



11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Succession dans l'entreprise familiale : Tensions et leviers de transformation entre systèmes de genre

Christina CONSTANTINIDIS, Université du Québec À Montréal/École des Sciences de la Gestion (Canada)

Teresa NELSON, Simmons University/School of Business (USA)

Introduction

Notre contexte sociétal actuel est marqué par des tensions entre différents systèmes de genre. Nous observons en effet aujourd'hui de nombreuses controverses autour des identités et des rôles des femmes et des hommes dans la société, caractérisée par de profondes transformations et des tensions croissantes entre des forces politiques, économiques et culturelles contradictoires en termes de genre et d'égalité des sexes.

D'une part, les femmes sont de plus en plus nombreuses à occuper des postes de direction et de leadership, ainsi qu'à créer, reprendre et gérer des entreprises de par le monde. Les droits des femmes et des filles gagnent en visibilité, et divers mouvements féministes se développent (par exemple, Metoo, Hertoo, Time'sUp), dénonçant les inégalités et exigeant l'équité entre femmes et hommes. D'autre part, des forces contradictoires naissent en opposition à ces mouvements, cherchant à reproduire et à maintenir les structures et relations sociales historiquement patriarcales, enracinées dans des valeurs et des normes traditionnelles. Le fossé économique entre les femmes et les hommes reste important, atteignant 58% à l'échelle mondiale, et l'écart global entre les sexes - y compris dans ses dimensions économiques, éducatives, sanitaires et politiques – se creuse encore progressivement (Global Gender Gap Report, 2018). On constate également un renforcement des mouvements masculinistes et antiféministes, légitimés par les positions médiatisées de certains acteurs de la scène politique.

Les tensions qui résultent de ces forces paradoxales traversent différentes structures et institutions sociales (famille, travail, politique, arts, médias...), affectant les comportements individuels et les relations sociales, tant dans la sphère publique que privée. Prenant comme point de départ l'existence d'un ensemble de systèmes et de sous-systèmes indissociables dans le cadre de l'entreprise familiale (dont la famille, l'entreprise, la relation entre prédécesseur et successeur, et l'environnement externe), nous effectuons une relecture de la littérature sur la succession en entreprise familiale au regard des tensions existantes entre différentes constructions sociales de genre au sein de ces systèmes multiples.

1. L'étude du genre dans le champ de la succession en entreprise familiale

Dans un récent article, Nelson et Constantinidis (2017) ont mis en évidence les dynamiques de genre existantes dans la littérature sur la succession dans l'entreprise familiale des vingt

dernières années. Une des principales conclusions de ce travail est que la plupart des recherches sur le genre dans le cadre de la succession d'une entreprise familiale ont été développées pour permettre de comprendre les barrières et difficultés des femmes, en particulier des filles, en référence aux contextes familiaux et professionnels traversés par les normes de genre.

En effet, les études prenant en compte le genre en tant que construction sociale dans ce domaine se concentrent presque exclusivement sur les femmes. En particulier, les recherches montrent que les filles ont été historiquement négligées en tant que successeuses potentielles, représentant des 'successeuses invisibles', alors même que les entreprises familiales ont du mal à identifier des successeurs compétents et intéressés par une reprise. Les études existantes se concentrent également sur le rôle des conjointes durant le processus de succession. Les femmes, habituellement exclues de la gestion de l'entreprise en tant que telle, agissent surtout comme des 'buffers émotionnels' et occupent principalement des rôles de support et de soutien moral (Gherardi et Perrotta, 2016; Halkias et al. 2011 ; Humphreys, 2013; Lewis, 2010; Poza et Messer, 2001; Wang, 2010).

La littérature souligne le rôle des normes historiques et culturelles liées au genre, basées sur les systèmes de valeurs patriarcales et les règles de primogéniture masculines, pour expliquer les obstacles et les difficultés liés au genre pour les femmes - les filles en particulier - dans le contexte de l'entreprise familiale. Ainsi, le genre en tant que construction sociale dans ce champ de recherche a été principalement appréhendé et étudié à un niveau d'analyse individuel, en tant que problème affectant uniquement les femmes et les filles, en raison de structures sociales patriarcales historiques. Cet angle d'analyse conduit à deux limites inhérentes à la littérature existante.

