HAL open science

Le management stratégique des PME et ETI familiales Une histoire de trajectoires individuelles et collectives entre rupture et continuité

Paulette Robic

To cite this version:

Paulette Robic. Le management stratégique des PME et ETI familiales Une histoire de trajectoires individuelles et collectives entre rupture et continuité. Gestion et management. Université de Nantes - UN -Fr, 2017. tel-02884328

HAL Id: tel-02884328

https://hal.science/tel-02884328

Submitted on 29 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE NANTES

Ecole Doctorale DEGEST - LEMNA

Le management stratégique des PME et ETI familiales

Une histoire de trajectoires individuelles et collectives entre rupture et continuité

---

06 septembre 2017

Note de synthèse des activités de recherche en vue du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches

Paulette ROBIC
Maître de Conférences en sciences de gestion à l'IAE, Université de Nantes

Jury :

Coordinateur *:*
- Nicolas Antheaume, Professeur des Universités. Université de Nantes - IAE

Rapporteurs :
- Amaury Grimand, Professeur des Universités. Université de Nantes - IAE
- Frédéric Le Roy, Professeur des Universités. Université de Montpellier
- Sophie Mignon, Professeure des Universités. Université de Montpellier- IUT Nimes

Suffragants :
- Annie Cornet, Professeure Ordinaire. HEC-Université de Liège, Belgique
- Didier Chabaud, Professeur des Universités. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – IAE
- Pierre Labardin, Maître de Conférences-HDR. Université Paris-Dauphine
- Nicolas Praquin, Professeur des Universités. Université Paris-Sud 11 - IUT de Sceaux

L’Université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce document. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A Jean-Paul mon mari

A Clémentine, Gustave et Anémone mes enfants

A ma mère Annick Vrot-Pinsard

A la mémoire de mon père Ange Pinsard

Remerciements

Mes vifs remerciements s’adressent au Professeur Nicolas Antheaume qui a accepté de diriger ce travail. Ses conseils et ses encouragements constants tout au long de sa réalisation m’ont été très précieux pour le mener à bien. Qu’il me soit également permis de remercier les membres du jury d’avoir donné de leur temps pour prendre en charge la soutenance de cette Habilitation à Diriger des Recherches.

A toutes celles et tous ceux, trop nombreux pour être nommés, qui m'ont ouvert les portes de ce métier d'enseignant-chercheur et m’ont permis de m’y épanouir. Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma reconnaissance.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS **3**

INTRODUCTION **7**

PARTIE 1. RECIT CHRONOLOGIQUE DE MON ITINERAIRE DE RECHERCHE **14**

1. LES PME COMME OBJET DE RECHERCHE : 1983 -2006 14
1.1. Les valeurs et attitudes du dirigeant de PME : 1983 - 1989 ..... *15*
1.2. La stratégie de diversification des PME : 1984 – 2007 ..... *20*
1.2.1. La diversité des pratiques de diversification des PME : 1984 – 1997 ..... *22*
1.2.1.1. Typologie des pratiques de diversification des PME *24*
1.2.1.2. Les déterminants des pratiques de diversification des PME *30*
1.2.2. Le processus de conduite de la diversification des PME : 1998 - 2007 ..... *34*
1.2.2.1. Cadre de l'étude *34*
1.2.2.2. Réalisation de l'étude *38*
2. LES ENTREPRISES FAMILIALES COMME OBJET DE RECHERCHE : 2007 – 2017 48
2.1. La place des femmes liées à la famille de l'E.F dans la conduite de ces entreprises *56*
2.1.1. Long cheminement vers la question de recherche et son cadre d'analyse *56*
2.1.2. De la sphère familiale à la sphère professionnelle *64*
2.1.2.1. De la division familiale du travail au sein de l'E.F entre le visible et l'invisible *65*
2.1.2.2. Ambivalence entre devoir et pouvoir pour participer à la direction des E.F. *73*
2.2. La pérennité des entreprises familiales *80*
2.2.2.1. Trouver l'équilibre entre la famille et l'entreprise *90*
2.2.2.2. Accumuler du capital pour l'investir *92*

PARTIE 2. LECTURE EGO-HISTORIQUE DE MON ITINERAIRE DE RECHERCHE **97**

1. A LA RENCONTRE DE L'AUTRE …. 97
1.1. Entre la ferme familiale et le pensionnat *97*
1.2. De l'importance de la trace *100*
2. TOUT LE MONDE N'A PAS LA CHANCE D'ETRE FILLE D'AGRICULTEUR ET AGRICULTRICE…. 101
2.1. J'ai connu et vécu le remembrement *101*
2.2. Transmission inachevée de l'exploitation familiale *104*

CONCLUSION ET PERSPECTIVES **109**

BIBLIOGRAPHIE **112**

NOTICE INDIVIDUELLE **129**

Le plus beau paysage du monde est l'œuvre de notre regard et de notre mémoire
Michèle Perrot « L'air du temps » p. 257,
in Pierre Nora. (1987). *Essais d'ego-histoire*,
Bibliothèque des histoires. Gallimard.

