

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

INNOVATION MANAGERIALE ET TRANSFORMATION GENERATIONNELLE DANS L'ENTREPRISE
FAMILIALE

MEMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

KENZA BENKRID

JUILLET 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

On dit qu'on ne choisit pas sa famille. Pour ma part, je choisis celle que j'ai déjà chaque jour, et je ne l'échangerais pour rien au monde. Ma loyauté et ma bienveillance va à chaque membre.

Tout ce que j'ai pu construire, je le dois à ma maman. Que Dieu ne me prive jamais de ses prières matinales. Sans jalousie, le droit d'aînesse l'emporte !

- ∞ Madina, tu es la sœur qui n'a pas habité le même ventre que moi, mais tu as toujours été le meilleur exemple que j'aurais pu rêver, par ta posture et ta force.
- ∞ M'hamed, tu as rendu ce projet possible en m'ouvrant ta maison, en m'enveloppant de l'attention et de la chaleur de ta petite famille. Merci à chacun de vous.
- ∞ Aziz, ton courage et ta résilience sont ta plus grande richesse.

Ensemble, nous sommes en train d'inscrire dans l'ADN de mes neveux et nièces, des valeurs éternelles : la solidarité, la force des liens, et la bienveillance des moments partagés. Ce sont elles qui forgeront leur générosité, leur confiance en eux — chacun, et tous réunis.

Un immense merci aux professeurs de l'UQAM, dont la générosité d'esprit, la bienveillance et les encouragements ont été précieux tout au long de ce parcours.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à Christina Constantinidis, ma directrice de recherche. Je suis admirative de sa capacité d'absorption, d'adaptabilité, et reconnaissante de sa générosité et pertinence intellectuelle.

DÉDICACE

À la mémoire de mon père, ta maladie et ton départ m'ont
ramené sur terre,

À la mémoire de ma grand-mère, je porte ton héritage
jusqu'au bout de mes doigts.

AVANT-PROPOS

« Toute recherche s'appuie sur des postulats philosophiques qui orientent la démarche du chercheur et lui offrent un regard singulier sur le monde » (Fortin et Gagnon, 2010, p. 24).

Mon parcours professionnel s'est construit autour de deux expériences marquantes. La première a duré dix ans au sein d'une petite entreprise, assimilée à une entreprise familiale, portée par un couple d'entrepreneurs, devenus mes mentors. Le projet de leur succéder est devenu assimilé à une voie à sens unique. Habitée par un sentiment d'imposture, que j'ai retrouvé chez plusieurs interviewés au cours de cette recherche, j'ai capitulé devant l'ampleur de ce que représentait cette transmission comme responsabilité et niveau d'engagement. Bien que j'occupais une position de référence sur de nombreux sujets et détenais la mémoire informelle de l'organisation, j'ai préféré sortir de ma zone de confort, rejoindre une grande entreprise multinationale, et prendre en charge la structure de développement organisationnel et des compétences. Dès mes premiers contacts avec cette multinationale, j'ai été frappée par la force de l'ancrage de son histoire familiale dans son identité organisationnelle (création originelle en 1749 dans la région Auvergne-Rhône-Alpes en France).

Ces deux expériences, bien que très différentes, m'ont chacune stimulée intellectuellement, nourrie émotionnellement et ont façonné mes convictions et pratiques professionnelles. Mon intérêt porte sur les comportements individuels qui influencent la performance à long terme des organisations. J'ai été confrontée, au cours de ma carrière, à des comportements déviants et à des décideurs peu soucieux de la longévité des entreprises avec ce que cela entraîne comme perte d'emplois pour de nombreux salariés. Je confirme à travers ce projet de recherche, une intuition forte que les choses se seraient déroulées différemment dans le contexte d'une entreprise familiale non cotée en bourse, où les membres de la famille auraient été impliqués dans le management opérationnel.

J'ai souvent ressenti une grande frustration face à des choix et des stratégies, dictés par des logiques à court-terme, sans réelle considération pour la pérennité de l'entreprise et le bien-être de ses salariés.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iii
AVANT-PROPOS.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xi
RÉSUMÉ.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits	5
1.1 Volet I : L'entreprise familiale	6
1.1.1 Importance des entreprises familiales.....	6
1.1.2 Définition de l'entreprise familiale	7
1.1.3 Caractéristiques des entreprises familiales	9
1.1.4 La transmission intergénérationnelle dans les entreprises familiales.....	13
1.1.5 Synthèse partielle	17
1.2 Volet II : L'innovation	19
1.2.1 L'innovation dans l'entreprise familiale.....	19
1.2.2 L'innovation managériale dans l'entreprise familiale.....	21
1.2.3 L'innovation à travers la tradition.....	26
1.2.4 Synthèse partielle	27
CHAPITRE 2 Approche méthodologique	28
2.1 Contexte de l'étude terrain.....	28
2.2 La démarche de théorisation enracinée (grounded theory).....	29
2.3 L'échantillon	30
2.3.1 Critères de constitution de l'échantillon	30
2.3.2 Cartographie du panel	30
2.4 Echantillonnage.....	34
2.4.1 Recrutement des candidats	35
2.4.2 Les outils de collecte	35
2.5 Processus de collecte de données	36

2.5.1	Description des données collectées	36
2.5.2	Protocole d'entrevue	37
2.6	Analyse des données.....	39
2.6.1	Traitement du contenu des entrevues	39
2.6.2	Codage	40
2.6.3	Triangulation des données et analyse itérative.....	42
2.7	Considérations éthiques	44
CHAPITRE 3 Résultats de la recherche		46
3.1	Modèle d'innovation managériale : le cas de la gestion participative	51
3.1.1	Historique de l'entreprise familiale et de la succession	51
3.1.1.1	Analyse partielle du cas	55
3.1.2	D'un projet générationnel à une culture organisationnelle	56
3.1.2.1	L'observation générationnelle	56
3.1.2.2	Le besoin de contrôle de l'entreprise familiale	57
3.1.2.3	Les principes de la gestion participative	58
3.1.2.4	La gestion participative et le redressement de l'entreprise	59
3.1.2.5	Analyse partielle du cas	62
3.1.3	Les paradoxes du contrôle induits par la gestion participative	63
3.1.3.1	Co-propriété.....	63
3.1.3.2	Co-gérance	63
3.1.3.3	La collaboration	64
3.1.3.4	Analyse partielle du cas	65
3.1.4	Conclusion du cas central	66
3.2	L'innovation à l'initiative de l'ancienne génération.....	67
3.2.1	Origine d'une innovation entrepreneuriale et structuration en réseau familial.....	67
3.2.1.1	Analyse du cas.....	69
3.2.2	D'un modèle modeste à une success story familiale.....	69
3.2.2.1	Analyse du cas.....	71
3.2.3	Importation d'une activité à l'international	71
3.2.3.1	Analyse du cas.....	73
3.2.4	Transmission des valeurs	74
3.2.4.1	L'entreprise familiale comme berceau des valeurs	74
3.2.4.2	L'innovation au cœur de l'ADN organisationnel.....	74
3.2.5	Conclusion de la transmission des valeurs	76
3.3	Facteurs influençant l'innovation dans l'entreprise familiale.....	77
3.3.1	L'influence de la hiérarchie familiale sur l'innovation des jeunes générations.....	77
3.3.1.1	Influence du genre	77
3.3.1.2	Influence de l'âge.....	78
3.3.1.3	L'effet du manque de pouvoir décisionnel.....	80
3.3.1.4	Analyse des cas	82
3.3.2	Le contexte entourant l'innovation managériale	82
3.3.2.1	Les formes d'innovation managériale en contexte de croissance.....	82
3.3.2.1.1	Focus sur le modèle d'affaires	83
3.3.2.1.2	Focus sur le capital humain et l'identité employeur	84

3.3.2.1.3	L'adaptation de l'entreprise familiale aux évolutions technologiques	87
3.3.2.1.4	Analyse des cas	90
3.3.2.2	Les formes d'innovation en contexte de difficultés économiques.....	91
3.3.2.2.1	La créativité contrainte.....	91
3.3.2.2.2	La créativité salvatrice	92
3.3.2.3	Analyse des cas	93
3.3.3	Conclusion sur les facteurs d'influence du contexte	94
3.4	Leviers et freins de l'innovation	95
3.4.1	Niveau individuel	96
3.4.1.1	La posture du cédant	97
3.4.1.1.1	Besoin de contrôle	97
3.4.1.1.2	La limite de compétence	97
3.4.1.2	L'innovation par des compétences distinctives dans les métiers réglementés	99
3.4.1.3	Synthèse partielle des résultats du niveau individuel	103
3.4.2	Niveau collectif	103
3.4.2.1	La co-gérance en entreprise familiale.....	103
3.4.2.2	Le positionnement des employés.....	106
3.4.2.3	Synthèse partielle des résultats du niveau collectif	108
3.4.3	Niveau organisationnel	109
3.4.3.1	Le clivage culturel	109
3.4.3.2	La flexibilité organisationnelle	110
3.4.3.3	Synthèse partielle des résultats du niveau organisationnel	113
3.4.4	Conclusion des freins et leviers	113
3.5	Conclusion générale des résultats	114
CHAPITRE 4 Discussion		119
4.1	Les facteurs clés de succès collectifs.....	120
4.1.1	L'innovation et le partage de valeurs avec les employés	120
4.1.2	Le leadership partagé	121
4.1.3	Le capital confiance	122
4.2	Les facteurs clés de succès organisationnels	122
4.2.1	La flexibilité au service de l'innovation.....	122
4.2.2	L'alignement	123
4.3	Les facteurs clés de succès individuels.....	123
4.4	L'agenda de transmission.....	125
4.5	Les ambivalences	127
4.6	Les recherches futures	128
4.7	Les limites de notre recherche.....	129
CONCLUSION		130
ANNEXE A Certificat éthique		131
ANNEXE B Protocole d'appel téléphonique		132

ANNEXE C Courriel de relance.....133

ANNEXE D Fiche projet.....134

ANNEXE E Formulaire d’information et consentement135

RÉFÉRENCES139

BIBLIOGRAPHIE.....140

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 – Cadre du processus d’innovation en gestion (Birkinshaw <i>et al.</i> , 2008, p. 832)	22
Figure 1.2 – Exemples de gestion de l’innovation (Birkinshaw <i>et al.</i> , 2008, p. 830).....	24
Figure 2.1 – Répartition du panel par région	32
Figure 2.2 – Répartition des entreprises et total des employés par tranche d’effectif	33
Figure 2.3 – extrait de l’interface Invivo – page d’accueil du projet.....	40
Figure 2.4 – Synthèse des principaux codes présentés dans les résultats.....	41
Figure 3.1 – Synthèse des facteurs influents pour la mise en œuvre de la gestion participative.....	62
Figure 3.2 – Leviers et freins à l’innovation managériale – les trois niveaux.....	96
Figure 4.1 – Agenda de la transmission basé sur les facteurs collectifs renforcés par les facteurs individuels et organisationnels	126

LISTE DES TABLEAUX

2.1 – Tableau de la répartition des entreprises du panel par secteur / activité	31
2.2 – Détail des répondants en fonction de leur génération et nombre total de générations par entreprise	33
2.3 – Tableau des thèmes abordés en entrevue	38
2.4 – Liste des risques identifiés de la recherche et les mesures d’atténuation anticipées	44
3.1 – Tableau de réponses à la première question de recherche	115
3.2 – Tableau de réponses à la seconde question de recherche	116
3.3 – Tableau de réponses à la troisième question de recherche	117
3.4 – Tableau de réponses à la quatrième question de recherche	118

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CRSH : Conseil de recherches en sciences humaines du Canada

E : Entrevue (codification des entrevues)

EF : entreprise familiale

KPMG : Cabinet spécialisé en audit, conseil, droit & fiscalité, implanté dans 145 pays

MR : métier réglementé

SEW : Socio-emotional wealth (en français : richesse socio-émotionnelle)

RÉSUMÉ

Résumé

Dans un contexte marqué par des mutations économiques, technologiques et sociales rapides, ce mémoire explore le rôle de la transmission générationnelle comme levier d'innovation managériale dans les entreprises familiales. Celles-ci, en tant que piliers du tissu entrepreneurial mondial, sont confrontées à une double tension : préserver leur héritage tout en répondant aux exigences d'agilité, de durabilité et d'innovation (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Frank *et al.*, 2019).

À travers une méthodologie de théorisation enracinée, cette recherche s'appuie sur des cas empiriques pour analyser comment les jeunes générations peuvent, au moment de la succession, initier des transformations significatives dans les pratiques managériales, en particulier lorsqu'un environnement de dialogue, de reconnaissance et de confiance est en place (Christensen-Salem *et al.*, 2021 ; Hillebrand, 2019).

L'étude met en évidence différents types de facteurs clés de succès : facteurs collectifs soutenus par des facteurs individuels et organisationnels, à partir desquels se déploient des dynamiques d'innovation. L'engagement affectif des employés, la pratique du leadership partagé (Xuan *et al.*, 2024), et l'attention portée au capital humain (Chirapanda, 2019) apparaissent comme des leviers déterminants pour favoriser la relève intergénérationnelle, et ainsi préserver le capital confiance dont jouit l'entreprise familiale auprès de ses parties prenantes.

Les résultats montrent que la transmission ne se réduit pas à un transfert de pouvoir, mais constitue un moment stratégique de reconfiguration des rôles, des normes et des styles de gouvernance. Ce mémoire plaide ainsi pour une vision intégrative de la transmission, où tradition et innovation ne s'opposent pas, mais s'articulent dans une dynamique de co-construction entre générations. En valorisant les savoirs hérités tout en légitimant les apports des successeurs, l'entreprise familiale peut devenir un terrain d'expérimentation managériale porteur de sens, de résilience et de pérennité.

Mots clés :

Entreprise familiale - Transmission intergénérationnelle - Innovation managériale - ancrage de valeurs - Leadership partagé - Capital humain

ABSTRACT

Abstract

In a context marked by rapid economic, technological, and social transformations, this thesis explores the role of generational transmission as a lever for managerial innovation in family businesses. As pillars of the global entrepreneurial fabric, these firms face a dual tension: preserving their legacy while adapting to demands for agility, sustainability, and innovation (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Frank *et al.*, 2019).

Using a grounded theory methodology, this research draws on empirical case studies to analyze how younger generations, during the succession process, can initiate meaningful transformations in managerial practices—especially when a climate of dialogue, recognition, and trust is present (Christensen-Salem *et al.*, 2021 ; Hillebrand, 2019).

The study identifies key success factors grouped into three interrelated categories: collective factors, supported by individual and organizational drivers, through which innovation dynamics unfold. Affective employee commitment, the implementation of shared leadership models (Xuan *et al.*, 2024), and the strategic valorization of human capital (Chirapanda, 2019) appear as central levers for successful generational renewal and the preservation of the trust capital family firms hold with their stakeholders.

Findings suggest that succession is not merely a transfer of authority but a strategic moment of reconfiguration—of roles, norms, and governance styles. This thesis thus argues for an integrative vision of generational transmission, where tradition and innovation are not mutually exclusive but co-exist within a framework of intergenerational co-construction. By recognizing inherited knowledge while legitimizing the contributions of successors, the family firm may become a meaningful, resilient, and enduring space for managerial experimentation.

Keywords :

Family business – Intergenerational transmission – Managerial innovation – Values anchoring – Shared leadership – Human capital

INTRODUCTION

Dans un monde caractérisé par des mutations économiques, technologiques et sociales rapides, le développement durable dépendra de la capacité des entreprises familiales à survivre, évoluer et innover sur le long terme, car elles constituent l'épine dorsale de nos économies, et représentent une part significative du tissu entrepreneurial mondial, tant en termes de création d'emplois que de transmission du patrimoine et des savoir-faire. À ce titre, la transmission générationnelle constitue une étape cruciale de leur trajectoire, souvent perçue à la fois comme un risque majeur et une opportunité stratégique pour impulser de nouveaux modèles de gouvernance, de gestion et d'innovation.

La succession dans les entreprises familiales est un processus complexe, influencé par des dynamiques affectives, culturelles, organisationnelles et générationnelles. Elle implique bien plus qu'un simple transfert de pouvoir ou de propriété : il s'agit d'un moment charnière qui redéfinit les identités, les relations et les ambitions au sein de la famille et de l'entreprise. Dans cette perspective, la relève des jeunes générations ne peut être réduite à une problématique de continuité. Elle doit également être envisagée comme un levier de transformation et d'ouverture vers de nouvelles pratiques, notamment en matière de gestion et d'innovation (Frank *et al.*, 2019 ; Hillebrand, 2019).

Or, les entreprises familiales font aujourd'hui face à une double tension : d'un côté, un contexte mondial où l'innovation est devenue un impératif stratégique pour faire face à la concurrence, à la numérisation et aux enjeux de durabilité (Birkinshaw *et al.*, 2008); de l'autre, des structures souvent marquées par des logiques de tradition, de stabilité et de hiérarchie, qui peuvent freiner l'émergence de pratiques innovantes, en particulier lorsqu'elles proviennent des générations montantes. C'est dans cet entre-deux que se situe ce mémoire, qui interroge les dynamiques d'innovation managériale dans le contexte de la transmission générationnelle.

Alors que de nombreuses études se sont penchées sur les entreprises familiales et les enjeux qu'elles rencontrent, peu de recherches ont traité de manière centrale le lien entre innovation managériale et transmission générationnelle, et dynamiques émotionnelles. Ce mémoire cherche à combler ce manque en explorant la manière dont l'innovation émerge à travers les jeunes générations dans le contexte spécifique des entreprises familiales. L'objectif n'est pas seulement de décrire des pratiques, mais de comprendre les dynamiques sous-jacentes qui favorisent ou entravent cette émergence.

Le point de départ de cette réflexion est un constat paradoxal : alors que les jeunes générations grandissent dans un monde hyperconnecté, marqué par l'agilité (Xuan *et al.*, 2024), la créativité et la remise en question des modèles établis, elles rencontrent souvent des obstacles importants lorsqu'elles tentent d'introduire des changements au sein des entreprises familiales. Ces obstacles peuvent prendre la forme de résistances culturelles, de normes patriarcales, de hiérarchies rigides ou encore d'une faible reconnaissance symbolique et décisionnelle. Ces réalités témoignent de la persistance de systèmes de pouvoir familiaux qui peuvent inhiber l'innovation portée par les jeunes. (Laforet, 2016)

Dans le même temps, la transmission générationnelle offre un espace inédit de renégociation des rôles, des identités et des visions stratégiques, ouvre la voie à une reconfiguration des pratiques managériales, où la jeune génération peut non seulement s'intégrer, mais aussi impulser des transformations majeures, et favoriser l'ouverture à l'innovation. Encore faut-il que l'environnement familial et organisationnel reconnaisse cette capacité et lui accorde une légitimité. Cela pose la question du cadre managérial qui peut soit bloquer, soit faciliter ces dynamiques. Les cultures paternalistes ou centrées sur le fondateur freinent l'innovation, car elles renforcent le repli sur soi et la résistance au changement. (Laforet, 2016)

Ainsi, ce mémoire propose d'explorer le lien entre innovation managériale et transformation générationnelle, en questionnant comment les jeunes générations, dans leur parcours de succession, peuvent contribuer à la création ou à l'adoption d'innovations au sein des entreprises familiales. Il s'appuie sur un projet de recherche inspiré notamment des travaux de Padilla-Meléndez *et al.* (2015), qui invitent à voir la relève générationnelle non pas comme un simple relais de continuité, mais comme une opportunité stratégique de renouvellement des logiques organisationnelles. (Bauweraerts et Colot, 2015 ; Clinton *et al.*, 2018 ; Duh *et al.*, 2009 ; Moreno-Gené et Gallizo, 2021 ; Von Schlippe *et al.*, 2021)

Nous avons adopté une méthodologie de théorisation enracinée pour les besoins de cette recherche, à l'issue de plusieurs cycles d'itération entre la revue de littérature, la collecte de données empiriques et leur interprétation croisée entre elles et avec les études réalisées par les chercheurs spécialisés dans le domaine des entreprises familiales, nous avons formalisé plusieurs questions de recherche et tenté d'y répondre dans le cadre de ce mémoire :

Comment les jeunes générations perçoivent-elles les innovations historiques dans l'entreprise familiale ?

Cette question permet d'évaluer le regard que portent les successeurs sur les pratiques antérieures, et de comprendre comment cette perception influence leur propre posture vis-à-vis de l'innovation.

Comment la hiérarchie familiale et les dynamiques de pouvoir influencent-elles l'innovation des jeunes générations ? Ici, l'enjeu est d'analyser dans quelle mesure les structures de pouvoir intra-familiales freinent ou favorisent les initiatives des jeunes générations, en fonction de leur position dans la famille, de leur genre ou de leur reconnaissance.

Comment le contexte organisationnel influence-t-il l'innovation portée par les jeunes générations ? Cette dimension nous permet de présenter les formes d'innovations managériales apportées par la jeune génération en fonction du contexte auxquels elles font face, en fonction de sa rudesse ou de sa clémence, les jeunes successeurs adoptent des postures ou initie des pratiques adaptées et différenciées.

Quels sont les facteurs bloquants ou facilitants auxquels l'innovation managériale est confrontée ? Enfin, cette question vise à identifier les leviers concrets qui permettent à l'innovation de se matérialiser, ou au contraire, les freins qui empêchent sa mise en œuvre. Pour répondre à cette dernière question, et compte tenu de la richesse des données issues du terrain et leur ambivalence sur certains thèmes, nous avons structuré les données sur trois niveaux logiques, basés sur une grille d'analyse courante en gestion d'entreprise, à savoir les facteurs qui relèvent de l'individu, les facteurs qui émergent du collectif, et les facteurs de nature organisationnelle. Notre arbitrage a porté sur les facteurs les plus redondants et communs à plusieurs répondants.

En articulant ces quatre questions, ce mémoire se donne pour ambition de mettre en lumière les interactions complexes entre innovation, transmission et pouvoir dans le contexte particulier de l'entreprise familiale. Il s'agit de dépasser une vision binaire entre tradition et modernité, pour montrer à la fois comment les jeunes générations peuvent être un levier d'innovation managériale, et comment les pratiques managériales innovantes peuvent à leur tour devenir des outils de médiation entre générations, en facilitant une succession plus collaborative, plus fluide et plus orientée vers l'avenir.

L'innovation n'est donc pas abordée ici uniquement comme une rupture technologique ou stratégique, mais comme un processus relationnel et culturel qui traverse les générations. Elle devient une clé de lecture des dynamiques intergénérationnelles, mais aussi un levier potentiel de transformation des entreprises familiales, à condition qu'elle soit reconnue, soutenue et institutionnalisée par les aînés et les structures de gouvernance.

En somme, ce mémoire s'inscrit dans une volonté de réconcilier innovation et tradition, en reconnaissant la richesse des savoirs familiaux tout en valorisant les apports spécifiques des jeunes générations. Il entend contribuer à une meilleure compréhension des transformations qui s'opèrent au cœur des entreprises familiales dans un monde en mutation, et à proposer des pistes concrètes pour accompagner ces transformations par des pratiques managériales renouvelées.

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres principaux. Le premier chapitre est consacré à une recension des écrits centrée sur les notions fondamentales qui influencent notre champ d'études. Compte tenu de la richesse de la littérature relative à l'entreprise familiale et à l'innovation, nous avons fait un arbitrage sur les notions développées pour nous inscrire dans un cadre théorique ouvert et propice à l'émergence de thématiques propres à nos données empiriques. Cette revue de littérature s'articule autour de deux axes : d'une part, la notion d'entreprise familiale et ses composantes majeures en lien avec nos questions de recherche ; d'autre part, la notion d'innovation, notamment dans sa dimension managériale, telle qu'abordée dans la littérature relative aux entreprises familiales. Le deuxième chapitre présente la démarche méthodologique adoptée. Il s'agit d'une approche de théorisation enracinée (grounded theory), qui consiste à laisser émerger les analyses à partir des données elles-mêmes, au moyen de cycles itératifs et rigoureux d'analyse comparative. Le troisième chapitre est dédié à la présentation des résultats empiriques. Il débute par une étude de cas approfondie portant sur une innovation managériale significative mise en œuvre dans une entreprise familiale, puis expose les autres cas issus de notre panel, analysés à la lumière des questions de recherche. Cette analyse se clôt par une exploration des facteurs influençant l'innovation à trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel. Enfin, le quatrième chapitre engage une discussion critique des résultats, en les confrontant aux travaux existants sur l'innovation managériale dans les entreprises familiales.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

La littérature sur les entreprises familiales est vaste et témoigne de la complexité du champ. Dans le cadre de cette recherche, menée selon une méthodologie de théorisation enracinée, la revue de littérature n'a pas été mobilisée de manière exhaustive en amont, mais plutôt progressivement, au fil de l'analyse empirique. Ce choix méthodologique, conforme aux principes de la théorisation enracinée (Eisenhardt, 1989 ; Glaser et Strauss, 1995), vise à ne pas contraindre l'émergence théorique par des cadres préexistants. Nous présentons donc les éléments de la littérature qui se sont révélés les plus pertinents à la lumière des résultats, notamment autour de deux axes centraux : l'entreprise familiale et l'innovation. Cette posture permet de mettre en valeur des cadres conceptuels émergents, en cohérence avec la logique inductive adoptée.

Il est en effet nécessaire de distinguer l'entreprise familiale de l'entreprise non familiale, et ce, pour plusieurs raisons : (1) plusieurs recherches interrogent constamment les critères propres à l'entreprise familiale, et la comparabilité des résultats dépend de bases communes (Westhead et Cowling, 1998); (2) nous avons dû définir des critères précis afin d'homogénéiser les caractéristiques de notre panel dans le cadre de l'étude empirique ; (3) il est difficile de retrouver des statistiques fiables, continues et exhaustives (4) il importe de bien saisir les enjeux et la complexité de l'écosystème des entreprises familiales, souvent sujettes à de nombreux préjugés. Par exemple, les formations destinées aux étudiants issus d'entreprises familiales présentent des lacunes : celles-ci proposent généralement une approche centrée sur l'entrepreneuriat classique, sans intégrer suffisamment les dynamiques propres aux systèmes familiaux et à la propriété. Cette vision partielle peut conduire à une compréhension erronée de leur futur environnement professionnel (Burch *et al.*, 2015). Dans cette première partie, nous présenterons également la théorie fondamentale qui influence le processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale, notamment la notion de « richesse socio-émotionnelle » : la pérennité de l'entreprise familiale repose en effet sur la qualité des décisions prises dans l'ensemble de ses processus de gestion. Le renouvellement intergénérationnel sera également abordé, car il se situe au cœur de notre analyse des apports de la nouvelle génération au sein de l'entreprise familiale.

La notion d'innovation sera ensuite abordée sous deux angles : (1) la spécificité de l'innovation dans l'entreprise familiale, sachant que l'innovation comporte une part d'incertitude sur ses résultats et que les

dirigeants de ces entreprises sont réputés pour leur aversion au risque (Filser *et al.*, 2018 ; Rodrigues *et al.*, 2022) ; (2) la spécificité de l'innovation managériale, qui ressort fortement dans nos résultats empiriques et dont la définition peut prêter à confusion avec le management de l'innovation, traditionnellement compris comme des innovations à caractère technologique, portant sur les produits ou les procédés de fabrication.

1.1 Volet I : L'entreprise familiale

L'exploration des caractéristiques propres aux entreprises familiales permet de mettre en lumière l'articulation entre objectifs économiques et non économiques, en particulier le rôle de la richesse socio-émotionnelle. Ce concept, devenu central dans la compréhension de la prise de décision, explique pourquoi la pérennité, l'attachement émotionnel et la transmission priment souvent sur la seule performance financière. La transmission intergénérationnelle constitue un défi majeur, tant sur le plan stratégique qu'émotionnel, car elle engage la survie de l'entreprise et préserve l'un des critères principaux de la richesse socio-émotionnelle. Nous présentons l'entreprise familiale dans cette revue de littérature autour de ces concepts.

1.1.1 Importance des entreprises familiales

L'importance du traitement du sujet des entreprises familiales s'explique d'abord par leur poids économique considérable. En effet, au Québec, deux tiers des emplois relèvent du secteur privé, ce qui place la vitalité économique régionale en grande partie entre les mains des entreprises familiales. Le développement économique dépend ainsi étroitement de la capacité des entreprises familiales à survivre, à se développer et à innover sur le long terme. Ces organisations constituent une forme d'entreprise dominante, présentes dans une grande diversité de secteurs d'activité et jouant un rôle de pilier économique. Pour exemple en France, les entreprises familiales représentent 83 % des entreprises françaises, toutes tailles confondues, et 53 % des emplois. Elles génèrent environ 60 % du PIB. Surtout, leur longévité est de 60 ans en moyenne¹. Il est difficile d'accéder à des statistiques similaires et qui soient fiables, exhaustives et récentes pour le Canada.

¹ <https://entrepreneurs.lesechos.fr/developpement-entreprise/strategie/lentreprise-familiale-est-incarnee-avec-moins-de-niveau-hierarchique-et-une-aversion-a-lendettement-2128490>

Un ordre de grandeur du début de ce siècle évoque que « 75% des entreprises étaient familiales au Royaume-Uni, 80% en Allemagne et en Espagne, 85-90% en Suisse et 99% en Italie » (Poulain-Rehm, 2006, p. 77)

Bien que les entreprises familiales englobent aussi bien de grandes firmes que des groupes internationaux, elles constituent surtout une part majeure des petites et moyennes entreprises. Dotées d'une culture traditionnelle et d'une identité familiale forte, elles se distinguent par leur durabilité à long terme, surpassant souvent les autres formes d'entreprises en termes de performance financière moyenne, notamment grâce à leur grande capacité de résilience. Cette résilience s'exprime par leur propension à renoncer à des rendements excessifs en période de prospérité afin de renforcer leur capacité à traverser les crises économiques et à survivre sur plusieurs générations (Chirico *et al.*, 2020 ; Larioui, 2023 ; Rodrigues *et al.*, 2022).

Au-delà de leur valeur purement financière et économique, les entreprises familiales se caractérisent par un engagement soutenu envers leurs employés, souvent considérés comme membres de la famille, et par la promotion de valeurs sociales fortes qui se traduisent par des pratiques responsables (Miller et Le Breton-Miller, 2005).

1.1.2 Définition de l'entreprise familiale

Nous avons abordé la difficulté d'accéder à des statistiques d'actualité, les plus pertinentes que nous avons collectées se trouvent dans le rapport émis en avril 2023 dans « the Economist »² qui rapporte que 90% du total d'entreprises dans le monde sont des entreprises familiales, et cela de la très petite entreprise aux grands conglomérats de luxe ou géants côtés en bourse ; à travers le monde elles représentent 20% à 60% dépendamment des pays. (De Las Heras-Rosas et Herrera, 2020)

Nous nous expliquons ces variations par rapport à la définition de l'entreprise familiale qui a connu une évolution relative au concept de la famille dans la société. Bien qu'il existe dans certaines sociétés et cultures des liens forts entre collègues de travail, et amis proches, qui peuvent les assimiler et leur conférer un rang quasi similaire aux membres familiaux. (Ratten, 2023)

² <https://www.economist.com/business/2023/04/05/the-resistible-lure-of-the-family-business>

Dans leur ouvrage intitulé « the two sides of the business family », les auteurs soulignent l'absence d'une définition unique et universelle de l'entreprise familiale. Cependant, plusieurs axes majeurs peuvent être utilisés pour la caractériser : (Von Schlippe *et al.*, 2021) :

La propriété : La possession, partielle ou totale, de l'entreprise par une ou plusieurs familles est un critère fondamental. L'influence de la famille sur l'entreprise découle de cette propriété.

L'implication familiale : L'influence de la famille peut se manifester de différentes manières, notamment par une participation active à la gestion opérationnelle, à la supervision ou à la définition de la stratégie.

La volonté de transmission : Un élément essentiel est la volonté de la famille de transmettre l'entreprise aux générations suivantes. Cette transmission peut prendre différentes formes, qu'il s'agisse d'une concentration de la propriété, d'une répartition ou d'une gestion assurée par la famille.

L'importance des relations sociales : Au-delà des aspects économiques, les relations sociales entre les membres de la famille influencent leurs interactions et leurs décisions concernant l'entreprise.

En résumé, la définition d'une entreprise familiale combine la propriété familiale, l'implication dans l'entreprise, la volonté de transmission et les liens sociaux spécifiques qui unissent les membres de la famille. (Von Schlippe *et al.*, 2021), les auteurs mettent l'accent également sur le concept de « famille d'affaires » pour se réfère à un groupe de personnes liées par des liens de parenté, généralement issus du couple fondateur de l'entreprise. Ce groupe est défini par ses liens avec l'entreprise et par les questions relatives à la transmission de la propriété.

L'entreprise familiale est également rebaptisée en se basant sur le caractère transgénérationnel de l'entrepreneuriat, et ont défini trois critères principaux : (a) être suffisamment importante pour être la principale source de revenus de la famille, ce qui encourage les dirigeants familiaux à être motivés par l'aspect entrepreneurial ; (b) avoir l'intention d'être transmise aux générations suivantes, ce qui montre une volonté de contrôle sur le long terme ; et (c) avoir des caractéristiques et des processus entrepreneuriaux qui se maintiennent quand le fondateur est vivant ou après sa mort. (Clinton *et al.*, 2018, p. 273)

Pour définir une portée pratique à notre recherche, et qui intègre les principaux éléments sur lesquels se construit un consensus, nous avons retenu la définition suivante : L'entreprise est perçue par son propriétaire comme étant une entreprise familiale, le contrôle est détenu à une majorité par les membres d'une seule famille liés par le sang ou par le mariage, une implication d'un ou plusieurs membres de la famille dans la gestion de l'entreprise, plus d'une génération cohabitent ou ont déjà cohabité dans l'entreprise.

1.1.3 Caractéristiques des entreprises familiales

L'entreprise familiale se caractérise par l'influence continue d'une combinaison de facteurs économique et non-économiques.

L'entreprise familiale est souvent réduite à une entité à but lucrative qui emploie des personnes ayant des liens de parenté. Cette vision restrictive réduit la complexité des entreprises familiales, dont l'orientation commerciale peut être aussi forte que celle d'entreprises non familiales (Ratten, 2023). Les entreprises familiales affichent souvent de meilleures performances que les entreprises non familiales, en raison de plusieurs avantages stratégiques. Ces avantages incluent un alignement des intérêts entre propriétaires et dirigeants, facilité par la présence familiale dans la gouvernance, et une vision à long terme, contrastant avec l'horizon trimestriel des entreprises cotées en bourse. [Préface par Joseph H. Astrachan du livre (Von Schlippe *et al.*, 2021)]

Cet alignement et cette vision favorisent l'agilité et le développement de relations durables avec les parties prenantes. Malgré la propension des entreprises familiales à favoriser les intérêts personnels et familiaux au détriment de la performance économique, cette dernière est soutenue par la vision à long terme, se mesurant souvent en décennies.

La notion de richesse y intégrant des facteurs non économiques représente le principal levier garantissant sa longévité. Gomez-Mejia enrichissait les connaissances en 2007 par le concept de la richesse socio-émotionnelle (SEW : socio-emotional wealth) pour expliquer les mécanismes de prise de décision dans les entreprises familiales. L'ancrage théorique de la richesse socio-émotionnelle est issu de la théorie de l'agence comportementale (Wiseman et Gomez-Mejia, 1998a), ce modèle « constitue le cadre de référence par excellence ». (Larioui, 2023, p. 998)

La performance négative peut être acceptée si la richesse socio-émotionnelle se trouve en jeu. Pour exemple les choix de fusion et acquisition dans l'entreprise familiale sont conditionnés par la richesse socio-émotionnelle, ainsi le fait que le dirigeant soit membre ou non membre de la famille influence le fait que les décisions favorisent des résultats à courts, moyens et long terme (Chirico *et al.*, 2020). Les attitudes des décideurs de l'entreprise familiale doivent être prises en compte afin de comprendre le processus et les comportements apparemment contradictoires qu'ils emploient (Schell *et al.*, 2023), les recherches affirment que dans les entreprises cotées ou non cotées en bourse le même phénomène de recherche de bénéfice pour la famille peut être observé, il est entendu par bénéfice pour la famille, ce qui permet d'assurer la sécurité de l'emploi et de préserver l'attachement émotionnel, même si ce type de décision risque de réduire la valeur de l'entreprise et mettre en péril sa performance. Cette tendance est modérée si une séparation franche est faite entre les identités de la famille et de l'entreprise, ou si les membres de la famille ont développé une identité organisationnelle forte. (Rodrigues *et al.*, 2022). Quel lien établissent les entreprises familiales entre l'exigence de la performance individuelle, et la mise en péril de la performance de l'organisation ?

D'où le fait que la richesse socio-émotionnelle trouve son ancrage théorique dans la théorie de l'agence comportementale (Wiseman et Gomez-Mejia, 1998a), qui a été utilisée pour mesurer la recherche ou l'aversion au risque en fonction des résultats obtenus (Rodrigues *et al.*, 2022).

La théorie d'agence comportementale (Wiseman et Gomez-Mejia, 1998b) peut également être mobilisée pour expliciter les résultats obtenus par Llanos-Contreras & al (2019): les stratégies de redressement ayant portées le plus de fruit sont celles qui ont remis en cause les choix de succession et élaboré des changements importants dans les équipes de travail et le modèle d'affaires (Meiar et Verstraete, 2021). Par conséquent celles qui ont mis les priorités de la richesse socio-émotionnelle au niveau des intérêts d'affaire, et non ceux des intérêts de la famille. La valeur de la richesse socio-émotionnelle est souvent calculée sur la base de la différence entre la valeur marchande et la valeur subjective posée par le propriétaire (Larioui, 2023)

Dans l'analyse de l'étude de cas de Hermès et l'opération organisée par LVMH pour rentrer dans son capital, les auteurs abordent le rapport à la performance et la défense de l'Unité familiale comme étant la valeur du capital émotionnel. (Cadiou *et al.*, 2018), nous déduisons à ce niveau-là que la notion de capital émotionnel et richesse socio-émotionnelle sont assimilés.

Si plusieurs critères ont été listés au départ par Gomez-Mejia & al. en 2007. Les travaux de Baronne & Gomez-Mejia en 2012 ont fait consensus sur les 5 caractéristiques FIBER, et plusieurs auteurs les ont simplement utilisées dans les travaux sur la richesse socio-émotionnelle, à savoir :

- **Family Control** (évoqué précédemment comme principal motivateur pour expliquer l'aversion au risque dans les entreprises familiales) ;
- **Identification** (ou autrement dit, l'identification des membres de la famille à l'entreprise familiale) ;
- « **Binding social ties** » (le capital social construit autour de l'entreprise familiale et l'influence des différents réseaux dans lesquelles elle est impliquée, ainsi que les membres familiaux) ;
- **Emotional attachment** (ce qui caractérise même la cellule familiale, peut être reporté sur l'entreprise familiale, nous avons abordé également l'impact de ce facteur sur la prise de décision en entreprise familiale) ;
- **Renewal dynasty** (la longévité de l'entreprise familiale dépend de sa capacité à préparer une succession au sein de la famille, ce dernier facteur est étroitement lié au premier, « les échecs de succession mettent en péril le contrôle de la famille, d'où l'importance de la planification de la succession à temps » (Duh *et al.*, 2009), les auteurs affirment également que les problèmes de succession limitent les ambitions de croissance de l'entreprise familiale)

La richesse socio-émotionnelle est une richesse non financière qui se base sur: le niveau de **contrôle et d'influence** de la famille dans l'entreprise, qui confère à ses membres une position privilégiée et des avantages auxquels les membres non-familiaux n'ont pas droit, la richesse socio-émotionnelle est aussi l'influence de l'entreprise familiale sur l'**identité** des membres de la famille, les **liens sociaux obligatoires** entre les membres de la famille en dehors de l'entreprise, ainsi que l'**attachement émotionnel** des membres de la famille à l'entreprise et à sa vie, l'occasion de prolongement de la famille qu'offre la succession entre membres de la famille pour s'inscrire dans des modèles de **dynastie** (Glover et Reay, 2015).

FIBER représente l'échelle de mesure de la richesse socio-émotionnel autour de laquelle un certain consensus s'est formé. De nombreux chercheurs ont adopté l'échelle FIBER pour mesurer la richesse socio-émotionnelle (RSE) dans les entreprises familiales, car elle reste l'outil de référence le plus utilisé pour quantifier cette notion complexe

Plusieurs auteurs ont tout de même soulevé des critiques concernant le modèle FIBER, notamment sur l'interdépendance et le chevauchement potentiel entre certaines de ses cinq dimensions, en proposant de réduire le modèle à une version abrégée considérant que : la pérennité des liens familiaux, l'attachement émotionnel, et l'identification à l'entreprise sont des dimensions suffisantes pour capturer l'essentiel de la richesse socio-émotionnelle (Naldi *et al.*, 2024), ou en appelant à la nécessité de l'adapter aux spécificités culturelles et organisationnelles. (Filser *et al.*, 2018)

Additivement aux facteurs issus de la richesse socio-émotionnelle, les relations dans les entreprises familiales sont empreintes de l'influence des émotions, entre des membres familiaux liés par des relations professionnelles. Bien que les émotions ne soient pas étrangères au contexte organisationnel, celles qui affectent les relations entre membres familiaux se sont d'abord développées en dehors de l'entreprise, dans la cellule familiale, et sont importées dans l'entreprise avec leur charge totale.