Premièrement, on constate une invisibilité, en tant qu'objet d'étude, de la construction sociale du genre liée aux hommes et aux masculinités, et ce alors que la majeure partie des constats en termes de succession dans les entreprises familiales concernant les pères et leurs fils (Byrne et al. 2018 ; Nelson et Constantinidis, 2017). En effet, les thèmes liés au genre et aux hommes sont très présents dans cette littérature, par exemple en termes de formation de l'identité de genre dans les relations père-fils, de relations conflictuelles au sein de la fratrie de successeur.es, ou de l'acceptation et de la légitimité des fils vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise. Cependant, ces dynamiques liées au genre ne sont pas identifiées ni reconnues comme telles, ce qui conduit à une invisibilité du genre en ce qui concerne les hommes dans les

recherches existantes. Pourtant, les normes de genre placent plusieurs attentes sur les pères et les fils dans l'entreprise familiale, qui peuvent choisir de se conformer aux règles établies ou de les contester (Byrne et al. 2018; Nelson et Constantinidis, 2017).

Deuxièmement, les dynamiques de genre sont largement étudiées au travers du prisme de l'individu, négligeant dès lors dans une grande mesure leurs impacts au niveau des systèmes sociaux familiaux et professionnels. Or, ces dynamiques de genre sont centrales au processus de succession dans le contexte de l'entreprise familiale, et intrinsèques à plusieurs difficultés actuelles rencontrées par ces organisations. En particulier, les jeunes générations sont de moins en moins réceptives aux obligations et normes hiérarchiques, notamment fondées sur le sexe. On ne peut plus s'attendre à ce que les jeunes hommes (ou femmes) assument des responsabilités en termes de succession dans l'entreprise familiale sans au moins envisager d'autres options. Les changements dans les relations sociales familiales et les structures de carrière donnent ainsi aux jeunes davantage de pouvoir et de flexibilité dans la gestion de leurs carrières professionnelles et de leurs trajectoires de vie (Casillas et al. 2007; Le Breton-Miller et al. 2004). Le sexe et le genre sont intrinsèques à cette transformation des systèmes sociaux de relations. La remise en question de la norme de primogéniture masculine, des forces politiques et culturelles en faveur de l'égalité des sexes, et des carrières de plus en plus flexibles sont quelques-unes des tendances actuelles qui transforment le processus de succession, (Nelson et Constantinidis, 2017). Des travaux récents, menés par Hytti et ses collègues (2017), se sont à ce propos intéressés à la manière dont les filles construisent leur identité de leader, contribuant à transformer le système social de l'entreprise familiale. Ce type de recherches sont encore rares dans la littérature, et gagnent à être développées.

2. Explorer les tensions entre systèmes de genre dans l'entreprise familiale

Nous partons du principe que la recherche sur la succession dans les entreprises familiales ne peut plus ignorer le genre en tant que force sociale fondamentale agissant sur les individus et les familles. Nos sociétés contemporaines vivent de profondes transformations en termes de rôles de genre et de relations entre les sexes. Dans le contexte des entreprises familiales, les contradictions entre systèmes de genre opposés peuvent représenter un défi majeur, surtout durant la période critique de la transition de l'entreprise que représente le processus de succession. La transformation d'un système patriarcal historique, dont la pratique de la primogéniture ne constitue que la partie visible, et un système égalitaire plus récent, valorisant

les principes de compétence et d'équité indépendamment du sexe et de l'ordre de naissance des enfants, peut mettre beaucoup de tensions au sein des familles et représenter un défi complexe pour les entreprises familiales.

À la lumière de ces constats et de ces tendances, notre objectif de recherche est de proposer une grille d'analyse plus complète de la construction sociale du genre dans le contexte de la succession d'entreprise familiale. Pour ce faire, nous effectuons une relecture de la littérature dans le champ de la succession, visant à identifier les éléments pertinents relevant de chaque système de genre (système patriarcal et système égalitaire), ainsi que touchant aux transitions possibles de l'entreprise familiale entre ces deux systèmes.

Notre analyse s'articule autour de deux questions de recherche :

- 1- Comment la littérature sur la succession dans les entreprises familiales reflète-t-elle les tensions entre systèmes de genre patriarcaux et égalitaires ? Les deux systèmes de genre se reflètent-ils dans cette littérature et comment ?
- 2- L'entreprise familiale peut-elle évoluer d'un système de genre à l'autre durant le processus de succession, et si oui, sous quelles modalités ? Comment la littérature peut-elle nous éclairer sur ces transformations possibles ?