Les paysans ont des idées justes, mais ils parlent avec confusion et sans droiture. Les savants de la ville et les académies ont sans doute de la clarté et de la méthode, mais il leur manque une expérience directe des choses, Goethe « Les affinités électives », p. 27,
Gallimard Folio Classique, 1980

Introduction

La rédaction du mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) est un travail d'introspection qui vise à retracer le parcours de recherche d'un universitaire, en mettant en perspective les éléments qui l'ont amené vers tel domaine scientifique et, au sein de celui-ci, vers un champ de recherche et un objet de recherche donnés, ainsi qu'à choisir tels ou tels cadres théoriques et telles ou telles méthodologies. Cet exercice de distanciation est l'occasion pour le chercheur de mener une réflexion sur ses propres pratiques de recherche pour aller notamment vers l'activité d'encadrement de thèses. Dans le champ de la recherche en sciences de gestion, au sein duquel je m'inscris, il est devenu coutumier de considérer que l'itinéraire du chercheur doit être resitué au sein de sa communauté scientifique d'appartenance (Godelier, 1998 ; Praquin, 2009) du fait de l'imbrication entre l'espace individuel et l'espace collectif, en référence au constructivisme. Le chercheur, quel que soit son domaine de recherche, n'est jamais extérieur à sa recherche. « La recherche n'est pas un produit désincarné, mais une façon de refléter notre façon de vivre et penser notre rapport au monde » (Praquin, 2009 p. 14). Pourtant, il n'est pas encore d'usage que le chercheur en sciences de gestion fasse le récit de sa pratique scientifique et plus globalement de sa carrière universitaire, sous forme de récit autobiographique comme cela est admis et pratiqué dans les autres sciences humaines et sociales comme en histoire, sociologie et géographie. L'égo-histoire, comme mode d'investigation pour mettre en récit autobiographique sa trajectoire professionnelle, s'est développée avec les *Essais d'égo-histoire* de Pierre Nora en 1987. L'auteur avait demandé à plusieurs historiens, connus, de se livrer à cet exercice de la mise en récit de leurs trajectoires d'historiens en prenant appui sur leurs parcours personnels. Maurice Agulhon, Pierre Chaunu, Georges Duby, Raoul Girardet, Jacques Le Goff, Michèle Perrot et René Rémond ont « sauté le pas, parfaitement conscients de la démarche et des risques de l'entreprise » (Nora 1987, p.7). Michèle Perrot est celle qui est allée chercher le plus dans l'intime les sources de ce qui l'a « faite » historienne. Les autres contributeurs sont restés plus discrets. Il n'en demeure pas moins que cette forme d'investigation était lancée et allait devenir légitime dans le monde des historiens et des autres sciences humaines et sociales. Pour preuve, nombre d'HDR intègrent une partie autobiographique qui relève de l'égo-histoire. Je songe tout particulièrement à celle de Jean-Noël Retière (2006), un collègue sociologue nantais qui m'a fait découvrir ce genre d'écriture. Avant que Pierre Nora ne parle

d'égo-histoire, pour qualifier l'autobiographie comme mode d'investigation des universitaires pour comprendre leur parcours de chercheur et ce qui les y avait conduit, d'autres historiens s'y étaient prêtés et tout particulièrement Philippe Ariès en 1980 avec son ouvrage intitulé « *Un historien de dimanche* » mais surtout avec « *Le temps de l'histoire* » un de ses premiers ouvrages paru en 1954. Philippe Ariès est alors âgé de quarante ans. L'égo-histoire n'est donc pas réservée aux chercheurs très connus et en fin de carrière. Paul Veyne s'y est laissé tenté également récemment, en 2014, en écrivant « *Et dans l'éternité je ne m'ennuierai pas* ». Richard Hoggart, (1991), sociologue et professeur de littérature, s'est livré également à cette écriture autobiographique dans son ouvrage intitulé « *33 Newport Street, Autobiographie d'un intellectuel issu des classes populaires anglaises* ». Malgré le développement de l'autobiographie dans le monde des sciences humaines et sociales, le monde académique, et en particulier celui de la gestion reste encore rétif à ce mode d'investigation.

Parce que peu formalisé, tant dans sa forme que dans son contenu, malgré sa mise en place il y a plus de 30 ans dans le cadre de loi du 26.01 1984 et l'arrêté du 23 novembre 1988 relatif à l'habilitation à diriger des recherches et à la réforme de l'enseignement supérieur, le mémoire offre au chercheur une latitude appréciable pour se livrer à cet exercice. Je saisis cette chance. L'exercice de distanciation n'est jamais sans danger, le choix du récit comme mode d'écriture, nourri d'une lecture par l'égo-histoire pour le conduire ne l'atténue pas. Convaincue de l'aide que cela apporte à la réflexivité, c'est sans hésitation que je prends cette forme de récit qu'est l'autobiographie qui s'appuie sur l'égo-histoire.

Implicitement, je choisis le style personnel pour rédiger mon mémoire d'HDR. Le style impersonnel ne facilite pas l'introspection. Même si le monde académique ne cède pas facilement au mode d'écriture personnel et en particulier celui de la gestion (Grimand, 2009), je le retiens.

En choisissant l'autobiographie, construite à partir de l'égo-histoire, pour rédiger ma HDR, plus généralement je choisis le prisme du récit pour mettre au jour les logiques de mon itinéraire de recherche. La notion de récit est prise au sens de parcours de vie, du récit de vie, développée par Daniel Bertaux (1997) que lui donnent les sociologues et en même temps de biographie que lui donnent les historiens (Dosse, 2005). Le récit de vie étant construit à partir d'entretiens, d'écoute de l'autre, tandis que la biographie est élaborée sur la base d'archives. L'autobiographie, quant à elle, est construite sur la base d'archives personnelles, de la

mémoire de son passé et de discussion-entretien avec des personnes qui ont jalonné notre vie, voire des témoins de notre vie. Je vais donc dans ce mémoire essayer de comprendre et en même temps donner à voir comment mon histoire personnelle m'a « faite » chercheure, qui plus est en sciences de gestion, et m'a conduite à exercer ce métier comme je l'ai fait.