« Les émotions ont été définies par Cosnier comme étant « tous les événements ou états du champ affectif qui se caractérisent par un ensemble d'éprouvés psychiques accompagnés de façon variable en intensité et en qualité de manifestations physiologiques et comportementales »...». (Sfeir, 2020a, p. 42)

Un numéro spécial de la revue « Journal of Family Business Strategy » N°5 (2014) était consacré aux travaux sur l'impact des émotions dans les entreprises familiales, des analyses croisées issues de différentes disciplines comme : l'anthropologie, la sociologie, la psychologie ou le comportement organisationnel, ... y étaient présentées.

Sachant que la pérennité des entreprises familiales dépend fortement des choix stratégiques qu'elles opèrent en matière de gouvernance, et de transmission. Les stratégies de croissance, de développement, d'internationalisation ou d'innovation visent à amener l'entreprise dans une nouvelle étape de vie. (Moreno-Gené et Gallizo, 2021), la cohabitation entre les enjeux émotionnels et les processus de gestion devient un jeu d'équilibrisme perpétuel.

Le niveau de cohésion émotionnelle et cognitive qui caractérise la relation entre le cédant et sa relève, est corrélé positivement à l'impact du transfert sur l'entreprise familiale (Llanos-Contreras et Jabri, 2019), transmettre ou vendre peut révéler le niveau d'attachement, reprendre peut susciter la fierté et la joie, ou la crainte de l'échec, ou même de la déception, accompagner pour former le successeur révèle une générosité et bienveillance, les délais peuvent provoquer de l'impatience, voire un conflit, de la distance

ou de l'incompréhension... toute interaction suscite une émotion (Sfeir, 2020b), les actions même anodines et symboliques qu'entreprend le cédant vis-à-vis du successeur sont le berceau de ce sentiment profond qui engage le successeur dans la volonté d'affronter les difficultés par lesquelles passe l'EF ou même des actions de redressement (De Massis *et al.*, 2023).

Le processus de succession est donc une phase charnière durant laquelle se manifeste une panoplie d'émotions, du fait du nombre d'interactions qui s'y produisent et des divers événements à y gérer, tel que le changement sur la structure de propriété, de gouvernance ainsi que le changement de culture organisationnelle (Gabriel et Bitsch, 2019) cela amène autant de bonnes choses telles que la nouvelle énergie, les nouvelles idées, ou des innovations, mais peut également provoquer des conflits, des perturbations organisationnelles, et la perte de connaissances tacites.

Les émotions révèlent un paradoxe entre la continuité, le changement, et la rupture induit par le processus de succession. Bien que la gestion des émotions soit une préoccupation autant dans les entreprises familiales que non familiales, les implications de sa gestion ne peuvent pas être généralisées de l'une à l'autre (De Massis *et al.*, 2023). Au sein des entreprises familiales se créent et se développent des émotions dont l'influence ne s'arrête ni au seuil de la famille ni au seuil de l'entreprise familiale (Sfeir, 2020b). La position de la famille dans l'entreprise familiale implique un certain niveau d'affect et une dotation socio-émotionnelle qui constitue à terme un stock de valeur qui lui est propre (Llanos-Contreras et Jabri, 2019)

Nous avons expliqué précédemment que la richesse socio-émotionnelle est considérée comme un point de référence pour la prise de décision dans l'entreprise familiale, et « L'aspect émotionnel, omniprésent dans l'entreprise familiale dicte son mode de fonctionnement, autant que son évolution dans le temps » (Sfeir, 2020b, p. 39)

1.1.4 La transmission intergénérationnelle dans les entreprises familiales

La fondation des entreprises familiales du Canada³ a publié une étude qui stipule que la propriété de plus de 60 % des entreprises familiales au Canada changera de main au cours des dix prochaines années. Dans un délai encore plus court – sept ans –, près de 40 % des membres de la nouvelle génération prendront le

³ <https://familyenterprisefoundation.org>

contrôle de l'entreprise familiale. Seulement 47 % des propriétaires actuels s'attendent à ce que la propriété reste entièrement dans la famille (Arora, 2021).

Le transfert d'une génération à une autre ou au sein de la même génération (comme nous l'avons identifié dans les résultats de notre recherche) dans les entreprises familiales est une opportunité pour générer de nouvelles perspectives en termes de stratégies, notamment la durabilité, la professionnalisation et l'internationalisation (Moreno-Gené et Gallizo, 2021). L'auteur indique que les différences intergénérationnelles peuvent avoir un impact significatif sur la rentabilité des entreprises familiales.

Les travaux de Chirico & al (2020) se sont concentrés sur les cas de sorties. Ils ont confronté des positions de propriétaires familiaux et non familiaux dominants d'entreprises privées pour les choix de sortie. Car ils ont observé qu'un lien causal entre la détérioration des performances et la probabilité de sortie⁴, il augmente lorsque les propriétaires ne sont pas familiaux et diminue lorsque les propriétaires sont familiaux. Les conclusions de ces recherches sont que les propriétaires familiaux portent un intérêt plus fort pour les utilités non financières et favorisent une continuation de l'entreprise familiale par les futures générations. (Chirico et al., 2020)

Les entreprises familiales adoptent des stratégies de sortie différentes de celles des entreprises non familiales car elles cherchent prioritairement à limiter leurs pertes financières. Les entreprises familiales privilégient souvent la fusion à d'autres options comme la vente ou la dissolution. Ce choix s'explique par la volonté des propriétaires familiaux de préserver leur capacité à tirer des bénéfices de l'entreprise, en maintenant un certain contrôle et en protégeant la richesse socio-émotionnelle associée à la continuité familiale de l'activité. Ainsi, la logique familiale conduit à privilégier la survie de l'entreprise, même sous une forme modifiée, plutôt qu'à accepter une perte totale d'influence ou de patrimoine.

« .. alors que les entreprises non familiales réduisent leurs pertes financières, les entreprises familiales en difficulté sont plus susceptibles de se retirer par le biais d'une fusion afin de préserver la capacité des propriétaires familiaux à tirer des bénéfices de leur entreprise »
(Chirico et al., 2020)

Même si nous ne généralisons pas le fait que la richesse socio-émotionnelle prend une part prépondérante dans les processus de décision dans les entreprises familiales, il demeure assez particulier de considérer

⁴ Entendu les sorties de marché (vente ou dissolution de l'entreprise)

la part qu'elle prend dans les choix, au regard des impératifs financiers qui caractérisent les logiques économiques.

Les derniers chapitres (Von Schlippe *et al.*, 2021, part. V) présentent un résumé du « modèle de Witten pour le développement de la stratégie familiale ». Il s'agit d'une liste de contrôle qui présente les considérations fondamentales relatives à la stratégie familiale et les éléments typiques d'un processus de stratégie familiale. Ces processus ont montré que le développement d'une stratégie familiale est principalement réalisé par les membres de la famille entrepreneuriale impliqués dans un processus d'autoréflexion. Ce type de processus peut parfois déboucher sur une confrontation douloureuse s'il apparaît, par exemple, que les membres de la famille ne considèrent l'entreprise que comme un investissement.

Le processus par lequel la famille réfléchit sur elle-même est très intense, et les questions clés sont explorées avec un niveau élevé d'implication personnelle et d'émotion. Le résultat est souvent une solution très particulière, individuelle, qui ne conviendrait qu'à la famille concernée. (Von Schlippe *et al.*, 2021).

Le modèle présenté par De Massis (2023) nous intéresse pour le lien qu'il exhorte entre le niveau individuel des émotions et leur dynamique générative des résultats des stratégies adoptées au niveau de l'entreprise familiale. Le niveau individuel des émotions est autant issu d'évènements familiaux que d'évènements liés à la vie de l'entreprise, ainsi que des interactions sociales dans ces deux environnements, ils sont parfois issus du niveau d'engagement dans l'entreprise familiale. Les émotions provoquent des comportements spécifiques qui passent de la retenue et discrétion quant aux effets des émotions jusqu'au conflits ou alliances ouverts. Les leviers décisionnels se situent au niveau des objectifs, du mode de gouvernance, et des ressources mobilisées au sein de l'organisation. Les différentes décisions stratégiques sont : la succession, la prise de risque, la diversification, l'innovation, la restructuration, ...

Il résulte de ces stratégies deux niveaux de mesure : une attention accrue portée à la famille ou aux affaires, et des résultats plus financiers ou non-financiers. Même si un lien direct entre ces deux résultats n'est pas établi, l'article de Glover & al (Glover et Reay, 2015) en suggère quelques-uns, sur la base d'une revue des différentes stratégies déployées par les familles travaillant dans le domaine maraîcher. Ce secteur est caractérisé par des revenus faibles, néanmoins il y voit se développer des entreprises familiales qui se transmettent de génération en génération. Les auteurs ont conduit une étude au Royaume Unis, sur un

panel d'une vingtaine d'entreprises, la théorie socio-émotionnelle a été développée pour répondre à la question de savoir si les objectifs financiers et non financiers sont à l'origine des stratégies dans les entreprises familiales.

Les quatre stratégies déployées sont :

- La diversification : comme stratégie communément recommandée par le gouvernement et les conseillers depuis plusieurs décennies, seulement 2 entreprises sur 20 du panel l'ont adoptée car les conséquences de cette stratégie sont que la ferme devient complètement immergée dans les affaires, avec une moindre attention sur le métier de base comme source de fierté.
- Stratégie d'austérité familiale, la famille répond en se renonçant à satisfaire certains besoins pour faire face aux revenus décroissants 6 des 20 entreprises interrogées affirment avoir adopté cette stratégie.
- Recours à la dette pour financer les dépenses professionnelles, la difficulté avec cette méthode est qu'elle ne garantit pas l'augmentation des revenus, ni de maximiser les profits pour payer la dette.
- Le compromis est parfois le choix adopté par les propriétaires de fermes, dans le sens où ils sont prêts à accepter de moindres revenus en contrepartie d'éléments qu'ils valorisent comme important. Excellence n'est pas une finalité.

Chacune de ces stratégies traduit une attention plus portée sur l'entreprise ou sur la famille, sur la richesse financière ou sur la richesse socio-émotionnelle. La stratégie d'austérité familiale suggère un renoncement à la richesse financière, traduit-elle pour autant une attention accrue accordée à la famille, nous nous interrogeons à savoir si ***les valeurs fortes et partagées au sein de la famille permettent de renoncer collectivement à la richesse financière et la substituer par la richesse socio-émotionnelle.***

La stratégie de compromis suggère également une certaine mesure de renonciation, le recours à la dette expose la famille au stress du risque de remboursement, qui peut être aussi important que le stress que provoque le fait de sortir de sa zone de confort et d'explorer de nouveaux savoir-faire dans la stratégie de diversification. Dans chacune de ces stratégies la cohésion et le niveau de solidarité au sein de la famille peut être vital, ce qui revient aux facteurs indirects de la richesse socio-émotionnelle contenue dans le climat familial et présentée comme variable indépendante (Llanos-Contreras et Jabri, 2019) et comme facteur externe qui impacte la prise de décision.

Les auteurs présentent le déclin d'une entreprise familiale comme résultante d'un déséquilibre dans le focus et priorités accordés à la famille ou à l'entreprise familiale. Et que lorsque l'équilibre est présent il amène la famille à s'inscrire dans une stratégie de redressement. Le lien qu'ils font également avec la richesse socio-émotionnelle est que plus celle-ci est élevée plus l'engagement dans une stratégie de redressement est plus probable.

De ce fait, il convient de considérer la transmission générationnelle en tant que processus nécessitant des décisions stratégiques, bien en amont, pour garantir la longévité de l'entreprise familiale et la préservation du patrimoine.

1.1.5 Synthèse partielle

La littérature sur les entreprises familiales met en avant leur poids économique majeur, tant au Québec qu'à l'international. Elles représentent la majorité des entreprises et des emplois privés, incarnant des piliers économiques à la longévité remarquable, souvent supérieure à celle des autres types d'entreprises. Leur résilience s'explique par une gestion prudente, une vision à long terme et une forte capacité d'adaptation, notamment en période de crise.

La définition de l'entreprise familiale varie selon les contextes culturels et académiques, mais plusieurs critères font consensus : la propriété majoritairement familiale, l'implication active de membres de la famille dans la gestion, la volonté de transmission intergénérationnelle et l'importance des liens sociaux internes. Ce modèle s'appuie sur une identité familiale forte, qui façonne la culture d'entreprise et influence la prise de décision.

Les caractéristiques distinctives des entreprises familiales résident dans la combinaison d'objectifs économiques et non économiques. Le concept de richesse socio-émotionnelle (SEW) est central : il désigne l'ensemble des bénéfices non financiers recherchés par la famille, tels que le contrôle, l'attachement émotionnel, l'identification à l'entreprise, les liens sociaux et la préparation de la succession (modèle FIBER). Cette richesse influence les choix stratégiques, parfois au détriment de la performance financière immédiate, mais en faveur de la pérennité et de la cohésion familiale.

Les émotions jouent un rôle déterminant, notamment lors des phases de succession. La transmission intergénérationnelle est une étape critique, source de tensions mais aussi d'innovation et de renouvellement. Les décisions stratégiques (diversification, austérité, recours à la dette, compromis) reflètent l'arbitrage constant entre intérêts familiaux et impératifs économiques. Un équilibre entre ces dimensions est essentiel à la survie et au développement de l'entreprise familiale.

Enfin, la littérature souligne que la réussite de la transmission et la longévité de l'entreprise dépendent d'une gouvernance adaptée, d'une planification précoce et d'une gestion fine des dynamiques émotionnelles et relationnelles. La richesse socio-émotionnelle apparaît ainsi comme un levier clé, à la fois ressource et contrainte, qui façonne la trajectoire des entreprises familiales à travers les générations.

1.2 Volet II : L'innovation

L'importance de l'innovation pour la survie de l'entreprise n'est plus à démontrer, dans l'une de ses définitions les plus larges l'innovation est une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par un individu ou par une unité (Everett M. Rogers, 2003).

Les recherches sur l'innovation ont d'abord concerné le domaine technologique et technique car les effets les plus tangibles pouvaient être observés sur les produits ou les procédés de production. Bien que les innovations à caractère administratif ou organisationnel aient retenu l'attention des premiers chercheurs dès les années soixante le terme innovation managériale a été attribué pour la première fois par Hamel en 1981, qui les a définies comme des principes ou des pratiques qui défient les situations préexistantes.

« Les innovations managériales ont une propension à infléchir le processus de décision traditionnel de l'entreprise. Elles sont considérées comme des moyens ou des stratégies organisationnelles pour gérer l'incertitude. » (Le Roy *et al.*, 2013, p. 79)

1.2.1 L'innovation dans l'entreprise familiale

L'innovation est un axe stratégique de développement, la capacité d'innovation de l'entreprise familiale est un sujet qui fait débat, un manque d'innovation était rapporté dans l'entreprise familiale par peur de perdre la richesse socio-émotionnelle « Dans les entreprises, le maintien du contrôle familial peut être une priorité plus importante que l'innovation » (Gómez-Mejía *et al.*, 2007) néanmoins la gestion de l'entreprise familiale par des membres non familiaux réduit l'impact modérateur qu'a la richesse socio-émotionnelle sur la relation entre prise de risque et capacité d'innovation (Rodrigues *et al.*, 2022)

Dans un rapport de mai 2022 ; le cabinet KPMG publie une enquête⁵ auprès de plus de 2400 entreprises familiales révisées à travers 70 pays, « la capacité d'innovation se reflète dans l'intérêt de l'entreprise familiale à investir en recherches et développement et à créer des produits, des services et des procédés innovants. Cela peut également être observé lorsqu'elles investissent de nouveaux marchés pour générer de nouveaux revenus », bien que ce postulat soit limité aux innovations tangibles sur l'offre de service, il élargit la vision de l'innovation à au développement du potentiel commercial par la nouveauté de

⁵ <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/05/regenerative-power-of-family-businesses-report.pdf>

nouveaux marchés, qui peuvent nécessiter, à l'entreprise, de nouvelles adaptation ou un apprentissage de nouvelles technique ou une modification de son approche pour renforcer son potentiel d'attractivité.

Ce postulat est consolidé en 2024 par l'influence de la culture d'entreprise qui est présentée comme un facteur déterminant dans la capacité d'innovation.

« La culture d'une entreprise familiale fait partie de son écosystème entrepreneurial car elle influence les pratiques innovantes. Cela signifie que la culture joue un rôle clé dans la capacité d'une entreprise familiale à pénétrer de nouveaux marchés et à développer des produits innovants » (Ratten, 2024).

Dans les premières études l'attention était portée sur les décideurs, et le processus qu'ils suivent pour faire émerger l'innovation, lorsque ces études portaient sur des métier comme l'innovation des enseignants, ou des médecins, l'unité d'adoption de l'innovation était initialement ignorée, pour revenir au premier plan quelques années plus tard, car l'innovation devient une capacité organisationnelle dès qu'elle est mise en œuvre. La capacité de l'organisation à l'intégrer et à en faire un avantage concurrentiel devient alors primordiale (Everett M. Rogers, 2003, p. 248).

L'adoption d'une innovation suit un processus décisionnel en cinq étapes distinctes. Ce modèle théorique met en lumière la dynamique comportementale par laquelle un individu ou une unité décisionnelle adopte (ou rejette) une innovation(Everett M. Rogers, 2003, p. 107) :

- **Connaissance** : L'individu prend d'abord conscience de l'existence de l'innovation et acquiert une compréhension de son fonctionnement.
- **Persuasion** : Il développe ensuite une attitude favorable ou défavorable envers cette innovation.
- **Décision** : Sur la base de cette attitude, il choisit soit de l'adopter, soit de la rejeter.
- **Mise en œuvre** : En cas d'adoption, l'innovation est concrètement mise en usage.
- **Confirmation** : L'individu cherche alors à conforter sa décision antérieure. Toutefois, il peut revenir sur celle-ci s'il est confronté à des informations contradictoires.

Ce modèle met en évidence que l'adoption d'une innovation ne relève pas d'un acte isolé, mais d'un processus évolutif influencé par la perception, l'expérience et le contexte social de l'acteur décisionnel.

Les propriétaires d'entreprises familiales doivent considérer attentivement les différentes voies susceptibles d'accroître l'innovation de l'entreprise plutôt que les facteurs individuels. Plus précisément, les dirigeants d'entreprises familiales qui ne peuvent pas faire grand-chose pour modifier l'importance de leur travail indépendant ou l'environnement dans lequel leurs entreprises opèrent, devraient examiner attentivement leurs décisions de professionnaliser et d'intégrer dans l'entreprise des membres de la famille appartenant aux générations suivantes. (Kosmidou et Ahuja, 2019), les auteurs rajoutent que lorsque la préservation de l'économie sociale n'est pas importante et que les entreprises familiales se trouvent dans des environnements qui ne sont ni dynamiques ni généreux, l'innovation est plus importante grâce à l'implication des générations ou à la présence de managers non familiaux.

Selon la même étude (Kosmidou et Ahuja, 2019) :

- Si la préservation de la SEW est importante dans un environnement dynamique ou généreux, l'innovation peut être plus élevée, indépendamment de l'implication générationnelle.
- Si la SEW est moins prioritaire dans un environnement stable et peu généreux, l'innovation est favorisée par l'implication des nouvelles générations ou la présence de managers non familiaux.

L'innovation dans les entreprises familiales dépend fortement de la préservation du capital socio-émotionnel (SEW), influencée par l'identification familiale, les liens sociaux, et l'attachement émotionnel. Une forte identification familiale freine l'innovation en accentuant l'aversion au risque, tandis que l'attachement émotionnel et les liens sociaux renforcent la capacité d'innovation. Ces facteurs favorisent l'échange de connaissances et l'engagement envers la réussite à long terme, améliorant ainsi la performance de l'entreprise. (Filser *et al.*, 2018)

1.2.2 L'innovation managériale dans l'entreprise familiale

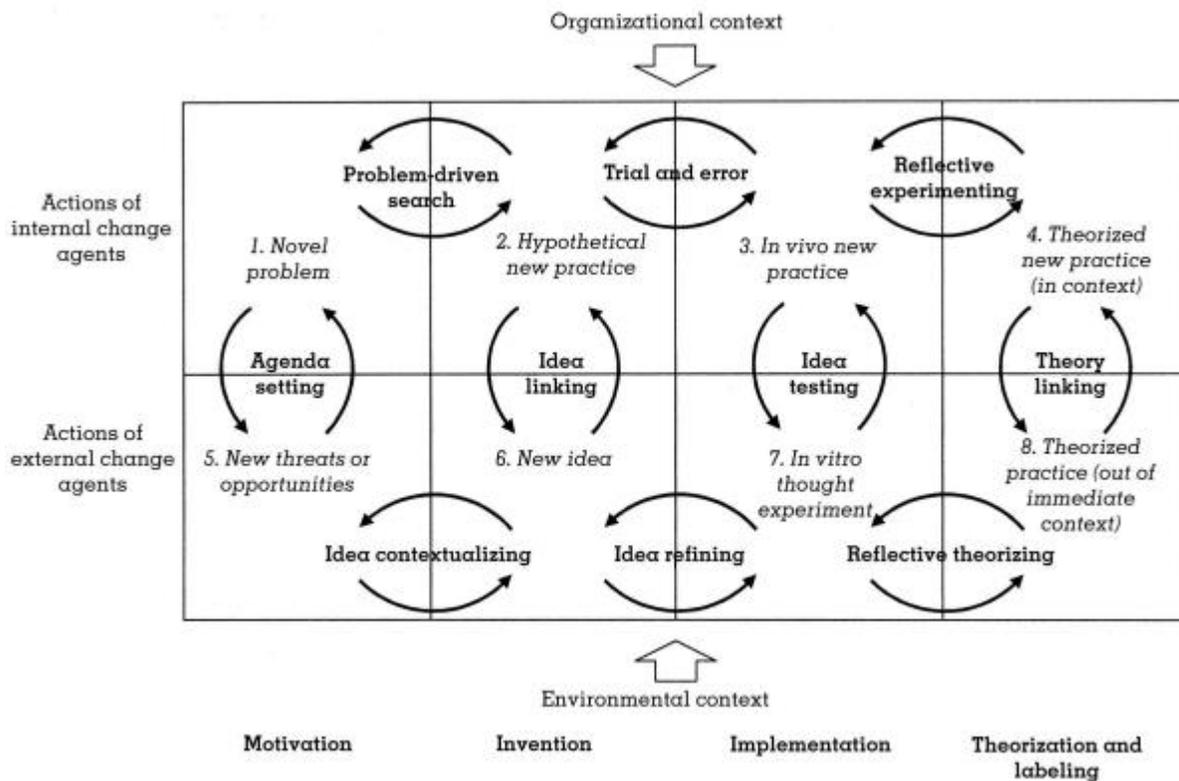
L'implication de la famille joue un rôle déterminant dans la configuration des leviers managériaux et des processus opérationnels, ce qui influence à la fois les résultats obtenus et les dynamiques d'innovation, autrement dit les processus d'innovation (Padilla-Meléndez *et al.*, 2015)

« l'innovation managériale est l'adoption, par une organisation, de pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance globale ». (Le Roy *et al.*, 2013, p. 86) l'intérêt de cette définition est qu'elle allie à la fois l'aspect complètement inédit de la pratique ou

de la méthode réputée innovation managériale, ou son adoption par l'organisation car elle transcende avec les pratiques habituelles ou les méthodes existantes dans l'organisation. Cette définition est très proches de celle des premiers travaux ayant permis de documenter structurer et enrichir le concept d'innovation managériale, à savoir : « mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion nouvelle par rapport à l'état de l'art et destinée à favoriser la réalisation des objectifs de l'organisation » (Birkinshaw et al., 2008, p. 825)

Les auteurs ont également présenté un cadre conceptuel qui démontre la complexité du concept : Le processus d'innovation n'est pas linéaire ni automatique. Il est influencé par le contexte spécifique de chaque organisation : sa culture, ses routines, ses contraintes et son environnement concurrentiel. L'adoption d'une innovation peut être volontaire, mais aussi résulter de pressions externes, d'un effet de mode ou toute autre stratégie. C'est un processus itératif qui nécessite une analyse fine pour comprendre comment émergent, se développent et se diffusent les innovations dans les organisations

Figure 1.1 – Cadre du processus d'innovation en gestion (Birkinshaw et al., 2008, p. 832)



Birkinshaw et ses collègues décrivent l'innovation managériale comme un processus en quatre phases principales :

Motivation : Cette étape concerne les facteurs et circonstances qui incitent des individus ou des organisations à envisager une innovation managériale. Il s'agit souvent de pressions internes (problèmes à résoudre, volonté de se différencier) ou externes (concurrence, évolution du marché).

Invention : C'est la phase d'expérimentation où émergent de nouvelles pratiques managériales, soit par essais internes, soit par inspiration externe. Elle peut résulter d'une recherche délibérée, d'un tâtonnement ou d'un échange d'idées avec des acteurs extérieurs.

Implémentation : Cette étape correspond à la mise en œuvre concrète de la nouvelle pratique ou structure, afin d'en tester son effet dans l'organisation réelle. Elle implique des ajustements, des apprentissages et la coordination entre différents acteurs internes.

Théorisation et labellisation : Il s'agit d'un processus social où l'innovation est interprétée, validée et légitimée par des acteurs internes et externes. Cette étape est cruciale pour assurer l'acceptation et la diffusion de l'innovation, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

Plusieurs exemples d'innovations managériales sont présentés dans le tableau ci-dessous pour décrire la nature de ces innovations et les relier à l'unité d'adoption qui a bénéficié de leurs effets positifs. L'innovation managériale confère un avantage concurrentiel (Everett M. Rogers, 2003 ; Miller et Le Breton-Miller, 2005 ; Weimann *et al.*, 2020) dans son positionnement sur son marché, vis-à-vis de ses parties prenantes, et contribue à sa longévité. La capacité de l'entreprise familiale à développer des stratégies à long terme lui offre la possibilité de mesurer les résultats tangibles des innovations managériales entreprises.

Figure 1.2 – Exemples de gestion de l'innovation (Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 830)

Exemple	Application de la définition de l'innovation managériale
Modern research lab (e.g., Hargadon, 2003)	Nouvelle structure pour gérer le processus d'innovation technologique, et innovation produit
Divisional (M-)form (e.g., Chandler, 1962)	Une nouvelle structure organisationnelle pour les entreprises complexes, à produits et marchés multiples
Toyota production system (e.g., Ohno, 1988)	Un nouvel ensemble de pratiques et de processus visant à améliorer l'efficacité de la production et à réduire les déchets
Total quality management (e.g., Zbaracki, 1998)	Un nouvel ensemble de pratiques et de processus visant à réduire les défauts de qualité et à améliorer la satisfaction des clients
Discounted cash flow (e.g., Pezet, 1997)	Une nouvelle technique destinée à améliorer les décisions d'investissement et de budgétisation en ajoutant une dimension temporelle
Spaghetti organization (e.g., Foss, 2003)	Une nouvelle structure organisationnelle ayant pour objectif d'accroître les initiatives des employés et de surmonter les problèmes de hiérarchie.
Cellular manufacturing (e.g., Berggren, 1992)	Une nouvelle structure organisationnelle ayant pour objectif d'accroître les initiatives des employés et de surmonter les problèmes de hiérarchie.
NASA new organization (e.g., Carroll, Gormley, Bilardo, Burton, & Woodman, 2006)	Une nouvelle structure et une nouvelle pratique permettant aux équipes d'effectuer des modélisations et des analyses complexes sans colocation.

Activity-based costing (e.g., Kaplan, 1998)	Une nouvelle pratique et technique d'affectation des coûts visant à fournir des évaluations de coûts plus réalistes
Modern assembly line (e.g., Hounshell, 1984)	Un nouvel ensemble de pratiques et de processus visant à améliorer l'efficacité de la production et à réduire les coûts.
Balanced scorecard (e.g., Kaplan, 1998)	Une nouvelle technique et une nouvelle pratique pour intégrer différents types d'informations dans le but de prendre des décisions plus éclairées
Quality of work life (e.g., Yorks & Whitsett, 1985)	Un nouvel ensemble de pratiques et de processus autour de la conception du travail des employés dans le but d'améliorer leur bonheur au travail.

Le biais impactant la compréhension de l'innovation : Les études s'intéressent habituellement plus à la réussite de l'adoption de l'innovation qu'à ses conséquences, « partant du principe implicite que toute innovation adoptée entrainera des effets bénéfiques »⁶ (Everett M. Rogers, 2003, Chapitre 11) supposer que l'adoption de l'innovation implique toujours une réussite car les bénéficiaires en ont forcément besoin n'est pas toujours avéré. Il est donc important de porter attention à identifier les réactions réelles que suscite l'innovation managériale. Il y a plusieurs raisons qui expliquent les réactions des acteurs de l'entreprise et leur manque d'engagement dans les stratégies innovantes que proposent leurs dirigeants (Boyer, 2020) : (1) le temps d'appropriation de la nouveauté, le secteur d'activité et la culture d'entreprise sont des déterminants face à l'innovation ; (2) l'incongruence des leviers, lorsque la stratégie, les procédés, et l'organisation sont facile à modifier pour s'adapter à l'innovation, la culture managériale et organisationnelle le sont beaucoup moins ; (3) la prise en considération de la dimension humaine, lorsque les employés ont été habitués à suivre les prescription, il ne suffit pas de décréter que les employés sont invités officiellement à innover, il faut aussi réunir toutes les conditions qui encouragent ces initiatives et faire preuve de bienveillance lorsqu'elles rencontrent des échecs ou des résistances de la part du reste de l'organisation. Il est également important de distinguer la « gestion de l'innovation » (innovation

⁶ Traduction libre

management) de l'« innovation managériale », la première concerne donc la gestion efficace des projets innovants, la structuration des équipes, la gestion des ressources et la mise en place de méthodes pour favoriser l'émergence et la réussite des innovations , lorsque la seconde est la façon même dont l'organisation est dirigée, coordonnée ou contrôlée (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Le Roy *et al.*, 2013).

1.2.3 L'innovation à travers la tradition

Le facteur temporel que nous pouvons identifier dans la définition de l'innovation managériale, et dans le processus dynamique et itératif de mise en œuvre peut laisser penser qu'il est nécessaire d'abandonner le passé (pratique, méthode, ...) pour pouvoir intégrer le nouveau. Le modèle proposé par De Massis montre comment l'internalisation et la réinterprétation des connaissances passées favorisent l'innovation, une connexion forte à la tradition peut générer un avantage concurrentiel durable (2016).

Dans l'entreprise familiale l'innovation trouve des racines naturelles dans l'héritage intergénérationnel, plusieurs travaux s'intéresse à ce phénomène et lui trouve des similitudes avec les principes de l'ambidextrie organisationnelle (Guffler *et al.*, 2023)

Les décisions d'innovation peuvent être influencées par des tensions paradoxales qui peuvent exister au sein de l'entreprise familiale, entre la dynamique familiale entrepreneuriale et les choix stratégiques. La cohésion familiale et l'apprentissage progressif sont présentés comme les meilleurs leviers pour gérer ces tensions. (Guffler *et al.*, 2023), le leadership participatif est une autre voie d'atténuation des risques de ces tensions. (Xuan *et al.*, 2024)

1.2.4 Synthèse partielle

L'innovation est aujourd'hui reconnue comme un levier essentiel de survie et de développement pour toutes les entreprises, y compris les entreprises familiales. Initialement centrées sur les innovations technologiques et techniques, les recherches ont progressivement élargi leur champ à l'innovation managériale, définie comme l'introduction de pratiques ou de méthodes de gestion nouvelles, capables de transformer les processus décisionnels et d'apporter des réponses organisationnelles à l'incertitude. Dans le contexte des entreprises familiales, la capacité d'innovation apparaît comme un enjeu complexe, souvent marqué par une tension entre la préservation de la richesse socio-émotionnelle et la nécessité d'évoluer. En effet, le maintien du contrôle familial peut primer sur l'innovation, limitant la prise de risque et la capacité à transformer l'entreprise. Toutefois, l'intégration de membres non familiaux dans la gestion ou l'implication des nouvelles générations tend à atténuer cet effet, favorisant une ouverture accrue à l'innovation.

L'adoption de l'innovation suit un processus décisionnel en plusieurs étapes, allant de la prise de conscience à la confirmation, et dépend fortement de la perception, de l'expérience et du contexte social des décideurs. Les dirigeants familiaux doivent donc arbitrer entre différentes stratégies pour stimuler l'innovation, notamment en professionnalisant la gestion et en intégrant les nouvelles générations. L'importance accordée à la richesse socio-émotionnelle module l'impact de ces choix, l'innovation étant favorisée lorsque l'attachement émotionnel et les liens sociaux soutiennent l'engagement à long terme.

Enfin, l'innovation managériale dans l'entreprise familiale se distingue par un processus itératif, influencé par la culture, les routines et les contraintes spécifiques de l'organisation. Loin d'être linéaire, ce processus nécessite l'acceptation et la légitimation des nouvelles pratiques, ainsi qu'une gestion attentive des résistances internes. L'articulation entre tradition et innovation, via l'apprentissage progressif et la cohésion familiale, apparaît ainsi comme un facteur clé de réussite pour l'adaptation et la pérennité des entreprises familiales.

CHAPITRE 2

APPROCHE METHODOLOGIQUE

2.1 Contexte de l'étude terrain

La présente recherche s'inscrit dans un projet plus large financé par le CRSH⁷. L'objectif du projet de recherche était de soutenir l'innovation et le renouvellement stratégique au moment de la succession, avec l'opportunité que représente l'arrivée de la nouvelle génération dans l'entreprise. Les normes culturelles historiques liées au genre, basées sur les systèmes de valeurs patriarcales et les règles de primogéniture masculine (donnant la priorité au fils aîné), sont encore très présentes et intrinsèques à de nombreuses difficultés pour trouver des successeurs appropriés et intéressés. L'arrivée de la jeune génération à la tête de l'entreprise peut contribuer à transformer la culture d'un modèle traditionnel vers des modèles plus égalitaires, en raison de tendances sociétales et générationnelles. L'étude du rôle que jouent les dynamiques de genre dans les processus d'innovation au moment de la succession nous a amenés vers des réalités multiples, reconstituées et subjectives.

Dans le cadre de ce projet, notre projet de mémoire a porté plus spécifiquement sur **l'émergence de l'innovation par les jeunes générations en contexte d'entreprise familiale**. Dès les premières entrevues, a retenu notre attention le récit de nos interviewés qui définissent l'innovation en tant que valeur qui leur a été transmise par les anciennes générations.

Cela nous a conduits à explorer ***la manière dont l'innovation s'ancre dans le système de valeurs de génération en génération, et la manière dont elle contribue à créer une culture d'entreprise forte et durable*** et de développer notre mémoire autour de cette réflexion.

⁷ Projet financé par CRSH « Les filles et les fils de la prochaine génération comme opportunité d'innovation dans l'entreprise familiale »

2.2 La démarche de théorisation enracinée (grounded theory)

Notre approche est basée sur une logique inductive, basée sur l'organisation de l'analyse et son rapport à la théorie. Nous avons adopté un processus itératif entre la collecte de donnée et l'analyse, et entre l'analyse et la revue de littérature. Cette démarche itérative et comparative constante nous a permis de comparer les segments d'information entre eux. Chaque lecture donnait lieu à une reformulation ou approfondissement, ce qui a permis de faire évoluer les catégories et recentrer le thème de cette recherche aux « innovations managériales ».

De ce fait les principes de la théorisation enracinée se sont avérés les plus pertinents pour le traitement de notre sujet, et s'est imposé au fil de l'analyse (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2006). Ce choix méthodologique nous a permis de mettre en lumière les régularités, les variations et les relations entre les données elles-mêmes sans imposer de cadre préalable. Les concepts, catégories et théories émergent progressivement à partir des données, par codage et comparaison constante, jusqu'à la saturation théorique.

Par ailleurs du fait de l'adoption d'une logique inductive, il nous est apparu évident de porter une attention aux particularités de l'expérience des participants ainsi que les éléments spécifiques liés à leur contexte. L'intégration des éléments contextuels est devenue un angle d'analyse en soit et a permis de catégoriser certains résultats, et de les contraster.

En théorisation enracinée, l'échantillonnage est dit « théorique », car il évolue en fonction des besoins de l'analyse, pour affiner ou compléter la théorie en construction. Dans le cadre de notre étude, l'échange avec les répondants a été enrichi sur la base de questions qui n'étaient pas préalablement prévues dans le guide. La démarche est ainsi flexible, adaptée au terrain, et ne suit pas un protocole rigide.

Les travaux de Guillemette et Luckerhoff nous ont alertés sur le risque de confusion des méthodes d'induction et des approches adoptées, ainsi ils détaillent dans leur étude les aspects de l'induction relative à la méthodologie de théorisation enracinée (MTE).

« il existe une distinction importante entre, d'une part, cette orientation inductive de la MTE et, d'autre part, les méthodes spécifiques d'induction analytique telles qu'on peut les trouver dans certaines approches d'analyse qualitative » (Guillemette et Luckerhoff, 2009)

Notre étude ne s'appuie pas sur des catégories ou des thèmes préétablis, mais sur l'émergence des dimensions importantes à partir des données brutes, sans présupposés, la démarche est guidée par les objectifs de recherche, mais les résultats émergent de l'analyse des données elles-mêmes.

En résumé, notre étude ne vise pas à dégager des explications ou des modèles généraux à partir de l'étude approfondie de cas particuliers. Mais à générer une théorie novatrice à partir de l'analyse itérative et comparative de données recueillies sur le terrain et qui permettent de synthétiser une vision holistique sur le sujet de l'« innovation managériale ».

2.3 L'échantillon

2.3.1 Critères de constitution de l'échantillon

Les entreprises de notre panel sont des entreprises familiales pour les considérations suivantes :

- L'entreprise est perçue par son propriétaire comme étant une entreprise familiale,
- Plus de 50% des voies de vote appartiennent aux membres d'une seule famille liés par le sang ou par le mariage,
- Un ou plusieurs membres de la famille sont présents dans le management de l'entreprise
- Plus d'une génération cohabitent ou ont déjà cohabité dans l'entreprise. De plus le critère géographique a été retenu, car l'étude concerne les entreprises familiales au Québec. Ces critères nous permettent de nous assurer.

Nos répondants : (i) travaillent actuellement ou ont travaillé dans le passé dans l'entreprise familiale ; (ii) Assument le leadership de l'entreprise, ou l'ont fait auparavant si l'expérience est antérieure, ou envisagent d'assumer le leadership dans un horizon inférieur à 5 ans ; (iii) ont cohabité ou cohabitent avec les cédants de l'entreprise dans un objectif de transmission ; (iv) assurent la reprise de l'entreprise seuls ou à plusieurs.

2.3.2 Cartographie du panel

Nous n'avons fait aucun choix orienté durant la prospection, de ce fait, les caractéristiques des entreprises familiales sont présentées pour éclairer les modèles d'affaires influencés par la nature de l'activité, la taille d'effectif ... ainsi que quelques indices sur le contexte et la nature de l'expérience offerte à la jeune

génération. De plus cet échantillon regroupe différentes configurations d'équipes successorales : la relève par une personne seule, en duo ou en équipe, du même sexe ou mixte.

Dans la phase d'analyse de données, nous avons contrasté trois configurations de succession en termes de genre : transmission de l'entreprise aux fils de la famille, transmission de l'entreprise aux filles de la famille, ou transmission de l'entreprise à des équipes mixtes de successeurs. Le critère de pluralité s'est avéré le plus significatif en termes de résultats, et ce relativement à l'impact de la gouvernance à plusieurs sur l'innovation managériale.

Secteurs d'activités représentés dans notre panel

Les secteurs dans lesquels activent les entreprises familiales de notre panel sont diversifiés. Le tableau ci-dessous illustre leur répartition par secteur d'activité.