Au travers de cette recherche, notre ambition est d'élargir l'analyse en termes de genre dans l'entreprise familiale au-delà du niveau individuel – en particulier de l'étude des difficultés posées aux femmes et aux filles – pour approcher les dynamiques complexes de genre d'un point de vue systémique, et développer une compréhension approfondie et complète du contexte de l'entreprise familiale. Nous répondons ainsi aux appels récents de certains auteurs, qui souhaitent explorer les entreprises familiales au croisement de différents niveaux d'analyse, notamment familial, professionnel et individuel (Bettinelli et al. 2017; Garcia et al. 2018; Jaskiewicz et Dyer, 2017; Pittino et al. 2018).

3. Méthodologie

Nous utilisons une base de données contenant l'ensemble des articles sur la succession d'entreprises familiales publiés entre 1995 et 2018 dans 6 revues (258 articles au total). De cet ensemble d'articles, nous avons sélectionné ceux qui étaient des articles théoriques (sans étude de terrain, N = 68) ainsi que ceux qui mobilisaient une méthodologie de recherche qualitative

(comprenant des entretiens, des études de cas uniques ou multiples, et des méthodes mixtes, N = 76). Nous avons utilisé ce sous-ensemble de données car nous voulions, autant que possible, nous rapprocher de la pratique de la succession dans les entreprises et voir comment les familles vivaient les transitions et les tensions entre systèmes de genre. Le logiciel d'analyse qualitative Nvivo11 a été utilisé pour effectuer une analyse thématique de ce sous-ensemble de 144 articles, en nous concentrant sur les références liées aux systèmes de genre.

4. Les systèmes de genre dans la recherche en succession dans les entreprises familiales

Nous constatons que la littérature sur la succession dans l'entreprise familiale reflète les deux systèmes de genre, le système patriarcal et le système égalitaire. Notre analyse de la littérature met en évidence que ces systèmes de genre sont mis en œuvre par des processus de primogéniture et d'équité, ainsi que par des identités et des rôles de genre. Sur cette base, nous présentons un modèle théorique du patriarcat et de l'égalité en tant que systèmes de pouvoir intégrant des processus en lien avec les identités et les rôles de genre (voir Figure 1 en annexe).

En premier lieu, nos résultats mettent en évidence le patriarcat en tant que système de pouvoir historique et traditionnel dans les familles et dans l'organisation de l'entreprise familiale, celui-ci s'exprimant au travers de la pratique institutionnalisée de la primogéniture. Ainsi, la littérature révèle que le patriarcat et sa pratique de primogéniture continuent à représenter une norme clé lors de la succession dans les entreprises familiales. Le système patriarcal implique les hommes et les femmes dans un système de pouvoir qui favorise les hommes, et structure les relations, la répartition des ressources et des biens en conséquence. La stabilité qui s'ensuit a parfois été caractérisée comme une force potentiellement positive pour l'entreprise familiale (voir par exemple les travaux de Haberman et Danes, 2007 ; ou de Perricone et al. 2001). Cependant, il est plus courant dans la littérature de trouver des remises en question de ces systèmes de pouvoir traditionnels, en raison de leurs conséquences négatives pour les femmes et les filles de la famille (par exemple, Birley, 2002; Brockhaus, 2004; Gilding, et al., 2015; Haberman et Danes, 2007; Santiago, 2000; Tatoglu, Kula, et Glaister, 2008; Yan et Sorenson, 2006).

Le système égalitaire est quant à lui un système de pouvoir émergent dans la littérature existante, qui défie et vise à transformer le système patriarcal en place. Les pratiques égalitaires n'apparaissent pas encore comme profondément institutionnalisées, mais sont certainement

présentes, de plus en plus utilisées et considérées comme une condition *sine qua non* par certaines familles. Ce système de pouvoir alternatif, fondé sur l'égalité des sexes et renforcé par des principes d'équité, est notamment étudié par Santiago (2000), Sharma et Rao (2000), García-Álvarez et al. (2002), Brockhaus (2004), Tatoglu et al. (2008), Schröder et al. (2011), ou encore Gilding et al. (2015). Ces auteurs critiquent et contestent la norme traditionnelle de primogéniture et observent des valeurs et des règles familiales alternatives concernant le choix des successeurs (par exemple, via des équipes de successeur.es, ou une répartition égale des parts de l'entreprise).