Tel un sociologue ou un ethnologue, je m'interroge sur l'influence de mon vécu et de mes expériences personnelles sur mes pratiques professionnelles et, plus précisément, sur mes pratiques de recherche. Je suis convaincue que l'auto-analyse est importante pour qu'un chercheur comprenne sa socialisation professionnelle et la mette en rapport avec ses travaux, et en particulier le choix de son objet de recherche et le regard qu'il porte sur celui-ci. Le récit comme forme d'investigation des parcours de vie va me permettre d'analyser mon parcours de recherche tant du point de vue de son contenu que de son processus d'élaboration.

L'ancrage de mes recherches dans la discipline académique qu'est le management stratégique ajoute une difficulté supplémentaire : trouver sa place au sein d'une communauté scientifique toujours en construction. La stratégie est un champ de recherche au sein des sciences de gestion à la fois jeune et mouvant au regard d'autres disciplines, plus techniques comme le marketing, la finance, la comptabilité et les systèmes d'information notamment, dont les frontières sont mieux délimitées et l'identité affirmée et acceptée. C'est un champ qui est nourri par une activité critique intense (Huault et Perret, 2009). Pour se rendre compte de la « jeunesse » de ce champ de recherche, il est nécessaire de se rappeler que ce n'est qu'à partir de 1978 que le management stratégique, acquiert une légitimité scientifique avec, simultanément, la parution de l'ouvrage de Charles Hofer et Dan Schendel (1978) où le terme de management stratégique apparaît et remplace ainsi celui de politique générale, la création de la Strategic Management Society et de la revue *Strategic Management Journal* (SMJ). Ainsi il aura fallu environ quinze ans pour que ce champ de recherche en gestion s'institutionnalise puisqu'en effet l'on s'accorde à reconnaitre 1965 comme l'année fondatrice de la stratégie avec les travaux d'Igor Ansoff (1965) sur la Corporate Strategy et d'Edmund Learned et al. (1965) de la Harvard Business School sur les *Business Policies*. Cependant, il faut attendre le début des années 1980 pour que la structuration du champ puisse véritablement s'établir et ainsi faire de la stratégie un objet de recherche à part entière. Le champ du management stratégique connait alors une profonde rupture en son sein. La stratégie est vue non plus, en tout cas plus seulement, sous l'angle de son contenu, à savoir des actions concrètes en lien avec la concurrence pour parvenir à une meilleure performance

possible. L'école de la conception (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999), représentée par les travaux de Mickael Porter (1980 ; 1982 ; 1985 ; 1986), en est la meilleure illustration. La stratégie est alors envisagée sous l'angle de son processus et basée d'abord sur l'organisation plutôt que sur le marché et plus spécifiquement les ressources de l'entreprise sous l'influence de la sociologie notamment. Tandis que la concurrence est au cœur de l'analyse par le contenu, c'est l'organisation qui est au centre de l'analyse processuelle. Richard Déry (1996) qualifie cette période de débats, pour ne pas dire de querelles (Laroche, 1997), entre les approches de « contenu » et « processus » de la stratégie, de période d'objectivation du champ de recherche en stratégie. L'analyse processuelle de la stratégie dont Andrew Pettigrew (1985 ; 1992) est un des auteurs majeurs, cherche avant tout à comprendre les changements des trajectoires stratégiques des entreprises. Cette lecture dynamique nécessite de s'enquérir des rapports sociaux, dans et au dehors de l'entreprise. L'entreprise, avec son environnement, est perçue comme un espace de décisions qui peuvent être certes rationnelles, mais aussi émotionnelles, politiques, sociales. Avec l'analyse processuelle de la stratégie on s'éloigne de l'approche positiviste de l'analyse par les contenus. C'est la raison pour laquelle on parle de tournant « post-rationnel » dans l'histoire de la pensée stratégique (Huault et Perret, 2009). Dès 1985, Andrew Pettigrew souligne la nécessité d'employer une méthodologie plutôt basée sur les approches longitudinales et donc une lecture historique des trajectoires stratégiques. Selon Olof Brunninge (2005) et Olof Brunninge et Leif Melin (2010) l'enjeu de la recherche en stratégie est justement de savoir apprécier l'évolution stratégique de l'entreprise facteur de sa pérennité sur le long terme. Cela suppose d'être capable de repérer à la fois les moments de rupture et les moments de stabilité, sachant que le changement peut se faire selon un processus radical ou incrémental. Pour comprendre ces changements stratégiques, en d'autres termes le management des ruptures et continuités, il est indispensable d'adopter un cadrage historique. Il n'empêche que jusqu'à aujourd'hui nombre d'auteurs n'ont de cesse de regretter la rareté des approches historiques de la stratégie, qu'elles concernent d'ailleurs le processus ou le contenu des stratégies (Kimberly et Bouchikhi, 1995 ; Pettigrew, 1992 ; 1997 ; Martinet, 2008 ; Martinet et Payaud, 2009 ; Brunninge, 2009 Cailluet, Lemarchand, et Chessel, 2013).