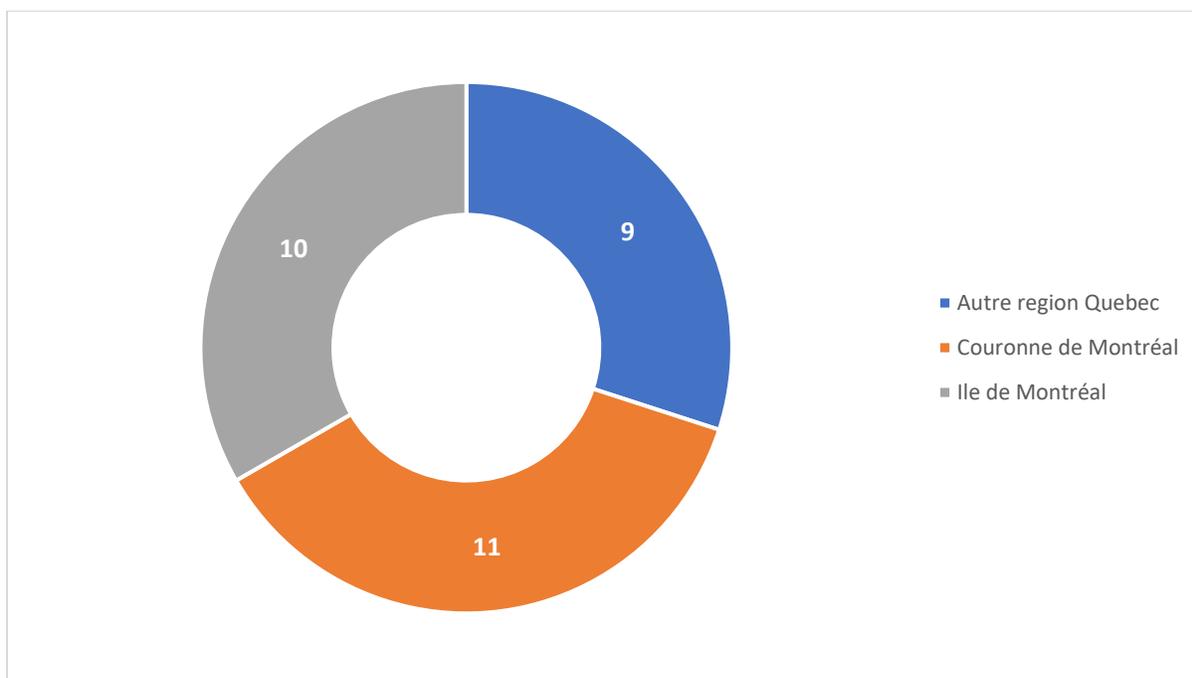
2.1 – Tableau de la répartition des entreprises du panel par secteur / activité

Secteur	Activité	Nb entreprises
Biens		13
	Agroalimentaire	7
	Construction	3
	Fabrication	3
Services		17
	Distribution	2
	Professionnels	9
	Restauration	2
	Automobile	4

Implantation géographique du panel

La présente étude s'intéresse aux entreprises familiales du Québec notre échantillon comporte des entreprises de différentes régions du Québec, bien qu'il soit composé majoritairement des régions du grand Montréal. Ce qui est assez proche de la répartition globale des entreprises privées au Québec : 50,2% en décembre 2023.⁸

Figure 2.1 – Répartition du panel par région

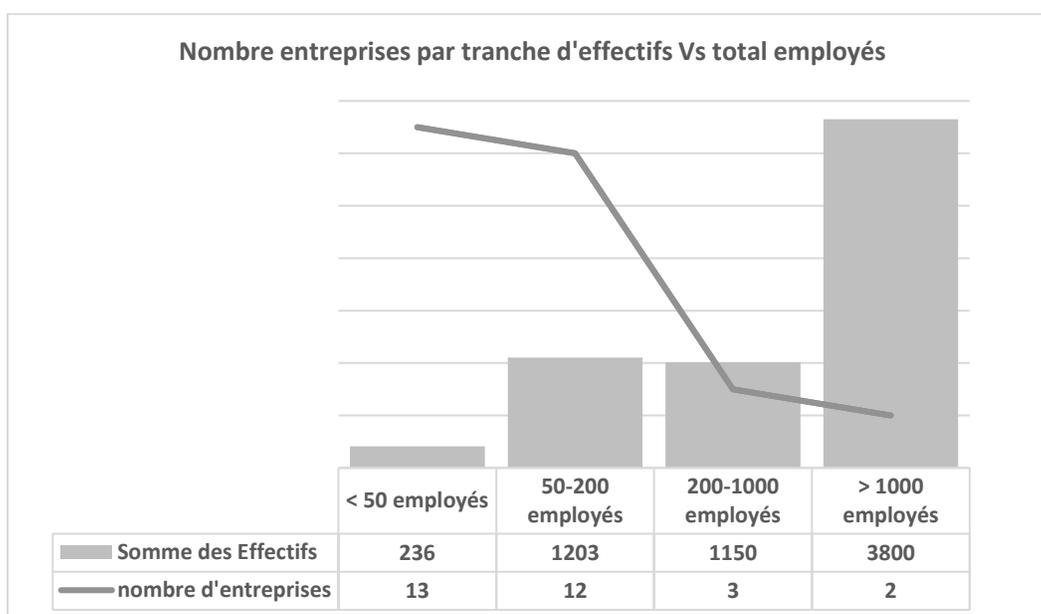


⁸ <https://statistique.quebec.ca/fr/document/nombre-entreprises-actives-quebec>

Taille des entreprises du panel

La taille des entreprises de notre panel est assez significative pour abriter de manière représentative les enjeux relationnels et les facteurs liés aux différentes parties prenantes.

Figure 2.2 – Répartition des entreprises et total des employés par tranche d'effectif



Représentation générationnelle du panel

Plusieurs de nos répondants ont vécu eux-même une expérience de reprise de l'entreprise familiale et sont en train de la transmettre à une nouvelle génération, le vécu contrasté, et l'intégration de leur propre expérience ont constitué une richesse durant nos entretiens. Dans le tableau ci-dessous, nous décrivons cette répartition par entrevue, de la génération à laquelle appartiennent nos répondants et du nombre total de générations impliquées dans l'entreprise.

2.2 – Détail des répondants en fonction de leur génération et nombre total de générations par entreprise

Nombre d'entrevues	Successeurs de	Nb total de générations
16	2 ^e génération	2 générations
3	2 ^e génération	3 générations
7	3 ^e génération	3 générations
1	3 ^e génération	4 générations
3	4 ^e génération	4 générations

Représentation des équipes successorales

En plus du facteur pluriel entre générations, nos répondants ont également vécu l'expérience de gouvernance à plusieurs entre même générations, ainsi des dynamiques d'équipes successorales ont pu être abordées durant nos entretiens.

- Quatorze (14) entretiens ont eu lieu avec des repreneurs ayant décrit des enjeux de coordination et d'alignement avec un autre membre de la famille impliqué dans la gouvernance de l'entreprise, seul deux ont pu être réalisés avec le duo impliqué simultanément, les réponses des binômes ont été traitées dans la même entrevue et analysées sans distinction relativement à ce facteur.
- Deux répondants décrivent l'exercice à 3 membres familiaux,
- Et deux autres ont été impliqués à quatre associés de la même fratrie,
- Face à cela, une douzaine (12) de nos répondants ont vécu une expérience de relève seuls.

2.4 Echantillonnage

Bien que la soumission initiale du projet global est faite en 2019, le projet a beaucoup été influencé par les effets de la pandémie (confinements successifs, ralentissement sur le plan économique, ...etc) ont eu deux impacts principaux sur le déroulement. D'une part, le contact avec des entrepreneurs et chefs d'entreprise est devenu difficile, car il appelle à leur participation à une étude, qui interroge leurs pratiques et visions pour leurs entreprises, dans un contexte de pure incertitude et de difficulté pour beaucoup. D'autre part, les restrictions sanitaires et mesures de distanciation physique ont eu un effet direct sur la possibilité de créer un lien de confiance et d'ouverture dans des conditions optimales de proximité, qui maximisent l'efficacité d'une entrevue dans le cadre d'une recherche qualitative. Au final, deux tiers des entretiens se sont faits à distance, et seul un tiers a pu être réalisé en présentiel.

Un enjeu est apparu pour la qualification des contacts durant la phase de prospection, et pour nous assurer d'avoir des entreprises familiales et des répondants repreneurs de ces entreprises, nous nous sommes assurés de répondre à quelques caractéristiques propres aux entreprises et aux répondants de notre panel.

Nous avons adopté la méthode d'échantillonnage théorique pour favoriser notre méthodologie inductive sans influencer le choix de nos répondants, le but est de rechercher des repreneurs ayant vécu une transmission familiale ou sont en plein processus ainsi que de potentiels repreneurs en emploi actuellement dans l'entreprise familiale. Les critères cités plus hauts étaient suffisants et nous ont permis d'avoir un échantillon très diversifié.

2.4.1 Recrutement des candidats

La phase de collecte de données s'est déroulée en deux temps :

Temps 1 - Fin 2020 à fin 2022 : cette période a servi à constituer une base de données significative des entreprises familiales du Québec, la qualification de la base de données grâce aux informations disponibles de l'internet est précieuse pour cette étude et pour des recherches ultérieures. Durant cette période, les premières entrevues ont pu être réalisées à distance le séquençement entre prospection, organisation et réalisation des entrevues n'est pas pertinent, car l'objectif est de concrétiser une entrevue dès que le calendrier des deux parties le permettait.

Temps 2 - De mai à novembre 2023 : à nouveau l'accent est porté sur le projet, l'exploration du potentiel de la base de données déjà constituée a permis de concrétiser plusieurs rendez-vous, additivement à cela une nouvelle prospection plus ciblée et soutenue nous a permis d'enrichir la base de données initiale. La sortie de la crise sanitaire a également été favorable à l'acceptation des répondants dont la totalité était dans le retour à la normale. Nous nous sommes tout de même adaptés aux préférences des participants pour la réalisation des entrevues à distance ou en présentiel.

Nous présentons en annexe le certificat d'éthique initial et son extension. (Annexe A)

2.4.2 Les outils de collecte

De manière classique, la collecte de données est basée sur un processus continu, qui débute par la constitution, et la qualification d'une base de données des entreprises familiales susceptibles d'être intéressées de participer à notre étude. Une base de données de 163 entreprises au total, qualifiée selon les critères cités précédemment. A l'aide des outils de recrutement des candidats constitués en amont du projet (Annexes B et C), nous avons pu adresser une invitation à participer à notre recherche par courriel ou par relance téléphonique. Nous avons favorisé le contact téléphonique, en utilisant le guide (Annexes

B) à chaque fois qu'un numéro était disponible, nous avons proposé aux candidats potentiels automatiquement de faire suivre notre échange par la documentation du projet afin de leur permettre de comprendre le contexte et objectif de la recherche avant de s'engager (fiche projet – annexes D) ainsi que le formulaire d'information et de consentement (Annexe E) pour rassurer sur la rigueur de la démarche et la confidentialité des données qui seront recueillies.

2.5 Processus de collecte de données

Nous avons noté que la recommandation et l'effet boule de neige ont permis de concrétiser plus d'un tiers des entrevues réalisées. Une relance automatique était formulée en cas d'absence de réponse à notre courriel ou pour proposer un calendrier dans le cas d'un accord de principe obtenu lors de l'échange téléphonique.

Nous avons également sollicité des recommandations de deux natures : des répondants qui ont encouragé d'autres personnes de leur réseau à participer également à notre étude, ou des personnes de notre réseau, susceptibles de connaître des repreneurs d'entreprises familiales et qui nous ont recommandés auprès de leurs connaissances. Les répondants issus de ces canaux représentent un tiers de notre panel, soit 10 répondants. Et deux tiers issus de relances spontanées à partir de la base de données.

Deux entrevues ont été réalisées avec un binôme de représentants de la jeune génération. Au total, notre panel est composé de trente (30) entrevues. Dans la première phase du projet, nous avons voulu réunir des membres d'équipes successorales, la complexité d'organiser cela d'emblée nous a poussés à prioriser la réalisation d'entrevues individuelles avec les personnes avec qui nous réussissions à avoir un contact. A l'issue de l'entrevue, les personnes se sont tellement livrées, qu'elles ont des difficultés à se projeter dans un exercice collectif avec les autres membres de leur équipe successorale. Nous décrivons ci-après le déroulement du processus de recrutement pour expliciter la subtilité de l'exercice collectif.

2.5.1 Description des données collectées

Nous avons favorisé les entrevues en présentiel autant que l'interlocuteur était favorable à cela. Néanmoins les entrevues réalisées à distance ont également été d'une qualité certaine, à l'abri des aléas technologiques ou des sollicitations professionnelles intempestives. Nos répondants ont reconnu avoir apprécié « regarder dans le rétroviseur » et verbaliser leur expérience, l'entrevue était pour eux un exercice, où ils se sont donnés le temps de réfléchir à leur pratique, et l'analyser.

Nous avons totalisé 36 heures et 7 minutes d'enregistrements vocaux et vidéos. La durée moyenne de nos entretiens est de 1H30. Sachant que, préalablement nous demandions une disponibilité d'une heure et demie aux participants, nous nous rendions disponibles pour prolonger l'entretien en fonction du traitement des questions et de la disponibilité des interlocuteurs. Les entretiens en présentiel avaient une durée moyenne de 1h45 contre 1h25 pour les entretiens à distance.

Au total 725 pages des propos des participants ont été retranscrites et analysées. La densité des pages est fonction de la longueur des réponses. De manière générale, nos répondants ne se contentent pas de réponses succinctes et aiment adresser les éléments pour contextualiser leurs réponses, et nous permettre de mieux comprendre leur réalité et les phénomènes ayant mené à certaines décisions ou trajectoires.

2.5.2 Protocole d'entretien

L'ordre des thèmes abordés durant l'entretien ont varié d'une rencontre à l'autre, nous avons ressenti le besoin de nous adapter aux récits spécifiques de chaque répondant, et de lui laisser l'espace d'exprimer ce qui lui apparaît le plus pertinent de son expérience dans l'entreprise familiale. Néanmoins nous avons pu parcourir l'ensemble des thématiques prévues dans notre guide pour garantir la disponibilité d'un minimum d'informations communes et relatives aux objectifs du projet initial, ainsi les thèmes abordés sont présentés dans le tableau ci-dessous.

2.3 – Tableau des thèmes abordés en entrevue

Thème	Données ou éléments ciblés
1. Informations sur l'entreprise	L'entame de l'entrevue est un moment important pour établir la confiance avec la personne interviewée et créer un climat favorable à l'ouverture et le partage. Commencer par le récit de l'histoire de l'entreprise familiale permet de retracer les conditions de sa création ainsi que les éléments marquants retenus par le successeur. Durant cette phase, nous avons évité de poser des questions trop détaillées sur la taille, la répartition des parts de l'entreprise, ou des données socio-économiques.
2. Processus de succession	Comprendre le cheminement personnel et professionnel des participants, ainsi que la manière dont s'est opérée leur imprégnation de l'entreprise familiale, permet d'analyser l'évolution de leur rôle jusqu'au moment du choix mutuel de la succession. Cette section nous permet de documenter l'expérience subjective du successeur et de décrire les enjeux spécifiques ainsi que les étapes charnières ayant marqué la transmission entre générations.
3. Leadership, management, gouvernance familiale	Il est également essentiel de comprendre la structure de la propriété et la répartition du pouvoir entre les membres de la famille au sein de l'entreprise. Les relations de travail y revêtent un caractère particulier qu'il convient de définir pour comprendre les processus décisionnels et les enjeux de gouvernance familiale.
4. Innovation	Explorer la vision de la nouvelle génération, les initiatives de développement ou changements dans le mode de gestion permet de comparer leurs approches avec celles de leurs prédécesseurs, et d'identifier leur impact sur le renouvellement et la transformation de l'entreprise.
5. Cheminement général du successeur	Recenser les facteurs qui influencent la légitimité, la posture et les pratiques du successeur ainsi que le parcours et les conditions ayant contribué à sa préparation à la reprise de l'entreprise familiale, et qui forgent ainsi son rôle et son leadership personnel.

2.6 Analyse des données

Nous avons réalisé 30 entretiens durant la collecte de données, les extraits présentés dans la partie « Résultats » sont issus de 28 d'entre elles. Nous n'avons pas fixé un objectif d'exhaustivité et avons privilégié l'utilisation des données significatives pour le développement de notre étude.

2.6.1 Traitement du contenu des entretiens

Nous avons procédé de différentes manières pour traiter l'information issue des entretiens :

1. Nous avons ressenti le besoin de faire un résumé à l'issue de l'entretien lorsque nous avons constaté que la chronologie nous paraissait importante pour mieux reconstituer le récit et situer les événements.

2. Dans une première phase, nous avons effectué un codage émergent sur la version anonymisée des retranscriptions pour observer les principaux thèmes qui ressortaient et valider que le procédé s'alignait avec les objectifs du projet initial, cette opération nous a permis de constater que des thèmes qui n'étaient pas prévus dans notre guide d'entretien commençaient à émerger.

3. Pour avoir une vision analytique des données, nous avons procédé par codage systématique sur Nvivo pour faciliter la traçabilité des données et le tri des codes.

4. Le codage systématique, sans jugement, nous a permis d'aboutir à 460 sous-codes regroupés en 111 codes principaux, que nous considérons nos codes de 1^{er} niveau. Pour trier l'ensemble des données et aboutir à des catégories significatives, nous avons utilisé les critères suivants :

Identifier les codes qui renseignent les thèmes principaux du projet initial, à savoir : le processus de succession, l'innovation et les initiatives de la nouvelle génération, le genre et la configuration de la relève,

Identifier des thèmes émergents en lien avec les thématiques principales, ou avec l'un des sujets suivants :

- Les tensions et les résistances aux processus de transmission,
- Les facteurs de succès ou ayant contribué positivement dans l'expérience du successeur.

- La récurrence de certains thèmes dans les différents cas interviewés. Ainsi le nombre d’occurrences nous a amené à considérer certains propos de manière particulière, de les catégoriser et analyser leur inter-relation avec les thèmes principaux.

2.6.2 Codage

Le volume des données issues de nos entretiens est trop important, mais, pour le structurer davantage, nous l’avons organisé sur la base des thèmes les plus susceptibles de renseigner le thème de l’innovation managériale.

Figure 2.3 – extrait de l’interface Invivo – page d’accueil du projet

Nom	Fichiers	Références
Business model de EF	18	55
capital social	20	95
Code mémoire - 1 - Innovation	22	132
Code mémoire - 2 - CULTURE d'entreprise familiale	20	61
Code mémoire - 3 - Relation cédant_repreneur	20	121
Code mémoire - 4 - Légitimité du successeur en lien avec son rôle et ses compétences	21	64
Code mémoire - 5 - Croissance & décroissance dans EF	20	134
Code mémoire - 6 - FCS	16	55
Code mémoire - 7 - CO-GERANCE	18	81
Code mémoire - 8 - Enjeux et pratiques RH dans EF	23	248
CRISE_CONFLIT_DIFFICULTE	14	41
Critères de choix du successeur	14	35
GENRE	21	169
INFORMATION EF	22	126

Ainsi, une quinzaine de codes ont été analysés dans leur détail et dans leurs interactions. Nous présentons ci-après les principaux thèmes de cette analyse qui ont été érigés comme des codes de 2^e niveau regroupant un ensemble de verbatims significatifs et en lien avec le thème principal.

Figure 2.4 – Synthèse des principaux codes présentés dans les résultats

Code 2^e niveau	Utilité d'usage pour le thème de l'« innovation managériale »
L'innovation	<p>Les pratiques managériales qui contrastent avec les modes de gestion établis représentent l'apport le plus significatif de la nouvelle génération dans l'entreprise familiale, ce constat nous amène à nous concentrer sur l'innovation managériale comme thème principal aux résultats présentés ;</p> <p>Un cas assimilé au fonctionnement des entreprises libérées a retenu notre attention, et nous a semblé suffisamment riche et intéressant pour le présenter de manière détaillée, et l'analyser sous différents angles. La gestion participative est un modèle né de la transmission générationnelle de valeurs forte du cédant à ses enfants et qui rayonne sur les parties prenantes interne puisqu'il implique fortement la participation des équipes ;</p> <p>L'innovation managériale prend plusieurs formes et nécessite de la part de la nouvelle génération des stratégies adaptées à leur contexte et à leur conjoncture.</p>
La culture d'entreprise	Ce code nous renseigne sur les systèmes de valeur et leurs origines familiales qui constituent le fondement de la culture organisationnelle en entreprise familiale.
La relation cédant-successeur	Ce code contenait un ensemble de données susceptibles d'indiquer que les enjeux de hiérarchie et de pouvoir impactaient fortement l'arrivée de la nouvelle génération, et la marge de manœuvre à leur disposition facilitait ou bloquait les initiatives qu'ils pouvaient apporter dans l'entreprise.
La légitimité du successeur	Nous avons identifié dans nos données un questionnement de la part des répondants à savoir si les blocages qu'ils ont rencontrés parfois étaient relatifs à leur jeunesse ou à leur genre, nous avons pu isoler quelques informations en relation directe avec la mise en œuvre des initiatives proposées par la jeune génération.

Croissance et décroissance	Plusieurs de nos répondant ont expliqué le portrait de la situation économique de l'entreprise et leur vision sur le sujet ainsi que leurs ambitions pour le futur de l'entreprise, plusieurs données sont en lien avec les pratiques managériales adoptées par la nouvelle génération dans ce code.
Les facteurs clés de succès	Un ensemble de « success stories » nous ont été rapportées par les répondants et qui ont facilité l'opération de transmission, ou aurait pu l'améliorer.
La co-gérance	Compte tenu de la composition de notre panel, nous avons beaucoup de données sur la co-gérance dans les équipes successorales, et nous avons pu établir des liens avec les pratiques et initiatives pour la pérennité de l'entreprise familiale.
Les enjeux et pratiques RH	Bien que ce code regroupe des éléments très diversifiés, nous avons pu en extraire des pratiques qui alimente directement notre sujet, notamment dans le focus que mettent les entreprises familiales sur ce volet pour garantir leur développement et accompagner la croissance organisationnelle.

2.6.3 Triangulation des données et analyse itérative

Nous avons soumis nos résultats à plusieurs étapes d'analyses aux responsables du projet principal pour valider quelques orientations et enrichir le regard porté sur les données. Nous avons également effectué des analyses comparatives des données entre les différents répondants pour comparer leurs visions et expériences particulières. « la triangulation entre plusieurs enquêteurs, les analyses intra-cas et inter-cas, ainsi que le rôle de la littérature existante » (Eisenhardt, 1989)

Nous avons effectué plusieurs tentatives pour structurer les données de manière à présenter des éléments concrets et significatifs, avant d'aboutir à la structure présentée actuellement dans ce mémoire au chapitre 3. Des tentatives de formaliser des typologies d'innovations, puis de formaliser le processus d'innovation n'ont pas été concluante pour développer une logique aboutie et circonstanciée. Un accent sur les innovations managériales s'est imposé après la formalisation de l'étude de cas présentée de manière centrale dans les résultats de ce mémoire, car c'était le cas le plus complet et significatif. Pour

lequel nous avons des éléments, autant sur le processus de mise en œuvre, que sur les effets à différents moments et dans différents contextes.

Dans l'étude des innovations, la lumière est davantage mise sur le processus d'adoption que sur les conséquences. La méthode d'analyse des conséquences la plus appropriée est l'étude de cas, elle est moins adaptée pour analyser l'adoption de l'innovation, car elle suppose un contexte particulier propre au cas, ce qui réduit son potentiel de généralisation, mais offre une opportunité unique de mesurer les effets sur le long terme (Everett M. Rogers, 2003, Chapitre 11). Les conséquences significatives de l'innovation se mesurent sur plusieurs années, ce qui nécessite une collecte de données représentatives de la période la plus longue.

Nous nous sommes partiellement basés sur la méthodologie décrite par Yin (2018), en mobilisant un mélange de 2 des stratégies parmi les 4 exposées pour l'analyse de cas :

- Nous avons d'abord travaillé sur les données brutes analysées et cartographiées dans nos codes de 2^e niveau, à savoir les données de l'étude de cas centrale et celle des autres cas, qui nous a permis d'identifier les questions de recherche, qui ont ensuite évolué au cours de l'analyse et de la rédaction des résultats ainsi que sous l'influence des recherches bibliographiques réalisées pour confirmer la pertinence des thèmes identifiés.
- Nous avons ensuite examiné des explications alternatives qui pouvaient nous aider à comprendre nos interprétations et analyses. Des recherches dans la littérature de manière très ciblée sur certains thèmes nous ont permis de constituer une liste de références complémentaires, qui ont contribué à affiner encore davantage notre compréhension des réalités étudiées.

La dernière étape consistait dans le choix d'un modèle logique d'analyse, nous avons commencé par séparer les freins et les leviers qui impactent notre thème, puis constaté que les mêmes éléments se présentaient à la fois comme des freins ou des leviers sous l'influence du temps ou de facteurs spécifiques à chaque cas, nous avons donc décidé de les présenter ensemble, en exposant le côté sombre ou éclairé d'une même réalité.

2.7 Considérations éthiques

L'éthique de recherche est un point de vigilance auquel nous avons porté une attention particulière, tant dans la préparation de la collecte des données, que durant la collecte des données, leur traitement ou sauvegarde (Fortin, 2010). Notre recherche est qualitative et nécessite une attention particulière au bien-être des participants, les risques identifiés ont été recensés et des mesures d'atténuation anticipées en cas de survenance, pour exemple, voici un tableau qui résume les éléments auxquels nous étions préparés :

2.4 – Liste des risques identifiés de la recherche et les mesures d'atténuation anticipées

Risque	Description de l'impact	Mesure d'atténuation
Confidentialité	Identification des répondants ou des données relatives à leurs entreprises.	Chaque entrevue a été anonymisée après retranscription et avant le codage afin de garantir la suppression de toutes données permettant d'identifier les participants. Une sauvegarde distincte est faite des entrevues anonymisées pour éviter les confusions.
Consentement	Garantir une participation volontaire de la part des participants	Un formulaire d'information et de consentement a été signé avant le début de l'entrevue, il stipule également le droit de retrait.
Bien-être	Le vécu intime des participants et les histoires privées ayant entouré leurs expériences en entreprise ou avec les membres de leurs familles.	Nous avons clarifié au début des entrevues que le choix revient au participant de répondre ou pas aux questions en fonction de leur aisance. Nous avons proposé d'interrompre ou différer l'entrevue, lorsque des récits ont suscité des émotions fortes.

Authenticité	Restitution fidèle des vécus des participants	Des enregistrements ont été faits et retranscrits textuellement pour permettre une analyse du propos exact des répondants. Un codage systématique de tout le verbatim des entrevues a été fait.
---------------------	---	--

Le niveau de subjectivité issu de l'expérience personnelle de la chercheuse. Ces biais potentiels peuvent avoir divers effets :

Lorsqu'un chercheur issu d'un contexte culturel particulier analyse les effets d'une innovation dans une autre culture, il peut avoir du mal à adopter une perspective réellement objective. Le **relativisme culturel** rappelle que chaque société développe ses propres normes, croyances et pratiques en fonction de ses besoins et de son environnement — aucune culture ne pouvant être jugée supérieure de façon absolue (Everett M. Rogers, 2003, Chapitre 11)

La nature de l'expérience professionnelle. Autant sur le plan du vécu organisationnel que sur le domaine d'expertise. Une attention particulière a été portée aux effets d'interprétation qui peuvent être influencés par :

1. La chercheuse a été confronté à diverses situations sensibles ou critiques, et en lien avec les thématiques traités durant la collecte de données,
2. Cette recherche est effectuée dans un environnement socio-culturel différent de l'environnement initial de la chercheuse,
3. La spécialité liée au domaine des ressources humaines peut avoir accentué la sensibilité à certains éléments, par exemple les éléments codés comme des enjeux et pratiques RH (voir figure 2.3)

CHAPITRE 3

RESULTATS DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de notre collecte de données, en mettant l'accent sur l'innovation managériale au sein de l'entreprise familiale. Nous nous attachons à identifier les freins et les leviers ayant impacté la mise en œuvre de ces innovations, sans nous restreindre aux seules initiatives de la jeune génération, puisque nos résultats nous ont conduits vers des initiateurs d'innovation autre que la jeune génération. Les dynamiques historiques et traditionnelles de l'entreprise familiale, ainsi que les dimensions relationnelles et affectives ont particulièrement retenu notre attention, dans la mesure où elles peuvent, dans les entreprises familiales, constituer un socle solide pour instaurer une culture d'entreprise favorable aux initiatives pérennes et qui se sont transmises avec l'entreprise comme un patrimoine.

Nos résultats montrent que les processus d'innovation s'articulent autour de deux dimensions : d'une part, la culture d'entreprise familiale et son système de valeurs ancrées, et d'autre part, l'innovation comme nécessité stratégique pour assurer la durabilité de l'entreprise à travers les générations.

Bien que nous évoquions certaines innovations liées aux produits ou aux processus, qui, dans certains cas, ont influencé l'histoire de l'entreprise familiale, ce qui a le plus émergé de nos données tombe dans la définition de l'**innovation managériale** présentée précédemment, « Les innovations managériales ont une propension à infléchir le processus de décision traditionnel de l'entreprise. Elles sont considérées comme des moyens ou des stratégies organisationnelles pour gérer l'incertitude. » (Le Roy *et al.*, 2013, p. 79) dans nos résultats, elles prennent également une forme qui permet de soutenir, d'accompagner ou de renforcer les autres formes d'innovation.

Les innovations managériales portées par les nouvelles générations mettent en lumière la capacité des générations successives « à réinventer »⁹ l'entreprise familiale et à la faire vivre sous des formes différentes. Leur mise en œuvre suscite, au sein de l'organisation, un accueil mitigé, oscillant entre soutien et résistance. Elle se déploie dans des contextes tantôt

⁹ Expression inspirée du propos de Mathieu Leclercq (ex PDG de Décathlon) <https://www.youtube.com/watch?v=RPH9S5dAhPo>

favorables, tantôt défavorables, et aboutit à un succès transformateur, à un succès modéré ou à un échec marquant le passage de la nouvelle génération dans l'entreprise familiale.

En examinant les facteurs facilitants ou freinants la dynamique d'innovation managériale dans les entreprises familiales, nous aborderons certains concepts communs à tout type d'organisation, mais qui prennent des formes particulières dans le contexte familial. À titre d'exemple, nous verrons que la flexibilité organisationnelle — qui ne constitue pas un trait distinctif des entreprises non familiales — peut s'exprimer plus aisément dans les entreprises familiales, notamment lorsqu'il s'agit d'intégrer un membre de la famille.

Nous présentons les résultats en deux temps, d'abord une analyse détaillée et articulée sur le récit d'un **cas central** : celui d'une entreprise du secteur manufacturier ayant mis en œuvre un modèle de **gestion participative** grâce à l'alliance intergénérationnelle. Ce cas, exemplaire en termes d'innovation managériale, met en évidence les facteurs déclenchants de cette innovation, la façon dont l'idée a été transformée en un plan d'action, son évolution au fil du temps pour s'adapter aux nouvelles exigences, l'impact des attitudes et des postures sur les actions, les résultats obtenus et les effets inattendus. Un ensemble de données que nous considérons comme précieux pour éclairer notre question de recherche.

Comment l'innovation émerge-t-elle par les jeunes générations en contexte d'entreprise familiale ?

Le cas de la gestion participative démontre que, lorsque l'innovation s'ancre dans le système de valeurs de génération en génération, elle contribue à créer une culture d'entreprise forte et durable, cette réponse est traversée de plusieurs réalités :

- La jeune génération internalise et interprète des valeurs héritées ;
- Le rôle de la jeune génération dans la mise en œuvre de l'innovation dépend de sa marge de manœuvre face aux systèmes de pouvoir existants ;
- Le contexte organisationnel influence les orientations et finalités des innovations managériales ;
- L'entreprise familiale se caractérise par des freins et des ressources spécifiques qui entravent ou facilitent l'action innovante.

Dans un deuxième temps, nous présentons les données issues des autres cas de notre panel articulés autour de nos questions de recherche issues de notre méthodologie de théorisation enracinée telle qu'expliquée dans le chapitre précédent :

Les résultats sont structurés autour de quatre **questions de recherche principales**, chacune traitée à partir du modèle de gestion participative, puis confrontée aux autres cas issus de notre panel. Dans certains cas, les constats convergent ; dans d'autres, ils révèlent des divergences marquées.

Comment les jeunes générations perçoivent-elles les innovations historiques dans l'entreprise familiale ? Les récits retracent des expériences singulières qui ont jalonné l'histoire de l'innovation dans chaque entreprise. Nos données soulignent les perceptions que les jeunes générations en ont et les comportements qu'ils adoptent.

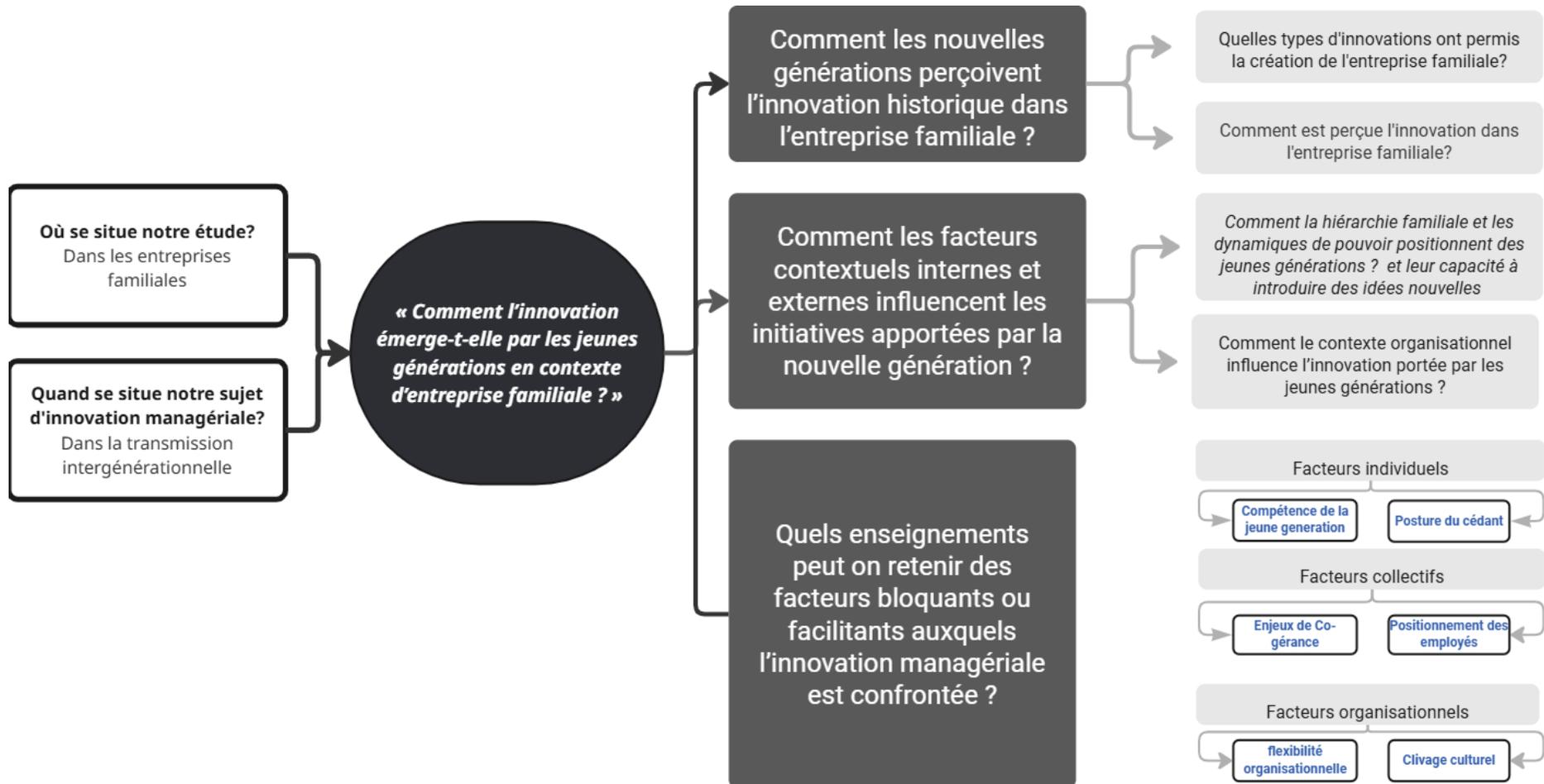
Comment la hiérarchie familiale et les dynamiques de pouvoir influencent-elles l'innovation des jeunes générations ? Ici encore, l'analyse repose sur la compréhension de situations spécifiques, où la place accordée à la relève varie selon les structures de gouvernance familiale et la répartition du pouvoir.

Comment le contexte organisationnel influence-t-il l'innovation portée par les jeunes générations ? Nous analysons les initiatives mises en œuvre dans différents contextes, comme des situations de croissance, difficultés économiques, ou de décroissance.

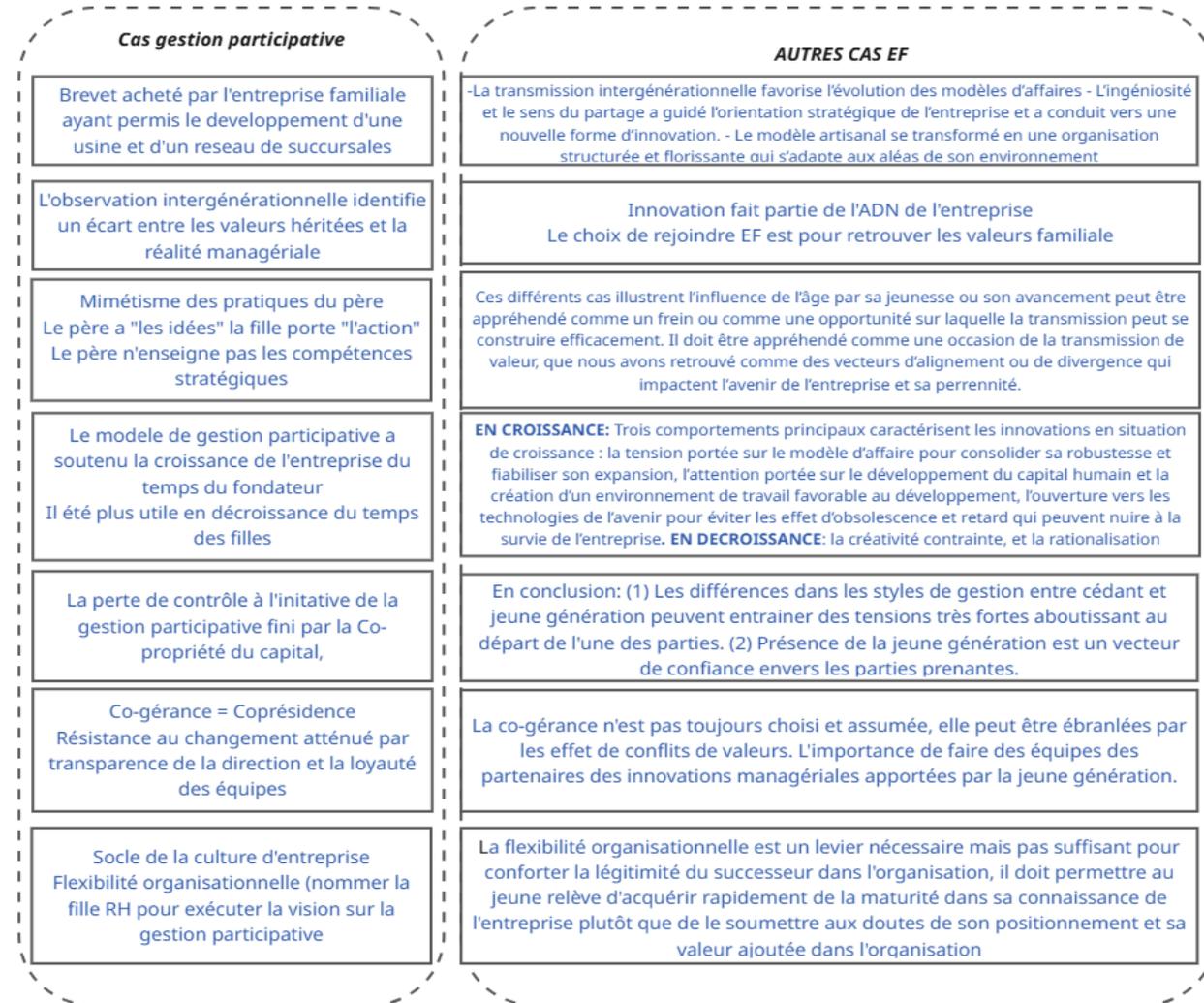
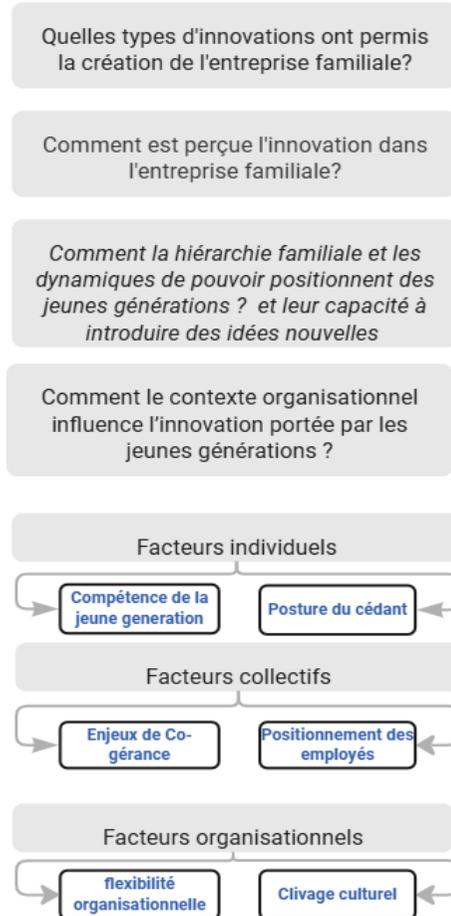
Quels sont les facteurs bloquants ou facilitants auxquels l'innovation managériale est confrontée ? Ces éléments sont organisés en trois catégories : les facteurs d'influence individuels, collectifs et organisationnels. Plusieurs thématiques, présentes dans la littérature de manière statique, émergent de nos résultats et sont marquées par des ambivalences ou des tensions, ces thématiques sont parfois appelées à évoluer dans le temps.

