du processus de succession, mais aussi aux différents niveaux d'analyse : individuel, interpersonnel et organisationnel.

Au niveau individuel, Dumas (1998) a étudié les perceptions et représentations des filles par rapport à l'entreprise familiale et à l'évolution de leur rôle au sein de celle-ci. Nous montrons que ces représentations sont sous-tendues par des phénomènes de genre, liés à la répartition sexuée et à la hiérarchisation des rôles au sein de la famille, de l'entreprise et de la société. La dynamique familiale est traversée par des questions de genre. Des processus de séparation et de hiérarchisation du masculin et du féminin peuvent être identifiés lorsque le futur dirigeant est choisi, explicitement ou implicitement, au sein de la famille. En effet, les caractéristiques perçues comme masculines apparaissent similaires aux caractéristiques perçues d'un chef d'entreprise, tandis que celles perçues comme féminines s'en éloignent (séparation). En outre, la position et les choix du fils sont valorisés aux yeux de la famille et sont prioritaires par rapport à ceux de leur sœur (hiérarchisation). En conséquence, dans les fratries mixtes, le fils de la famille semble être naturellement préféré et identifié comme le futur successeur (Dumas, 1989 ; Bayad et Barbot, 2002).

Au niveau interpersonnel, la relation entre père et fille va se construire autour de ces questions de genre. En particulier, la présence ou l'absence d'un fils dans la famille, en lien avec la préférence perçue pour le fils en tant que successeur, ont un impact sur la détermination et l'évolution des rôles et fonctions existants et attendus du père cédant et de sa fille. Cela détermine aussi le support dont la fille bénéficie de la part du ou des parents, acteurs clés pour la construction de sa légitimité et pour sa prise de confiance en tant que dirigeante.

Au niveau de l'entreprise, la littérature existante a mis en évidence les difficultés ren-

contrées par les filles d'entrepreneur reprenant l'entreprise familiale en matière de légitimité. Nos résultats soulignent les phénomènes de genre sous-jacents, entre autres liés aux stéréotypes sexués existants dans le monde du travail. Nos résultats soulignent ainsi le manque accru de légitimité dans les secteurs majoritairement masculins, les femmes n'ayant pas les caractéristiques perçues comme appropriées. À ce niveau, le contexte familial, en particulier le support du père, a un impact important sur les relations entre la fille et les différents acteurs clés et contribue à expliquer dans quelle mesure ces interactions posent des difficultés ou au contraire ouvrent des opportunités en termes de légitimité des filles en tant que dirigeantes.

Concernant les limites de l'étude, nous abordons ici uniquement la perspective des filles issues d'une entreprise familiale. Il serait intéressant d'aborder le processus de succession dans les entreprises familiales tel que perçu et vécu par les autres membres de la famille, le père, les frères, mais aussi la mère et les autres sœurs, avec une lecture en terme de genre. La culture familiale pourrait aussi constituer un cadre théorique intéressant à mobiliser. Enfin, les réalités des filles d'entrepreneur qui reprennent l'entreprise familiale ne peuvent pas être uniquement appréhendées sur base des rapports sociaux de sexe. D'autres facteurs, comme l'âge, l'origine ethnique ou le statut des parents, doivent être pris en compte.

### CONCLUSION

Notre étude met en avant les phénomènes de genre à l'œuvre tout au long du processus de

succession tel que perçu et vécu par les filles d'entrepreneur. L'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 dans les entreprises familiales. L'analyse de onze études de cas nous a permis d'appréhender la manière dont l'engagement des filles dans l'entreprise et leur légitimité vis-à-vis des parties prenantes se construisent au cours du processus de succession, par rapport à leur environnement, traversé par des phénomènes de genre.

Cette étude ouvre des perspectives pour la recherche future. L'analyse des questions de genre dans les entreprises familiales constitue une piste intéressante, encore peu étudiée. Étant donnée la spécificité de ces entreprises, caractérisées notamment par une interdépendance forte de la famille et du monde du travail, nous insistons sur la richesse et la plus-value apportées par l'utilisation de modèles théoriques propres au champ des entreprises familiales.

Des pistes apparaissent aussi quant aux implications pour les initiatives publiques et privées qui visent à soutenir le développement d'entreprises : travailler sur les stéréotypes des prédécesseurs, mais aussi sur ceux des filles de la famille ; accompagner les filles durant le processus de succession, particulièrement dans les premières années, qui s'avèrent être les plus difficiles ; améliorer leur confiance en elles *via* des formations, des séminaires et des réseaux appropriés. La prise de conscience et le développement du potentiel des filles de la famille en tant que successeurs peuvent ouvrir de nouvelles possibilités et améliorer les chances de succès de la transmission dans les entreprises familiales.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ahl H., *The scientific reproduction of gender inequality: A discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship*, Liber, Malmö, Suède, 2004.
- Ahl H., "Why research on women entrepreneurs needs new directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 5, 2006, p. 595-623.
- Barnes L.B., "Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs", *Family Business Review*, vol. 1, n° 1, 198, p. 9-218.
- Bayad M., Barbot M. C., « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : Étude de cas exploratoire de la relation père-fille », *Actes du 6<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME*, Montréal, octobre 2002.
- Bruin A. (de), Brush C., Welter F., "Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, 2007, p. 323-340.
- Cadioux L., Lorrain J., Hugron P., « La succession dans les entreprises familiales : Une étude de cas exploratoire auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes », *Actes du 5<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, octobre 2000.
- Cornet A., Laufer J., Belghiti-Mahut S., *GRH et genre : Les défis de l'égalité hommes-femmes*, Vuibert, Paris, 2008.
- Dumas C., "Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business", *Family Business Review*, vol. 2, n° 1, 1989, p. 31-46.
- Dumas C., Dupuis J. P., Richer F., St-Cyr L., "Factors that influence the next generation's decision to take-over the family farm", *Family Business Review*, vol. 8, n° 2, 1995, p. 99-120.
- Dumas C., "Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm", *Family Business Review*, vol. 11, n° 3, 1998, p. 219-228.
- Ely R., Padavic I., "A feminist analysis of organizational research on sex differences", *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 4, 2007, p. 1121-1143.
- Keating N. C., Little H. M., "Choosing the successor in New Zealand family farms", *Family Business Review*, vol. 10, n° 2, 1997, p. 157-171.
- Kergoat D., « Division sexuelle du travail et rapports de sexe », *Dictionnaire critique du féminisme*, H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré H., Senotier D. (eds), PUF, Paris, 2000.
- Pirnay F., Surlemont B., *La transmission des entreprises familiales en Belgique francophone : Enjeux et niveau de préparation*, Université de Liège, Centre de Recherche PME et d'Entrepreneuriat, Louvain, mai 2007.
- Sharma P., "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, 2004.
- Sharma P., Irving P. G., "Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 1, 2005, p. 13-33.
- Vera C. F., Dean M. A., "An examination of the challenges daughters face in family business succession", *Family Business Review*, vol. 18, n° 4, 2005, p. 321-345.