Cette controverse s'est peu à peu estompée au fil du temps. A la fin des années 1990, avec les travaux de Richard Whittington (1996) on a en effet considéré qu'il fallait aller au-delà pour s'intéresser aux pratiques stratégiques des acteurs eux-mêmes. D'une certaine façon l'approche théorique de la « strategy *as practice* » prolonge l'analyse processuelle dans le

sens où elle se fonde également sur une critique de la posture positiviste, rationaliste et fonctionnaliste (Golsorkhi et Huault, 2006) de l'approche par le contenu. En considérant la stratégie comme une praxis, cette nouvelle approche théorique du management cherche à en comprendre et en expliquer la fabrique au quotidien, autrement dit la fabrique du changement ou la continuité stratégique. A cette fin ce n'est plus l'organisation qui est au centre de son observation, comme c'est le cas pour l'approche processuelle, mais l'acteur et ses pratiques dans l'organisation ou plutôt tous les acteurs de l'organisation. En effet, l'approche de la stratégie comme une pratique considère qu'elle est aux mains de toutes les parties prenantes de l'organisation et pas seulement de la direction.

En parallèle de ces travaux sur la stratégie comme pratique, des chercheurs s'appuyant sur les travaux de Paul Shrivastava (1986), posant la question du caractère idéologique du management, travaillent à la construction d'une théorie critique du management stratégique (Huault et Perret, 2009) sur la base des « Critical Studies Management » (CSM). L'objet des CSM est de repenser les rapports de domination au sein des différentes organisations en regardant en particulier les constructions sociales. Isabelle Huault et Véronique Perret (2009) soulignent que « l'objectif n'est nullement de s'intéresser à la problématique de l'amélioration de la performance en ce que connaissance et vérité ne sauraient être subordonnées à la production de la performance..//.. L'enjeu n'est pas tant celui de la connaissance *pour* le management que celui *du* management » p.7. Ainsi les CMS proposent une recherche qui s'affranchit de l'idéologie managériale. Le risque d'ignorer, comme l'a fait Andrew Pettigrew en 1985 dans sa célèbre analyse de la trajectoire stratégique de Imperial Chemical Industry (Levy, Alvesson, et Willmott, 2003), « l'organisation historique particulière et les structures de classe » (Whittington, 1992 in ; Huault et Perret, 2009) qui ont pourtant façonné l'orientation stratégique de cette entreprise de chimie, pourrait ainsi être évité.

Si le champ du management stratégique est parvenu à une certaine maturité, sous l'effet de ces différentes controverses et critiques, il n'en demeure pas moins que de façon récurrente la notion même de management stratégique demeure l'objet d'interrogations. Ainsi en 1998, Philippe Lorino et Jean-Claude Tarondeau (2015) s'inquiètent du fait que le terme de stratégie soit extrêmement galvaudé (p. 314), ce qui risque de faire perdre au champ de la stratégie son identité. Dix ans plus tard, en 2007, Rajiv Nag, Donald Hambrick et Ming-Jer Chen considèrent que le management stratégique demeure un champ de recherche manquant de cohérence ce qui les a conduits à effectuer une recherche pour définir la notion même de

management stratégique. Ainsi, pour Rajiv Nag et al. (2007) « *the field of strategic management deals with the major intended and emergent initiatives taken by general managers on behalf of owners, involving utilization of resources, to enhance the performance of firms in their external environments* ». Cette définition offre l'intérêt de proposer un cadre de référence auquel peuvent adhérer les chercheurs en stratégie et d'une certaine manière forger une communauté scientifique. En même temps, certains chercheurs peuvent ne pas s'y reconnaitre tout à fait et de cette façon elle ouvre le débat. C'est d'ailleurs sous cet angle que la conçoivent Rajiv Nag et al., (2007 p. 951): « *Perhaps the greatest benefit of having the definition is that it allows strategic management scholars to frame the debate about what they want the field to become, or how they want it to change. In this vein, for example, the consensus definition of the field appears to give primacy to financial share-holders ("owners") rather than other stakeholders, such as customers or employees* ». Alain-Charles Martinet (2008) s'inscrit dans ce débat. Il considère que la définition proposée par Nag et al., bien qu'elle ait le mérite de poser la question de l'essence même du management stratégique, n'est pas assez ouverte à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Elle demeure trop enfermée dans une vision financière. Un rôle trop important est accordé aux actionnaires au détriment des autres parties prenantes concernées par le management stratégique. Il propose au management stratégique comme champ académique, « d'ouvrir et élargir les objets et les projets de connaissance » étant donné une certaine « dégénérescence épistémologique ». Le management stratégique doit, selon Alain-Charles Martinet, faire l'objet d'un renforcement en termes de concepts, d'heuristiques afin de parvenir à un *design* de recherche robuste sans pour autant être hyper normé. Afin que la recherche en stratégie trouve ou re-trouve un sens, selon Alain-Charles Martinet les chercheurs doivent rompre avec l'hyper normalité qui caractérise ce champ. Pour ce faire, ils doivent ouvrir de nouvelles voies de recherche en s'intéressant davantage aux organisations concrètes comme « les entreprises familiales, coopératives, mutuelles, … » (p. 56). Toujours afin de renforcer l'identité du champ de recherche, en 2012, Guillermo Ronda-Pupo et Luis Guerras-Martin, prolongeaient les travaux de Rajiv Nag et al., (2007) en déconstruisant, selon une méthode quantitative, les définitions du concept « stratégie » proposées par les chercheurs anglo-saxons entre 1962 et 2008. Cela les a amenés à constater la permanence d'un faible consensus autour de la notion de stratégie, qu'ils proposent de définir comme « the dynamics of the firm's relation with its environment for which the necessary actions are taken to achieve its goals and/or to increase performance by means of the rational use of ressources. » (P. 180). La notion de stratégie est donc loin de faire l'unanimité.