Nous présentons ci-après le schéma récapitulatif et la structure de nos résultats et différentes données issues de l'étude de cas centrale ou des autres cas du panel.

Articulation des résultats autour des questions de recherche



Comment les résultats vont alimenter les questions de recherches



3.1 Modèle d'innovation managériale : le cas de la gestion participative

Cette étude de cas porte sur une entreprise familiale québécoise du secteur manufacturier, dont le parcours illustre la manière dont la transmission des valeurs familiales et leur ancrage à travers l'observation intergénérationnelle est à l'origine d'une innovation managériale « la gestion participative », qui a été mise en place pour accompagner la croissance de l'entreprise, et devient un véritable levier de résilience organisationnelle et partie intégrante de l'identité de l'entreprise familiale, perpétuée de génération en génération.

Fondée au début des années 1990 par un entrepreneur visionnaire et profondément humaniste, l'entreprise connaît une croissance fulgurante, cette expansion rapide entraîne une complexification de la structure, une dilution des valeurs portées initialement par le fondateur. À son arrivée dans l'entreprise, la fille du fondateur, future successeuse, est frappée par une dissonance entre le climat organisationnel qu'elle découvre et les principes de gestion qu'elle a observés chez son père depuis l'enfance. Cette prise de conscience donne lieu à une refonte en profondeur du mode de gestion, menée en binôme père-fille, et plus tard avec sa sœur dans un modèle de co-présidence assumé. La gestion participative est structurée autour de la transparence, de l'implication des employés et d'une gouvernance partagée.

Confrontée à deux crises majeures – la crise financière de 2008 puis la pandémie mondiale de 2020 – l'entreprise trouve dans cette culture participative un puissant levier de survie et d'adaptation. Ce cas illustre ainsi comment la transmission des valeurs, lorsqu'elle est réinterprétée et adaptée par la nouvelle génération, peut permettre de transformer un modèle d'affaires et soutenir la pérennité d'une organisation.

Nous utiliserons ce cas pour explorer nos questions de recherche, et utiliserons ensuite les autres cas rencontrés dans notre panel pour développer chaque sujet et présenter les éléments qui convergent ou qui contrastent avec ce cas.

3.1.1 Historique de l'entreprise familiale et de la succession

Dans cette section nous présentons l'enchaînement général des événements ayant conduit à la création de l'entreprise, l'intégration des enfants du fondateur, l'évolution de la santé économiques de l'entreprise et les principaux événements l'ayant impacté.

Nous reviendrons par la suite sur différentes stations qui intéressent notre analyse.

Le père, entrepreneur dans le domaine de la construction, a démarré sa première activité dans le garage de sa maison. Il y hébergeait ses équipes de maçons durant la semaine, pour faciliter les déplacements vers les chantiers, souvent situé à une certaine distance de leur domicile. Il s'efforçait de rendre leur séjour aussi confortable que possible, ce qui témoigne d'une attention particulière portée aux conditions de travail de ses employés.

Grâce à ce niveau de proximité, ses filles ont été témoins de ses interactions avec ses employés. Cette expérience a laissé une empreinte durable dans leur mémoire, contribuant à forger leur représentation d'un modèle de gestion centré sur la proximité humaine et le respect des collaborateurs. Notre répondante est la fille aînée, la première à avoir rejoint l'entreprise familiale.

« ...ma sœur et moi, on a grandi avec 10 maçons qui habitaient à la maison, l'entreprise qui était au garage... ça a été notre famille, donc on a grandi dans l'entreprise. ... » (E27)

Toutefois, cette activité sur les chantiers ne permettait pas au père de réaliser pleinement ses ambitions entrepreneuriales :

« mon père avait le rêve d'exporter et le rêve de créer de l'emploi au Québec. » (E27)

Au fil de ses activités sur les chantiers, il fait la rencontre d'un inventeur ayant conçu un appareil innovant destiné à améliorer considérablement l'efficacité des travaux de construction. Percevant dans cette innovation une opportunité concrète de réaliser son ambition entrepreneuriale, il propose son appui au créateur de l'appareil et devient rapidement son associé.

« il voyait tout le potentiel ... plus productif plus ergonomique et plus sécuritaire pour l'humain » (E27)

Lancée en 1993, l'entreprise connaît dans un premier temps une forte expansion l'amenant à réaliser des investissements dans la production massive des appareils de construction destinés à l'exportation internationale. Pour accompagner cette croissance il s'est associé avec des partenaires financiers qui l'ont aidé à se développer.

Les deux associés connaissent une croissance très rapide au cours de la première décennie de leur collaboration, atteignant près de 50 % par an. Une usine est construite, marquant un tournant significatif dans le développement de l'entreprise. Cette expansion permet à la société de pénétrer le marché américain avec une gamme de produits conçus pour répondre aux besoins spécifiques des chantiers de construction. Plusieurs succursales appartenant à l'entreprise sont implantées au fil du temps.

Cette collaboration fructueuse permet à l'entreprise de connaître une croissance rapide et d'atteindre une nouvelle échelle d'opération. C'est dans ce contexte de développement stratégique que s'inscrit l'histoire familiale et l'implication progressive des filles dans l'entreprise.

« ils ont eu une croissance très très rapide, là de 50% par année pendant presque 10 ans. Évidemment, la première chose que mon père a fait, c'est de traverser aux États-Unis parce que c'était son rêve d'exporter. Il a construit une usine » (E27)

L'aînée des filles rejoint l'entreprise en 1999, elle partage alors avec son père un rapport d'étonnement sur le fonctionnement interne, ce qui les amène à initier ensemble une transformation du mode de gestion, ils décident de mettre en place la gestion participative.

« à mon entrée chez [nom entreprise] en approvisionnement dans l'usine. ... je ne me reconnais pas dans le climat de travail. Il y a beaucoup de conflits, les employés ne se sentent pas respectés... à un moment donné, je dis : "Papa, c'est drôle, je ne te reconnais pas dans ce qui se passe dans l'usine". Parce que j'avais grandi avec les employés de mon père, donc je connaissais un peu comment ça se passait. » (E27)

La fille prend en charge les ressources humaines et l'exécution et la mise en œuvre du projet, en étroite concertation avec le père. La deuxième fille rejoint l'entreprise en 2004 sur le développement des affaires.

« Je l'avais vécu sans avoir nécessairement de connaissance en gestion des ressources humaines proprement dit à ce moment-là, je savais qu'il y avait quelque chose qui clochait. Puis j'ai dit : "Je pense que tu ne sais pas comment ça se passe dans l'usine." Et puis tranquillement j'ai été, j'ai été impliquée dans la gestion des ressources humaines on va dire de cette façon-là » (E27)

En 2008, la crise financière qui touche durement les États-Unis impacte fortement les revenus de l'entreprise familiale, la plongeant dans une période difficile qui s'étendra sur près de sept années.

A la sortie de la crise, la configuration de l'entreprise se présente comme suit :

- Le père a investi dans de nouveaux segments pour diversifier l'offre et réduire la dépendance au produit affecté ;
- L'aînée suit une formation de jeune entrepreneur, et ressent une volonté croissante de se lancer à son compte ;
- Le père se fatigue par la gestion quotidienne, envisage sa succession, et propose à sa fille de prendre sa relève ;

Malgré les résistances initiales du conseil d'administration et les doutes du père au départ, la reprise de l'entreprise familiale est assurée par les deux filles, qui optent pour gouvernance partagée en coprésidence. Nous reviendrons ultérieurement sur résistances et les circonstances ayant mené à ce choix stratégique.

La transition est perçue par la repreneuse comme une période marquée par une absence de réelle collaboration ou de gouvernance partagée. Bien que cela illustre un passage générationnel difficile, entre le cédant et les repreneuses, cela reste fondateur pour la suite de l'histoire entrepreneuriale.

« ...une des difficultés, j'aurais aimé qu'il y ait une passation où on pouvait travailler davantage en équipe mon père et moi. ... mon père assumait la totalité et à un moment, j'assumais la totalité après... » (E27)

Cette passation, bien que concrétisée en 2016 par une prise de fonction officielle, ne s'est pas accompagnée d'un véritable processus de préparation ou de transfert de savoirs. La successeuse rapporte s'être retrouvée, du jour au lendemain, en charge de responsabilités qu'elle n'avait pas anticipées, et sans préparation à ce rôle. Le recours à des consultants spécialisés pour pallier le manque de compétences liées à la gouvernance de l'entreprise et la préparation des plans stratégiques de développement à long terme, était nécessaire.

« Tout ce qui est stratégie, donc stratégie financière, stratégie globale, de développement, d'innovation, l'innovation des produits... ...comme si tout à coup, on voyait tout ce qu'il y avait devant nous, il ne fallait rien oublier, mais il n'y avait pas de marche à suivre » (E27)

Au moment de la reprise, seul le marché canadien présente les conditions favorables. Le marché américain, quant à lui, n'avait pas retrouvé son plein potentiel après la première crise. Pour faire face à une concurrence rude, notamment l'arrivée de produits asiatiques plus légers, moins coûteux, les filles

poursuivent le développement des activités à l'international. Elles font l'acquisition d'une entreprise européenne, pour diversifier leur gamme de produits et renforcer leur position sur le marché.

Elles sont très rapidement confrontées à une nouvelle épreuve : la pandémie mondiale. Celle-ci plonge l'entreprise dans une nouvelle crise, plus inédite, plus forte, et devant laquelle il faut poser des stratégies différentes de celles mobilisées précédemment. La pandémie entraîne une forte hausse des coûts de matières, ainsi qu'une incapacité à se déplacer à l'international pour soutenir le développement des activités nouvellement engagées.

Les filles expriment un sentiment douloureux de déconstruire ce que le père avait construit. Paradoxalement, le modèle de gestion participative mis en place - et perçu initialement comme levier de croissance - s'est révélé encore plus utile pendant la décroissance. Ce mode de gestion a permis de mobiliser les parties prenantes internes autour d'un plan de rationalisation mis en place pour faire face à la deuxième crise. Parmi les mesures entreprises : fermeture de plusieurs succursales, replis des activités, réduction des effectifs, ...

« ...quand on a implanté la gestion participative, on l'a fait pour nous supporter dans la croissance. Et le moment où ça nous a le plus supporté, c'est dans la décroissance. » (E27)

3.1.1.1 Analyse partielle du cas

L'entreprise familiale est née sur une invention d'un appareillage destiné à faciliter le travail sur les chantiers, et le rendre plus sûr et sécuritaire. Ces caractéristiques fondamentales de l'invention correspondent aux préoccupations du fondateur. Lorsque l'entreprise naît au sein du foyer familial, les enfants ont une occasion unique de faire un apprentissage managérial par l'observation. Les interactions, qu'ils y voient, marquent à jamais leur perception de l'exemple managérial, et développe un cadre de référence qui influence leur vie professionnelle. Le récit de la concrétisation du rêve du fondateur est mis en avant dans la présentation de l'entreprise. On y voit trois éléments : la fierté de la fille lorsqu'elle le restitue, la noblesse des intentions entrepreneuriale du fondateur « création d'emploi », l'ingéniosité du fondateur et sa capacité se lancer dans une affaire en dehors de son champ de compétence initial.

La deuxième idée concerne le cadre et le niveau de formalisation de la transmission, qui met le repreneur dans un apprentissage situationnel contraint qui force sa capacité d'adaptation, et sa créativité pour trouver des solutions palliatives à certains manques de compétence.

3.1.2 D'un projet générationnel à une culture organisationnelle

Après avoir présenté le contexte de reprise et les principaux évènements marquants l'évolution de l'entreprise familiale. Dans cette section nous nous intéressons à la manière dont ce modèle managérial a été conçu, introduit, et intégré dans les pratiques quotidiennes de l'organisation, jusqu'à marquer et caractériser la culture organisationnelle de cette entreprise familiale.

3.1.2.1 L'observation générationnelle

Le père a saisi l'opportunité qui lui a permis de concrétiser son rêve. Il a pu bénéficier d'un contexte favorable à une croissance et un développement. Il s'est entouré de partenaires solides pour soutenir le développement de l'entreprise.

« Mon père était un visionnaire, un développeur, peu importe ce que ça coûte, peu importe ce que ça rapporte, on le fait puis on le fait gros »

Bien que ses ambitions soient très fortes, le père conserve une posture humaniste, qui s'avère déterminante pour soutenir un nouveau mode de gestion qui repose sur une implication forte des employés.

« mon père s'était toujours fait traité de socialiste, même de communiste à certains moments. Mais c'est vraiment quelqu'un qui croit en l'humain profondément, puis qui est amoureux des humains » E27

Ce style de gestion empreint d'humanisme facilite la gestion participative, pensée pour soutenir la croissance forte de l'entreprise.

L'arrivée de la fille dans un poste opérationnel, en interface direct avec les employés, marque un tournant. Elle est rapidement confrontée à un climat social inconfortable, elle perçoit un décalage entre les valeurs incarnées par son père et les pratiques de gestion observées sur le terrain et rapportées par les employés, notamment qu'ils ne se sentent pas respectés.

« Et puis dans le fond, les employés, quand ils nous demandaient des choses, c'était des choses que je trouvais logiques d'être demandées, puis je trouvais que comment on recevait les demandes, puis comment on les traitait, ça ne faisait pas de sens. » (E27)

Le style de gestion humaniste du père était à l'opposé de ce que lui rapportaient ses collègues, elle en fait part à son père se doutant qu'il n'a pas connaissance de ce qui se passe sur le terrain et des pratiques managériales qui s'y déroulent.

« Je lui dis : « Je ne te reconnais pas dans ce qui se passe dans l'usine, ... » ... « je pense que tu ne sais pas comment ça se passe dans l'usine ! » » (E27)

Ce constat partagé coïncide avec un autre événement et motive le lancement d'un projet structuré du modèle de gestion participative, , tandis que les orientations stratégiques demeurent pilotées par le père, ce dernier appuie et s'appuie sur sa fille pour la mise en œuvre.

3.1.2.2 Le besoin de contrôle de l'entreprise familiale

Nous considérons la gestion participative comme un modèle d'innovation managériale co-construite, pensé par le père, exécuté exclusivement par la fille pendant la transition, et consolidée par les deux filles dans le cadre de leur co-présidence.

Les deux évènements concomitants dans l'histoire de l'entreprise. D'une part, la fille qui rejoint l'entreprise et qui constate une dissonance très forte, entre le style de management employé sur le terrain, et les principes et valeurs qu'elle avait toujours connu à son père. D'autre part, le père qui venait d'embaucher un consultant, recommandé par un administrateur, pour structurer la croissance de l'entreprise.

Le consultant analyse son style de gestion, sa croissance très rapide, et ses ambitions, et pose un diagnostic sur la désorganisation managériale, mettant en évidence le risque de syndicalisation, et de perte de contrôle de l'entreprise que cela induira.

Le consultant lui fait part de cette remarque :

« T'as des valeurs qu'on ne voit pas beaucoup dans d'autres entreprises mais qui me rappellent un livre que j'ai lu, qui s'appelle « à contre-courant »¹⁰ de Ricardo Semler.... Tu devrais lire ce livre-là !' »

¹⁰ Semler, R. (1999). A contre-courant : vivre l'entreprise la plus extraordinaire au monde ([Nouv. éd.]). Dunod.

La successeure n'est pas affirmative que le terme gestion participative était employé dans l'ouvrage, mais de ce qu'elle a retenu le récit relate la transformation d'une entreprise en difficulté grâce à l'implication des employés dans la prise de décisions, et voit dans cette approche un levier d'action pertinent.

« Donc quand on met les deux ensembles, moi je trouvais que ce qui se passait sur le plancher, ça ne faisait pas de sens. Mon père a lu ce livre-là, il m'a dit : "[Nom] lis ça !" Et j'ai été impliquée dans la gestion des ressources humaines et tout de suite on a commencé à créer des comités. » (E27)

Ensemble, père et fille décident de mettre en place les principes issus de cette lecture, et entreprennent plusieurs initiatives qui donnent naissance petit à petit au modèle complet :

« Et on a implanté, mon père et moi, un système de gestion participative avec les employés ... ça nous a aidé à absorber la croissance forte qu'on vivait... » (E27)

3.1.2.3 Les principes de la gestion participative

Pour mettre en œuvre la gestion participative dans l'entreprise, la successeure a pris en charge officiellement la gestion des ressources humaines. Sans formation préalable, son apprentissage s'est effectué sur le terrain, encadrée par des professionnels.

« j'ai appris sur le tas, comme on peut dire, et avec des consultants, avec des cours à gauche et à droite. » (E27)

Elle a pu mettre en œuvre un ensemble d'actions pour cristalliser les principes définis avec son père pour la gestion participative.

Ces principes sont : l'information et le droit à la parole, la transparence, et la conscientisation des employés.

Dans la pratique, la mise en place de comités divers permettait une circulation d'information ascendante et descendante entre la direction et les employés :

« ... le comité d'entreprise, qui existe encore dans l'entreprise après 20 ans. Qui est un comité composé d'un représentant de chaque département d'entreprise, et ce comité-là est responsable de tout ce qui concerne la vie au travail des employés de [nom entreprise]. »

La transparence est amené par l'achat et le partage d'enquêtes salariales, ainsi que la diffusion de l'échelle salariale de l'entreprise

« ... j'ai acheté des enquêtes salariales, je leur ai montré les résultats de l'enquête salariale. »
E27

La conscientisation des employés sur un travail d'alignement et des actions de formation continue, autour de la valorisation des postes, et les mécanismes économiques et financiers de l'entreprise, ainsi que la notion de performance...

« Donc rapidement, tous les salaires de l'entreprise sont devenus public. ...On a parlé beaucoup de ne pas valoriser ou dévaloriser un poste à cause de la valeur monétaire du poste. ... tous les salaires sont votés par l'ensemble des employés. ... même le salaire de [sœur] et moi, la démarche pour fixer notre rémunération, tout ça est expliqué à tous les employés de l'entreprise, tous les cadres ... » (E27)

Plusieurs défis à ce modèle, qui contraste avec les principes de la gestion traditionnelle des ressources humaines, notamment la gestion des temps de travail. Pour accommoder ses employés, des horaires flexibles ont été mis en place. Pour concilier flexibilité et performance, plusieurs quarts de travail sont instaurés, ce qui nécessite une vigilance accrue du management :

« ...les horaires sont flexibles. On a 6 ou 8 types d'horaires dans l'usine ... Donc il y avait le défi quand même de rendre tout ça viable, contrôlable, performant. Donc ça a amené son lot de défis. » (E27)

Désormais l'entreprise fonctionne comme une entreprise syndiquée sans l'être officiellement.

3.1.2.4 La gestion participative et le redressement de l'entreprise

Les successeuses se retrouvent confrontées à une crise économique exacerbée par une structure interne très lourdes et aggravée par les investissements ambitieux. Bien que ces investissements aient initialement favorisé la croissance à l'entreprise, ils ont alourdi sa structure de coûts, fragilisant l'organisation lors du retournement du marché en 2008. A l'époque le marché américain représente plus des trois quarts du chiffre d'affaires, la crise financière conduit à une perte de plus de la moitié des revenus.

« Donc mon père a construit quelque chose de très gros, mais nous, on s'est retrouvé avec beaucoup de dettes, beaucoup de succursales, beaucoup de monde, beaucoup de pertes »
(E27)

L'analyse de l'entretien avec la successeure révèle un changement stratégique majeur pour assurer la pérennité de l'entreprise. Ce changement est directement lié au contexte particulier dans lequel elle se trouve, un contraste marqué avec la réalité vécue par son père.

« Il a fallu la rentabiliser, parce que ce n'était pas vivable dans un projet de continuité » (E27)

La révision des choix stratégiques devait permettre de redresser la santé financière de l'entreprise et la ramener à une situation plus stable.

« il a fallu qu'on restructure tout ça, qu'on le gère, qu'on le ramène à profit » (E27)

En réponse à la crise, les filles déploient une stratégie de partenariats avec des opérateurs extérieurs pour compléter leur offre. Ce choix s'oppose à la stratégie historique du père qui installait des succursales en propre sur différents marchés. Parallèlement à cette stratégie commerciale, une rationalisation des ressources internes s'avérait nécessaire pour alléger la structure et préserver les marges.

Ce qui est particulièrement frappant, c'est que la gestion participative, qui avait été un pilier durant la période de forte croissance, a montré toute son efficacité pendant la phase de décroissance. Autant durant la première que pendant la deuxième crise qu'a connu l'entreprise.

En effet, la première crise financière a mis l'entreprise sous pression, et c'est pendant cette période difficile que la gestion participative a véritablement permis de soutenir l'organisation.

« Quand on a amorcé notre décroissance, qu'on a passé à travers la crise financière, on n'était pas seul, on avait une équipe qui nous aidait à trouver des solutions. Les gens n'ont pas quitté l'entreprise malgré le climat difficile qui régnait, l'incertitude... pour moi, c'est le moment où la gestion participative a été la plus précieuse. » (E27)

La pandémie de COVID-19 a imposé un nouveau défi majeur, obligeant les sœurs à revoir en profondeur leur structure organisationnelle. Cette révision a conduit à un plan de désinvestissement, couplé à une politique d'austérité visant à maintenir l'entreprise à flot.

« Donc on était dans un marché où la valeur des produits diminuaient, et les coûts explosaient. Donc il a fallu réduire les effectifs, beaucoup, beaucoup, partout, et vendre certaines divisions qu'on avait à l'international pour augmenter la rentabilité de l'entreprise. » (E27)

Le plan de réduction des effectifs a été élaboré en concertation avec les employés, marquant une nouvelle étape dans l'implication de ces derniers dans les décisions critiques.

« Ça a été très difficile, parce qu'on a laissé aller au total, plus de 150 personnes, c'est encore plus difficile quand on s'aime, et parce que on s'aime, donc c'est encore plus difficile » (E27)

Dans un souci d'équité et de transparence, une grille a été établie pour déterminer les critères de sélection des employés concernés par les licenciements. Trois critères ont été particulièrement pondérés : l'ancienneté, la polyvalence et l'assiduité. Ces critères ont été explicitement partagés avec les employés, qui avaient la possibilité de remettre en question certaines décisions ou de trouver des explications aux choix opérés.

La loyauté des employés, qui avait permis à l'entreprise de surmonter la première crise, est revenue comme une marque de reconnaissance et de respect de la part de la direction

« ... on voulait respecter les gens qui étaient avec nous depuis le plus longtemps » (E27)

La polyvalence est un critère qui devait également permettre d'absorber la réduction des effectifs, en misant sur ceux qui étaient capables de prendre en charge plus de variété de tâches.

« ... on avait moins de personnes, donc la personne qui était polyvalente avait plus de nombre de points » (E27)

L'assiduité est un indicateur de fiabilité sur l'engagement attendu de la part des employés qui restent.

« ... quand on a moins de personnes, il faut que les gens qui sont là, soient là. » (E27)

Ces trois indicateurs sont les plus prépondérants et font partie d'une grille partagée en toute transparence avec les employés qui pouvait remettre en cause certaines décisions ou les trouver incompréhensibles.

« ... Et donc le processus était transparent et équitable. Quand on laissait aller une personne, la grille était toujours disponible, soit pour elle, soit pour les collègues de travail qui se questionnaient sur le pourquoi de cette personne-là. Donc c'est comme ça qu'on a fait nos licenciements. » (E27)

Ces critères ont un caractère pragmatique basé sur la fiabilité et la capacité à porter l'entreprise à travers la crise. La performance ou le potentiel des employés n'a pas été évoqué pour l'aspect nébuleux ou réfutable qu'ils peuvent contenir.

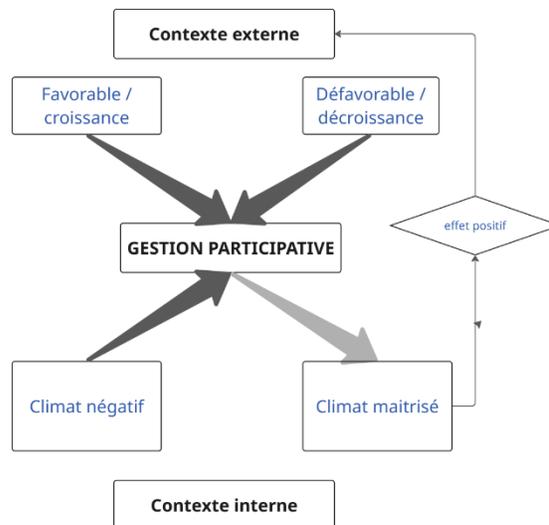
Aujourd'hui l'entreprise est passée au travers des difficultés et devra entamer une nouvelle phase pour la continuité

« On voit finalement la lumière aujourd'hui, donc ça a été assez long aussi. Mais on a dû donc vendre les activités européennes et réduire un peu les activités à l'international et se replier sur l'Amérique du Nord ... on a notre usine qui fabrique toujours des gros produits.». (E27)

3.1.2.5 Analyse partielle du cas

Le contexte interne de l'entreprise et les exigences externes, mettent en tension l'entrepreneur pour trouver des solutions managériales innovantes pour incarner des valeurs fondatrices, la capacité à saisir les opportunités et entrevoir l'intérêt à transformer les difficultés en occasion de développement caractérise le comportement de cet entrepreneur.

Figure 3.1 – Synthèse des facteurs influents pour la mise en œuvre de la gestion participative



La santé économique de l'entreprise sous l'influence du contexte externe favorable, conjugué à un climat interne négatif, a constitué une raison forte pour initier la gestion participative. En contexte externe défavorable, la gestion participative est devenue un rempart contre les effets néfastes et difficiles sur le climat interne.

Le facteur essentiel devenu gravé dans la culture de l'entreprise est ce niveau de transparence qui développe la confiance de manière pratique et assumée. Pour absorber la pression forte et l'intensité émotionnelle que génère les situations difficiles par lesquelles passe l'entreprise.

3.1.3 Les paradoxes du contrôle induits par la gestion participative

Dans le cas de la gestion participative, le contrôle s'est d'abord exprimé de manière classique, car il a motivé le recours à ce mode de gestion face au risque de syndicalisation. La gestion participative a ensuite conduit à une dilution de l'autorité au profit de principes comme : la co-propriété, la co-gérance, la collaboration. Ces dimensions, rapportées par la successeure durant l'entretien, semblent remettre en question l'idée d'un contrôle exercé exclusivement par un centre unique de pouvoir. Elles traduisent une redéfinition du contrôle partagé, assumé collectivement, et orienté vers la préservation des objectifs à long terme de l'entreprise familiale

3.1.3.1 Co-propriété

La détention du capital de l'entreprise n'est pas exclusive aux membres de la famille, ceux qui ont acquis des parts, ont eu accès du fait de leur travail dans l'entreprise.

D'autres employés ont pu également accéder à l'actionnariat dans le cadre de la gestion participative. Cette ouverture du capital représente une rupture avec les pratiques familiales traditionnelles, tout en renforçant l'ancrage de la culture participative.

Au total 80 actionnaires, dans l'entreprise. Le capital de l'entreprise est détenu majoritairement par la famille, un partenaire financier détient 30% , et le reste par les employés.

3.1.3.2 Co-gérance

Une cogérance choisie, nécessaire, assumée et bénéfique a permis la reprise de l'entreprise. Lorsque la fille s'est vu proposer la reprise par le père, elle a posé comme condition de pouvoir l'assurer en co-présidence avec sa sœur.

La motivation de la fille est basée sur sa proximité avec sa sœur depuis toujours et leur connaissance mutuelle parfaite. Elle évoque un pacte de loyauté entre elles, refusant de reprendre l'entreprise l'une

sans l'autre, et exprimant également le besoin de pouvoir s'appuyer mutuellement et compter sur leurs compétences complémentaires.

« Je n'avais pas envie d'assumer la présidence toute seule. J'avais envie de le faire avec [soeur] ... le fait qu'elle et moi, on occupait chacun de nos forces, ça me rassurerait. Je n'avais pas besoin d'être bonne dans tout. Je pouvais me reposer sur elle dans certains secteurs, puis elle pouvait se reposer sur moi dans certains secteurs » (E27)

Le père résiste initialement car il associe la co-présidence à un risque d'échec, en raison d'expériences passées non-concluantes, d'autre part, il considère que désigner un successeur unique reflète un leadership affirmé, et une décision courageuse pour définir qui est le meilleur pour reprendre l'entreprise.

« mon père n'approuvait pas la coprésidence au début, le Conseil d'administration non plus, parce que mon père, lui, avait vu plein de modèles qui avaient échoué dans des coprésidences » (E27)

Les filles documentent leur volonté de reprendre l'entreprise ensemble, elles vont à la rencontre de plusieurs co-présidents certains ayant réussis d'autres ayant échoués, et reviennent avec une conviction forte qu'elles peuvent réussir. Elles arrivent à convaincre leur père qui active son droit de veto face à l'opposition du conseil d'administration.

« On a vu des belles histoires, des pas belles histoires, ...j'ai douté, un moment, ..., Puis j'ai dit à [soeur] : "Tu sais quoi [soeur] ? C'est notre histoire à nous, ce n'est pas celle des autres. Puis moi, c'est ce que j'ai envie de faire, puis toi aussi, fait qu'on l'essai, le pire qui peut arriver, c'est que ça ne fonctionne pas" Donc on s'est lancé dans l'aventure de la coprésidence ensemble en 2016 »

La sœur est diplômée en sociologie, et passionnée par le relationnel et la dimension interculturelle du développement des affaires à l'international, elle a la charge du volet commercial et relations externes, notre interviewée s'est concentrée à développer le volet RH et tout le périmètre de l'administration, elle a la charge des relations internes.

3.1.3.3 La collaboration

Si la gestion participative a permis de transformer le climat interne caractérisé par des conflits et un style de management où les personnes ne se sentaient pas respectés, vers un climat où chaque employé était partie prenante de la décision, ils étaient informés et consultés, se qui traduisait une forme de collaboration direction-employés qui favorise l'enrichissement mutuel, cela s'est prolongé au sein de

l'équipe de direction même. Les co-présidentes forment un binôme et développent des synergies dans une collaboration basée sur leurs complémentarités.

« Et on a travaillé comme ça côte à côte, et on s'est rendu compte qu'on était très complémentaire, puis que quand on faisait des voyages d'affaires ensemble, quand on travaillait dans les succursales ensemble, on avait, on avait beaucoup plus de résultats que quand on faisait chacun de notre côté » E27

Ce modèle collaboratif ne se limite pas au niveau haut de l'organisation, il reflète également la manière dont les équipes sont impliquées dans les processus décisionnels. La gestion participative, en tant que culture partagée, a permis aux co-présidentes de se sentir toujours entourées et appuyées quels que soient leurs défis. L'entrepreneur qui se retrouve seul dans son projet d'entreprise peut souffrir de cette solitude, notre interviewée était appuyée non seulement par sa sœur en tant que coprésidente, mais également par ses équipes.

« ... souvent les gens disaient : "Ça brise la solitude, parce qu'on est tellement seul comme chef d'entreprise." Et moi je ne me suis jamais sentie seule comme chef d'entreprise, parce que je ne suis pas seule, parce qu'il y a toujours des gens qui travaillent avec moi. Et il y a tellement peu de choses qui sont confidentielles, on partage tellement toute l'information que c'est moins lourd comme ça pour moi. » (E27)

3.1.3.4 Analyse partielle du cas

Le centre de contrôle unique devient une responsabilité partagée, les mécanismes de co-propriété, de co-gérance et de collaboration ne fragilisent pas l'entreprise. Ils renforcent sa résilience et consolident ses bases.

La hiérarchie du père s'exprime par une autorité encadrante de la fille dans la mise en œuvre de la gestion participative, est également exprimée pour appuyer la nomination de la relève par le recours au droit de veto. Ce qui est un recours extrême dans un environnement consensuel, l'est pour le bénéfice de l'harmonie générale. Le leadership partagé des sœurs, et l'harmonie qu'elles puisent dans leur relation de sœurs est versé au bénéfice de l'avancement de l'entreprise. Leurs champs d'intervention sont clairement définis, néanmoins elles ont la capacité de se remplacer mutuellement en cas de besoin, ce qui démontre un niveau de communication régulier et efficace.

« On a beaucoup d'amour et de respect entre nous, ce qui fait que on est capable d'avoir les conversations difficiles quand on doit les avoir » (E27)

De leurs investigations avant la co-présidence, elles ont capitalisé sur les facteurs d'échec des autres co-présidents. Elles multiplient les occasions pour se retrouver en dehors de l'entreprise, dans un cadre professionnel pour les besoins de voyages d'affaires, ou dans un cadre plus personnel entre sœurs, durant les conseils de famille, ou de retraites spirituelles pour se ressourcer.

« Les histoires, que j'ai vu, qui ne fonctionnaient pas bien, c'est justement souvent quand un chef dit : "Ouais mais moi j'ai l'impression d'en faire plus que l'autre..." là il n'adresse pas les choses ... ce qui n'existe pas entre [sœur] et moi » (E27)

3.1.4 Conclusion du cas central

La gestion participative qui débute par un mode de gestion innovant devient un socle de la culture organisationnelle.

Le regard porté par la nouvelle génération aux valeurs fondatrices de l'entreprise familiale favorise le potentiel de transformation, et garantit l'appropriation de l'héritage familial.

La collaboration générationnelle permet la mise en œuvre du modèle d'innovation managérial, fondé sur la transparence, la confiance, et la puissance du collectif pour soutenir autant dans les phases de croissance, que face aux moments difficiles.

La modification de l'expression du contrôle familial, favorise la continuité de l'entreprise en lui permettant de s'appuyer sur la qualité de ses équipes.

3.2 L'innovation à l'initiative de l'ancienne génération

Pour répondre à la question :

Comment les nouvelles générations perçoivent l'innovation historique dans l'entreprise familiale ?

Nous présentons dans cette sections trois cas d'entreprises familiales, en mettant la lumière sur les innovations à l'origine de leurs modèles d'affaires.

Portés par des valeurs fondamentales, transmises de générations en génération, ces entreprises ont su redéfinir leurs orientations stratégiques en s'adaptant à leurs contextes. L'ingéniosité, le sens du partage, le sens du service, la force de travail et la capacité à se dépasser sont transmis de génération en génération, ce qui constitue un socle solide sur lequel se transforme des modèles artisanaux en structures solides et organisées.

3.2.1 Origine d'une innovation entrepreneuriale et structuration en réseau familial¹¹

L'ancienne génération

Dans les années 1950, une fratrie de huit frères est engagée dans un secteur différent de celui qui constituera ultérieurement le cœur de l'entreprise familiale. Le plus jeune d'entre eux, de formation machiniste, développe pendant son temps libre un appareil mécanique. Il n'en est pas l'inventeur principal dans le monde, le procédé est né dans l'antiquité, mais a évolué au fil des siècles jusqu'à sa bonification par l'usage de moteurs électriques, qui augmente sa performance et popularise son usage.

Ce prototype est utilisé durant leurs rassemblements familiaux. Constatant l'intérêt suscité par cet appareil, les frères ouvrent un premier commerce au début des années 1960. Le succès est immédiat dans leur région. Progressivement, les frères abandonnent leur métier initial pour se consacrer entièrement à cette nouvelle activité. Chacun s'installe dans une ville différente du Québec, à son compte, et y ouvre un commerce identique, créant ainsi un réseau informel de commerces tenus par les différents membres de la famille. Plusieurs cousins et cousines étaient impliqués dans les commerces ouverts par les parents à travers la province. Mais aucun d'entre eux n'avait vraiment envisagé qu'une marque forte, structurée

¹¹ L'entreprise familiale englobe un réseau de franchisés familiaux

comme une chaîne de « commerce », pourrait surpasser les performances d'un « commerce » indépendant

Une logique demeure artisanale et individualisée, chaque entité fonctionne indépendamment.

L'inventeur originel du prototype s'était mis à son compte et a eu beaucoup de succès, dans les années 80 il cède son commerce au fils aîné, et se met à la retraite, par suite d'une condition médicale qui rendait difficile son activité. Notre interviewé est le deuxième fils, qui a rejoint le père dans un deuxième investissement, qu'il a lancé juste pour s'occuper, mais qui a connu plus de succès que les ambitions modestes d'occuper une retraite.

« mon père était à la retraite depuis quelques mois, s'ennuyait beaucoup et c'était une retraite forcée... mon père lui, pour se désennuyer décide de démarrer « petit commerce » à [lieu] dans un village qui compte 4000 habitants au nord de [lieu]... de fil en aiguille, ça grossit, grossit, puis presque 10 ans plus tard s'était rendu, ... un commerce très prometteur, très rentable » (E11)

La nouvelle génération

C'est en 2010 que l'opportunité d'une structuration innovante émerge : les trois fils du fondateur originel se réunissent pour créer une structure de franchise. Le fils aîné, déjà à la tête de plusieurs commerces développés à partir du commerce initial transmis, en est l'initiateur. Il propose à ses frères de rejoindre le réseau en tant que franchisés. Ceux-ci refusent le modèle proposé, revendiquant un rôle d'associés à part entière dans la gouvernance du projet. Une première tentative d'adhésion collective échoue également auprès des cousins déjà établis dans des commerces indépendants.

Un an plus tard, une nouvelle proposition est faite : la création d'une société de gestion (holding) commune, regroupant les moyens et permettant à chacun de conserver une autonomie tout en bénéficiant d'un appui structurant. Ce compromis permet de fédérer progressivement l'ensemble du réseau familial.

Aujourd'hui, l'entreprise familiale fonctionne selon un modèle intégré : 80 adresses appartenant exclusivement aux membres de la famille ou leurs descendants. La holding centrale gère les fonctions stratégiques : centrale d'achat, marketing, développement de nouveaux marchés (en charge de l'aménagement des points de vente). Ce passage d'un réseau informel à une structure formelle de

franchise illustre une forme d'innovation managériale portée par la nouvelle génération, conciliant héritage entrepreneurial et stratégie de croissance.

3.2.1.1 Analyse du cas

L'ingéniosité et le sens du partage est à l'origine de l'entreprise familiale, a guidé l'orientation stratégique de l'entreprise et a conduit vers une nouvelle forme d'innovation. Les frères de la première génération travaillent ensemble, leurs descendants finissent par s'unir sous une forme développée du modèle d'affaire. Portés par une croissance favorable, les enjeux de hiérarchie laissent place à la cohésion pour les bénéfiques de tous. Bien que les parts du capital social sont détenues majoritairement par le frère aîné de la 2^e génération. La rentabilité des franchises apporte de la valeur et de la richesse à l'ensemble des membres. Le seul enjeu demeure dans la propriété exclusive des franchises aux membres de la famille et les enjeux futurs de fragmentation de l'héritage.

3.2.2 D'un modèle modeste à une success story familiale

L'ancienne génération

Un autre exemple de transmission illustre comment une entreprise modeste peut évoluer en véritable succès entrepreneurial. Dans ce cas, le père fonde un commerce de restauration populaire sur l'île de Montréal, tirant parti de ses horaires de travail flexibles pour répondre à une demande mal desservie : la restauration de nuit.

« Pour arriver à répondre à ces heures à lui en tant que [métier] donc il disait si je finis mon shift de jour, je vais pouvoir aller après, donc on a ouvert 24 h ... pour les travailleurs de la santé toujours d'urgence, les chauffeurs de taxi, les petits oiseaux de nuit » (E13)

Il débute avec une crêmerie estivale, qu'il transforme rapidement en lieu de restauration rapide. Malgré sa popularité, le commerce reste modeste, en raison d'ambitions limitées.

« C'était son 2^e emploi donc, il n'y a pas mis toute la même énergie que moi, c'est mon emploi.... Lui, c'était vraiment pour compléter » (E13)

L'affaire devient familiale pour soutenir le père qui avait déjà un emploi à temps plein, son épouse le rejoint.