Enfin, notre analyse révèle également la manière dont chaque système de genre se reproduit, ainsi que les transformations possibles entre les deux systèmes, au travers de différents processus. Le système patriarcal traditionnel, dont les racines sont anciennes et profondes, se renforce principalement par le biais de la norme de primogéniture. Le système égalitaire, plus récent dans la littérature, semble se renforcer au travers de pratiques d'équité entre les enfants de la famille. Notons aussi qu'alors que notre analyse montre un basculement possible (et de plus en plus fréquent) d'un système patriarcal vers un système égalitaire, nous n'avons trouvé aucune mention d'une transition d'un système égalitaire vers un système patriarcal.

Nous avons identifié plusieurs leviers à la transformation d'un système patriarcal vers un système égalitaire durant la succession dans l'entreprise familiale. Ceux-ci opèrent à trois niveaux différents.

- Au niveau de la famille, le passage du patriarcat à l'égalité est principalement lié à la composition sexuée de la fratrie et du reste de la famille, incluant notamment la présence ou non d'un fils. La manière dont la famille se structure en termes de pouvoir et de ressources joue un rôle clé, notamment en ce qui concerne les normes relatives au niveau et à la portée de l'autorité parentale, ainsi qu'à la compétence respective des enfants par rapport à l'entreprise. Les conflits ou la collaboration entre membres de la famille, en particulier ceux liés aux rôles et à l'identité de genre, ont également une influence (et vont en particulier avoir un impact sur la relation, conflictuelle ou harmonieuse, entre père/mère et fils/fille).
- Au niveau de l'entreprise, le degré de concurrence ainsi que la vision de la compétition et des conditions économiques futures, y compris au niveau mondial, seront pertinents pour maintenir un recours aux modèles traditionnels de succession. Ce que seront les exigences

techniques de l'entreprise et de l'industrie à l'avenir détermineront aussi de quel type de dirigeant l'entreprise a besoin, ainsi que si un changement est nécessaire par rapport aux pratiques habituelles. En particulier, la professionnalisation de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises familiales représente une tendance générale qui oriente de plus en plus les choix concernant la sélection des successeurs.

- Au niveau sociétal, les perceptions et représentations culturelles du genre, notamment par rapport aux valeurs d'équité et d'égalité, le féminisme et les mouvements sociaux qui en découlent ont également un impact sur les choix et les comportements en termes de succession. Le nombre croissant d'entreprises appartenant à des femmes et leur visibilité contribuent à ouvrir la vision des femmes et des filles en tant que dirigeantes d'entreprises familiales. La façon dont les familles conçoivent les identités, les rôles et les responsabilités de leurs membres est influencée par ces tendances sociétales en termes de genre, ainsi que par les niveaux d'individualisme et de collectivisme dans une société donnée.

5. Conclusions

Nous ne voyons actuellement aucun indice dans la recherche permettant de conclure à un remplacement du système patriarcal par un système égalitaire dans un avenir proche, bien qu'il soit possible de discerner un mouvement dans cette direction. En effet, une transition du patriarcat à l'égalité peut être observée. Cela implique pour les chercheurs du domaine de prendre en considération le ou les systèmes de genre en vigueur dans l'entreprise familiale, et leurs conséquences sur les individus et les familles.

Une fois en place, chaque système de genre semble s'auto-renforcer. Les rôles de genre et l'identité de genre apparaissent comme les mécanismes principaux par lesquels les systèmes de pouvoir du patriarcat ou de l'égalité sont maintenus. Les identités de genre et les rôles de genre endossés par les individus peuvent être alignés ou non entre différents membres de la famille, créant ainsi des tensions plus ou moins importantes. Le degré d'alignement entre rôles de genre, identités de genre et le système patriarcal / égalitaire peuvent être identifiés et discutés. Cela constitue selon nous un axe de recherche porteur, nécessitant une exploration plus approfondie à travers les quatre niveaux d'analyse engagés - société, entreprise, famille et individu.

Sur base d'une analyse approfondie de la littérature sur la succession en entreprise familiale en termes de systèmes de genre, nous proposons donc une nouvelle approche pour comprendre

l'interaction du genre sur les individus, les familles, les organisations, allant au-delà du niveau individuel et du sujet féminin uniquement, afin de fournir aux entreprises familiales une compréhension plus précise et complète de la dynamique du genre en période de succession.