Au terme de plus de deux décennies de recherche, vécues comme relevant du management stratégique, je vais profiter de ce temps de réflexion qu'offre la rédaction du mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, pour mieux saisir comment mes travaux, s'insèrent dans ce champ toujours en construction. Je vais analyser comment je me suis située et continue de le faire dans ce champ de recherche mais aussi ce qui m'y a amenée et comment je compte y poursuivre mes recherches.

Je vais opérer une double analyse. Dans une première partie, il s'agira de regarder et comprendre comment je m'inscris et me suis inscrite dans ce champ de recherche en évolution/construction comme je l'ai montré. Pour ce faire je reprendrai pas à pas mes travaux sous la forme d'un récit chronologique. Je montrerai pour les plus significatifs l'objet traité, le cadre théorique choisi ainsi que la méthode et les résultats de l'analyse et enfin ses limites. Plus précisément, je chercherai à montrer l'évolution de mes objets de recherche, mes problématiques ainsi que les méthodologies que j'ai utilisées. Ensuite, dans une seconde partie, j'en ferai une lecture nourrie de l'égo-histoire. Cela permettra de comprendre ma trajectoire de recherche au sein de ma trajectoire de vie. Je tenterai de dégager les logiques qui ont pu gouverner mon travail de chercheure. Au bout du compte, je montrerai les bénéfices que contient une trajectoire professionnelle de chercheure comme la mienne.

Partie 1. Récit chronologique de mon itinéraire de recherche

Il s'agira ici de porter au jour mon itinéraire de recherche. La perspective chronologique m'a parue pertinente pour y parvenir. Plus exactement l'approche par le récit a été choisie pour restituer mes travaux. Mon parcours de recherche va se présenter sous forme de récit chronologique. A chaque étape l'objet de la recherche, les questions abordées, le cadre théorique mobilisé, la méthode employée et enfin les résultats obtenus et leurs limites seront examinés.

Si le thème général de mes recherches, à savoir les pratiques stratégiques des entreprises et les acteurs, est demeuré constant depuis que j'ai commencé à exercer mon métier de chercheuse, en revanche mon objet de recherche a évolué. En effet, je me suis d'abord intéressée à cerner les pratiques stratégiques des PME et ensuite celles des entreprises familiales pour parvenir pas à pas à l'étude des PME et ETI familiales. L'importance que revêt ce changement d'objet de recherche dans mon histoire de chercheure est telle qu'il m'a paru évident de la présenter en référence à cette rupture. Ainsi ma trajectoire de recherche s'est construite en deux grandes phases qui constituent chacune une partie du récit que je vais en faire : une première consacrée aux PME et une seconde consacrée aux Entreprises Familiales.

1. Les PME comme objet de recherche : 1983 -2006

De 1983 à 2006, j'ai travaillé à comprendre les PME et plus précisément leurs stratégies. J'ai d'abord choisi de m'intéresser à l'acteur considéré, très tôt dans le champ de recherche sur les PME, comme essentiel dans la conduite de ces entreprises à savoir le dirigeant (Vassal, 1971 ; Marchesnay, 1980 ; Candau, 1981) en tentant de voir son rôle vis à vis de la stratégie de l'entreprise. Ensuite, sans complètement délaisser le dirigeant, je me suis attelée à cerner les pratiques de diversification des PME en terme de contenu puis de processus et en particulier à en caractériser les déterminants dont l'influence des dirigeants sur celle-ci. Le premier questionnement a démarré avec le DEA et le second avec le Doctorat.

En référence à la lecture historique des courants de recherche sur la PME comme objet de recherche (Torrès, 1997), je considère avoir conduit mes travaux dans une approche universelle de la diversité de la PME. Je me rapproche en quelque sorte de la démarche de

Pierre Candau (1981) pour deux raisons. Tout d'abord j'ai effectué mes recherches sur les PME en les définissant comme des entreprises indépendantes financièrement et disposant d'un effectif situé globalement entre 1 et 500 salariés, où le dirigeant jouait un rôle important dans l'orientation stratégique. Deuxièmement une grande partie de mon travail a consisté à proposer une typologie du comportement de diversification des PME tout en prenant en considération l'importance du système de valeur des dirigeants.