« Il était tout seul puis après ça il était tenu par ma mère et ma grand-mère » (E13)

La nouvelle génération

A l'annonce de son intention de prendre sa retraite de son métier principal, et de vendre ou fermer le commerce, sa fille finissante à l'université lui demande de l'attendre une année, le temps de terminer ses études et reprendre la relève. La seule de ses enfants à exprimer cette volonté de poursuivre

« On était 4 enfants à la maison et puis mes 2 frères n'étaient pas nécessairement intéressés à l'époque, ni ma sœur qui avait étudié le graphisme, c'était peut être pas leur style non plus de reprendre business qui était difficile...à l'époque le restaurant n'était pas nécessairement très lucratif » (E13)

Le calendrier de la fille est serré entre ses études, son stage, et son implication dans l'affaire familiale, pour l'aider, le fondateur propose de lui joindre sa sœur en support.

« mon père il dit : « Ben là écoute toi tu fais 2 choses en même temps, et puis là, c'est 24 h. Que t'en pense si je dis à ta sœur de venir te donner un coup de main. » Et puis je dis : « oui, pas de problème ! » Et puis ma sœur embarque..., on travaillait ensemble, et après un mois ou deux je dis : « on tombe 50/50, c'est logique, ... on travaille assez fort », puis on s'est dit comme quoi on qu'on allait le faire ensemble » (E13)

Les filles s'associent pendant cinq ans, elles y consacrent une énergie remarquable, à créer une équipe pour les soutenir, à créer une identité de marque forte, en revoyant le logo, l'aménagement, et le menu, elles misent sur une stratégie médiatique efficace, et le fait d'être l'une des rares places ouvertes de nuit. La sœur épuisée par l'entrepreneuriat, revend ses parts au conjoint de notre répondante, ils deviennent ainsi un couple en affaire, et l'entreprise poursuit sa croissance. Elle compte aujourd'hui près d'une centaine d'employés, illustrant une expansion réussie.

« à l'époque il y avait peut-être ... 5 à 7 employés. Aujourd'hui en 2023 on est rendu à 95 employés » (E13)

La pandémie de Covid-19 représente un tournant majeur. Le secteur de la restauration est durement touché. Néanmoins, l'entreprise s'adapte en maintenant un service 24h/24 en livraison. Ce choix stratégique permet de surmonter la crise et de revenir à une activité normale.

3.2.2.1 Analyse du cas

La force de travail et le niveau d'investissement personnel est reconnu pour le fondateur et reproduit par ses successeurs. Une résilience forte transparaît dans le récit de la successeur une capacité à se dépasser a permis de développer l'entreprise au-delà de ce qu'avait pu imaginer le père. Sa fierté est exprimée à sa fille et l'encourage à réfléchir très sérieusement aux enjeux de sa propre succession. Le sens du service a impacté la transformation du modèle de l'entreprise familiale et constitue un socle puissant pour l'innovation managériale.

L'héritage modeste et artisanal s'est transformé en une organisation structurée et florissante qui s'adapte aux aléas de son environnement.

3.2.3 Importation d'une activité à l'international

Ce cas d'étude illustre la transmission intergénérationnelle de la valeur entrepreneuriale et la pérennisation d'un modèle d'affaires au sein d'une entreprise familiale de distribution alimentaire.

L'ancienne génération

L'entreprise, fondée en Europe par le père, repose sur une stratégie d'intermédiation entre fabricants et distributeurs, capitalisant sur un besoin spécifique du marché : le développement de marques maison dans la grande distribution. L'expérience du fondateur dans le secteur, au sein de leaders mondiaux om il a occupé des fonctions de haute responsabilité, combinée à son réseau de contacts, lui a permis d'identifier cette opportunité et de bâtir une entreprise.

« l'acheteur de [nom distributeur] lui demande : "Monsieur [Nom père], est-ce que vous ne connaissez pas quelqu'un qui fait biscuits qu'on pourrait faire à notre marque maison [Nom distributeur]. " Et mon père s'est dit oui, sûrement, donc il a commencé à chercher et en fait c'est comme ça qu'il a commencé » (E26)

Avec un service logistique performant, l'entreprise dépasse le marché régional initial pour opérer à l'échelle européenne

A la base du modèle, la maîtrise des marges et la minimisation des charges fixes assure la réussite du modèle. Une équipe réduite et une taille modeste permettent d'avoir une structure légère.

« la première étape, juste agent en commission. Puis la 2^e étape, quand il a créé [entreprise], là c'était vraiment il achetait la marchandise du fabricant, il ajoutait une marge et il revend au client, c'est toujours notre modèle d'affaires aujourd'hui » (E26)

Les compétences du fondateur se concentrent sur le commerce, la négociation, et la gestion financière. Les lacunes en termes de compétences linguistiques (anglais) et de gestion des stocks sont compensées par des embauches stratégiques.

La nouvelle génération

La fille, après avoir suivi une formation en entrepreneuriat en Amérique du Nord, exprime le désir de s'impliquer dans l'entreprise familiale. La pandémie offre un contexte inattendu pour son intégration et son apprentissage au sein de l'entreprise européenne, elle favorise le confinement en famille, en Europe pour mieux s'intégrer dans l'entreprise et comprendre le fonctionnement.

La repreneuse met en avant ses compétences en marketing et ses compétences linguistiques pour s'approprier les subtilités de leur affaire. La valeur ajoutée est mutuelle, les compétences sont utiles à l'entreprise, et la contribution est un accélérateur pour l'apprentissage du métier.

« ... mon premier mandat, ..., très accès marketing, images de marques ... en travaillant le logo, en travaillant site web, j'ai fait des présentations, j'ai appris à voir quel produit et puis on pouvait mettre plus en avant...connaître les produits, leurs recettes, pourquoi lui il marche bien j'ai commencé à m'impliquer sur tout le côté exportation ...ces clients sont plus petits et certains parlent anglais. Et moi je parlais anglais. ..., on m'a redonné un petit peu les rênes avec les clients ...au fur et à mesure, j'ai commencé un petit peu plus m'impliquer dans le côté commercial, à apprendre à faire des présentations, à négocier les prix » (E26)

La fille propose de développer une antenne au Québec, bien que cela nécessite d'adapter le modèle d'affaires aux spécificités du marché nord-américain, tout en conservant les principes fondamentaux de l'entreprise.

La reprise de l'entreprise globale est en cours, le positionnement stratégique de la fille dans le développement de l'entreprise au Québec lui confère une légitimité naturelle pour la succession, assurant ainsi la pérennité du modèle d'affaires et la transmission du capital aux enfants.

Ce choix de succession qu'effectue le père contraste avec sa propre expérience, son propre père avait une ferme familiale et avait quasiment tenté d'obliger son fils à la reprendre. Donc au moment de céder lui-même son entreprise, il n'exerce aucune pression, et laisse ses enfants (dont deux travaillent dans l'entreprise) se positionner et exprimer leurs ambitions.

« ... mon grand-père voulait absolument que mon père reprenne la ferme. Donc du coup il y a cette tension-là que mon père a vécu avec son père, il ne voulait vraiment pas le faire avec nous. Donc il a toujours laissé la porte ouverte tout en disant : "Voilà, c'est votre choix." Donc je pense que quand moi je l'ai dit, il était très content. » (E26)

Le fondateur a deux garçons jumeaux plus âgés que la repreneuse, a une carrière dans le domaine des technologies et n'a pas rejoint l'entreprise familiale. Le second a un profil décrit plus porté par l'exécution que par la direction. Les conditions d'un échec professionnel antérieur l'ont poussé à se diriger vers l'entreprise familiale, et à y préférer un poste administratif cadré.

« comme je disais, mon frère étant beaucoup plus cartésien ... plus que stratégie, tout ça ce n'est pas vraiment son truc et que ça prend ça pour la présidence de l'entreprise, c'est sûr que pour le moment c'est plus moi qui est destinée pour reprendre vraiment la majorité des parts de [entreprise] auprès de mon père » (E26)

La transmission des compétences sur les enjeux de gouvernance a fait l'objet d'une attention particulière entre le fondateur et la successeuse, après plusieurs exercices, le dernier plan stratégique est préparé en toute autonomie, et doit faire l'objet d'une présentation officielle au lendemain de notre entrevue.

« on a une grosse réunion stratégique justement demain pour préparer 2024. Et j'ai envoyé le résumé, il m'a dit : "Bon bah ça y est, je vais rendre mon tablier. Je vois que la future présidente est encore plus efficace que moi. C'est très bien" Donc du coup je pense qu'il est rassuré, il est content. » (E26)

3.2.3.1 Analyse du cas

Ce cas d'entreprise illustre la manière dont la valeur entrepreneuriale transmise permet de pérenniser le modèle d'affaires sur plusieurs générations, et contribue à le porter au-delà des frontières géographiques. Nous retenons également qu'une valeur ajoutée est immédiatement apportée par l'intégration de la jeune génération, dans ce cas le fait d'avoir contribué à renforcer certains domaines de l'entreprise est perçu immédiatement, et nous pouvons identifier également que l'apprentissage que génère cette intégration a un retour sur investissement lors de la reprise de l'entreprise. Le temps passé auprès du cédant est un

entrainement aux enjeux futurs de la reprise. Comme le développement d'une vision stratégique, et l'apprentissages des leviers de rentabilité.

Le dépassement et le développement des affaires est une valeur transmise et qui contribue à la pérennité de l'entreprise familiale.

Le libre choix que laisse le cédant à ses enfants à rejoindre et reprendre l'entreprise fait de la transmission un acte purement volontaire et assumé par la nouvelle génération, il favorise leur engagement futur dans l'entreprise familiale.

3.2.4 Transmission des valeurs

Après avoir évoqué des exemples de valeurs transmises à travers l'histoire de l'entreprise familiale de génération en génération. Nous présentons deux exemples, le premier illustre comment l'entreprise familiale est considérée comme bassin aux valeurs fondamentales sur lesquelles le successeur est élevé au sein de la cellule familiale. Dans le second, l'innovation s'ancre dans le système de valeurs de l'entreprise familiale et se transmet d'une génération à l'autre.

3.2.4.1 L'entreprise familiale comme berceau des valeurs

Une successeure souligne comment l'entreprise familiale représente un environnement où les valeurs familiales sont reproduites. Bien qu'elle ait effectué des stages dans d'autres organisations, et décroché un diplôme lui permettant d'intégrer des entreprises prestigieuses, son choix s'est porté sur l'entreprise familiale. Au-delà de l'avantage financier de l'entrepreneuriat par rapport au salariat. Sa conviction est fondée sur le potentiel de l'entreprise familiale à lui offrir un environnement aligné à ses valeurs.

« Mais en étant en entreprise familiale, veux/veux pas, les valeurs correspondent et sont alignées à 100% avec les valeurs qu'on m'a transmises dans la vie, donc c'est difficile de trouver une autre entreprise qui correspond à 100% à ces valeurs-là ! » (E16)

L'observation générationnelle fait partie de la transmission, et impacte forcément l'intégration de la nouvelle génération.

3.2.4.2 L'innovation au cœur de l'ADN organisationnel

Dans ce cas l'innovation est explicitement une valeur transmise par le fondateur.

Véritable pionnier dans son industrie, il est reconnu pour sa capacité à rompre avec les pratiques traditionnelles et contraster par des choix d'apparence risquée. Les concessionnaires automobiles concentrés au centre-ville de Montréal dans les années soixante, subissent des contraintes liées à la gestion de l'activité dans des immeubles en hauteur. Le fondateur fait le choix de déménager son entreprise et s'installer à l'Est de l'île. Décision risquée à l'époque s'avère excellente à terme, car elle permet à l'entreprise de croître dans des locaux plus adéquats et de modifier son modèle d'affaire en structurant d'avantage le pilotage de l'activité. Le successeur définit l'innovation comme une valeur transmise par le fondateur. Cette valeur se cristallise par la capacité du fondateur à sortir du cadre, et d'essayer de nouvelles choses, elle se manifeste à travers l'autonomisation et la responsabilisation de ses collaborateurs, et se traduit par des résultats probants de son efficacité organisationnelle.

« L'innovation. Donc tout ce qui est, tu sais de « pas avoir peur d'essayer » des choses. Mon père, c'est un grand innovateur dans son industrie, reconnu pour ça, nous encore aujourd'hui, on parle du [entreprise] ... qui n'a pas peur d'essayer des choses, l'empowerment de ces gens, tout le volet inspiration est axé sur des résultats. Ces valeurs-là étaient vraiment les siennes, et moi je partage et je continue à partager, puis je dirais que notre fils également » (E10)

Lorsqu'une entreprise familiale se caractérise par sa capacité d'innovation, qui lui permet de se démarquer sur son marché, elle est amalgamée à la structure fondamentale de l'entreprise familiale, un successeur nous le restitue et décrit l'innovation comme faisant partie de l'ADN même de l'entreprise, et de son empreinte profonde de son identité.

« Bien l'innovation c'est dans notre culture, parce que [entreprise] est reconnu pour faire ce que personne d'autre fait. Donc c'est un peu comme si, je n'ai pas l'impression qu'il faut l'encourager, ça fait partie de qui on est, de notre ADN. » (E27)

3.2.5 Conclusion de la transmission des valeurs

Dans l'entreprise familiale, l'ADN organisationnel est riche de valeurs familiale. Ces valeurs s'expriment au quotidien à travers des actions et des décisions agité et reproduites dans les pratiques professionnelles tant du cédant que le successeur.

Nous avons vu des expériences des pionniers de l'affaires familiales attirer les enfants. Une forme de loyauté des enfants envers leurs parents semble les pousser à les rejoindre dans l'entreprise pour reprendre le flambeau auprès de parents vieillissants et fatigués. Une seule fois dans les 5 cas d'entreprise familiale a été assimilée à une opportunité économique, mais cette comparaison a immédiatement été renforcée par la perception de ce que représente l'entreprise sur le plan des valeurs.

Pour répondre à notre question de recherche, la nouvelle génération saisi l'innovation historique à l'origine de l'entreprise familiale, et l'intègre dans son récit de l'histoire de l'entreprise. Le lien à sa propre histoire dans l'entreprise familiale se fait à travers les valeurs qui ont le plus marqué. L'ingéniosité et le sens du partage, la force de travail et le niveau d'investissement personnel des fondateurs est reconnu, le dépassement et le développement marquent les récits et présentent une image attractive de l'entreprise familiale.

3.3 Facteurs influençant l'innovation dans l'entreprise familiale

Une analyse de facteurs internes et externes, qui caractérisent la phase de transmission de l'entreprise, et influencent différemment les initiatives apportées par la nouvelle génération, est l'objet de cette partie.

Nous présenterons les éléments qui nous permettent de répondre à deux questions de recherche. Et que nous contrasterons dans la partie réservée à la discussion pour les comparer aux points émergents du cas central.

3.3.1 L'influence de la hiérarchie familiale sur l'innovation des jeunes générations

Des dynamiques de pouvoir impactent immédiatement l'arrivée de la nouvelle génération, ces dynamiques sont parfois exacerbées par le facteur du genre et de l'âge, qui imposent à la jeune génération d'adopter des postures qui leur permettent de survivre à ces transitions ou de constater leur échec.

Parmi les cas présentés, une succession avortée par les effets du genre, bien que le résultat soit extrême, la successeure explique ce qui a rendu difficile sa présence dans l'entreprise, ainsi que l'effet négatif en conclusion de cette expérience. Nous aborderons ensuite le cas des jeunes successeurs sans expérience professionnelle, et le déroulement de leur apprentissage de l'entreprise, son fonctionnement ainsi que leur préparation à assumer des postes de responsabilité. Pour illustrer les tensions que génère la position décisionnelle, nous aborderons également une expérience extrême influencé par l'introduction d'un agent non familiale dans le pouvoir de décision.

Il ne s'agit de porter des conclusions sur le bien-fondé de ces expériences, mais d'en extraire la substance qui démontre les effets des dynamiques de pouvoir. Pour répondre à la question de recherche :

« Comment la hiérarchie familiale et les dynamiques de pouvoir positionnent les jeunes générations ? et leur capacité à introduire des idées nouvelles ? »

3.3.1.1 Influence du genre

Dans un cas emblématique, le fondateur, dont les propos et les pratiques sont marqués par une posture sexiste, institue une instance composée exclusivement d'hommes, membres ou non de la famille, chargée d'évaluer et valider chacune des décisions proposées par sa fille. Ce fonctionnement, peu efficient et particulièrement énergivore, freine les initiatives de la successeure. Celle-ci adopte alors une attitude

défiante, contournant l'autorité du fondateur tant que cela lui est possible, et ne s'est fixé comme limite que le pouvoir de signature formel resté entre les mains du fondateur.

« y a des décisions que je prenais malgré le fait que je me faisais dire non puis je faisais à ma tête, ... y avait des grandes décisions que je n'avais pas le choix parce que tout devait passer par lui. ... en bout de ligne c'est lui qui signait là, je n'avais pas le droit de signature. » (E2)

Ce cas illustre un échec de transmission, le fondateur ayant finalement choisi de vendre l'entreprise à un tiers, malgré la volonté clairement exprimée de sa fille de reprendre les rênes de l'organisation, qu'elle dirigeait déjà au moment de la cession. Le refus du fondateur peut être interprété comme une résistance ultime à la plus radicale des formes d'innovation dans une entreprise familiale : la transmission elle-même. Ce refus semble alimenté par une crainte de voir sa successeuse surpasser ses propres réalisations :

« peut-être des milliers d'heures de conversation avec mes sœurs, puis on en vient au constat qu'il voulait juste, moi je pense qu'il ne voulait juste pas que je comme je t'ai dit tout à l'heure, il ne voulait pas que je fasse mieux que lui » (E2)

Après la vente, le fondateur, toujours en contact avec le nouveau directeur général – recruté auparavant par sa fille – s'informe des résultats de l'entreprise. Ce dernier attribue les succès obtenus à la mise en œuvre du plan d'action qu'il avait conçu avec la fille du fondateur, mais dont l'application avait jusque-là été empêchée :

« ... Il lui demandait : « c'est quoi que tu fais ? » puis il répond : « je fais juste suivre notre plan de base à [fille] et à moi depuis que je suis rentré en poste. Sauf que vous nous avez toujours mis bâtons dans les roues, on ne pouvait pas le faire. » (E2)

3.3.1.2 Influence de l'âge

« ... il ne veut plus rien savoir de faire de la nouveauté. Euh là on fait les choses comme elles ont toujours été ... » (E5)

L'avancement dans l'âge agit de manière ambivalente. D'un côté, il génère un désengagement progressif et une sorte de résistance passive face à tout ce qui nécessite de l'énergie personnelle au cédant. Cette posture non-aidante n'est toutefois pas dissuasive, car d'un autre côté cela offre à la repreneuse l'opportunité d'agir une stratégie palliative d'anticipation, de recherches, et de travail en coulisse pour présenter au père un dossier complet pour prise de décision directe.

Cette méthode s'est avérée efficace pour permettre à la successeuse mettre en œuvre un projet de bonification des avantages en nature qu'offre l'entreprise. Elle a travaillé sans partager avec son père dans un premier temps, et une fois qu'elle avait porté le choix final sur le meilleur levier elle l'a exposé au père, qui l'a soutenu pour la mise en œuvre car cela ne lui demandait aucun effort que l'expression d'un accord.

« ... c'est ça mon père je pense qu'il est rendu à l'âge, ça lui tente moins, il a moins de temps à consacrer, d'énergie aussi. Il aurait envie plus de profiter que le contraire. Fait qu'il est un petit peu moins disponible par ce genre d'idées » (E5)

Dans un autre cas, le départ du directeur de production d'une entreprise familiale présente une opportunité d'intégrer le jeune successeur peu expérimenté et à peine diplômé. L'effort nécessaire pour le recrutement et la formation d'un remplaçant au Directeur de production pousse le futur cédant à nommer son fils pour le seconder et prendre personnellement cette responsabilité. Cela devient une opportunité de formation et de préparation de la relève. Pour prendre un premier poste stratégique dans l'entreprise. Un tutorat se met en place :

« il m'expliquait ce qu'était la stratégie... puis au retour il m'expliquait ce qu'on va faire de ... Fait que c'était comme une mini introduction » (E14)

Ce cycle d'apprentissage est marqué par un doublage au quotidien qui renforce l'apprentissage mimétique de la jeune génération. Et représente une parfaite occasion pour transmettre un état d'esprit en plus des pratiques professionnelles grâce à l'immersion dans la réalité du terrain.

« Puis moi je rentre comme un stagiaire de [père interviewé 1], dans le fond, tout ce que je fais de mes journées, moi je vais sur son agenda, puis je copie tout ce qui y est écrit dans mon agenda. » (E14)

Une autre jeune future repreneuse, s'engage dans une formation formelle pour se préparer à reprendre l'entreprise. Elle profite de ce temps commun avec sa mère et décrit un apprentissage plus profond que les connaissances ou techniques formelles.

La fondatrice a rencontré plusieurs phases de découragement pendant la préparation du projet de l'entreprise familiale mais en faisant preuve de résilience elle transmet à sa fille plus qu'un patrimoine économique, elle lui transmet l'esprit entrepreneurial qui suscite de l'admiration, et renforce sa confiance et sa volonté d'être à la hauteur de cet héritage.

« Je la trouve inspirante par rapport à tout ce qu'elle entreprend et à tout ce qu'elle gère. Elle m'apprend à me dépasser en fait. C'est ce rôle-là...

...ça faisait des années qu'ils en ont parlé. ... Elle en a eu des découragements. ... « Ah fais pas ça, c'est beaucoup de temps, c'est beaucoup d'ouvrage. Tu ne rajeunis pas... », ... en 2010 quand elle a voulu acheter ça ici, elle a eu plein de coups bas, ...quand elle m'a raconté, j'ai dit « bravo tu l'as fait c'est parfait... » » (E20)

3.3.1.3 L'effet du manque de pouvoir décisionnel

Lorsque le futur successeur ne détient pas encore le leadership de l'entreprise familiale, les innovations qu'il souhaite initier sont souvent formulés en vision pour l'avenir de l'entreprise. Lorsque cette vision nécessite des décisions stratégiques déterminantes, le successeur se heurte aux limites de son champ d'action.

Une situation particulièrement complexe en cas de cogérance entre cousin de la 3^e génération, où l'équipe successorale est composée des filles de l'un des co-proprétaires seulement, seules impliquées dans l'entreprise. Sachant que la règle historique, est que la transmission est conditionnée par une implication opérationnelle dans l'entreprise. L'entreprise offre des projets clés en main à ses clients, la successeure décrit une réorientation de la stratégie de l'entreprise pour l'amener vers un développement plus important qui passe par des innovations dans l'offre actuelle. Les filles et leur père partagent la même vision d'intégration horizontale, et de développement du patrimoine propre de l'entreprise pour assurer sa pérennité. Mais le cousin du père ne présente pas les mêmes ambitions et affiche des positions plus conservatrices en matière de développement.

« Je verrai nous autres continuer à nous feeder en commandes... donc faire des choix de d'innovation différents dans l'entreprise, mais aussi de détenir puis créer un patrimoine aussi. Que [Nom famille] ne soit pas juste « [Nom famille] manufacture » mais « [Nom famille] développement », « [Nom famille], capital », tu sais peut-être des branches un petit peu plus diversifiées, puis dans lequel on a un contrôle de nos propres opérations immédiates. Fait que ce serait ma vision » (E22)

Dans un autre cas, la tante prépare la cession de l'entreprise à son neveu, un calendrier est fixé pour les différentes étapes de transfert de propriété et de pouvoir décisionnel. L'intégration du neveu, pendant la pandémie, coïncide avec les difficultés que rencontre l'entreprise à la même période. La propriétaire actuelle de l'entreprise poursuit une stratégie alignée au plan de développement qu'elle avait tracé avant le projet de transmission. Le repreneur se projette et prépare un plan de sortie de crise.

Son plan présente des divergences avec la stratégie de cédante. Bien que l'autorité formelle reste entre les mains de la tante, le successeur présente son plan de redressement à sa tante en lui expliquant qu'il doit pouvoir sécuriser son investissement futur. Sans s'opposer, la cédante n'est pas en accord avec tous les points, et propose d'accélérer le plan de transmission pour lui laisser l'opportunité de mettre en œuvre la stratégie telle qu'il l'a préparée.

« L'entreprise était un petit peu moins bien au niveau des résultats? Puis là moi j'avais proposé un plan de match. [cédante] préférait un autre plan de match, puis à un moment donné, elle dit : « ouais, finalement, ton plan de match, ça marcherait très bien, mais pour ça faut que je quitte plus vite » ...elle disait « Ben écoute, finalement, on peut accélérer ça. Je vois comment ça se déroule, puis ça va bien. » » (E15)

Notre dernier cas pour cette section est celui d'une entreprise familiale en difficulté, alors le président-fondateur embauche un Directeur général pour l'aider à redresser son entreprise, un profil de gestionnaire opérationnel centré sur la rentabilité et l'efficacité. La fille invitée par son père à revenir dans l'entreprise familiale après avoir passé quelques années dans le lancement d'une autre filiale, se retrouve confrontée à un conflit de valeur avec le Directeur général.

« La frustration vient aussi du fait que j'ai un président de père qui innove énormément, qui est visionnaire. J'ai un directeur général qui est gestionnaire, qui est d'une certaine génération, qui n'est pas à l'aise avec les nouvelles technologies. Ce qui fait qu'il y a comme un choc de valeurs » (E25)

Responsable du département innovation, elle assure l'étude et la mise en œuvre de tous les projets d'innovation de l'entreprise. Son approche managériale est inspirée de ses expériences antérieures de gestion d'équipes de créatifs.

« Mon DG aussi tu sais, il est très très... micro-gestion. Le crime de l'innovation, c'est que ça ne va jamais assez vite à ton goût. Même si t'es une entreprise qui innove très vite par rapport aux membres de son secteur et ça ne va jamais assez vite. » (E25)

Une relation très difficile s'installe, et le récit de la successeuse témoigne d'une forte charge émotionnelle. Le conflit, qu'elle juge insoluble, la pousse finalement à quitter l'entreprise familiale.

« L'équipe a été bâtie au fur et à mesure, puis maintenant l'équipe est inexistante parce que les projets ont beaucoup lagué. Je suis sur le point de la reconstruire parce que les projets ont tellement lagué que des ingénieurs à rien faire, ils ne restent pas là à rien faire bien longtemps.

Donc, elle va être à rebâtir quand même. L'objectif, c'est qu'elle soit rebâtie avant mon départ. » (E25)

3.3.1.4 Analyse des cas

Dans certains cas, la jeunesse et le manque d'expérience limitent les repreneurs à une position de suiveur face à une figure d'autorité dominante, la fatigue des fondateurs du fait de l'âge et du manque d'énergie pour endosser des projets qui demande de l'investissement personnel, incitent les successeurs à entreprendre des initiatives qui leur permettent de réussir leurs innovations. Dans d'autres situations, ce sont les dynamiques de genre qui constituent un frein à l'action de la relève.

Ainsi, si les facteurs liés à l'âge et au genre apparaissent déterminants, pendant que d'autres cas mettent en lumière l'effet du niveau d'autorité symbolique ou formel détenu par les successeurs dans leur capacité à innover. Plusieurs interviewés expriment leur vision du changement comme un intention d'innovation à mettre en œuvre dès lors que leur pouvoir décisionnel sera suffisant.

Nous mettons la lumière sur la nécessité de considérer la transmission comme une occasion d'alignement sur les valeurs pour gommer les tensions et les divergences qui impactent l'avenir de l'entreprise et sa pérennité.

3.3.2 Le contexte entourant l'innovation managériale

Comment réagit l'entreprise familiale dans un contexte favorable à la croissance ? et comment réagit-elle en difficulté ?

Nos observations nous conduisent aux deux situations qui impactent la santé économique de l'entreprise. Dans chacune d'entre elles, les initiatives apportées par la nouvelle génération sont marquées par l'effet de la situation favorable ou défavorable dans laquelle se trouve l'entreprise.

3.3.2.1 Les formes d'innovation managériale en contexte de croissance

Deux comportements principaux caractérisent les innovations en situation de croissance dans nos résultats : la tension portée sur le modèle d'affaire pour consolider sa robustesse et fiabiliser son expansion ; l'attention portée sur le développement du capital humain et la création d'un environnement de travail favorable au développement.

3.3.2.1.1 Focus sur le modèle d'affaires

Certains successeurs se concentrent dès leur arrivée dans l'entreprise familiale à mettre en place une structure, des outils de pilotage, des systèmes de gestion qui contrastent avec la pratique plus traditionnelle de leurs prédécesseurs. Ces initiatives introduites, bien qu'elles ne modifient pas les produits ou procédés, elles modifient le système global de l'entreprise, et permettent un meilleur suivi de l'efficacité organisationnelle et financière de l'entreprise.

Grâce à la structure mise en place pour pouvoir grossir en taille, cette entreprise familiale, une simple concession automobile mono-site à la base, est devenue un Groupe composé de 17 entités distinctes avec chacune un DG et une équipe autonomes, toutes ces entités sont rattachées à une holding familiale. Le groupe est régi par un système de pilotage unique qui peut fonctionner aussi efficacement si le nombre d'entités venait à augmenter à 30 ou 40. Ce qui représente un véritable levier stratégique pour le positionnement de l'entreprise sur son marché.

« Ça fonctionne sur notre plan d'opération, c'est rentable pour nous avec la taille de l'entreprise qu'on a, c'est scalable si on grossit, et on veut grossir ! et ça devient très intéressant pour quelqu'un (constructeur automobile) qui regarde à rentrer dans des marchés... il y a plusieurs groupes au Québec dans notre secteur, mais y en a peu qui sont structurés comme nous. » (E10)

Le successeur identifie ce système comme étant sa principale contribution apportée à l'entreprise. Ainsi que les efforts mis pour l'harmonisation des pratiques pour renforcer l'identité organisationnelle.

« Du moment où je suis devenu président, je dirais la croissance en termes de nombre de concessions, donc le scale up au niveau de la taille de l'entreprise, je dirais le début de l'harmonisation d'un groupe ? ... comment maximiser l'efficacité de ça dans notre stratégie d'affaires... » (E10)

Nous avons expliqué précédemment que l'innovation fait partie de la charte de valeur, dans cette entreprise, elle se traduit par « ne pas avoir peur d'essayer ce message transmis aux employés pour les encourager à innover dans l'entreprise, est accompagnée du mode opératoire. Il est demandé aux employés d'appuyer leur proposition avec des données probantes, ce que le système en place permet, et ils sont entourés d'un système d'évaluation pour atténuer les risques et sécuriser le processus. La structure mise en place qui représente une innovation au service de la rentabilité de l'entreprise, sert également de cadre pour les initiatives amenées par les équipes.

« ... je dirais on encourage nos gens à développer de nouvelles choses, mais on les encadre avec des gens qui les aident à bâtir des business cases qui sont beaucoup plus solides, donc ça ne veut pas dire que le succès est garanti, mais au moins tu sais que t'as un meilleur contrôle, puis on a des balises, des indicateurs pour savoir si ça fonctionne ou ça ne fonctionne pas. Et si ça ne fonctionne pas qu'est-ce qu'on fait ? et on corrige le tir. Mais je pense on continue à encourager et à permettre aux gens de d'innover dans l'entreprise. » (E10)

Dans une description précédente du réseau de franchisés familiaux, nous avons noté le facteur de perte d'autonomie décisionnelle qui a freiné ou retardé certains membres de la famille à rejoindre le réseau. Pour convaincre les récalcitrants, un calcul préférentiel des redevances était offert, en comparaison avec les pratiques des réseaux concurrents. Les escomptes sur les achats dont bénéficiait les membres ont balancé leur perte de contrôle sur leurs achats et a fini par convaincre de l'intérêt du modèle. Le chiffre d'affaires du groupe a été multiplié par 10 en une décennie. Le nombre d'adhérents ne cessant de croître, ainsi que les investissements des membres pour ouvrir des points de vente supplémentaires.

« il faut être attirant donc on va faire pour la moitié des redevances d'une chaîne comme [concurrent] ... Et puis ça a eu beaucoup de succès le tout le monde est entré. On a exclusivement des franchisés familiaux chez [enseigne] » (E11)

3.3.2.1.2 Focus sur le capital humain et l'identité employeur

Nous présentons trois cas d'entreprise en croissance qui décrivent l'investissement fait pour améliorer leur image et leurs pratiques afin de créer un climat de travail favorable à l'épanouissement de leurs employés.

Les membres de la 4^e génération se préparent à prendre la relève dans l'entreprise appartenant aujourd'hui à deux cousins, co-présidents et ayant chacun la moitié de l'entreprise. La condition pour la reprise de l'entreprise depuis des générations est d'être impliqué dans les opérations, de ce fait chacune des sœurs a rejoint sur un poste différent, notre répondant est en charge d'un des volets du développement des affaires, nous explique que sa sœur après avoir terminé ses études en ressources humaines et renforcé son expérience à l'extérieur de l'entreprise, entreprend dès son arrivée un projet stratégique pour l'avenir de l'entreprise à savoir le projet d'équité salariale, plus qu'un enjeu de conformité, l'entreprise en fait un véritable levier de rétention et d'amélioration des conditions de travail.

« l'objectif est d'avoir une équité salariale à travers l'entreprise, d'avoir aussi des plans de performance, puis une structure de rémunération, et d'évolution de cette masse salariale là !

C'est une chose qu'il n'y avait pas avant ! la stratégie était on va attendre qu'il cogne à porte, puis on va dire non 3 fois, puis quand il menace de quitter, on se pose la question : est-ce que dans le fond on veut qu'il quitte ? et les augmentations étaient données aux employés les plus assidus. » (E22)

Les co-présidents de la 3^e génération appuient ce projet pour gommer les pratiques de leurs prédécesseurs et compléter leur propre contribution dans le développement des affaires et du potentiel de l'entreprise.

« Mon père, qui faisait partie de la 3^e génération avec sa sœur, son cousin et sa cousine, ...leur vision était plus portée sur l'innovation de certains produits, la création de valeur, donc d'utiliser l'économie qu'on génère en usine pour réinvestir dans la propriété ils ont réussi à générer plus de profits. La génération 1 et 2 étaient plus portées sur le volume qu'on produisait, donc un grand volume ...et la qualité ... et qualité de service sur mesure... » (E22)

Pour eux l'arrivée de la 4^e génération avec des compétences pour leur permettre de réaliser ce projet en parfait alignement avec leur vision de consolider les bases de l'entreprise.

« on a une vision plus d'équité et plus de cibler les éléments à retenir... l'usine c'est 300 employés, puis les autres employés : de bureau, de bureau de vente, et là où on a des bureaux satellites. Fait que vraiment ça a été un gros projet de le présenter, d'avoir une acceptabilité, donc elle a mené ça à terme. » (E22)

Pour accompagner le développement de l'entreprise et harmoniser entre les pratiques de la maison-mère et des filiales un poste de responsable de culture d'entreprise est érigé et pris en charge par la successeur. Le père est en pleine cession de la présidence de l'entreprise, il appuie sa stratégie pour harmoniser les pratiques et légitimer son leadership face aux dirigeants non familiaux sur lesquels lui s'était appuyé auparavant.

« Le changement de culture qu'on est en train d'essayer de faire. Il comprend aussi qu'en tant qu'entreprise, on n'est plus à la même place qu'en 2000, ou en 2008, quand il a créé [filiale]. On n'est plus à la même place, on n'a plus les mêmes besoins. Ce n'est plus la même réalité. Fait que ça, il comprend vraiment. Puis il appuie ma sœur là-dedans. » (E29 – propos recueillis auprès de la petite sœur - notre répondante qui explique la position de son père)

Le père propriétaire de 2^e génération cède l'entreprise à ses filles ; l'aînée est la présidente, elle a poursuivi une carrière qui l'a toujours préparé à la reprise de l'entreprise. Sa petite sœur (notre répondante) ayant fait des études dans un domaine complètement différents, revient vers l'entreprise, et pour lui donner un rôle qui a du sens, elle est nommée « responsable de la culture de l'entreprise » rattachée à la structure Ressources humaines.

« Ça fait presque 2 ans que je suis à ce poste-là. C'est encore un peu à définir, parce que la culture d'entreprise, c'est très large, c'est intangible, ça touche à tout le monde, ... mais en gros, je m'occupe du développement durable principalement c'est peut-être 70% de mon temps-là » (E29)

En plus des initiatives de développement durable, la successeure est en charge du pilotage de divers comité statutaires dans l'entreprise, ainsi que l'harmonisation de la charte de valeur de l'entreprise, bien qu'elles étaient définies pour chaque filiale distinctement aujourd'hui un effort d'harmonisation est l'une des initiatives qu'elle conduit.

« on avait des valeurs d'entreprise mais distinctes pour chacune de nos 4 entreprises. Puis quand je suis arrivée en poste dans justement l'intention de de centraliser l'administration et créer un effet de de groupe. On s'est dit, il nous faut des valeurs pour le groupe, tu sais, uniforme pour tout le monde. » (E29)

Pour pouvoir tenir ce rôle correctement, la successeur est associée au comité de direction pour assurer l'alignement avec les orientations stratégiques.

« Moi je ne peux pas travailler la culture d'entreprise de mon côté puis que la direction décide d'aller dans une direction vraiment opposée » (E29)

Dans l'exemple d'entreprise cité précédemment comme exemple de développement du modèle d'affaires scalable, l'une des initiatives pour accompagner ce développement est de préparer une relève solide pour les postes de direction. Pour cela l'entreprise s'est doté d'une structure et de processus pour la gestion et le développement de la relève, sous la responsabilité du « Président capital humain », dans le cas de cette entreprise un membre non familial assure cette fonction.

« On a une structure RH qu'on a bâtie à travers les dernières années. On a maintenant une présidente capital humain, on a une équipe qui la supporte, donc on a la capacité de nos ambitions maintenant au niveau des RH de développement de notre relève ... En ayant plusieurs concessions on était capable de développer des gens, qui sont devenus des leaders à travers les années... Ça devient un attrait pour les gens de venir travailler chez nous parce qu'ils ont une carrière et on peut leur offrir une carrière. ...» (E10)

Pour résumer sa contribution dans l'entreprise, ce successeur qui est en train de transmettre l'entreprise à son tour, résume ses apports dans le cadre pour la gestion de l'entreprise et le renforcement des capacités pour agir efficacement le système mis en place dans l'entreprise.

« les éléments clés que j'ai tenté d'apporter dans ma période : croissance importante, avec un management qui doit suivre. » (E10)

3.3.2.1.3 L'adaptation de l'entreprise familiale aux évolutions technologiques

Si l'innovation était connue dans un premier temps comme une innovation technologique apportant des modifications sur le produit ou sur le procédé de fabrication, la technologie dans le cadre de l'innovation managériale prend son sens dans les mécanismes mis en place pour accompagner l'intégration de nouvelles technologies pour supporter le système global de l'entreprise, et lui éviter les effets d'obsolescence et de retard qui peuvent nuire à la survie de l'entreprise

La numérisation devient indispensable lorsque l'entreprise atteint une taille critique et la génération de relève est instruite et aguerrie aux techniques de gestion modernes :

« ..ma mère... s'était fait ses propres modèles d'il y a 20 ans pour la comptabilité, les paies, mais ce n'était pas informatisé mais c'était super bien fait pour l'époque. Lorsque j'ai commencé réellement à travailler à temps plein, l'entreprise commençait à prendre de plus en plus d'expansion (il y a 5-6 ans), j'ai essayé d'innover surtout du point de vue de l'administration (en informatisant le tout) sinon cela aurait été difficile de suivre cette expansion. » (E6)

Dans notre panel, nous avons rencontré plusieurs entreprises familiales ayant mis en place des projets de transformation numériques, à plus petite ou à plus grande échelle, ci-après quelques récits qui décrivent comment ces initiatives de numérisation les ont impactées pour accompagner l'expansion de l'entreprise familiale :

Cette successeure met en lumière les facilités que lui a apporté l'intégration d'un système de facturation en ligne dans la gestion de la relation client. Cette nouvelle méthode lui permet de gagner du temps dans la réponse à ses clients, d'optimiser la gestion des données, et de faire des analyses qui lui permette d'adapter sa stratégie commerciale.

« Au niveau de la facturation, avant c'était à la main. Donc lorsque le client passait sa commande et qu'il souhaite la même chose que la dernière fois, je devais effectuer des recherches qui prennent du temps, alors qu'avec la nouvelle méthode de facturation en ligne, les recherches sont plus rapides et je suis capable de boucler une commande en 4-5 minutes. La facturation en ligne me permet également de répondre rapidement aux demandes du client, et cela aide aussi à voir à la fin de l'année qui m'a acheté quoi (quels clients ont acheté plus), et de m'adapter aux demandes selon les tendances des nouvelles demandes. (E4)

L'intégration du nouveau système de gestion facilite le travail à distance et permet à la successeuse d'assurer une gestion efficace sans la contrainte de la présence physique.

« En ayant les nouveaux outils, je suis en mesure de m'organiser et d'avoir une vision claire de ma chaîne de production. Mon dossier client en ligne me permet également de travailler de la maison. Nous pouvons même contrôler le nouveau [matériel] à distance de chez nous. » (E4)

L'adhésion du cédant est un accélérateur pour le succès de ces implantations. Dans le cas de cette entreprise deux générations de frères et sœur avec une grande différence d'âge ont travaillé dans l'entreprise, la transmission s'est déroulée dans une première étape entre les parents et les enfants aînés, puis entre les frères aînés et les cadets. L'enjeu générationnel s'est donc posé dans une relation fraternelle et non parentale.