Références bibliographiques

Bettinelli C., Sciascia S., Randerson K., Fayolle A. (2017). « Researching entrepreneurship in family firms. », *Journal of Small Business Management*, 55, n° 4, p. 506-529.

Birley S. (2002). « Attitudes of owner-managers' children towards family and business issues. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, n° 3, p. 5-20.

Brockhaus R.H. (2004). « Family business succession: Suggestions for future research. », *Family Business Review*, 17, n° 2, p. 165-177.

Byrne J., Fattoum S., Thébaud S. (2018). « A suitable boy? Gendered roles and hierarchies in family business succession. », *European Management Review* [version en ligne: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/emre.12298>].

Casillas J.C., Acedo F.J., Moreno A.M. (2007). *International entrepreneurship in family businesses*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

García-Álvarez E., López-Sintas J., Gonzalvo P.S. (2002). « Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. », *Family Business Review*, 15, n° 3, p. 189-203.

Garcia P.R.J.M., Sharma P., De Massis A., Wright M., Scholes L. (2018). « Perceived parental behaviors and next generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. », *Entrepreneurship Theory and Practice* [version en ligne: http://eprints.lancs.ac.uk/126972/1/Garcia_et_al._2018_ETP_Parental_behaviors_and_nextgen_engagement_in_family_firms.pdf].

Gilding M., Gregory S., Cosson B. (2015). « Motives and outcomes in family business succession planning. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, n° 2, p. 299-312.

Global Gender Gap Report (2018). *World Economic Forum Insight Report*, Genève, Suisse, 367 p. Source: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>.

Gherardi S., Perrotta M. (2016). « Daughters taking over the family business. », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8, n° 1, p. 28-47.

Haberman H., Danes S.M. (2007). « Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. », *Family Business Review*, 20, n° 2, p. 163-184.

Halkias D., Thurman P.W., Smith C., Nason R.S. (2011). *Father-daughter succession in family business: A cross-cultural perspective*, Ashgate Publishing: Surrey, UK.

Humphreys M.M. (2013). « Daughter succession: A predominance of human issues. », *Journal of Family Business Management*, 3, n° 1, p. 24-44.

Hytti U., Alsos G.A., Heinonen J., Ljunggren E. (2017). « Navigating the family business: A gendered analysis of identity construction of daughters. », *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35, n° 6, p. 665-686.

Jaskiewicz P., Dyer W.G. (2017). « Addressing the elephant in the room: Disentangling family heterogeneity to advance family business research. », *Family Business Review*, 30, n° 2, p. 1-8.

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

Lewis K. (2010). « Women in family business leadership roles: Daughters on the stage. », *Gender in Management: An International Journal*, 25, n° 4, p. 340-343.

Nelson T., Constantinidis C. (2017), « Sex and gender in family business succession research: A review and forward agenda from a social construction perspective. », *Family Business Review*, 30, n° 3, p. 219-241.

Perricone P.J., Earle J.R., Taplin I.M. (2001). « Patterns of succession and continuity in family-owned businesses: Study of an ethnic community. », *Family Business Review*, 14, n° 2, p. 105-121.

Pittino D., Visintin F., Lauto G. (2018). « Fly away from the nest? A configurational analysis of family embeddedness and individual attributes in the entrepreneurial entry decision by next-generation members. », *Family Business Review*, 31, n° 3, p. 271-294.

Poza E., Messer T. (2001). « Spousal leadership and continuity in the family firm. », *Family Business Review*, 14, n° 1, p. 25-36.

Santiago A.L. (2000). « Succession experiences in Philippine family businesses. », *Family Business Review*, 13, n° 1, p. 15-35.

Schröder E., Schmitt-Rodermund E., Arnaud N. (2011). « Career choice intentions of adolescents with a family business background. », *Family Business Review*, 24, n° 4, p. 305-321.

Sharma P., Rao A.S. (2000). « Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. », *Family Business Review*, 13, n° 4, p. 313-330.

Tatoglu E., Kula V., Glaister, K.W. (2008). « Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey. », *International Small Business Journal*, 26, n° 2, p. 155-180.

Wang C. (2010). « Daughter exclusion in family business succession: A review of the literature. », *Journal of Family and Economic Issues*, 31, p. 475-484.

Yan J., Sorenson R. (2006). « The effect of Confucian values on succession in family business. », *Family Business Review*, 19, n° 3, p. 235-250.

Figure 1. Leviers de transformation entre systèmes de genre dans l'entreprise familiale