1.1. Les valeurs et attitudes du dirigeant de PME : 1983 - 1989

J'ai commencé mes recherches par un DEA effectué entre 1982-1983 à l'IGR/IAE de Rennes, au sein du laboratoire de recherche Stratégie et Structure, sous la direction du Professeur Ingolf Bamberger, après ma Maîtrise de Sciences de Gestion (MSG). Je me suis d'emblée intéressée à la PME et à l'acteur le plus visible de ce type d'entreprise : son dirigeant. Le sujet de mon mémoire portait en effet sur les valeurs du dirigeant de PME et leur influence sur leur stratégie, en particulier marketing. Ma recherche s'insérait totalement dans le projet de recherche interculturel Stratos (Strategic orientations of Small an medium-sized enterprises). Ce projet de recherche réunissait plusieurs équipes de recherche réparties sur huit pays européens. Il fut créé en 1979 à l'initiative d'Ingolf Bamberger, Professeur à l'Université de Rennes 1 -IGR/IAE-, afin d'étudier le comportement des PME industrielles (PMI), leurs déterminants et leur impact sur la performance. Considérant que la personnalité du dirigeant et en particulier ses valeurs et attitudes avaient été peu étudiées jusque là, surtout empiriquement, contrairement au contexte externe (environnement) et interne (capacités de l'entreprise), l'équipe de chercheurs du projet Stratos avait décidé d'étudier dans un premier temps les systèmes de valeurs des dirigeants, ([Robic-Pinsard, 1983 ; Robic-Pinsard, 1989] ; Donckels et Fröhlich, 1991; Bamberger, 1994).

C'est donc tout « naturellement » que j'ai démarré mes recherches en prenant les PME comme terrain d'observation. Travailler sur le champ des PME me plaisait en soi surtout que c'était un terrain qui restait largement à défricher en 1982/1983. En effet la PME admise comme objet de recherche à part entière datait seulement de la fin des années 1970 (Marchesnay, 1980 ; Torrès, 1997). Jusqu'ici, on la voyait comme une version miniature de la grande Entreprise. Passionnée par la stratégie notamment parce que là aussi c'était assez nouveau en France j'ai voulu comprendre les pratiques stratégiques des PME.

Ingolf Bamberger (1986) travaillait sur la question des valeurs des dirigeants des PME et était considéré comme un des pionniers sur cette question. J'ai donc choisi de travailler également sur cette question en m'intéressant plus particulièrement à l'influence de la personnalité u dirigeant sur la stratégie marketing de son entreprise. Il s'agissait notamment de dégager les valeurs qui favorisaient ou freinaient une attitude favorable au marketing. En second lieu, l'objectif était d'observer le lien entre l'attitude vis-à-vis du marketing et le comportement stratégique et surtout marketing du dirigeant de PME.

Le cadre de référence de la recherche a été construit autour du concept de personnalité et plus particulièrement de valeur et attitude. Les travaux de l'anthropologue Ralph Linton (1945) sur la structuration de la personnalité ont servi de fondement à notre étude. Selon Ralph Linton (1945) la personnalité est constituée des valeurs et attitudes acquises très tôt dans l'enfance. C'est pourquoi il parle de personnalité de base qui ensuite, selon un processus de socialisation secondaire, participe à forger la personnalité statutaire de l'individu. Les fonctions allouées aux valeurs peuvent comme le proposent Ingolf Bamberger et Edouard Gabele (1980) se résumer de la façon suivante : ce sont des stabilisateurs de personnalité, des promoteurs d'adaptation (dans le processus de socialisation, d'identification …), des stabilisateurs de systèmes sociaux et des facteurs qui dirigent l'orientation de l'homme. J'ai combiné les travaux de Ralph Linton sur la personnalité avec ceux de William Guth et Renato Tagiuri (1965), George England et Raymond Lee (1973), George England (1975) et Ingolf Bamberger (1983) sur les valeurs et le comportement stratégique, renforcés par celui du cadre du projet de recherche Stratos qui confirment l'hypothèse d'une liaison entre la personnalité des dirigeants et la stratégie d'entreprise. Ainsi j'ai pu finaliser mon cadre de recherche. En parallèle je me suis appuyée sur quelques typologies de dirigeants d'entreprise visant à mieux comprendre les profils d'entrepreneurs comme celles de Jacqueline Laufer (1975) et Danny Miller, Manfred Kets de Vries et Jean-MarieToulouse (1982).

Ma recherche, incluse dans le projet Stratos, a été menée selon la même méthodologie, une démarche hypothético-déductive. Ainsi sur la base du cadre théorique que j'avais développé un certain nombre d'hypothèses ont été posées. Je les ai testées empiriquement par le biais de l'enquête systématique du projet Stratos au niveau français auprès de 48 PME de l'Ouest de la France appartenant aux secteurs du textile habillement, de l'agroalimentaire et de l'électronique. L'enquête a été conduite sur la base d'un questionnaire à l'élaboration duquel j'ai beaucoup participé, grâce notamment à un pré-test. Les effectifs des entreprises