« Ce serait plus l'aspect technologie ... mon frère aîné qui a aujourd'hui 72 ans, depuis les années 1980 a toujours cru aux bénéfices de la technologie et était très ouvert à l'implantation d'outils technologiques car pour lui l'entreprise pour évoluer devra se baser sur ces outils et son appui était aidant. » (E3)

Ce successeur interviewé se retrouve dans une position de cédant lui-même aujourd'hui, et témoigne à son tour d'un support fort pour aller plus loin dans la transformation numérique portée par la future génération, un système web transactionnel devait être mis en place début 2020 ; mais a dû être retardé à la fin de l'année pour cause de la pandémie mondiale, et des incertitudes qu'elle avait imposée.

« En termes d'innovation, le numérique prend beaucoup d'ampleur et nous travaillons sur la mise en place d'un système Web transactionnel qui devait faire son apparition en 2020, mais dû à la pandémie, nous avons retardé le processus, mais le site devrait être fonctionnel dans les prochaines semaines. Ceci une innovation apportée par mon fils (3^e génération) car il a travaillé là-dessus dans le cadre de son projet universitaire, et une fois qu'il est revenu à temps plein au sein de l'entreprise, il a eu l'idée de le mettre en place et cela contribuera à élargir notre marché, et nous apporter de l'aide. Nous sommes toujours ouverts à de nouvelles idées pour innover au sein de l'entreprise familiale afin d'élargir nos marchés (Mexique, Californie, Europe) et ce sont des clients qui nous arrivent grâce à notre site Web électronique et transactionnel. » (E3 – entrevue novembre 2020)

Additivement aux bénéfices de l'intégration technologique sur l'efficacité de l'entreprise, le potentiel de croissance à l'international est également un avantage non négligeable en faveur de ces innovations.

L'entreprise familiale semble plus encline à développer des solutions technologiques sur mesure comme système de gestion.

Lorsque le fondateur de l'ancienne génération est à l'initiative de cette intégration, il opte pour une solution interne et la porte jusqu'au bout.

« mon père portait le développement informatique de l'époque-là, mais avec beaucoup d'intérêt parce qu'ils voyaient là des possibilités à l'infini. Tu sais fait que lui il a porté beaucoup de projets, puis les programmeurs » (E12)

Le coût n'est pas un facteur déterminant dans ce choix, car les coûts d'avoir la programmation en interne est plus coûteuse, mais l'avantage à pouvoir la main totalement sur le fonctionnement et le potentiel de cette solution maison est plus important. S'inspirer des bonnes pratiques externes est une source pour l'adaptation des solutions maison.

« ... c'est drôle ça m'amène à une réflexion que mon père, il a toujours cru que ce qu'on était capable de développer comme outil était 1000 fois meilleur que ce qui existait sur le marché, même si c'était ça pouvait en apparence être plus coûteux d'avoir le programmeur chez nous. Tu sais-je pense entre autres à notre CRM qui est vraiment, vraiment pas pareil comme un CRM commun sur le marché, tu sais, mais il répond à 100% de ce dont on a besoin, puis constamment on regarde ce qui se fait ailleurs, puis on dit, « Ah oui, il faudrait, on pourrait rajouter ce volet-là », et on le rajoute » (E12)

L'indépendance de l'entreprise familiale par rapport aux interventions de prestataires externes est également un facteur de choix. Avant l'intégration d'une solution technologique l'entreprise fonctionnait selon des modes traditionnels et le fait de pouvoir développer une solution maison lui permet de mieux capitaliser sur ce qui fonctionnait correctement dans le système traditionnel et de le reproduire sous une forme plus automatisée et programmée.

« Nous, on avait déjà un système de facturation et d'inventaire dedans. Mais tu sais, on essaie toujours de l'améliorer avec le temps parce qu'on avait un système maison. Moi j'ai toujours aimé avoir un système maison, que t'ais pas, un système qui est géré ailleurs puis quand ça bogue... T'es pris avec un système, fait qu'on avait notre système maison, puis on essayait de l'améliorer avec le temps. » (E23)

Entre le désir d'indépendance et le désir de contrôle la frontière est infime et difficile à isoler.

Toujours dans cet esprit de contrôle, l'interviewé dit avoir donné « l'autorisation formelle d'innover » pour encourager l'innovation dans ses équipes.

L'impression de perdre le contrôle de la situation ou le doute sur la capacité à aboutir le changement génèrent des positions de rétractation radicales, comme l'exemple du changement de système informatique dans une grande entreprise de distribution, le groupe d'associés, dont certains sont membres de la famille ou personnes proches, a suggéré abandonner le projet compte tenu des difficultés qu'il présentait.

« Parce qu'à un moment donné, les gars, ils ont dit : "Hey là, ça n'a pas de bon sens, on n'y arrivera pas, on va, tu sais, on va arrêter, on va se virer de bord, on va revenir à l'ancien système. » (E28)

Parmi les facteurs clés de succès ayant favorisé la mise en œuvre des innovations dans l'entreprise familiale, le profil et les qualités intrinsèques des successeurs. Parmi elle une de nos repreneuses décrit la position qu'elle a eu à un moment critique dans l'intégration d'un projet de changement technologique, l'entreprise est une grande entreprise de distribution om la fonction logistique et de gestion des stocks fait partie des processus cœur de métier. L'implantation d'un ERP système de gestion informatisé devait donc toucher l'entreprise de manière importante et perturber le fonctionnement de manière conséquente. Les actionnaires, membres familiaux ou proches de la famille, ont commencé à envisager une manœuvre de rétrogradation pour abandonner le projet de transformation technologique, la position de la repreneuse a fait la différence. Car malgré les difficultés, et les contraintes, l'entreprise devait faire un banc technologique pour soutenir sa croissance et garantir ses activités futures

Parce qu'à un moment donné, les gars, ils ont dit : "Hey là, ça n'a pas de bon sens, on n'y arrivera pas, on va, tu sais, on va arrêter, on va se virer de bord, on va revenir à l'ancien système." Là j'ai fait : "Non, non, non, on continue." Puis finalement, ça a fonctionné. » (E28)

3.3.2.1.4 Analyse des cas

L'influence du contexte favorable au développement et à la croissance génère des innovations qui visent à développer deux axes importants dans l'entreprise familiale. D'une part, la création de valeur pour l'organisation, à travers le potentiel des marchés et la sécurisation des revenus de l'entreprise. D'autre part, la création de valeur pour les individus, à travers le potentiel du capital humain et le développement d'un climat favorable qui lui permet de se projeter dans l'organisation et de s'y épanouir.

La résilience de la jeune génération est un facteur clés de succès. Cette résilience se traduit par une solidité émotionnelle qui permet de faire face aux doutes et aux peurs d'autrui.

3.3.2.2 Les formes d'innovation en contexte de difficultés économiques

Une forme d'ingéniosité et de créativité caractérise le comportement du successeur face aux situations difficiles par laquelle passe l'entreprise. Dans les deux cas que nous présentons les successeurs trouvent des solutions innovantes pour sortir de la crise.

3.3.2.2.1 La créativité contrainte

Dans le premier cas, l'activité de l'entreprise est l'une des premières à être frappée par les restrictions sanitaires instaurées au début de la pandémie mondiale en mars 2020. L'entreprise fournit des services nécessitant de fortes interactions sociales, lesquelles sont devenues interdites du jour au lendemain. L'atelier de production se retrouve en sous-charge, et les équipes responsables de la fabrication des structures en bois, destinées à l'organisation des différentes activités, sont menacées de suspension d'emploi.

La chef d'entreprise, successeure de deuxième génération, explique que seul l'objectif de maintenir les ateliers en activité la motivait durant cette période. Il lui apparaissait primordial d'éviter les mises à pied, celles-ci rendant plus difficile la réembauche après la levée des restrictions. S'interroger sur les secteurs susceptibles d'accueillir ses services constitue alors la solution la plus appropriée, ouvrant les portes d'un nouveau segment : celui de la construction.

« j'ai fait comme : quelle industrie qui roule à la planche en ce moment ? puis c'est quoi nos qualités ? C'est quoi nos forces ? ce qu'on a comme talent ? c'est la question que je me suis posée, puis là j'ai fait comme je me suis aperçu que le milieu de la construction roulait à planche » (E7)

Elle décrit un travail important de repositionnement, de prospection et d'attraction de nouveaux clients, visant à mettre en valeur les produits de l'entreprise dans le cadre de son entrée sur un nouveau secteur d'activité.

« ...et là j'allais poser des questions, puis là on me disait l'ébénisterie, c'est long, et il n'y a pas beaucoup, les délais sont super longs. ... moi, j'ai des menuisiers, ils sont habitués à faire du meuble ..., mais on va mettre nos talents à profit d'une autre industrie. Alors je suis allée cogner aux portes, ... personne ne nous connaissait, donc on a travaillé fort, ... » (E7)

Les employés avaient ainsi un plan de charge et devaient s'adapter aux exigences de fabrication des nouveaux produits, ce qui représente un moindre mal pour une continuité de service et une préservation d'emploi.

« ... mais ça a fait en sorte que mes équipes ne sont pas allées à la maison » (E7)

3.3.2.2.2 La créativité salvatrice

Dans le deuxième cas, la pandémie impacte également cette entreprise, simultanément à l'intégration du jeune neveu qui vient de négocier la reprise de l'entreprise de sa tante dans un horizon de sept ans. Un calendrier est mis en place afin d'assurer une transmission dans les meilleures conditions. L'intégration du successeur est marquée par les effets de la pandémie : (1) augmentation des coûts des matières premières et contraintes logistiques liées aux coûts et à la disponibilité des moyens de transport international, (2) tensions sur le marché du travail, (3) ralentissement général de l'activité.

La rationalisation de certaines dépenses et la mise en œuvre de mesures d'austérité deviennent alors nécessaires pour redresser la situation financière de l'entreprise. Le recours à la sous-traitance apparaît comme une piste pertinente de réduction des coûts. Plutôt que de faire appel aux prestataires historiques pour diverses réparations, le repreneur s'investit dans un apprentissage autodidacte en mobilisant les ressources accessibles sur Internet. Il se forme aux réparations de base et initie des projets d'amélioration continue afin d'optimiser chaque mètre carré de l'usine et de créer des espaces supplémentaires porteurs de valeur.

Toute action pour générer des économies devient précieuse, dans ce cas l'optimisation des processus existants et de la marge permet de mobiliser en priorité les ressources disponibles, avant d'envisager le recours à des moyens plus éloignés du champs d'action.

« ... c'est des idées qui étaient dans ma tête avant que j'arrive parce que le but d'arriver là ce n'était pas de dire OK, parfait, on y va en fonction d'une continuité que tout reste tel quel. Le but c'est de dire comment qu'on peut faire pour faire grandir ça, comment qu'on peut faire pour faire améliorer ça, puis comment qu'on peut faire pour réaliser la vision que j'avais » (E15)

3.3.2.3 Analyse des cas

Les difficultés que traversent les entreprises, quelle que soit leur durée, sont génératrices de solutions créatives qui n'auraient pas été jugées aussi appropriées dans un autre contexte. Nous pouvons l'affirmer, car dans le cas de l'entretien (E7), la successeure expliquait qu'avant l'épisode de la pandémie, sa vision était de développer davantage son secteur d'activité de prédilection et d'y proposer une offre orientée vers le développement durable. Dans le second cas, l'entretien (E15), les effets de la pandémie et les tensions accrues sur l'entreprise ont conduit le binôme cédante-successeure à réviser le calendrier de la succession afin de le raccourcir, permettant ainsi à la successeure de mettre en œuvre son plan d'action pour le redressement de l'entreprise. La cédante n'était pas en mesure de développer les mêmes solutions, telles que l'apprentissage des techniques de maintenance préventive de niveau 1.

Il convient également de souligner que le profil de la successeure joue un rôle déterminant : son niveau de résilience constitue un facteur de succès dans la mise en œuvre de ses initiatives et dans l'obtention de résultats concrets. L'ingéniosité que nous avons identifiée chez les premières générations lors de la création des entreprises familiales peut se manifester à nouveau lorsqu'il s'agit d'amorcer de nouveaux cycles dans la vie de l'entreprise. Ces cycles sont souvent marqués par des crises économiques.

3.3.3 Conclusion sur les facteurs d'influence du contexte

Nous concluons de cette analyse que la résilience de la jeune génération est un facteur nécessaire mais pas suffisant pour aboutir les initiatives et la vision qu'ils ont.

Le regard porté par la jeune génération sur le potentiel de l'entreprise familiale est un ingrédient important de la suite de l'histoire de l'entreprise familiale dont ils sont les principaux architectes. La grille de lecture qu'ils développent à travers la transmission des valeurs suscitent des projets et des idées qu'ils se trouvent contraint de réécrire sur le terrain au gré des aléas qu'ils rencontrent et des changements qu'ils subissent de leur environnement interne et externe.

La conclusion que les initiatives de la jeune génération contrastent avec les pratiques de leurs prédécesseurs ne peut être dissociée des raisons qui les amènent à se contraste. Sans être dans une opposition aveugle, ils sont dans un exercice d'adaptation régulière pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale et pouvoir la transmettre à leur tour.

La capacité à porter un regard bienveillant, fier, et juste sur l'histoire de l'entreprise pour comprendre les raisons et le pourquoi des faits, permettra de perpétuer cet héritage.

Pour compléter notre analyse des données disponibles nous abordons dans la prochaine partie les leviers et freins qui impactent la mise en œuvre des innovations par la nouvelle génération. Comment procèdent-ils ? sur quoi s'appuient-ils ? ou quels cailloux doivent-ils dépasser sur leur chemin ?

3.4 Leviers et freins de l'innovation

Au-delà des influences hiérarchiques et contextuelles, nous avons identifiés certains leviers et freins qui à différents niveaux facilitent ou compliquent l'introduction des innovations apportées par la jeune génération.

Pour répondre à la question : **Quels sont les freins et les leviers de mise en œuvre de l'innovation chez les jeunes générations ?** nous analysons les dynamiques contraignantes ou facilitantes qui se présentent sous forme d'aptitudes, d'attitudes ou de pratiques et qui se manifestent à trois niveaux différents :

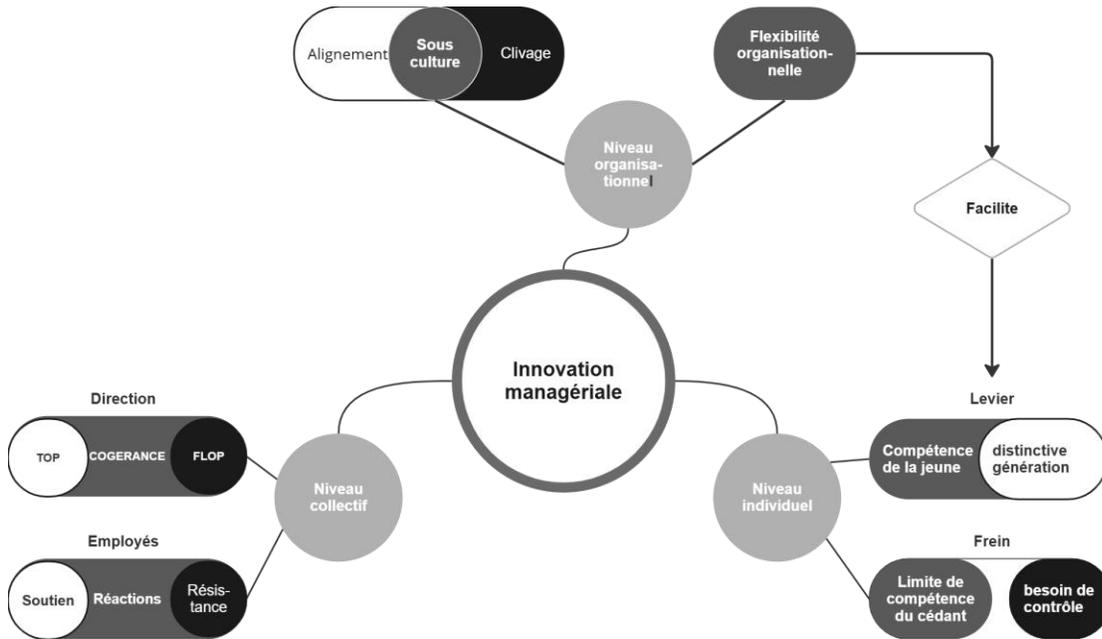
Au niveau individuel, nous retrouvons les éléments liés à la compétence par laquelle se distingue la jeune génération, et qui lui confère une légitimité pour introduire des changements et des initiatives qui transcendent avec le fonctionnement classique de l'organisation. Nous identifions également le besoin de contrôle souvent exprimé par l'ancienne génération, mais dans certains cas, il est exprimé par la jeune génération également.

Au niveau collectif, deux phénomènes illustrent de manière ambivalente les réactions face à l'innovation, nous avons d'abord au niveau de la Direction, la cogérance qui est décrite comme l'un des ingrédients de réussite dans le cas central de la « gestion participative », alors que d'autres cas d'entreprise ont connu des échecs de ce mode de gestion. Et au niveau des employés, tantôt des résistances des employés et tantôt leur soutien marque le récit de la jeune génération sur les initiatives apportées.

Au niveau organisationnel, nous avons abordé l'ancrage des valeurs jusqu'à la cristallisation d'une culture d'entreprise forte. Il est important de compléter cette image par ce que représenter l'innovation comme sous-culture importante à identifier et amalgamer à la culture générale pour éviter les dissonances et les clivages au sein de l'organisation. De plus, nous avons noté que la flexibilité organisationnelle est un levier très fort qui facilite l'introduction de la jeune génération, son positionnement, et les moyens à sa disposition pour mettre en œuvre les initiatives d'innovation managériale.

Pour résumer notre représentation de cette section nous proposons le schéma ci-dessous :

Figure 3.2 – Leviers et freins à l'innovation managériale – les trois niveaux



3.4.1 Niveau individuel

La légitimité du successeur face aux différentes parties prenantes conditionne la nature de l'expérience de reprise, cette légitimité si elle n'est pas accordée, elle peut être arrachée à force d'efforts personnel.

Le cas des métiers réglementés illustre également comment la jeune génération fait des efforts en amont du projet de succession. La jeune relève doit passer par un parcours d'apprentissage et d'habilitation par des instances externes pour être éligible à une reconnaissance par le métier principal de l'entreprise familiale, les métiers de la santé du droit, de l'actuariat, ... sont soumis à ce type de règle.

Le contrôle caractérise les récits des représentants d'entreprise familiale, car la perte de contrôle démunie l'entreprise de son caractère familial.

3.4.1.1 La posture du cédant

Nous avons analysé dans la partie précédente l'effet de la croissance sur l'innovation managériale, et les formes qu'elle peut prendre en contexte de croissance ou de décroissance.

Plusieurs successeurs rapportent les résistances des cédants face initiatives qu'ils souhaitent mettre en place. Bien que les causes soient diverses, cette section met en lumière les résistances liées à certains facteurs individuels :

3.4.1.1.1 Besoin de contrôle

Une successeure vit une confrontation très forte avec sa mère au sein de l'entreprise, cette situation aboutit à planifier le départ de la mère car la cohabitation devient impossible après le passage de gouvernance du père vers la fille. Les styles de gestion opposés compliquent l'implémentation de la vision de la repreneuse et son approche avec les équipes

« Ma relation avec ma mère était plus confrontant parce qu'ayant un fort caractère, j'avais une vision, j'avais des opinions, beaucoup, puis c'était confrontant parce que ma mère est plus d'un profil « insecure », donc son insécurité faisant en sorte qu'elle appliquait beaucoup plus de méthodes de gestion dans le contrôle que, moi, c'était pas du tout dans mon mode ou dans mon approche avec les équipes » (E12)

3.4.1.1.2 La limite de compétence

Le niveau de compétence technique par rapport aux opérations de l'entreprise, lorsque le cédant se concentre davantage sur le développement des affaires et qu'il délègue la gestion opérationnelle, les changements qu'apportent la nouvelle génération lorsqu'ils touchent des aspects opérationnels de l'entreprise trouvent peu d'écho ou de support de la part du cédant.

« Tu sais, comme il y avait tout ce côté-là qui je pense que c'était la partie qui était la plus difficile des changements, il n'était pas si impliqué dans le processus, sur la façon de faire [procédé de fabrication] et tout ça, fait que c'était des éléments super contraignants » (E21)

La limite de compétence managériale : la future successeure explique que le côté très créatif de son père aidait beaucoup à la validation de ses idées, mais aucunement pour leur mise en œuvre, d'autant plus que le cédant a embauché un directeur général externe pour s'occuper des aspects de gestion de l'entreprise, et que ce dernier est moins enclin aux initiatives peu cadrées.

« Mon père, c'est un visionnaire. C'est quelqu'un qui voit, qui crée, qui mène les troupes. C'est quelqu'un que je trouve comme gourou. Tu sais, il va amener les gens à marcher dans les flammes puis tout le monde va faire : « oh on marche dans les flammes, houraa ! » Puis là il va faire comme : « Ok, attendez, je reviens dans une minute » puis là tout le monde va faire : « Ah, ça brûle, ça brûle ! » Euh, il y a cette optique là, mais ce n'est pas un gestionnaire, tu sais, il n'est pas cadre, tu sais, c'est un créatif, c'est un visionnaire » (E25)

Lorsque le conflit émerge entre elle et le directeur général, le père se retrouve dans une mauvaise posture, conscient d'avoir besoin des compétences du directeur général, il n'intervient pas dans la résolution du conflit entre sa fille et le directeur général de l'entreprise familiale.

« Le problème, c'est que mon père est entre l'arbre et l'écorce. Puis le DG va contre les valeurs qu'on a au niveau de la famille, mais il ne veut pas les adresser parce qu'il y a une crainte que la personne s'en aille. Puis au point où il en est, il ne veut pas repartir en chasse à un directeur général. ... il n'y a pas besoin de plier face à nous parce qu'il sait qu'on va toujours être là alors qu'il n'y a pas le choix de plier vers cette autre personne là. Le problème ce n'est pas le DG, le problème c'est mon père » (E25)

L'incompétence avérée : la relation cédant / jeune relève a été chaotique pendant toute la durée de la présence dans l'entreprise, à deux reprises la fille quitte l'entreprise, mais le père la rappelle à nouveau pour lui venir en aide, sa loyauté et son désir de protéger l'entreprise l'a poussé à mettre ses divergences personnelles de côté pour mettre en avant l'intérêt de l'entreprise avant tout.

« je vais dire quelque chose de terrible, il n'avait pas de style de gestion. Lui tout le monde était la famille, donc d'avoir un style de gestion, il n'a jamais été gestionnaire, il a toujours eu des personnes en place comme je te disais, il était concessionnaire, mais il n'était pas un gestionnaire. » (E2)

Dans un autre cas la complexification des affaires pousse le cédant vers ses limites de compétence.

« Mon père à lui tout seul ne pouvait plus gérer l'entreprise, car il avait à prendre de grosses décisions qui pouvaient être émotionnelles. Vue que nous travaillons ensemble, nous l'aidons et le soutenons beaucoup. Cette année, il a commencé à réfléchir à la succession, et à commencer à la planifier. Il pense également à planifier sa retraite. » (E6)

« Aussi, avant nous étions très riches, et mon père travaillait fort et il était dans un bon temps, donc il ne fait pas de budget, mais il savait comment s'organiser dans sa tête mais il ne pouvait pas l'expliquer / verbaliser avec un vocabulaire d'affaires. » (E4)

L'une de nos successeurs décrit le comportement de sa mère face aux changements qu'elle implémente dans l'entreprise. Le reproche principal réside dans les capacités stratégiques, la jeune repreneuse

s'appuient sur des experts externes pour aider sa mère et passer les messages sur ce qu'elle attend de son rôle dans l'entreprise. La mère semble être dans un rôle d'exécution pur

« J'ai approché des consultants pour qu'ils effectuent l'approche avec elle, et ils s'occuperont de la former. Elle n'aime pas cela, mais j'essaye de l'approcher de façon plus positive, et lui indiquer qu'elle doit effectuer les choses de façon plus stratégique et non juste faire de la tenue de livre, et elle commence à collaborer graduellement. » (E4)

Le risque de « perte de contrôle ». Et avant d'aborder son impact sur l'innovation, nous revenons sur son origine par rapport au contexte de l'entreprise.

La croissance elle-même est soumise au biais du besoin de contrôle dans l'entreprise familiale. Une de nos successeurs, la fille assure la présidence, et ses deux frères plus âgés travaillent dans l'entreprise. Elle explique qu'ils ne souhaitent pas faire grossir l'entreprise de manière considérable de peur que le contrôle leur échappe.

« nous sommes arrivés à grossir la compagnie à cause de la forte demande, mais nous souhaitons qu'elle prenne encore plus d'expansion, ... mais pas au point de doubler par contre, ... de façon graduelle et maintenir une stabilité. Nous ne souhaitons pas grossir très vite et perdre le contrôle »

3.4.1.2 L'innovation par des compétences distinctives dans les métiers réglementés

Nous avons rencontré dans notre panel des repreneurs de 2^e ou 3^e génération, issus de métiers réglementés, tel que les avocats, les CPA, les gestionnaires de portefeuille financiers, ... ce qui caractérise ces profils-là, c'est l'étape obligatoire préalable à la reprise de l'affaire familiale : l'habilitation professionnelle. De ce fait le parcours d'études est défini par le métier de l'affaire familiale, et le niveau d'expertise dans le cœur de métier est une condition du choix du successeur, ...

Dans le panel de successeurs de métiers réglementés un dénominateur commun est relatif à des compétences distinctives, qui représente le levier principal dont ont usé les successeurs pour apporter de l'innovation dans l'entreprise et assoir leur légitimité en tant que successeur.

(Cas MR¹²1) un successeur ayant fait un premier cycle universitaire en mathématique et physique, a développé certains savoir-faire qu'il a ensuite conjugué au savoir du métier acquis en deuxième cycle universitaire. Ces savoirs développés dans le domaine académique lui permettent de reprendre l'entreprise familiale car il a complété son profil par l'ensemble des certifications requises. En intégrant l'entreprise familiale, il se positionne immédiatement dans les améliorations des processus existants en apportant de l'automatisation, ce qui permet des gains de temps et d'efficacité très apprécié par son père et leurs clients.

Cette initiative lui permet également de se positionner en complétant le champ d'action de son père, pour faciliter le transfert de savoir-faire, et les dossiers des clients. Le domaine d'affaire de l'entreprise relève du service de conseil à la personne, il requière donc beaucoup de proximité et une dimension relationnelle forte.

« ... je me suis mis à revoir des processus ... comment qu'on fait notre offre de service ? ... automatisation de tâches simples. ... Répondre à des questions plus de [nom offre] que peut être on n'avait pas de méthode systématique pour y répondre, maintenant je les ai développés pour le faire. Fait que beaucoup de logiciels mathématiques que j'ai développé pour pouvoir bien servir les clients. Fait que ça c'est mon fun, c'est ce que j'aimais faire. Fait que ça j'ai amené ça en en arrivant » (E18 – Cas MR1)

(Cas MR2) Un binôme de relève rencontré est encore plus particulier, car la reprise imposée par les parents, eux-même couple séparé en affaire, est conditionné par une reprise conjointe, les deux devaient donc réussir le parcours d'étude pour être éligibles à la reprise, ce qui leur a permis de développer une solidarité pour leur future coprésidence, et des stratégies communes à mettre en place en intégrant l'affaire familiale.

« ... on a fait des stages dans 2 cabinets différents, alors qu'on aurait pu le faire chez nous. On l'a fait ailleurs pour aller chercher une crédibilité additionnelle. » (E9 – Cas MR2)

Ils expliquent avoir identifié un volet qui ne faisait pas partie du portefeuille d'expertise du cabinet de leurs parents, ils ont identifié cela durant leurs études, ils ont donc pris des cours et fait des stages dans des cabinets spécialisés pour l'amener dans l'affaire familiale par la suite et se distinguer par cette nouvelle offre intégrée

¹² MR : métier réglementé

« on a identifié durant nos études qu'il n'y avait pas de domaine de [spécialité] à notre cabinet. ... et on s'est dit « Bein on est les mieux placés, on va faire nos cours de [spécialité], on va aller étudier des études différentes en [spécialité], on va aller étudier dans des cabinets de [spécialité] et on va revenir et on va bâtir le département d'études [spécialité]». C'est ce qu'on a fait. » (E9 – Cas MR2)

(Cas MR3) la successeure détient un titre professionnel que le père n'a pas, sans que cela n'entrave son activité, pour avoir ce titre il a fallu passer un stage dans un autre cabinet reconnu pour compléter sa formation. Ce passage ailleurs lui a permis de perfectionner sa maîtrise sur les outils technologiques liés à son métier et de pouvoir les implémenter dans l'entreprise familiale pour passer d'une gestion traditionnelle basée sur le papier, à une gestion digitalisée des dossiers des clients.

Lors de l'implémentation, elle a rencontré quelques difficultés. Sans que ce ne soit une résistance, cela traduisait une difficulté à s'approprier et à utiliser l'outil pour le personnel moins habitué aux technologies numériques, néanmoins le personnel a vite fait de suivre ce changement et d'en saisir tout le bénéfice que cela leur apportait pour améliorer et faciliter leur travail.

« C'est sûr qu'eux, quand j'ai amené le nouveau logiciel, ils ont eu beaucoup de misère. Pourquoi ? Parce qu'ils étaient habitués de faire leur dossier papier, ils avaient leurs méthodes. Aussi c'est des gens qui étaient un peu plus de l'âge de mon père. Fait que c'est sûr aussi qu'il y a un défi générationnel qui se passe... c'est vraiment plus au niveau des logiciels, les gens avaient de la misère. ... on n'aime pas le changement... on chiale beaucoup sur le changement. Puis après ça quand on est habitué, c'est comme si on n'avait jamais chialé sur le changement. » (E19 – Cas MR3)

En plus de l'aspect technologique amené dans l'entreprise, cette successeur amène des types d'affaires différents du fait de l'habilitation qu'elle détient et qui ne faisait pas partie de l'offre du cabinet auparavant.

« ...les types de mandats que je fais. Par exemple les missions d'examen, mon père n'avait pas le droit d'en faire parce qu'il n'avait pas le titre pour le faire. Le type de service, j'en ai un petit peu plus que mon père... » (E19 – Cas MR3)

Certains clients redoutaient également une hausse des tarifs en raison d'habilitations professionnelles plus importantes, dans ce cas nous avons un cas de parent ayant pris l'initiative de rassurer les clients sur le sujet, et si la croissance n'a pas été amené par la hausse des prix elle a tout de même été amenée par l'agrandissement du portefeuille de services offerts aux clients même.

« ...beaucoup qui disaient : “Elle va plus coûter cher. ” Parce que j’avais un titre, mon père non. Mais mon père leur a bien expliqué : “Qu’elle ait un titre ou pas, le travail va être le même. Fait que non.” » (E19 – Cas MR3)

La transmission du capital confiance

Les parties prenantes, clients, banquiers, partenaires, sont très sensibles au choix du successeur dans le cas des métiers réglementés. Les clients préfèrent éviter de transférer leurs dossiers et que leur conseiller qui détient déjà tout leur historique ne change pas.

« Changer de [métier], quand ça fait des années que tu es avec le même, c’est de réexpliquer toute l’historique, toute en créant un lien de confiance » (E19 – cas MR3)

La successeure explique que lorsqu’elle a intégré l’affaire familiale, la principale préoccupation des clients était sur la pérennité de la relève, ils se sont demandés si elle allait rester et reprendre le cabinet ou juste passer quelques années avant de se mettre à son compte.

« Oui c’est ça. Bien c’est sûr qu’eux leur stress, un des stress qu’ils avaient les clients c’était : “Est-ce que je vais avoir une relève qui va perdurer ? C’est tu une jeune qui arrive, qui va rester 2 ans et peut-être qui va repartir ?” Ça faisait longtemps qu’ils étaient avec mon père » (E19 – cas MR3)

Un autre successeur met l’accent sur la relation de confiance qui se développe entre un client et le prestataire de services. Les dossiers confiés ont une espèce de caractère intime et personnel.

Nous n’avons malheureusement pas eu d’interviewés dans le domaine de la santé pour tester l’impact sur l’intimité au niveau du corp et la santé, mais nos différents cas il s’agit des finances, du patrimoine, et des droits de la personne, que nous considérons de la sphère la plus intime assimilée à la santé. Notre répondant explique que la relation avec les clients revêt un caractère qui nous paraît aussi sensible que s’il s’agissait de la santé.

« Parce que c’est une business de confiance, c’est une business où on gère des émotions, puis de la volatilité, fait qu’ils veulent voir une constance dans leur gestion à travers la temps » (E18 – Cas MR1)

La successeur met l'accent sur l'effet du temps car la relation de confiance mérite une précaution pour ne pas précipiter les choses et créer un sentiment d'insécurité ou d'effet expéditif. En parlant de son père il souhaite qu'il reste un peu dans l'affaire même après le changement de gouvernance.

« ... moi j'aimerais qu'il reste dans les parages quand même. Souvent il y a des transmissions qui ne sont pas parent-enfant dans notre domaine où le conseiller il dit : "Ben moi c'est fini je m'en vais." Là, la relation n'a pas été transmise de la bonne façon puis là des fois les clients se sentent un peu mal. Il n'y a personne qui veut être vendu là tu sais... "Je ne veux pas me faire vendre comme... ça reste notre avenir financier." Fait que les gens veulent une reprise, ils ne veulent pas une vente d'achalandage. » (E18 – Cas MR1)

3.4.1.3 Synthèse partielle des résultats du niveau individuel

La différence de style de gestion entre cédant et relève impacte fortement les initiatives apportées par la jeune génération, dans certains cas des tensions fortes peuvent naître et aboutir à des situations aussi extrêmes que le départ de l'une des parties. Ces départs mettent fin officiellement à la relation professionnelle entre membres de la famille, mais sont parfois nécessaire pour préserver le lien émotionnel entre les membres de la famille.

La présence de la jeune génération dans l'entreprise familiale représente un vecteur de confiance vis-à-vis des parties prenantes. Ce capital confiance est précieux différenciateur entre une entreprise familiale et une entreprise non-familiale.

3.4.2 Niveau collectif

3.4.2.1 La co-gérance en entreprise familiale

Dans ce premier cas, un différend profond teinte les relations professionnelles entre frère et sœur. Un différend dont les enfants étaient loin de se douter avant d'intégrer l'entreprise car ils ne laissent rien paraître sur le plan personnel. Ce différend réduit leur capacité à être alignés sur les décisions importantes de l'entreprise, notamment sur les projets à potentiel de transformation majeure. Le successeur en charge du projet de transformation organisationnelle a du mal à obtenir un support régulier et cohérent pour faire avancer le projet. Ce qui est le plus marquant, dans le récit du successeur, est qu'il reste ouvert à quitter l'entreprise familiale s'il sent qu'il ne retrouve pas sa place pleinement, contrairement à son cousin qui ne se projette pas ailleurs que dans l'entreprise familiale. Une dizaine d'années de différence d'âge, et une expérience professionnelle en dehors de l'entreprise familiale séparent les deux profils de potentiels successeurs cousins. Leur implication dans l'entreprise est également assez différente, le plus âgé des

cousins a en charge un projet de transformation organisationnelle, et le cousin plus jeune est surtout en doublage avec son père avec des responsabilités limitées en propre. Notre interlocuteur relate les contraintes qu'il rencontre sur l'une des phases du projet de transformation, à savoir, le volet de transformation numérique :

« On s'en va aussi dans la transformation numérique fait qu'on migre nos serveurs, j'ai un gros projet que je fais avec le technicien informatique qui est de transférer tout ce qu'on a en local dans nos serveurs, dans le cloud. ... c'était déjà dans l'air, mais là on concrétise.... Les babines suivent, mais pas les bottines pour l'instant. On a beaucoup de choses dans l'air qu'on l'a comme parké là... » (E14)

Le second cas concerne deux sœurs ayant repris l'entreprise de leur père. Bien qu'il aurait préféré y voir évoluer ses gendres, les divorces des filles l'a contraint à les accepter plutôt que leur époux. Elles étaient d'abord trois filles, la troisième fille a quitté trouvant que l'investissement personnel que demandait l'entreprise qui travaille 24H/24, ne lui convenait pas.

Ces deux sœurs s'associent et travaillent en harmonie pendant 18 ans, sachant que seulement l'une des deux avait le titre de présidente et l'autre de Directrice générale.

L'introduction de la fille de la Directrice générale, dans une perspective d'en faire une relève et que sa mère lui cède ses parts, est à l'origine de la dissolution de leur association. Une crise profonde naît de cette divergence dans l'entreprise familiale et impacte leur relation de sœur, détruite à ce jour.

La présidente éprouve des difficultés à se projeter avec sa nièce comme partenaire. De ce fait, elle s'oppose fortement à l'identification de sa nièce comme successeur. Une fracture entre les sœurs existe à ce jour, la relation est détruite. Le recours à des coachs et psychologue n'a pas permis de résoudre la situation, en l'absence de compromis. La présidente rachète les parts de sa sœur et devient propriétaire à 100%.

La présidente met le doigt sur quelques points très particuliers au sujet de la cogérance :

Le choix du partenaire en co-gérance en entreprise familiale n'est pas basé sur le profil de partenaire ou ses compétences, mais sur le lien de sang soumis au biais de l'amour fraternel. Les deux sœurs ont démarré leur partenariat jeunes, en se basant sur leur connaissance mutuelle en tant que sœur et non en tant que partenaires

« j'ai grandi personnellement et professionnellement à travers cette relation de partenaires d'entreprise, fait que je ne me connaissais pas nécessairement, elle ne se connaissait pas nécessairement. On s'est adapté, on se connaissait en tant que sœurs, mais pas en tant que partenaires. Est-ce qu'elle avait les compétences parfaites pour ce genre de travail ? est-ce que moi je les avais ? peut-être pas ! »

Les ambitions pour l'entreprise familiales peuvent être diamétralement opposées ou conditionnées par la jeunesse de l'expérience partenariale, ce qui rends difficile la définition d'objectifs à long terme dès le début de l'association.

« ...où veux-tu amener l'entreprise ? peut-être qu'une personne se dit « moi si j'ai une petite entreprise, je suis heureuse ! », l'autre personne souhaite quelque chose d'international, tu ne pouvais pas en parler au départ parce que tu ne savais même pas que ça pouvait se faire... »
(E21)

La posture qu'adopte la jeune génération en arrivant dans l'entreprise, croisée aux attentes du cédant quant au chemin à prendre, peut impacter fortement le devenir de la jeune génération dans l'entreprise. Le parcours d'intégration de la nièce dans l'entreprise n'a pas été discuté et préparé en commun, la tante avait une vision différente de l'approche adoptée par sa nièce sous la bénédiction de sa mère.

« ... ce sont toutes sortes de petites choses : justement quand [nièce] est rentrée dans l'entreprise, moi je me suis dit « elle va être traitée comme une employée ! », pas pour [sœur] !... Elle était jeune, donc commencer au bas de l'échelle pour avoir les connaissances. »
(E21)

L'iniquité perçue par les autres employés peut faire naître des résistances à la présence de la jeune génération dans l'entreprise. La présidente dans notre cas y a été fortement sensible, et cela a conditionné sa position envers sa nièce et le projet de transmission des parts de la mère vers elle. Aucun compromis n'était plus possible.

« ...c'était toutes sortes de petits privilèges qui faisaient qu'il y avait une frustration avec les autres employés. Moi, ça ne fait pas partie de mes valeurs, c'est quelque chose qui venait vraiment me toucher. Mais est-ce que je pouvais savoir que ça aller me toucher ... ? » (E21)

Une image intéressante est utilisée par la successeure pour illustrer les difficultés de la co-gérance et les enjeux des compromis. Sa description illustre que le compromis n'est pas une solution en co-gérance et qu'il nourrit des frustrations, retarde les effets de divergence inévitables.

«si [sœur] voulait de l'eau chaude et moi je voulais de l'eau froide, quand on a de l'eau tiède continuellement, il n'y en a aucun qui est satisfait. Est-ce que l'eau chaude est meilleure que l'eau froide ? Pas nécessairement ! Mais toutes les fois que tu prends une gorgée, que tu t'attends à avoir de l'eau froide, elle est tiède. Une déception ! » (E21)

La sœur explique qu'elle a pu mettre davantage d'innovation depuis le départ de sa sœur que pendant leur règne conjoint. Ces innovations touchaient aux procédés de fabrication pour améliorer l'efficacité industrielle, donc la partie qui relevait de la responsabilité de la sœur partante.