oscillaient entre 1 et 500 salariés. L'enquête a été effectuée avec les doctorants du Laboratoire Structure et Stratégie de l'IAE/IGR, auprès des dirigeants de ces entreprises à l'aide d'un questionnaire dont l'administration durait entre 2 et 3 heures ce qui supposait une grande disponibilité de leur part. L'enquête par questionnaire in situ a été préférée à l'observation et l'entretien pour plusieurs raisons. Tout d'abord cela répondait au souci d'harmonisation du protocole de l'enquête entre les huit pays impliqués dans le projet. Ensuite il a été estimé par les responsables du projet irréaliste d'obtenir la confiance d'un nombre suffisant de dirigeants pour faire de l'observation. Etant donné qu'il s'agissait d'une étude interculturelle des PME il ne fallait pas selon eux courir ce risque. L'idée était de pouvoir recueillir suffisamment de données pour faire des analyses statistiques non seulement uni-variées et bi-variées mais aussi multi-variées comme l'analyse factorielle auxquelles certains membres du groupe Stratos étaient très attachés. De ce fait la méthodologie que j'ai suivie pour analyser l'influence des valeurs et attitudes des dirigeants de PME sur leur stratégie et en particulier marketing a été quantitative. Il est important ici de préciser que les valeurs et attitudes des dirigeants ont été mesurées grâce à un certain nombre d'indicateurs sous forme d'items formulés comme celui-ci « un dirigeant devrait tenir compte des traditions familiales ». Quatre vingt dix items ont été sélectionnés en se référant aux travaux de William Guth et Renato Tagiuri (1965) et de Milton Rokeach (1973) pour mesurer les valeurs et attitudes des dirigeants pour l'ensemble du projet Stratos. Parmi ceux-ci, j'en ai choisi dix qui, selon mon cadre théorique, devaient influencer la stratégie marketing des PME. Une échelle de Rensis Likert (1932) a permis d'évaluer le niveau d'appréciation des énoncés. Il est à préciser que le principe des indicateurs est de considérer les valeurs comme des concepts composés de plusieurs « éléments ». Il s'agissait donc d'identifier ces éléments, « indicateurs » du système de valeurs. Plusieurs éléments représentent ensemble une ou plusieurs valeurs, c'est la raison du grand nombre d'items retenus. Ingolf Bamberger étant le pilote du projet, l'ensemble de l'équipe de recherche de l'université de Rennes 1, dont je faisais partie, a été amenée à tester le pré-questionnaire et le questionnaire, en particulier les items censés permettre le mieux de mesurer les valeurs, avant son lancement auprès de l'ensemble des équipes. Ce rôle d'initiateur de l'équipe de Rennes était crucial d'autant qu'un des enjeux du projet Stratos était méthodologique puisqu'il s'agissait de trouver une mesure des valeurs et attitudes des dirigeants de PME afin de pouvoir les analyser, compte tenu de l'hypothèse centrale du projet : les choix stratégiques des PME sont influencés par la personnalité de leurs dirigeants.

Les résultats de l'étude qu'il me paraît intéressant de souligner dans le cadre de ce mémoire [Robic-Pinsard, 1983] sont d'abord ceux liés aux caractéristiques des dirigeants en dehors de leur personnalité. Ainsi 90% des 48 dirigeants rencontrés avaient une participation financière dans l'entreprise. Plus de 60 % des dirigeants avaient créé leur entreprise, dont 100% des dirigeants relevant du secteur électronique et 50% de l'habillement mais seulement 45% de l'agro-alimentaire. Dans ce secteur, environ 84% des entreprises étudiées étaient familiales. Alors que 75% des dirigeants de PME de l'IAA étaient issus d'une famille de dirigeants de PME industrielle ou commerciale, les dirigeants de l'électronique et de l'habillement étaient issus d'origines sociales plus hétérogènes. Sur le plan de la stratégie j'ai observé une très grande hétérogénéité des pratiques. Il ressortait toutefois généralement une faible présence dans des industries, voire secteurs, autres que leur secteur principal et en même temps une très forte liaison entre les groupes de produits quelque soit leur nombre. Il ressortait donc que les PME observées pratiquaient plutôt une faible diversification au sens industriel (Jacquemin, 1975). En revanche, elles étaient plus de 66% à avoir une activité internationale, avec un très grand écart entre les entreprises quant au nombre de pays avec lesquels elles étaient en relation. Celui-ci variait de 1 à 15. En ce qui concerne le marketing, il ressortait que le positionnement prix était au-dessous de celui des concurrents dans plus de 30% des cas et qu'en même temps, la qualité était perçue comme supérieure à la concurrence dans 68% des cas. Les résultats relatifs aux objectifs n'ont pas été significatifs, excepté le fait que la croissance n'était pas l'objectif déclaré prioritaire par plus de 60 % des dirigeants. Ils donnaient plutôt la priorité à la productivité, l'image de marque de l'entreprise, la qualité des produits, l'innovation et l'indépendance financière. A partir des dix items sélectionnés, parmi les quatre vingt de l'ensemble de l'enquête, les dirigeants de PME interrogés apparaissaient attachés aux traditions familiales, désireux de s'orienter à l'international, soucieux de se tourner vers un mode de direction plus gestionnaire que technique, disposés à faire confiance à leurs collaborateurs plutôt que de les contrôler, prêts à coopérer avec d'autres entreprises pour gagner en efficacité, même si c'était au détriment de leur indépendance. Sur la base de ces résultats descriptifs j'ai effectué une analyse factorielle afin d'analyser le lien entre les valeurs et attitudes des dirigeants et leur stratégie marketing. Les résultats ont été très peu significatifs. La première explication tient au fait qu'il s'agissait du pré-test de l'étude du projet Stratos. En effet cela n'a pas permis de mener l'enquête auprès d'un échantillon suffisant pour envisager des traitements statistiques multifactoriels significatifs. Par ailleurs les modalités « non concerné et ne sais pas » auraient du être supprimées. Cela aurait permis d'obtenir des résultats plus riches. Outre ces explications à caractère technique cela posait