« Quand elle a quitté, moi j'ai été encore plus loin ... fait que je pense que l'innovation a été plus facile seule qu'à 2, j'ai l'impression d'en avoir fait plus après son départ. Est-ce que c'est parce que ce n'était pas moi qui s'occupait de ça ? au niveau de la production ? Je ne pourrais pas dire exactement d'où ça vient, » (E21)

Sur le plan des innovations, la présidente de cette entreprise familiale explique qu'elle a mis plus de choses en place après la dissolution du partenariat qu'avant. Du fait de la rapidité de prise de décision.

Deux ans après la dissolution du partenariat, ressent un épuisement fort, même si elle a pu mettre en place beaucoup plus de chose qu'elle ne pouvait le faire durant son partenariat. Elle envisage sa succession, et veut faire les choses différemment que sa propre expérience de reprise, elle a identifié son neveu, fils de son ancienne associée-sœur considérant qu'il a les qualités requises pour maintenir l'entreprise à flot

3.4.2.2 Le positionnement des employés

Le jeune repreneur en plein processus de rachat de l'entreprise familiale

«Ben ça, mes employés d'usine, c'est ceux-là qui arrivent avec moins de réticence puis beaucoup d'idées. Mes employés de bureau, c'est ceux-là qui arrivent avec les restrictions, voici pourquoi ça ne marchera pas., ... tandis que mes employés d'usine : « écoute, as-tu pensé à ça? On pourrait essayer de mettre telle affaire ? me permets-tu d'essayer quelque chose? » « Ben oui vas-y », puis il arrive, puis il essaye des affaires nouvelles... » (E15)

Bien que l'innovation ne passe pas par les équipes, ils sont versés à la concrétiser. La successeur décrit une force interne implicite et distillé telle une culture tournée vers l'innovation et partagée par les équipes. L'entreprise est dans un secteur d'activité qui est très soumis aux innovations en termes de procédé de fabrication, la capacité de l'entreprise à réaliser ces innovations réside dans la capacité de la direction (dans cette branche plus particulière, c'est la future successeur qui assure la direction) à mobiliser les équipes autour du défi de concrétiser ces innovations dans les procédés de fabrication.

« Historiquement l'innovation n'est pas passé par les employés, je ne sais pas si c'est notre façon de gérer qui n'inculque pas ça chez eux. ... L'équipe justement que j'ai, les travailleurs sont très très agiles, puis ça les motive, je ne sais pas si c'est la culture qu'on a à l'interne, mais ça les motive, c'est un genre de défi, souvent on fait ça, et ça s'est bien passé. Puis c'est comme ça qu'on crée un nouveau produit ou un nouveau marché. » (E22)

D'autres successeurs expliquent qu'ils favorisent l'innovation par les employés, en adoptant un style de gestion qui favorise l'autonomie et qui se base sur la confiance.

« je donne beaucoup beaucoup de responsabilités aux gens, je les laisse aller, ... je suis au courant de pas mal tout... je ne suis pas du tout un dictateur, je suis quelqu'un qui au contraire allez-y, mais je vous fais confiance..., ma force n'est pas dans la gestion du quotidien, on s'est entouré d'une très bonne équipe, qui fait que ces gens-là gèrent le quotidien ... » (E1)

Le niveau d'expérience des équipes est une source de richesse sur laquelle s'appuie le successeur pour créer de nouvelles opportunités et s'inspirer pour de nouvelles idées

« Je veux dire on a, on a la chance d'avoir un une équipe qui a énormément d'expérience fait que tu sais aller chercher cette ces idées-là ... c'est des gens du domaine fait que c'est sûr qu'ils ont des idées qui peuvent être super bonnes à exploiter » (E16)

Le fait d'inciter les employés à exprimer leurs idées favorise l'échanges et la collaboration, et réduit le travail en silo, le successeur par sa proximité et sa sensibilité à cette richesse que peuvent représenter les équipes peut favoriser de nouvelles synergies qui ont un retour positif sur l'équipe et sur l'organisation. Le successeur décrit une intervention directe avec les uns et les autres, il agit comme un pivot à la communication des idées et leur mise en œuvre.

« Comment on peut organiser ça un peu plus intelligemment, ... des fois c'est une occasion pour casser les murs entre les deux, ... j'essayais qu'il n'y ait pas ce mur-là, ou le moins possible. Donc quand quelqu'un dans le garage propose quelque chose. Je vais aller voir les gens en avant : « Est-ce que vous pensez que ça serait possible ? » ... et ils n'avaient pas pensé à ça » (E23)

Une autre successeure favorise les temps de réunion pour organiser la collecte des idées et les échanges, nous notons que les propositions qui peuvent contribuer à l'amélioration des conditions de travail sont bien accueillies et favorisées pour la mise en œuvre.

« On a souvent des réunions d'employés, et on leur pose des questions à savoir s'ils ont des idées ou des suggestions, car moi je suis fréquemment au bureau et eux sont sur les chantiers

donc ils connaissent mieux la réalité du terrain et les besoins (nouveaux outils par exemple), et nous sommes ouverts aux suggestions et commentaires que nous mettons en place autant que possible » (E6)

Une autre successeure explique que la famille aurait souhaité que les membres de l'équipes soient plus proactifs et apportent des propositions. Elle a intégré récemment l'entreprise, la structure est très petite, et elle était très concentrée sur le savoir et le leadership du père. La jeune relève décrit un manque de contribution des équipes, par sens de la hiérarchie. Cela fait penser que le mode de management laisse penser aux équipes que le circuit est purement vertical et descendant, les instructions et les idées sont dictées par la hiérarchie. La jeune relève exprime que la famille est ouverte et à l'écoute, mais dans les faits, pour opérer un changement chez les équipes elle s'appuie sur l'intervention de son accompagnatrice pour susciter l'expression de leurs idées.

« Je pense qu'elles n'osent pas tellement. Même si nous je pense qu'on est assez ouvert à l'entendre encore une fois, je pense qu'elles sont assez hiérarchiques, de pas trop faire de vagues, ce qui est correct. Mais du coup c'est vrai que c'était bien qu'on ait [nom accompagnatrice] pour ça, pour qu'elle les challenge un peu, pour savoir. "Bah qu'est-ce que vous aimeriez changer et tout ?" Pour elle, récupérer l'information et nous la transmettre ou d'essayer de nous la mettre en face pour qu'on s'en rende compte » (E26)

3.4.2.3 Synthèse partielle des résultats du niveau collectif

La jeune génération semble plus consciente du potentiel des équipes pour apporter et appuyer les innovations dans l'entreprise familiale. Le style de gestion est un facteur important à la fois pour la prise de conscience sur ce potentiel et pour favoriser sa mise en œuvre.

Le style de gestion dans les configurations d'équipes successorales nécessite de l'alignement, nos répondants éclairent l'importance des valeurs, ce qui suggère que l'alignement sur les valeurs est primordial pour pouvoir envisager un passage à l'acte. La vision peut se définir progressivement, l'apprentissage peut se nourrir continuellement, mais l'alignement sur les valeurs est déterminant pour la continuité des alliances de gestion, de l'entreprise familiale, et des innovations qui peuvent y être apportées pour sa pérennité.

L'amour qui lie les membres de la famille est un carburant fort qui favorise l'alignement continue et qui peut aider à gommer et dissiper les différends, il nécessite beaucoup de communication et d'échanges. Il

interpelle sur la capacité des membres de la famille à se rendre vulnérable dans un milieu professionnel pour favoriser la continuité de l'entreprise familiale.

3.4.3 Niveau organisationnel

3.4.3.1 Le clivage culturel

La fille du fondateur, en charge du service d'innovation explique que la gestion des équipes de créatifs n'est pas compatible avec des horaires classiques et figés de 8 h à 17 h. Une flexibilité en matière d'horaires, de délais et d'organisation du travail personnel est selon elle nécessaire. Cela ne peut être encadré par les politiques de ressources humaines de la même manière que l'ensemble des autres postes de l'organisation.

La responsable du service a été interpellée à plusieurs reprises afin de justifier les arrivées tardives de ses collaborateurs auprès des responsables de l'administration et des ressources humaines. Selon elle, quelle que soit la durée ou l'organisation du temps de présence physique dans l'entreprise, l'essentiel demeure la réalisation des travaux assignés et leur livraison dans les délais convenus. Cette approche s'apparente aux principes du management par objectifs, fondé sur la conformité des résultats aux engagements pris. La successeure explique ses échanges avec les collègues et ne semble pas sensible à leurs préoccupations.

« Je me bute aussi avec certains cadres qui pour eux : « on est là de 8 à 4 et ½ [interviewée] ! et ton employé est arrivée à 8 h 02 ». Je suis comme : « Ben oui, et puis ! » Moi je m'en fous. Tu livres tous tes projets, livres tes projets, tu travailles de chez toi, travaille de chez toi, Je m'en fous. Juste on va faire Si tu ne livres pas là, on va resserrer, on va recadrer et tout. Mais t'as pas besoin d'être là. » (E25)

Même si la responsable du service semble très peu conformiste, elle est consciente sur la spécificité du management à adopter pour la gestion du travail à distance, et déplore que les managers ne soient pas toujours formés et préparés à ce type de modèles.

« ...Il faut avoir les outils pour gérer à distance. Mais encore une fois, c'est peut-être nous le problème. Tu sais, on ne forme peut-être pas bien nos gens pour comment gérer les gens à distance. » (E25)

L'estimation du retour sur investissement des projets sur lesquels travaille l'équipe est difficile, dans le meilleur des cas, elle peut être démontrée par le « manque à gagner ». Ce qui crée un écart de langage par rapport au reste de l'organisation qui parle de rentabilité et prône les valeurs financières. Le résultat ne se mesure pas à la simple équation entre les produits et les charges, ni à l'indicateur de croissance des

produits ou de réduction des charges. Ces démarches de clarification des résultats sont réputées cadrée et limpide, alors que le résultat de l'innovation ne se mesure pas de la même manière. Il est plus diffus plus systémique. Ceci est le fruit de notre interprétation, la chef de service utilise beaucoup le non verbal et les expressions imagées dans son discours, il était donc inutile de tenter d'obtenir des termes clairs de sa part

« Comme je suis quelqu'un d'excessivement créatif puis je mets l'emphase sur le mot excessivement créatif. C'est quelque chose qui ressort partout et c'est quelque chose qui dérange énormément les gens. Parce qu'un profil créatif n'est pas appelé à parler le même langage qu'une fonction..., disons que moi et la directrice financière, Il faut qu'on trouve les bons mots parce qu'elle, elle fonctionne [de grands gestes de haut en bas évoquant la droiture]. Puis moi je suis [de grands gestes aléatoires de gauches à droite du haut vers le bas] donc toutes les deux on met de l'eau dans notre vin quand on discute. » (E25)

3.4.3.2 La flexibilité organisationnelle

L'intégration de la jeune génération dans un poste défini dans l'organisation n'est pas toujours une opération automatique, certaines fois aucun poste existant ne convient au profil ou aux ambitions du jeune relève. Créer et tailler un poste sur mesure est possible dans l'entreprise familiale. le cas de cette successeure qui a pris en charge le projet d'harmonisation des valeurs de l'entreprise. Le poste est intitulé simplement « responsable culture d'entreprise »

On a trouvé que c'était aussi un bon timing pour moi, pour faire un step de plus dans l'entreprise, fait qu'on a créé un poste. ... dans tout ça, [accompagnatrice] nous a vraiment aidé à ouvrir mes horizons... On a même regardé au début si j'avais envie de faire de l'intrapreneuriat, donc de comme démarrer mon propre projet à l'intérieur de l'entreprise, Fait que c'est [accompagnatrice] qui m'a aidé, à ouvrir mes horizons par rapport aux possibilités... on a ouvert un poste qui est responsable de la culture d'entreprise.

La flexibilité organisationnelle dont sait faire preuve l'entreprise familiale pour accueillir la jeune génération a des effets mitigés, dans ce cas l'entreprise gérée par le frère et sœur qu'un conflit latent oppose accueille leurs enfants dans l'entreprise. L'aîné des cousins a une expérience à l'extérieur de l'entreprise et tend à mettre en place un outil de gestion multi-projet, afin de permettre au Comité de direction d'avoir en un visuel unique le portefeuille complet des projets et initiatives en cours dans l'organisation. Cette visualisation permettra aux dirigeants de prendre des décisions éclairées lorsqu'il s'agira d'arbitrer des affectations de ressources.

Avoir un point d'entrée pour toutes les demandes de projet ... qui prend des ressources, puis qui va devoir, by-passer un autre projet... Pour pas qu'on se retrouve dans une journée à avoir plein de choses à faire sans savoir c'est quoi la plus importante. Ça chez [entreprise], on est des experts dans la flexibilité, mais des fois il y a des affaires qui prennent la poussière... (E14)

Cette initiative apportée par ce jeune futur successeur répond à la problématique de malléabilité de l'organisation de l'entreprise qui absorbe assez régulièrement les nouveaux projets proposés sans s'assurer toutefois d'aller au bout.

D'autre part cette flexibilité organisationnelle permet de revoir la structure et l'organisation du travail des équipes. Comme ce successeur versé à l'optimisation des ressources pour permettre de redresser la santé financière de l'entreprise. Et pour éviter de devoir se séparer de certaines personnes, il agit son droit de gérance et les affecte à des tâches qui auraient générées des charges supplémentaires si elles avaient été confiées à des prestataires externes à l'entreprise.

« En ce moment je suis over staffé d'à peu près l'équivalent de 2 employés en temps main-d'œuvre, ... au lieu de couper des heures, Ben « vas pour passer le gazon », j'ai besoin de quelqu'un qui peinture « vas peindre » j'ai besoin d'un coup de main pour placer mes moteurs pour que ce soit classé de façon facile et ... c'est toutes des petites affaires que je préfère moi faire en interne (E15)

La définition des périmètres est un enjeu pour les processus de prise de décision et des rôles et responsabilités. Dans l'entreprise familiale des besoins nouveaux peuvent émerger, et l'entreprise répond avec les membres de la famille disponibles, sans accompagner cet exercice par une clarification vis-à-vis des parties prenantes internes et externes et de ce fait cela persiste comme une situation ambiguë qui s'étend dans le temps.

« tu sais-je pense que ça se fait plus organiquement qu'une entreprise traditionnelle où : Ah, il y a un rôle de disponible. Toi, tu prends ce rôle là? Je pense qu'on a la latitude de pouvoir prendre les responsabilités... » (E22)

Deux cas illustrent les limites de cette pratique : le premier, et celui des trois sœurs de la 4^e génération, filles de l'un des deux cousins co-proprétaire paritaire. La troisième sœur était en congé maternité, après un court séjour dans l'entreprise familiale où elle n'avait pas eu le temps de prendre des responsabilités clairement définies. Les conditions de son retour sont à la fois facilitées, l'interviewée est la sœur présente dans l'entreprise depuis une douzaine d'année :

« Elle rentre dans 2 semaines, puis on a cette conversation là avec elle : où est-ce que tu te vois ? Puis ça ne sera jamais coulé dans le béton, jusqu'à ce qu'elle rentre, puis organiquement, les projets vont venir se tricoter autour d'elle. » (E22)

Néanmoins ce qui ne semble pas être anticipé c'est le pouvoir qui accompagne le rôle attendu, et qu'il semble que la troisième sœur devra gagner sa légitimité toute seule, vis-à-vis des parties prenantes.

« On voit qu'il y a une réadaptation pour entrer dans le mood tranquillement, mais disons son rôle va quand même être assez prenant en innovation. On a un bon plan pour elle, qui va probablement se faire, mais après ça aux yeux des employés, en tant que gestionnaire, ce n'est pas à nous la famille de l'imposer c'est à elle à se démontrer comme étant une ressource, puis à bâtir son leadership » (E22)

Nous pouvons faire le lien avec les jeunes générations issus des métiers réglementés, qui eux mettaient en place des stratégies basées sur des compétences distinctives qu'ils développaient à l'extérieur de l'entreprise. Le leadership formel est fourni automatiquement avec le rôle dans l'organisation, néanmoins le leadership informel semble être laissé au successeur. La communication de l'arrivée du successeur et de son rôle dans l'entreprise est apparue à plusieurs reprises comme un élément critique pour le développement du leadership informel et la légitimité du successeur dans l'organisation.

Le cas de ce successeur qui décrit avec beaucoup d'habileté politique que la communication sur sa venue a manqué :

« C'était correct ! je vais utiliser le terme correct parce que je considère que ce n'était pas plus que correct » (E25)

Qu'en est-il lorsque cette ambiguïté habite l'esprit du successeur lui-même, le cas où nous avons interrogé un binôme de cousins qui intègrent l'entreprise familiale quasi en même temps, et dont le plus jeune est en doublage avec son père :

« Interviewer 1 : on m'a donné un petit poste bidon qui s'appelle Chargé de projet production, mais... Interviewé 2 : Bein non pas si bidon, tu es vraiment chargé des projets de la production... Interviewé 1 : Fais que ouais chargé de projet pour la production, en fait, je fais toutes les tâches du directeur de production mais je suis pas directeur parce que je pourrais pas... puis je fais pas les ressources humaines, ... Interviewé 2 : Et puis y a pleins de choses, les budgets, la visions, ... qui viennent avec le poste de directeur. Interviewer 1 : ... je n'ai pas de définition de tâche vraiment ... On m'a appelé « chargé de projet de production ». Mais je n'ai jamais eu une liste » (E14)

3.4.3.3 Synthèse partielle des résultats du niveau organisationnel

La spontanéité du jeune futur successeur au début de l'entrevue révèle un flou quant au rôle attendu de lui. Le discours plus affirmé du cousin plus âgés, révèle que ces situations requièrent un certain niveau de maturité pour pouvoir être vécues sereinement et atteindre l'objectif d'agilité au lieu de nourrir des frustrations et des ambiguïtés.

Un autre point que nous retirons de cette entrevue est le biais de duo. Le fait que les choses aient été répondues par deux personnes dans une même instance a généré quelques influences mutuelles et une réflexivité, l'un des cousins nous a fait part à la fin de l'entrevue qu'il pensait que ça se serait passé différemment s'il avait été seul.

Nous identifions une double difficulté dans l'introduction des innovations par la jeune génération. D'une part, la difficulté induite par la légitimation de leur rôle dans l'organisation, les conditions de création de poste et l'annonce qu'il sera occupé par la jeune génération suscite des réactions divergentes. D'autre part, le caractère décalé des initiatives apportées par la jeune génération crée un décalage avec l'ordre établi et la culture globale de l'entreprise familiale.

3.4.4 Conclusion des freins et leviers

Nous pouvons affirmer que la jeune génération apporte des innovations managériales dans l'entreprise familiale, ces innovations rencontrent une dynamique complexe de facteurs favorables et d'autres défavorables à son implantation. Comprendre l'histoire de l'entreprise et s'appropriier le parcours des prédécesseurs permet à la jeune génération de capitaliser et d'apprendre de cet héritage et d'établir des stratégies ciblées pour amener les innovations adéquates à l'entreprise et favoriser sa continuité. Pour éviter les écueils et capitaliser fortement sur les avantages qu'offre l'entreprise familiale, l'arrivée de la jeune génération doit être pensée et préparée en amont.

Voici quelques bonnes pratiques inspirées des récits de notre panel :

Valoriser le capital confiance : Communiquer avec les parties prenantes, et mettre en avant ce que l'arrivée de la jeune génération représente dans la stabilité et la continuité de l'entreprise familiale.

Fortifier le profil de la jeune génération : cibler des compétences critiques qui peuvent devenir créatrice de valeur pour l'entreprise familiale et préparer la jeune relève à assumer des rôles qui nourrissent leurs aspirations et représente une utilité certaine pour l'entreprise.

Préparer un « crédit affectif » pour préserver les relations familiales : la responsabilité des cédants ne s'arrête pas à permettre à la jeune génération de rentrer dans l'entreprise, s'ils le souhaitent. Il est surtout de leur responsabilité d'en faire une expérience concluante, autant que s'ils devaient embaucher un manager externe, ils s'assureraient qu'il ait le profil adéquat et les moyens pour atteindre les objectifs assignés. La jeune relève familiale doit bénéficier de la même attention avec une certitude préalable que l'opération sera teintée de facteurs émotionnels impliquant parents et enfants. Et que cette relation comme toute autre nait dans la famille doit demeurer préservée et de la meilleure qualité possible.

Transmettre la valeur de l'héritage : inscrire le repreneur dans sa responsabilité à préserver l'héritage familiale pour les générations qui viendront après lui, fait de lui un messenger transitoire avec une mission à long terme. Apprendre à prendre des décisions et mesurer leur portée lointaine est la compétence la plus importante à développer. La prise de risque est primordiale pour amener les changements nécessaires à l'évolution de l'entreprise familiale néanmoins ces changements ne peuvent pas porter préjudice à sa continuité.

S'appuyer sur le sponsorship des équipes : travailler sur la proximité avec les équipes permet d'identifier rapidement, ce à quoi ils sont sensibles dans l'entreprise familiale, et réaliser des actions rapides, pour améliorer les conditions de leur travail favorise leur adhésion aux initiatives de la jeune génération.

3.5 Conclusion générale des résultats

Nous présentons dans les tableaux suivants comment nos résultats répondent à nos questions de recherche, en structurant les données issues de l'étude du cas centrales d'une part et les données issues des autres cas de notre panel :

3.1 – Tableau de réponses à la première question de recherche

Comment les nouvelles générations perçoivent l'innovation historique dans l'entreprise familiale ?	
Résultats issus du cas « gestion participative »	Résultats issus du reste du panel
<p>Les réalisations du cédant sont une source de fierté pour la jeune génération, elle crée un sentiment de responsabilité de perpétuer l'ambition et un sentiment de culpabilité en cas de déconstruction de l'héritage.</p> <p>La co-construction de l'innovation managériale par les deux générations inscrit l'innovation dans l'ADN de la culture organisationnelle de l'entreprise familiale.</p>	<p>Lorsque le partage est à l'origine de l'innovation apportée par le fondateur elle contribue à la perpétuer avec le temps – plus le partage est ancré dans l'innovation originelle plus la capacité d'innovation dans l'entreprise familiale se multiplie et son potentiel augmente.</p> <p>La crise impose une reconfiguration des modèles d'affaires.</p> <p>Nouvelle génération transforme les modèles artisanaux en opportunité pour des pratiques innovantes pour l'entreprise familiale (la tradition est mère d'innovation).</p> <p>L'adhésion volontaire de la jeune génération au projet de reprise de l'entreprise familiale contribue à l'appropriation de ses valeurs et de sa culture d'entreprise.</p> <p>La cohabitation dans l'entreprise familiale offre une opportunité d'observation générationnelle.</p> <p>Lorsque le fondateur est reconnu comme innovateur, l'innovation devient une valeur organisationnelle partagée, et encouragée - Internaliser l'innovation contribue à l'inscrire dans la culture organisationnelle.</p>

3.2 – Tableau de réponses à la seconde question de recherche

Comment la hiérarchie familiale et les dynamiques de pouvoir positionnent l'apport des jeunes générations ?	
Résultats issus du cas « gestion participative »	Résultats issus du reste du panel
<p>Le cédant peut avoir des difficultés à verbaliser son savoir-faire, ce qui met la jeune génération dans un apprentissage contraints dans le cas où la transmission n'est pas accompagnée d'un transfert de savoir-faire formel – le cédant agit comme exemple, ce qui contribue à l'apprentissage par l'observation de la jeune génération – Le cédant apporte un soutien dans les situations critiques et agit de tout son poids.</p>	<p>Les dynamiques de genre peuvent représenter un frein à l'innovation.</p> <p>Le manque d'énergie du cédant du fait de l'âge peut représenter un frein à l'innovation.</p> <p>La cohabitation dans l'entreprise familiale offre une opportunité unique pour l'apprentissage mimétique et l'apprentissage de la posture d'entrepreneur.</p> <p>La marge de manœuvre et le niveau de pouvoir de décision nécessite à la jeune génération de trouver des stratégies palliatives pour aboutir leurs apports.</p> <p>Céder le pouvoir et transfert de gouvernance de l'ancienne à la jeune génération leur ouvre le champ concret pour mettre en œuvre les initiatives et intentions d'innovation.</p>

3.3 – Tableau de réponses à la troisième question de recherche

Comment le contexte organisationnel influence l'innovation chez les jeunes générations ?	
Résultats issus du cas « gestion participative »	Résultats issus du reste du panel
<p>Les tensions dans le contexte organisationnel modifient les intentions de l'innovation et apportent des résultats inédits</p> <p>La jeune génération contribue à la résilience de l'innovation managériale jusqu'à en faire culture organisationnelle avec le temps et les changements de conditions du contexte externe</p> <p>Les difficultés rencontrées par la jeune génération les mènent vers une créativité contrainte</p>	<p>En cas de situation favorable l'innovation permet une création de valeur pour l'organisation, et pour les individus, cela se traduit par un focus porté sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le pilotage et la robustesse du modèle d'affaires, - Les employés et en favorisant leurs initiatives d'innovation, - Le renforcement de l'identité employeur : des pratiques RH responsables et bienveillante pour les employés, la formalisation des valeurs de l'entreprise familiale dans des perspectives de développement durable, - La transformation technologique (en limitant la dépendance externe pour le développement des systèmes de gestion). <p>En cas de situation défavorable :</p> <p>La jeune génération recourt à la créativité contrainte, la créativité salvatrice ou adoptent des stratégies d'austérité, d'autoformation, de polyvalence,</p> <p>Les repreneurs de la jeune génération développent leur propre résilience.</p>

3.4 – Tableau de réponses à la quatrième question de recherche

Quels sont les facteurs qui influencent l'innovation managériale ? et comment interviennent-ils de manière bloquante ou facilitante ?	
Résultats issus du cas « gestion participative »	Résultats issus du reste du panel
<p>Le partage est le principal levier pour la réussite de l'innovation managériale et son ancrage à travers le temps.</p> <p>Le choix conscient du partage du contrôle permet de maintenir les chances de survie de l'entreprise familiale et produit un nouvel ingrédient de la richesse socio-émotionnelle « identification des employés ».</p> <p>Cultiver la confiance et agir avec transparence contribue à l'émancipation managériale des employés.</p> <p>La réussite de la cogérance tient à L'amour qui lie les membres de la famille et agit comme un carburant fort qui favorise l'alignement continu. Il peut aider à gommer et dissiper les différends, il nécessite beaucoup de communication et d'échanges. Il interpelle sur la capacité des membres de la famille à se rendre vulnérable dans un milieu professionnel pour favoriser la continuité de l'entreprise familiale.</p>	<p>On retrouve le besoin de contrôle chez la jeune génération, sous forme d'héritage acquis avec l'entreprise familiale ou inhérent à la notion de prise de risque intrinsèque à la notion d'entrepreneuriat.</p> <p>La transmission générationnelle est un capital confiance que communique l'entreprise familiale vis-à-vis de ses parties prenantes (la confiance nécessite du temps donc, plus la cohabitation entre cédant-repreneur dure plus ce capital est renforcé).</p> <p>La maturité professionnelle de la jeune génération et des expériences en dehors de l'entreprise est un levier pour l'entreprise familiale, mais il peut modérer l'engagement du repreneur lorsqu'il perçoit que ses perspectives sur le marché du travail sont favorables.</p> <p>Lorsque l'entreprise familiale représente la seule source d'expérience professionnelle, elle conditionne le profil de la jeune génération et ses capacités d'innovation également</p> <p>La réussite de la cogérance ne tient pas à la capacité de faire des compromis.</p> <p>La capacité d'Innovation des employés peut être brimé par la perception d'une hiérarchie trop forte de la famille (innovation perçue verticale descendante).</p> <p>L'estimation du retour sur investissement de l'innovation est difficile.</p>

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Nous avons construit notre recherche autour de plusieurs questions qui nous permettent de situer l'innovation managériale dans la transformation de l'entreprise familiale durant la transition générationnelle. Nous avons également présenté nos différents résultats autour de deux axes principaux :

- L'analyse de l'étude de cas centrale « gestion participative » en tant qu'innovation transgénérationnelle,
- Et l'analyse des données de notre panel présentées sur le squelette de nos questions de recherche.

La confrontation des données nous permet d'enrichir la compréhension sur l'émergence de l'innovation par la jeune génération dans le contexte de l'entreprise familiale.

La co-construction entre cédant et successeur, émerge comme un levier central de transmission intergénérationnelle, ce levier contribue à transformer l'innovation managériale en culture d'entreprise. La co-habitation et travail commun constituent un processus actif d'appropriation, renforcé par l'observation générationnelle.

Nous structurons la discussion de nos résultats en utilisant le même squelette utilisé pour présenter les leviers et les freins. Nous adoptons la logique de facteurs clés de succès pour réussir la transition générationnelle et l'ancrage de l'innovation managériale dans les valeurs de l'organisation.

Nous commencerons dans cette partie par une présentation imbriquée des facteurs clés de succès de nature collective : considérant que le partage de valeur renforce le capital confiance dans la transition générationnelle. Nous utiliserons ensuite les facteurs clés de succès de nature individuels et organisationnels pour soutenir ces facteurs clés de succès collectifs.

4.1 Les facteurs clés de succès collectifs

Nous présentons dans cette section comment s'imbriquent les facteurs clés de succès collectifs, en commençant par l'importance d'impliquer les employés dans les initiatives d'innovation, pour proposer le style de leadership idéal pour y arriver, ainsi que l'acte managérial fondamental pour mettre en œuvre ce style de leadership et favoriser l'adhésion des employés.

4.1.1 L'innovation et le partage de valeurs avec les employés

Le lien entre propension à l'innovation et capital humain est développé autant dans nos résultats que dans la littérature.

Dans nos résultats, nous le retrouvant fortement lié au contexte favorable de croissance. Les entreprises familiales investissent pour améliorer les compétences de leurs équipes ou pour faire en sorte de leur mettre à disposition un environnement favorable à leur épanouissement et développement de carrière, garantissant une équité dans le traitement, et favorisant l'émergence d'une culture et des valeurs dans lesquelles chacun s'identifie.

La jeune génération est très consciente du levier que représente l'adhésion des équipes pour le succès des initiatives apportées, et s'appuient naturellement sur le savoir-faire et l'expérience des collaborateurs pour initier des améliorations significatives dans l'entreprise familiale.

Cet aspect est démontré dans la littérature, où la propension à innover est mesurée plus forte dans les entreprises familiales qui portent une attention particulière au capital humain, il est entendu par capital humain les habiletés particulières des équipes (expérience, compétences techniques, talents managériaux des employés), les études montrent que les membres familiaux accordent plus d'attention aux personnes et jouent un rôle stratégique en valorisant le capital humain. (Chirapanda, 2019)

Les auteurs attirent l'attention sur le savoir-faire de la jeune génération dans ce domaine, et invitent à porter une attention particulière dans le processus de préparation, que doit mettre en œuvre le cédant avec son repreneur, l'étude indique que l'effet de l'attention portée au capital humain est amoindri lorsque plusieurs générations familiales sont impliquées activement dans l'entreprise (Calabrò *et al.*, 2021).

Alors que nos données du terrain montrent que cet intérêt est plus présent chez les cédants qui ont eux-mêmes connu une expérience de reprise de l'entreprise familiale. Ou bien chez les cédants portés sur un style de gestion très humaniste. Plus l'attention est forte sur les employés, plus leur engagement affectif dans l'entreprise sera fort et leur adhésion à la culture d'entreprise sera déterminante.

La cohérence des valeurs (ou *value congruence*) favorise l'engagement affectif des employés, un facteur clé de la performance organisationnelle (Pötschke, 2020).

Nos données empiriques ont montré les effets positifs de la pratique de la transparence dans le cas de la gestion participative.

4.1.2 Le leadership partagé

Nous avons exposé dans nos résultats le cas de l'opposition du conseil d'administration à la nomination d'un duo de sœur en co-présidence, avis que partageait le père car il considérait que sa capacité à désigner un successeur unique reflète un leadership affirmé, et une décision courageuse qui permet de prendre une décision univoque pour définir qui est le meilleur pour reprendre l'entreprise. Le cédant s'est ensuite laissé convaincre par ses filles et a opéré un retournement, il a usé de tout son poids face au conseil d'administration pour passer la décision de nommer des coprésidentes grâce à son droit de veto. Cette position est plus cohérente avec la culture qu'il avait initiée et qui est basée sur le partage. Dans cet exercice le cédant use d'un style coercitif pour favoriser l'émergence d'un leadership partagé.

La notion de partage est beaucoup ressortie dans nos résultats, de manière très assumée dans le cas de la « gestion participative », elle est également au cœur des modèles d'affaires en réseau, basée sur la mutualisation des ressources entre partenaires.

La jeune génération est plus sensible aux modèles de leadership modernes, inclusifs, et bienveillants. Le travail d'équipe et l'implication du personnel s'avèrent également un levier fort pour développer les capacités d'innovation de l'organisation.

Le partage du leadership paraît être la forme ultime d'un modèle de gestion qui garantit le succès des modes de gouvernance à plusieurs, ce qui représente une réalité dans les entreprises familiales au fur et à mesure des fragmentations qu'elle peut connaître à travers le temps et la transmission de l'héritage.

Cette forme de leadership permet de renforcer la culture organisationnelle et d'en faire une réelle culture partagée. Des recherches antérieures ont éclairé la pertinence d'un modèle appelé « le leadership entrepreneurial participatif » qui intègre harmonieusement les principes du leadership entrepreneurial et de la gouvernance participative (Xuan *et al.*, 2024)

4.1.3 Le capital confiance

Nos répondants ont attiré notre attention sur le regard porté par leurs parties prenantes concernant la transmission familiale. Ces derniers sont plus rassurés sur la continuité de la prise en charge de leur besoin lorsque les affaires sont transmises à un membre de la famille.

Le capital confiance est également présent dans les initiatives de gouvernance transparente et de partage qui implique les employés dans les décisions importantes de l'entreprise. L'un des principes fondamentaux pour réussir les innovations dans les entreprises familiales consiste à « investir dans la construction de relations de confiance qui facilitent et enrichissent l'innovation »¹³ (Frank *et al.*, 2019, p. 334).

Les auteurs qui ont invité à réviser les programmes de formation des jeunes repreneurs des entreprises familiales mettent l'accent sur la dimension de confiance comme une dimension prédominante à prendre en considération dans la construction des programmes d'apprentissage des jeunes générations appelées à rejoindre les entreprises familiales. (Burch *et al.*, 2015)

4.2 Les facteurs clés de succès organisationnels

4.2.1 La flexibilité au service de l'innovation

Dans les résultats, la flexibilité organisationnelle apparaît comme un levier naturel, auquel peut recourir l'entreprise familiale en toute légitimité, pour intégrer la nouvelle génération. Elle permet de préparer le terrain pour lui donner un rôle significatif qui la prépare à la relève et lui permet de contribuer aux capacités d'innovation de l'organisation, et la formalisation de la culture organisationnelle.

Nous attirons néanmoins l'attention sur les limites de la définition des rôles et responsabilités, qui peut perturber le positionnement des jeunes successeurs, la communication

¹³ Traduction libre

La flexibilité organisationnelle apparaît dans la littérature comme moteur de performance pour faciliter les innovations.

Elle permet de développer avec succès de nouveaux produits et de surpasser même les entreprises non familiales en matière d'innovation de procédés. L'étude met ainsi en lumière le rôle stratégique de la flexibilité organisationnelle dans la performance innovante des entreprises familiales (Broekaert *et al.*, 2016). D'autres études mettent l'accent sur la culture d'entreprise ouverte, flexible, orientée vers l'extérieur et tournée vers le long terme qui stimule l'innovation (Laforet, 2016).

Les entreprises familiales offrent un contexte unique pour tirer parti du comportement d'innovation individuel, dans l'étude consacrée à l'analyse de l'influence du comportement d'innovation individuel des hauts dirigeants sur les activités d'innovation. (Strobl *et al.*, 2020).

4.2.2 L'alignement

Nos résultats montrent explicitement l'enjeu relatif au nombre. La transmission implique des enjeux numériques avec le temps. Dès que le nombre d'enfants se multiplie, la largeur des générations successives est appelée à grandir.

Plusieurs niveaux existent dans l'entreprise familiale, on peut distinguer la co-propriété de la co-gérance. Dans les deux cas, l'impact sur le devenir de l'entreprise familiale et la stratégie adoptée nécessite un alignement continu entre les membres de la famille.

4.3 Les facteurs clés de succès individuels

Nos résultats relatifs aux facteurs individuels nous renseignent sur le lien entre la légitimité des successeurs et son influence sur leur capacité à apporter de l'innovation dans l'entreprise familiale.

Ils montrent également que certaines résistances des cédants et leur besoin de garder le contrôle les pousse à des choix extrêmes de vente de l'entreprise familiale à des externes, plutôt que de laisser l'opportunité à la relève familiale interne, par peur qu'elle ne fasse mieux que les générations passées. Les cédants, par orgueil démesuré, ou manque de discernement, montrent certaines limites à pouvoir évaluer correctement le potentiel et les compétences de leurs jeunes successeurs, ce qui clôturé le chapitre de l'entreprise familiale, et la sort du circuit économique.

Pour éviter de précipiter la clôture du chapitre de l'entreprise familiale, des cédants éclairés par leur propre expérience préfèrent laisser le choix à la jeune génération de rejoindre l'entreprise familiale, ou planifier le plan de transmission, et établissent un calendrier, ils sont même capables d'accélérer la mise en œuvre lorsqu'ils s'aperçoivent que leur relève est prête ou a besoin d'espace pour réaliser une vision qui peut être différente de la leur.

Leur intervention dans le nouveau chapitre de l'entreprise familiale consiste ainsi à permettre son ouverture, le reste sera dessiné par la nouvelle génération. Les études qui alertent sur l'importance de la planification de la succession démontrent également que la production d'innovations augmente avec les générations. (Hillebrand, 2019)

Nous avons exposé dans nos résultats le cas des métiers réglementés dont nous pouvons généraliser les enseignements à toute compétences utiles à l'entreprise familiale, comme l'automatisation d'activités, la numérisation des services voire l'apparition de nouveaux métiers (Favreau, 2023), ainsi l'arrivée de la jeune génération apporte une valeur ajoutée immédiate à l'entreprise par ces compétences nouvelles et augmente les capacités de l'entreprise familiale pour renforcer son avantage concurrentiel.

« Success is the only option » (E10), notre répondant attirait l'attention sur la nécessité de créer toutes les conditions favorables au succès de l'opération de transmission. Nous invitons à la lumière de ce propos et de l'exposé de l'importance de la planification de l'opération de transmission, à considérer l'arrivée de la nouvelle génération comme tout plan d'intégration des nouvelles recrues.

Une attention particulière doit être portée sur l'appropriation de son rôle, la compréhension des enjeux qui l'attendent. On prend pour acquis que le jeune successeur connaît déjà l'entreprise, qu'il s'est éventuellement déjà constitué son réseau interne, que l'« observation générationnelle » a permis un apprentissage des connaissances tacites, elle ne garantit pas à elle seule que le jeune successeur est prêt à passer à l'action.

La notion de compétence est au cœur de nos résultats relatifs aux dimensions individuelles. La créativité des jeunes générations, qu'elle soit contrainte ou salvatrice, fait partie des traits de personnalité propres aux successeurs, plus les successeurs partagent des traits similaires aux prédécesseurs, plus la préservation des valeurs fondamentales est en faveur de la réussite de l'entreprise. (Ahmad *et al.*, 2023)

Nos résultats montrent que les différentes crises affectent les actions et le comportement de la jeune génération. Les études démontrent que si l'impact des crises se fait sentir sur quelques années, l'impact des traits de personnalité des différentes générations produits des effets qui perdurent sur plusieurs générations. (Ahmad *et al.*, 2023) D'où l'importance de la congruence entre cédant et jeune relève pour favoriser l'alignement.

4.4 L'agenda de transmission

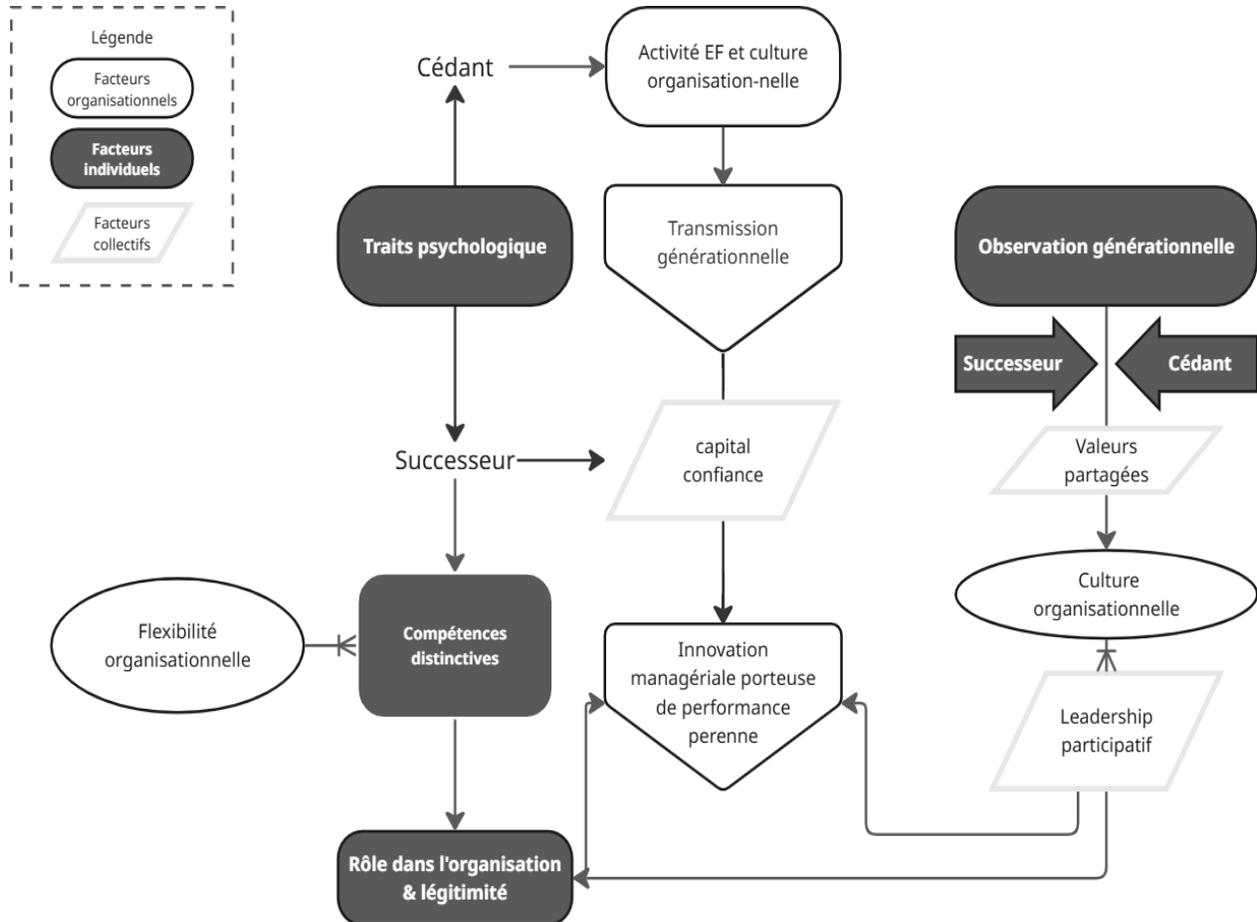
Un entrepreneur fondateur crée une entreprise qui correspond à ses préférences personnelles, tant sur le plan de la nature de l'activité que de la congruence avec ses traits psychologiques. Cette adéquation entre les traits psychologiques et le type d'activité incite le fondateur à s'investir avec détermination, ce qui favorise la réussite de l'entreprise. (Ahmad *et al.*, 2023), et influence ces choix de transmission.

La préservation du capital confiance doit être au cœur de ses préoccupations pour un choix éclairé qui préserve à la fois les intérêts des parties prenantes et qui permet d'identifier le meilleur profil à-même de porter l'entreprise familiale vers une nouvelle étape, d'adhérer à la culture de l'entreprise, et d'assurer sa performance pour une continuité et préservation de l'héritage.

La planification d'un passage de relais implique non seulement la transmission des connaissances, mais aussi celle des valeurs. En s'appuyant sur la flexibilité organisationnelle, il s'agit de définir une feuille de route sur mesure qui facilite le succès de l'opération et renforce la légitimité du successeur, tout en mettant en lumière les nouvelles capacités qu'il apporte à l'entreprise familiale.

Pour récapituler, nous proposons de construire un agenda de la transmission de l'entreprise familiale basé sur les principaux facteurs de succès collectifs soutenus par les facteurs individuels et organisationnels. Convaincus de la primauté de l'intérêt collectif pour la continuité des entreprises familiales.

Figure 4.1 – Agenda de la transmission basé sur les facteurs collectifs renforcés par les facteurs individuels et organisationnels



4.5 Les ambivalences

Le besoin de contrôle est abordé par nos répondants comme une caractéristique de l'entreprise familiale, et abordé de manière indissociable du caractère familial de l'organisation. La perte de ce contrôle est perçue comme une rupture, assimilée à une perte de l'identité familiale de l'entreprise. Ceci conforte la littérature de l'entreprise familiale, où la notion de contrôle est engagée comme composante de la richesse socio-émotionnelle. Elle permet à l'entreprise de préserver l'influence de la famille sur les décisions stratégiques, et de garantir la préservation des valeurs fondatrices (Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

Dans nos résultats le besoin de contrôle est modulé par le niveau de compétence du cédant. Moins sa capacité à lâcher prise est forte, plus son besoin de contrôle influence négativement ses décisions sur la succession. Et vice versa.

Nous avons retrouvé également que le contrôle est appliqué à l'opération de succession elle-même pour assurer son succès dans le cas des entreprises familiales appartenant à des groupements (COLLA et Coville, 2017)

Dans l'étude de cas centrale, le besoin de contrôle ayant été à l'origine de l'innovation managériale mise en place n'a pas totalement disparu, il continuait à apparaître dans le contrôle hiérarchique notamment dans l'organisation des temps de travail. Le même phénomène est identifié dans l'entreprise réputée libérée, qui opte pour des organisations plates et postmodernes, la mise en avant d'autres actions plus désirables permet d'atténuer la perception du contrôle mais ne le gomme pas entièrement. L'ordre hiérarchique se maintient même s'il est revisité (Gilbert *et al.*, 2020).

La co-gérance est également apparue avec différents résultats dans les récits de nos répondants. Même dans le cas où le modèle est assumé et porté par la jeune génération, cela ne garantit pas son succès, plusieurs raisons sont identifiées :

- La capacité des successeurs à adresser tous les sujets critiques sur lesquels ils doivent assurer un alignement, ou du moins les règles de prise de décision en cas de divergence.
- La vision de chacun et l'ampleur de ses ambitions et de ses capacités dans l'exercice de gouvernance.
- Le niveau de communication et de transparence mis dans la relation et son évolution à travers le temps.

4.6 Les recherches futures

Fidélité et loyauté organisationnelle méritent d'être investigués pour leur distinction conceptuelle. Une piste de recherche complémentaire, encore peu explorée dans le contexte des entreprises familiales, deux formes d'attachement souvent confondues. Pour distinguer : la fidélité se manifeste par un attachement profond aux valeurs de l'entreprise, à son histoire, et à ses figures fondatrices. Dans les entreprises familiales, elle est souvent nourrie par un sentiment d'appartenance, un héritage émotionnel partagé, et des liens interpersonnels forts. Elle incarne un désir de contribuer à la pérennité du projet collectif, même en période de turbulences. Tel que nous l'avons démontré dans notre recherche. La loyauté, en revanche, s'inscrit davantage dans un cadre éthique et normatif. Elle implique un respect actif des règles, des normes de conduite et des intérêts stratégiques de l'organisation. Elle peut conduire à des comportements conformes, parfois au détriment des liens affectifs, lorsque l'intégrité ou la responsabilité professionnelle est en jeu.

Ces deux formes d'engagement peuvent coexister, mais ne sont pas équivalentes. Une forte fidélité ne garantit pas une loyauté éthique, et inversement. Dans le contexte de la succession, cette distinction pourrait aider à mieux comprendre certains conflits, malentendus ou divergences de posture entre générations, ou entre la nouvelle génération et l'encadrement ou les équipes. Pour les recherches futures, il serait pertinent d'examiner comment les jeunes générations arbitrent entre la fidélité et la loyauté. L'étude des tensions ou synergies entre ces deux registres pourrait également éclairer les conditions d'un leadership renouvelé, capable d'allier continuité relationnelle et adaptation normative.

Le modèle que nous présentons (figure 4.1) pourrait être renforcé par l'étude de ces deux dimensions et leur intégration dans le capital confiance, en tant que facteurs collectifs. Nous questionnons la capacité de l'entreprise familiale, à se préserver des risques éthiques qui peuvent mettre en péril sa survie. La fidélité au fondateur n'est pas suffisante, et la loyauté aux enjeux stratégiques peut constituer un frein au renouvellement générationnel. Certains chercheurs ont démontré qu'à mesure que la centralité du fondateur diminue, la famille propriétaire envisage davantage l'adoption de tels codes afin de préserver sa réputation au sein de la communauté locale (D'Allura *et al.*, 2023), or les programmes éthiques basés sur les valeurs sont plus efficaces que ceux basés sur la conformité. (Weaver et Treviño, 1999).

4.7 Les limites de notre recherche

Nous identifions quelques limites qui pourraient à la fois représenter des axes de recherches futures, et des éclairages pour circonscrire les enseignements à tirer de manière pertinente :

Le nombre limité de cas empêche toute généralisation statistique. Il conviendrait de compléter par une phase quantitative pour valider la robustesse des facteurs identifiés et de compléter par des études longitudinales pour mesurer les effets des innovations identifiés., pour pouvoir conforter les résultats obtenus et juger de leur reproductibilité et efficacité.

L'analyse repose sur des données auto-déclarées, susceptibles de biais de désirabilité sociale, notamment dans les entreprises familiales où l'image publique est souvent contrôlée. Pour développer notre analyse des résultats, nous nous sommes fortement appuyés sur ces réponses. Le regard et interprétation des innovations qu'ils ont apportées a influencé notre choix des types d'innovation présentés. Il n'existe pas de consensus sur les catégories d'innovation managériales, elles peuvent être classées en fonction de leurs résultats ou des processus développés pour leur mise en œuvre. Ou bien même au choix du chercheur. Dans l'ouvrage « 50 pratiques managériales innovantes » l'auteur a présenté les cas d'entreprise sur la base des six enjeux qui permettent aux employés de sortir du cadre et qui permettent de « mobiliser toutes les formes d'intelligence humaine »(Boyer, 2020, p. 12) : renforcer la confiance, développer la responsabilisation, renforcer le plaisir et le bien-être, optimiser la collaboration, cultiver l'agilité, doper la créativité.

Les échecs d'innovation ne sont pas spontanément ou systématiquement abordés par les répondants de notre panel. Nous pouvons interroger cette limite à notre recherche, d'avoir manqué de capturer les échecs d'innovation dont on peut tirer des enseignements et enrichir notre compréhension des différents facteurs et leviers exposés. (Chirapanda, 2019)

Nous pouvons donc questionner le meilleur découpage pour présenter de manière pertinente les innovations managériales. Ainsi qu'une grille d'analyse pour définir ce qui ne serait pas une innovation managériale.

CONCLUSION

Notre point de départ repose sur l'idée que l'innovation, dans le cadre des entreprises familiales, ne peut être réduite à ses dimensions économiques ou technologiques. Elle s'inscrit aussi dans des dynamiques sociales, culturelles et émotionnelles. Ce sont notamment des enjeux de reconnaissance, de légitimité symbolique et de transformation des rapports de pouvoir qui influencent la manière dont les nouvelles générations peuvent agir et être perçues. Dans cette perspective, la transmission ne doit pas être vue uniquement comme un transfert formel ou un passage obligé, mais plutôt comme un moment stratégique où s'opèrent des changements profonds dans la gouvernance, les styles de leadership et les pratiques managériales.

L'analyse a mis en évidence trois niveaux à partir desquels ces dynamiques peuvent être interprétées : l'individu, le collectif, et l'organisation. Chacun de ces niveaux révèle des tensions mais aussi des opportunités, et contribue à façonner les formes que peut prendre l'innovation lors d'une succession familiale. Le modèle d'agenda de la transmission que nous proposons dans la figure 4.1 représente la principale contribution de ce mémoire car il propose de repenser la transmission intergénérationnelle non comme une continuité linéaire, mais comme un véritable levier d'innovation managériale. En mobilisant des facteurs collectifs (valeurs partagées, leadership collaboratif, capital confiance), tout en tenant compte des dimensions individuelles et organisationnelles, il devient possible d'allier tradition et transformation dans une logique constructive et durable.

Enfin, nous suggérons d'envisager la tradition non comme un frein, mais comme un terrain fertile pour l'innovation. Les entreprises familiales qui réussiront à s'adapter seront celles qui feront de la transmission un espace d'apprentissage mutuel et d'évolution partagée. En ce sens, elles peuvent devenir des lieux de travail plus authentiques, plus sûrs et plus inspirants — des environnements où la fidélité et la loyauté s'enracinent naturellement dans un climat de confiance et de reconnaissance mutuelle (Christensen-Salem *et al.*, 2021).

ANNEXE A
Certificat éthique



CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE
RENOUVELLEMENT

No. de certificat : 2021-2907
Date : 18 septembre 2024

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a examiné le rapport annuel pour le projet mentionné ci-dessous et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2020) de l'UQAM.

Protocole de recherche

Chercheur principal : Christina Constantinidis
Unité de rattachement : Département de Management
Titre du protocole de recherche : Les filles et les fils de la prochaine génération comme une opportunité d'innovation dans les entreprises familiales
Source de financement (le cas échéant) : CRSH
Date d'approbation initiale du projet : 02 novembre 2020

Équipe de recherche

Cochercheurs et partenaires : Olivier Germain; Nancy Aumais
Étudiants et auxiliaires de recherche: Issaka Oumarou Harou; Frédérique Mathys; Kenza Benkrid

Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées rapidement au comité.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiquée au comité. Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide jusqu'au **01 novembre 2024**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat.

Yanick Farmer, Ph.D.
Professeur, Département de communication sociale et publique
Président du CIEREH

ANNEXE B

Protocole d'appel téléphonique

Appel téléphonique en cas de non-réponse au courriel d'invitation envoyé

Scénario téléphonique d'invitation à participer à la recherche

- > Bonjour, je m'appelle Christina Constantinidis et je suis professeure en entrepreneuriat à l'ESG-UQÀM. Je me permets de vous contacter dans le cadre d'une recherche que nous menons actuellement sur le processus de succession dans les entreprises familiales, et voir si vous accepteriez d'y participer.
- > Je ne sais pas. Pouvez-vous m'en dire un peu plus svp?
- > Oui bien sûr. L'objectif de notre recherche est d'acquérir des connaissances sur les dynamiques à l'œuvre au niveau familial et de l'entreprise lors du processus de succession. Nous voyons l'arrivée d'une nouvelle génération à la tête de l'entreprise comme une opportunité de renouveler la stratégie, d'innover. Ce que nous souhaitons en particulier, c'est de contraster trois configurations différentes: le cas d'une succession par le ou les fils de la famille (dans un modèle plus traditionnel), le cas d'une succession par la ou les filles de la famille; et enfin le cas d'une succession par une équipe successorale (qui est un sujet encore très peu exploré par la recherche). Nous aimerions donc rencontrer des successeurs ou de futurs successeurs dans ces trois configurations.
- > Ah oui, c'est intéressant... Mais ça consiste en quoi, exactement, qu'attendez-vous de moi?
- > Il s'agit de participer à une entrevue de recherche individuelle d'une à deux heures, en face-à-face, et de nous faire part de votre opinion, de votre expérience sur les différents thèmes que nous aborderons, en lien avec le processus de succession que vous avez vécu ou que vous êtes en train de vivre. Votre perspective de successeur nous est particulièrement utile pour comprendre la réalité de ce processus de succession, et ensuite pouvoir émettre des recommandations, des pistes d'action pour les entreprises familiales. Dans le cas d'équipes de successeurs, il y aura un groupe de discussion organisé avec les membres de cette équipe, en plus des entrevues individuelles avec les membres individuels de l'équipe.
- > Oh, c'est assez personnel, tout ça...
- > Oui en effet. Il s'agira essentiellement de nous faire part de votre opinion et expérience en tant que successeur. Votre perspective nous sera extrêmement utile pour comprendre la pratique du processus de succession, puis pouvoir émettre des recommandations et dégager des pistes d'action.
- > Pour ce faire, nous aborderons principalement les thèmes du choix et du rôle des successeurs, des relations avec les membres de la famille et les autres acteurs-clés de l'entreprise, des difficultés et avantages rencontrés lors du processus de succession, ou encore de la vision de l'entreprise familiale et de son évolution.
- > Je tiens aussi à souligner que toutes les informations recueillies seront anonymisées et traitées de façon à garantir la confidentialité et la protection de vos données personnelles et d'entreprise. Vous ne serez pas identifiables lors de la restitution des résultats. Souhaitez-vous que je vous envoie le descriptif du projet, avant de me donner votre réponse?
- > Ah oui, ça c'est une bonne idée. Merci beaucoup.
- > Je vous envoie cela tout de suite, avec mes coordonnées. Je vous remercie de m'avoir écouté, et j'espère que vous le projet vous intéressera. Au plaisir.
- > Bienvenue!

ANNEXE C

Courriel de relance

Courriel d'invitation à participer à la recherche

¶ Invitation à participer à une recherche de l'ESG UQÀM sur les enjeux de culture organisationnelle durant la transmission aux nouvelles générations. ¶

¶ Pour l'obtention du diplôme de Maîtrise-ès sciences de gestion à l'ESG UQÀM, j'ai opté pour la concentration avec recherche, et quel défi! ¶

¶ Si vous travaillez dans l'entreprise familiale, êtes en voie de la reprendre, ou l'avez déjà reprise récemment ou depuis plusieurs temps. Si vous êtes disposé.e.s à partager votre expérience, votre vision et ambitions pour l'organisation familiale, et que vous pensez fortement à sa survie au regard des nouveaux enjeux d'innovation sociale. Cette rencontre sera une occasion pour s'interroger sur ce qui caractérise la culture organisationnelle la plus à même à soutenir les objectifs stratégiques? ¶

¶ L'objectif de cette recherche est d'acquérir des connaissances sur ce qui caractérise les environnements de travail dans les entreprises familiales, ce qui est priorisé durant l'exercice de changement de leadership afin d'assurer la résilience de l'entreprise. ¶

¶ Nous souhaitons contraster les différentes configurations successorales²: la relève par une personne seule, en duo ou en équipe, du même sexe ou mixte. Dans le cas des reprises à plusieurs, nous pouvons réaliser des entrevues individuelles ou communes en fonction des préférences des participants. Les aspects culturels étant fortement induit par le filtre perceptif, les rencontres à plusieurs deviennent un moment d'échanges et de regards croisés sur une même réalité. ¶

¶ Votre contribution nous permettra d'établir des conclusions et des contributions académiques dans le cadre de notre mémoire de fin d'études. ¶

¶ Cette recherche a obtenu le certificat du Comité institutionnel d'éthique de la recherche de l'UQÀM. Toutes les informations recueillies seront anonymisées et traitées de façon à garantir la confidentialité et la protection de vos données personnelles et d'entreprise. ¶

¶ Nous nous mettons à votre disposition pour une entrevue préparatoire pour vous fournir de plus amples informations ou répondre à vos questionnements avant votre décision de participer à cette recherche. ¶

¶ En vous remerciant d'avance pour l'intérêt que vous voudrez bien porter à notre recherche, veuillez accepter nos salutations distinguées. ¶

¶

¶

Kenza Benkrid ¶

Étudiante de 2^e cycle — Maîtrise-ès Sciences de gestion — Développement organisationnel ¶

ESG-UQAM ¶

Courriel: benkrid.kenza@courrier.uqam.ca ¶

Mobiliè: 514-863-9705 ¶

[Profil-LinkedIn](#) ¶

¶

ANNEXE D

Fiche projet

Fiche projet

Titre du projet de recherche

Les filles et les fils de la prochaine génération comme opportunité d'innovation dans l'entreprise familiale.

Contexte et objectifs du projet

La succession représente à la fois un défi majeur pour les entreprises familiales et un moment clé pour renouveler la stratégie de l'entreprise et faire preuve d'innovation. Le présent projet a pour objectif de soutenir l'innovation et le renouvellement stratégique au moment de la succession, avec l'opportunité que représente l'arrivée de la prochaine génération dans l'entreprise, qui peut contribuer à transformer la vision et la culture d'entreprise. Sur base d'une méthodologie qualitative basée sur des entrevues individuelles et des groupes de discussion avec des successeur.e.s en entreprise familiale, notre objectif est de contraster trois configurations: la succession par le ou les fils de la famille (modèle traditionnel); la succession par la ou les filles de la famille; et la succession par une équipe successorale (sujet encore sous-exploré par la recherche). Nous souhaitons ainsi mettre en lumière les différentes voies de succession et d'innovation disponibles pour les entreprises familiales, dans chacune des configurations analysées.

Méthodes de recherche et nature de la participation

Nous mobilisons une méthodologie de recherche qualitative. Dans les deux premières configurations, les participants sont amenés à participer à une entrevue de recherche individuelle d'une durée d'une à deux heures; les membres d'équipes successorales seront quant à eux amenés à participer à la fois à une entrevue individuelle et à un groupe de discussion réunissant l'ensemble des membres de l'équipe. Cette méthode nous permettra de recueillir les opinions et expériences individuelles et collectives en termes de succession dans l'entreprise familiale. Lors des entrevues individuelles et des groupes de discussion, nous aborderons différents thèmes liés au processus de succession et d'innovation dans l'entreprise familiale, en particulier: le choix des successeur.e.s et leur préparation éventuelle à reprendre l'entreprise familiale; les rôles des successeur.e.s dans l'entreprise familiale au long du processus de succession; la vision par rapport à la stratégie passée, présente et future de l'entreprise familiale; l'évolution de la culture de l'entreprise familiale; les relations avec les autres membres de la famille et les parties prenantes de l'entreprise (employés, actionnaires, fournisseurs, clients...); et les difficultés et avantages rencontrés en lien avec le processus de succession.

Considérations éthiques de la recherche

Cette recherche a obtenu le certificat du Comité institutionnel d'éthique de la recherche de l'UQÀM, et respecte des obligations strictes en la matière. Les données recueillies lors des entrevues et des groupes de discussion seront anonymisées (toute information permettant d'identifier une personne ou une entreprise sera retirée) et seront traitées de façon à garantir la confidentialité et la protection des données personnelles et d'entreprise. Les enregistrements audio éventuels seront uniquement accessibles à la personne qui aura réalisé l'entrevue et à la professeure Constantinidis (à des fins de contrôle de qualité), et seront par la suite définitivement détruits une fois que la retranscription anonymisée aura été effectuée. Un formulaire d'information et de consentement écrit sera fourni, reprenant les conditions d'anonymisation, de confidentialité et de protection des données récoltées. Les participant.e.s pourront à tout moment se retirer de la recherche, et aucune donnée ne pourra dans ce cas être conservée ou utilisée par les chercheurs.

Diffusion des résultats

Tous les participants seront invités lors des ateliers et de la conférence finale de restitution des résultats de la recherche. Cette restitution se fera évidemment sur une base générale et collective, rendant impossible l'identification des personnes ou des entreprises. Ils recevront également une copie du rapport final de recherche, reprenant les résultats et des recommandations en termes de gestion de la succession en entreprise familiale. Les résultats seront également diffusés via des communications et publications à caractère scientifique, auxquelles les participant auront accès s'ils le souhaitent. Les données sous leur forme anonymisée pourront également faire l'objet d'analyses ultérieures dans le cadre de projets de recherche connexes menés par l'équipe de recherche dans le champ d'étude des entreprises familiales.

Contact

Si vous acceptez de participer à cette recherche ou si vous avez des questions sur les objectifs et modalités du projet, merci de contacter la prof. Constantinidis par courriel (constantinidis.christina@uqam.ca) ou téléphone (438-354-2278).

ANNEXE E

Formulaire d'information et consentement



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche :	Les filles et les fils de la prochaine génération comme opportunité d'innovation dans l'entreprise familiale
Chercheur responsable :	Christina Constantinidis, Ph.D., Université du Québec à Montréal
Membres de l'équipe :	Olivier Germain, Ph.D., Université du Québec à Montréal Nancy Aumais, Ph.D., Université du Québec à Montréal Kenza BENKRID – étudiante 2 ^e cycle – Maîtrise ès Sciences de gestion / Développement organisationnel
Coordonnateur :	Christina Constantinidis Professeure en Entrepreneuriat Université du Québec à Montréal 320 rue Ste Catherine Est Montréal QC, H2X 1L7, Canada Téléphone : (+1) 514-987-3000 poste 8540 Courriel : constantinidis.christina@uqam.ca
Organisme de financement :	CRSH Subventions développement SAVOIR

Préambule

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche.

Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions ou à communiquer avec le responsable du projet.

Objectifs du projet

La succession représente à la fois un défi majeur pour les entreprises familiales et un moment clé pour renouveler la stratégie de l'entreprise et faire preuve d'innovation. Le présent projet a pour objectif de soutenir l'innovation et le renouvellement stratégique au moment de la succession, avec l'opportunité que représente l'arrivée de la prochaine génération dans l'entreprise, qui peut contribuer à transformer la vision et la culture d'entreprise.

Sur base de méthodes de recherche qualitatives basées sur des entrevues individuelles et des groupes de discussion avec des successeur.es en entreprise familiale, notre objectif est de contraster trois configurations: la succession par le ou les fils de la famille (modèle traditionnel); la succession par la ou les filles de la famille; et la succession par une équipe successorale (sujet encore sous-exploré par la recherche). Nous souhaitons ainsi mettre en lumière les différentes voies de succession et d'innovation disponibles pour les entreprises familiales, dans chacune des configurations analysées.

Approbation du CIAREH : 2 novembre 2020 (certificat d'éthique 3741_e_2020)

Nature de la participation

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle à l'assistant de recherche, qui portera sur les thèmes suivants : le choix des successeur.es et leur préparation éventuelle à reprendre l'entreprise familiale; les rôles des successeur.es dans l'entreprise familiale au long du processus de succession; la vision par rapport à la stratégie passée, présente et future de l'entreprise familiale; l'évolution de la culture de l'entreprise familiale; les relations avec les autres membres de la famille et les parties prenantes de l'entreprise (employés, actionnaires, fournisseurs, clients...); et les difficultés et avantages rencontrés en lien avec le processus de succession. L'entrevue prendra environ une à deux heures de votre temps. Elle sera enregistrée audio numériquement. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir (ou ont été convenus) avec l'interviewer. La transcription que l'on fera de votre entrevue ne permettra pas de vous identifier ni d'identifier votre entreprise.

Avantages

À la suite de ce projet de recherche, vous serez invités lors d'ateliers de restitution des résultats de recherche. Ceci vous permettra d'avoir un accès privilégié à des connaissances de pointe sur les dynamiques de succession et d'innovation en entreprise familiale, et ainsi nous l'espérons orienter au mieux vos futures prises de décision en tant que dirigeant.es d'entreprises familiales. Ces ateliers offriront également l'opportunité aux participant.es d'échanger autour de leurs expériences respectives et d'apprendre mutuellement les uns des autres.

Le rapport final de la recherche, incluant les conclusions de l'étude et les recommandations à destination des entreprises, des acteurs de terrain et des pouvoirs publics, sera présenté lors d'une conférence finale, où vous serez également invités. Vous recevrez une copie de ce rapport de recherche. Par une meilleure compréhension des dynamiques au moment du processus de succession, nous espérons que les entreprises familiales pourront élargir leurs choix en termes de scénarios de succession et d'innovation et assurer leur succès continu sur le long terme.

Risques et inconvénients

Certaines questions d'entrevue pourraient raviver des émotions désagréables liées à votre expérience de vie. Vous n'êtes pas obligé de répondre aux questions qui vous rendent mal à l'aise. Vous pouvez demander de suspendre l'entrevue momentanément, et vous retirer du projet à tout moment.

Compensation

Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation à cette entrevue. Vous recevrez cependant un accès privilégié aux résultats de recherche issus du projet (ateliers de restitution des résultats en comité restreint, invitation à la conférence finale, envoi du rapport final de recherche, et si vous le souhaitez envoi des publications à caractère scientifique issues du projet).

Confidentialité

Il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels. Seuls les membres de l'équipe de recherche y auront accès. Vos données personnelles ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sur un serveur institutionnel de l'UQAM sécurisé par mot de passe, et uniquement accessible par la chercheuse responsable du projet, pour la durée totale du projet. Ils seront supprimés par la suite.

Approbation du CIERH : 2 novembre 2020 (certificat d'éthique 3741_e_2020)

Les données de recherche collectées seront anonymisées et conservées sur le serveur institutionnel de l'UQAM sécurisé par mot de passe, dans un dossier uniquement accessible à l'équipe de recherche. Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez toujours identifié par un code alphanumérique. Ce code associé à votre nom ne sera connu que de la chercheuse responsable du projet. Votre enregistrement audio sera effacé après sa transcription et son anonymisation.

Aucune publication ou communication sur la recherche (incluant les mémoires et thèses des étudiants membres de l'équipe) ne contiendra de renseignements permettant de vous identifier vous ou votre entreprise, à moins d'un consentement explicite de votre part. Tout le matériel qui ne sera plus nécessaire pour la conduite d'autres projets sera détruit de façon sécuritaire.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits.

Le responsable du projet peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, s'il estime que votre bien-être est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet. Si vous décidez de vous retirer, votre décision n'aura aucune incidence sur votre accès aux résultats de la recherche (accès aux ateliers, à la conférence, au rapport final, et aux autres publications liées au projet)

Recherches ultérieures

Vos données de recherche seront rendues anonymes et conservées indéfiniment au terme du projet. Nous souhaitons les utiliser dans d'autres projets de recherche similaires. Vous êtes libre de refuser cette utilisation secondaire.

- J'accepte que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche
 Je refuse que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche

Acceptez-vous que le responsable du projet ou son délégué vous sollicite ultérieurement dans le cadre d'autres projets de recherche?

Oui Non

Responsabilité

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le(s) commanditaire(s) ou l'institution impliquée (ou les institutions impliquées) de leurs obligations civiles et professionnelles.

Approbation du CIEREH : 2 novembre 2020 (certificat d'éthique 3741_e_2020)

Personnes-ressources :

Vous pouvez contacter la responsable du projet au numéro (514) 987-3000 poste 8540 ou au numéro 438 354 2278 pour des questions additionnelles sur le projet ou pour discuter avec elle des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec le coordonnateur du Comité au numéro (514) 987-3000 poste 7753 ou par courriel à l'adresse : ciereh@uqam.ca.

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM, Courriel: ombudsman@uqam.ca; Téléphone: (514) 987-3151.

Remerciements : Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

Consentement du participant : Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet (ou son délégué) afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Je désire recevoir un résumé des résultats du projet : Oui Non

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées

adresse courriel :

Déclaration de la chercheuse principale (ou de son délégué) :

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Approbation du CIEREH : 2 novembre 2020 (certificat d'éthique 3741_e_2020)

RÉFÉRENCES

<https://entrepreneurs.lesechos.fr/developpement-entreprise/strategie/lentreprise-familiale-est-incarnee-avec-moins-de-niveau-hierarchique-et-une-aversion-a-lendettement-2128490>

<https://www.economist.com/business/2023/04/05/the-resistible-lure-of-the-family-business>

<https://familyenterprisefoundation.org>

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/05/regenerative-power-of-family-businesses-report.pdf>

<https://statistique.quebec.ca/fr/document/nombre-entreprises-actives-quebec>

<https://www.youtube.com/watch?v=RPH9S5dAhPo>

BIBLIOGRAPHIE

- Ahmad, Z., Sharif, S., Alrashid, M. A. et Nadeem, M. (2023). Personality trait imprints across generations: small family business context. *Revista de Gestão*, 30(4), 387-401. <https://doi.org/10.1108/REG-08-2021-0155>
- Arora, R. (2021, juin). *Ready, Willing And Interested – or Not? Canadian Family Business Transition Intentions*. Family enterprise foundation - FEF.
- Bauweraerts, J. et Colot, O. (2015). Performance des entreprises familiales et choix d'une technique de transmission : Quelle influence ? : *Management & Avenir*, N° 79(5), 157-175. <https://doi.org/10.3917/mav.079.0157>
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Boyer, F. (2020). *50 pratiques managériales innovantes : l'innovation managériale en action : s'inspirer et apprendre d'entreprises qui ont su concilier épanouissement individuel et performance collective*. Éditions Eyrolles.
- Broekaert, W., Andries, P. et Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47(3), 771-785. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9760-7>
- Burch, G. F., Batchelor, J. H., Burch, J. J. et Heller, N. A. (2015). Rethinking family business education. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 277-293. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2015-0007>
- Cadiou, C., Cadiou, K. et N'Goma, F. (2018). Performance et défense de l'unité familiale : la valeur du capital émotionnel. *Management international*, 22(1), 87-99. <https://doi.org/10.7202/1053690ar>
- Calabrò, A., Torchia, M., Jimenez, D. G. et Kraus, S. (2021). The role of human capital on family firm innovativeness: the strategic leadership role of family board members. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 261-287. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00657-y>
- Chirapanda, S. (2019). Identification of success factors for sustainability in family businesses: Case study method and exploratory research in Japan. *Journal of Family Business Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0030>
- Chirico, F., Gómez-Mejia, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M. et Nordqvist, M. (2020). To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit. *Journal of Management*, 46(8), 1342-1379. <https://doi.org/10.1177/0149206318818723>
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W. et Gomez-Mejia, L. R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and

- employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100412. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100412>
- Clinton, E., McAdam, M. et Gamble, J. R. (2018). Transgenerational entrepreneurial family firms: An examination of the business model construct. *Journal of Business Research*, 90, 269-285. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.032>
- COLLA, E. et Coville, T. (2017). Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Le cas des PME de la distribution associée. *Revue Management & Avenir; Cormelles-le-Royal*, (96), 93-115. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/les-successions-des-entreprises-familiales-entre/docview/1976008825/se-2?accountid=14719>
- D'Allura, G. M., Calabrò, A. et Santangelo, M. (2023). The adoption of codes of ethics in family businesses: theoretical profiles and empirical evaluation. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1174-1189. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2022-0028>
- De Las Heras-Rosas, C. et Herrera, J. (2020). Family Firms and Sustainability. A Longitudinal Analysis. *Sustainability*, 12(13), 5477. <https://doi.org/10.3390/su12135477>
- De Massis, A., Eddleston, K. A., Hatak, I., Humphrey, R. H., Piva, E. et Tang, Y. (2023). Emotions in the strategic management of family business organizations: Opening up the black box. *Long Range Planning*, 56(5), 102373. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102373>
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M. et Wright, M. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses and Directions for Future Research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- Duh, M., Tominc, P. et Rebernik, M. (2009). Growth ambitions and succession solutions in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 256-269. <https://doi.org/10.1108/14626000910956047>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Everett M. Rogers. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th Edition* (Fifth edition). Free Press. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=49a9b142-a72d-3e0b-b2a0-f665daee717e>
- Favreau, C. (2023). « Familiarisme » et management RH au sein d'une entreprise familiale : avantages et limites ? : *Vie & sciences de l'entreprise*, N° 216-217(1), 204-234. <https://doi.org/10.3917/vse.216.0204>
- Filser, M., De Massis, A., Gast, J., Kraus, S. et Niemand, T. (2018). Tracing the Roots of Innovativeness in Family SMEs: The Effect of Family Functionality and Socioemotional Wealth. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 609-628. <https://doi.org/10.1111/jpim.12433>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd). Chenelière Education.

- Frank, H., Kessler, A., Bachner, C., Fuetsch, E. et Suess-Reyes, J. (2019). Principles for innovation management in family firms: An analysis of long-term successful good practices with a practitioner validation of the principles. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 319-348. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0049>
- Gabriel, A. et Bitsch, V. (2019). Impacts of succession in family business: A systemic approach for understanding dynamic effects in horticultural retail companies in Germany. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 304-324. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2018-0030>
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. et Teglborg, A.-C. (2020). Quelles formes de contrôle dans l'entreprise libérée ? Deux études de cas: RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 40, 9(3), 3-23. <https://doi.org/10.3917/rimhe.040.0003>
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1995). La production de la théorie à partir des données. *Enquête*, (1), 183-195. <https://doi.org/10.4000/enquete.282>
- Glover, J. L. et Reay, T. (2015). Sustaining the Family Business With Minimal Financial Rewards: How Do Family Farms Continue? *Family Business Review*, 28(2), 163-177. <https://doi.org/10.1177/0894486513511814>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. et Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Guffler, M., Bertschi-Michel, A., Hack, A. et Kellermanns, F. W. (2023). Family firm ambidexterity: the influence of paradoxical tensions and the Entrepreneurial Family's cohesion. *The Journal of Technology Transfer*, 48(6), 1945-1977. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09986-2>
- Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2), 4. <https://doi.org/10.7202/1085270ar>
- Hillebrand, S. (2019). Innovation in family firms – a generational perspective. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 126-148. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2018-0011>
- Kosmidou, V. et Ahuja, M. K. (2019). A Configurational Approach to Family Firm Innovation. *Family Business Review*, 32(2), 154-173. <https://doi.org/10.1177/0894486519827738>
- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379-407. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0020>
- Larioui, L. (2023). La Richesse socio-émotionnelle : Un état de l'art. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1219>
- Le Roy, F., Robert, M. et Giuliani, P. (2013, septembre). L'innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives. ABI/INFORM Collection; International Bibliography of the Social Sciences (IBSS). *Revue Française de Gestion*, (235), 77-90,180,10-12, 1465555886.

<https://www.proquest.com/magazines/linnovation-managériale-généalogie-défis-et/docview/1465555886/se-2?accountid=14719>

- Llanos-Contreras, O. A. et Jabri, M. (2019). Exploring family business decline with socioemotional wealth perspective. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(1), 63-78.
<https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2018-0042>
- Meiar, A. et Verstraete, T. (2021). Les écarts de représentation du Business Model de l'entreprise transmise : recherche exploratoire auprès de trois binômes de cédants-repreneurs. *Management international*, 24, 125-138. <https://doi.org/10.7202/1077438ar>
- Miller, D. et Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
- Moreno-Gené, J. et Gallizo, J. L. (2021). Intergenerational Differences in Family Business Management and Their Influence on Business Profitability. *Sustainability*, 13(12), 6979.
<https://doi.org/10.3390/su13126979>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Chirico, F., Gómez-Mejía, L., Ashforth, B. E., Swartz, R. et Melin, L. (2024). From "FIBER" to "FIRE": construct validation and refinement of the socioemotional wealth scale in family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-36.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2328294>
- Padilla-Meléndez, A., Dieguez-Soto, J. et Garrido-Moreno, A. (2015). Empirical research on Innovation in Family Business: literature review and proposal of an integrative framework. *São Paulo*, 17(56).
- Pötschke, I. (2020). A Felt Truth: Value Congruence in Family Firms. *management revue*, 31(3), 281-308.
<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2020-3-281>
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? : Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue des Sciences de Gestion*, n°219(3), 77-88.
<https://doi.org/10.3917/rsg.219.0077>
- Ratten, V. (2023). Editorial: A new definition of family business. *Journal of Family Business Management*, 13(3), 545-545. <https://doi.org/10.1108/jfbm-09-2023-160>
- Ratten, V. (2024). Editorial: An ecosystem theory of family business. *Journal of Family Business Management*, 14(3), 401-404. <https://doi.org/10.1108/jfbm-07-2024-308>
- Rodrigues, P. P., Pai, P. K., Joshi, H. G. et Prabhu, K. P. N. (2022). Influence of Socio-emotional Wealth on Entrepreneurial Orientation in Family Firms: A Bibliometric Analysis and Systematic Review. *Business Perspectives and Research*, 13(2), 206-225.
<https://doi.org/10.1177/22785337221098484>
- Schell, S., De Groote, J. K., Richard, S., Hack, A. et Kellermanns, F. W. (2023). The role of affect in the selection of nonfamily top management team members in family businesses. *Long Range Planning*, 56(5), 102288. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102288>

- Sfeir, S. (2020a). Une succession familiale, que d'émotions !: *Entreprendre & Innover*, n° 44(1), 39-47. <https://doi.org/10.3917/entin.044.0039>
- Sfeir, S. (2020b). Une succession familiale, que d'émotions !: *Entreprendre & Innover*, n° 44(1), 39-47. <https://doi.org/10.3917/entin.044.0039>
- Strobl, A., Matzler, K., Nketia, B. A. et Veider, V. (2020). Individual innovation behavior and firm-level exploration and exploitation: how family firms make the most of their managers. *Review of Managerial Science*, 14(4), 809-844. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0309-9>
- Von Schlippe, A., Rüsen, T. A. et Groth, T. (2021). *The Two Sides of the Business Family: Governance and Strategy Across Generations*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-60200-0>
- Weaver, G. R. et Treviño, L. K. (1999). Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315-335. <https://doi.org/10.2307/3857477>
- Weimann, V., Gerken, M. et Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth. *Journal of Business Economics*, 90(3), 369-399. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00958-x>
- Westhead, P. et Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink: ET&P. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56, 213810303; 01900462. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/family-firm-research-need-methodological-rethink/docview/213810303/se-2?accountid=14719>
- Wiseman, R. M. et Gomez-Mejia, L. R. (1998a). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.
- Wiseman, R. M. et Gomez-Mejia, L. R. (1998b). *A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking*.
- Xuan, L. M., Jamaluddin, A., Zainalaludin, Z. et Yusoff, I. S. (2024). Navigating tradition and innovation for sustainable evolution: Introducing participative-entrepreneurial leadership (PEL) for family businesses, 16(4).
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition). SAGE.