aussi la question de la pertinence de la mesure des valeurs et attitudes des dirigeants. Ne fallait-il pas préférer une mesure par l'observation du comportement ? La méthode quantitative était-elle adaptée ? En 1983, au terme de mon étude, je ne me suis pas posée la question en ces termes. Sans nier l'importance de la personnalité du dirigeant dans l'orientation stratégique des PME, j'ai considéré qu'il était difficile de la montrer, en tout cas de cette façon et qu'en conséquence il ne fallait pas la placer au centre de mes recherches sur les pratiques stratégiques des PME. D'ailleurs si nombre d'auteurs se sont intéressés au profil du dirigeant comme variable explicative des choix stratégiques des PME, celles-ci sont pour la plupart construites sur la base des objectifs poursuivis plutôt que sur leurs systèmes de valeurs. Seulement quelques auteurs (Miller et Toulouse, 1986 ; Kotey et Meredith, 1997; Ivanaj et Géhin, 1997 ; Legoherel et al. 2004) se sont effectivement attachés, comme j'ai cherché à la faire durant mon DEA [Robic-Pinsard, 1983] puis dans ma thèse [Robic-Pinsard, 1989] et au sein de l'équipe de recherche de Stratos, (Bamberger et al., 1986), à l'importance des valeurs du dirigeant comme variable susceptible d'influencer le comportement stratégique et organisationnel des entreprises dont les PME. Il est sans doute plus difficile d'établir des profils de dirigeants à partir de leur système de valeurs que de leurs objectifs. Cette difficulté a fait que sans totalement oublier les valeurs et attitudes des dirigeants, comme déterminants des pratiques stratégiques des PME, j'ai réorienté mes recherches en cherchant à comprendre de manière plus globale leurs stratégies et en particulier leur stratégie de diversification.

Bien entendu j'ai été très déçue de la faiblesse de mes résultats, d'autant que j'avais déployé beaucoup d'énergie au sein de l'équipe de Stratos. L'idée de travailler sur le thème des valeurs et attitudes du dirigeant m'avait d'emblée beaucoup plu, d'autant qu'il s'agissait d'un thème nouveau qui plus est dans le cadre d'un projet européen et de manière empirique. C'était passionnant. Néanmoins cette déception ne m'a pas arrêtée dans mon projet de devenir enseignante-chercheure. Cela a même été un défi que de surmonter cette difficulté. Et puis n'était-ce pas l'occasion d'élargir, pour ne pas dire diversifier mon champ de compétences. On peut dire que cette phase a vraiment été un coup d'essai. J'ai compris que si le terrain est important dans une recherche il ne devait cependant pas être mené au détriment de la partie théorique. J'ai appris que la recherche exige un gros travail personnel solitaire. En quelque sorte j'ai compris que d'une manière paradoxale la recherche devait être un projet collectif pour avoir un sens social, mais qu'elle dépend avant tout d'un travail individuel pour être menée à bien.

1.2. La stratégie de diversification des PME : 1984 – 2007

Sans abandonner l'idée d'un certain degré de spécificité des PME, notamment en référence à leur taille et à l'importance du dirigeant dans leurs orientations stratégiques, j'ai, avec l'éclairage de mes recherches sur l'influence des valeurs et attitudes du dirigeant sur leurs pratiques stratégiques, préféré envisager mes recherches sur les PME sous l'angle de la diversité.

C'est dans cette perspective que j'ai étudié leurs pratiques stratégiques et plus particulièrement la diversification. J'ai d'abord travaillé plutôt sur son contenu afin d'identifier les types de diversification et leurs déterminants. Dans un second temps, sans délaisser le contenu de la diversification, j'ai surtout cherché à en comprendre le processus. Ce changement de lecture de la diversification s'est traduit en même temps par un changement de méthodologie, puisque j'ai d'abord suivi une approche quantitative puis qualitative. L'importance de ce changement dans mon approche de la diversification des PME a décidé de la façon dont je vais faire le récit de mon travail. Ainsi mes recherches sur la diversification des PME se sont articulées en deux phases : l'une de 1984 à 1997, l'autre de 1997 à 2007.

J'ai mené mes recherches sur la diversification des PME selon une lecture sectorielle, afin de tenir compte de leur réalité et ainsi effectuer une étude à leur échelle qui aboutisse à autre chose qu'une étude de la spécialisation des PME. Je souhaitais tenir compte des observations que j'avais faites durant mon DEA, à savoir que pratiquement la totalité des 48 entreprises étudiées dans le cadre du pré-test du projet Stratos n'étaient présentes que dans une seule industrie, voire un seul secteur. Le choix d'une lecture sectorielle de la diversification ne signifie pas pour autant que je plaçais la pratique de diversification des PME dans une perspective déterministe vis-à-vis de son environnement externe. Au contraire, à l'instar du groupe de recherche Stratos au sein duquel j'ai effectué la majeure partie de mes recherches sur cette période, une des hypothèses de mes recherches était une perspective non déterministe du comportement des PME (Bamberger, 1981). En cela je m'écartais de l'école de la conception selon laquelle l'environnement était essentiel dans l'explication des pratiques stratégiques des entreprises, en référence notamment au paradigme S-C-P[1]. Ainsi afin de

[1] S-C-P (Structure –Comportment-Performance), (Mason,1939)

réaliser mes recherches sur la stratégie de diversification des PME le secteur d'activité était envisagé comme un élément explicatif des orientations stratégiques mais au même titre que les ressources internes à l'entreprise. Je sollicitais à ce sujet la littérature sur les facteurs explicatifs de la diversification comme les travaux de Richard Rumelt (1974) qui mettaient l'accent sur la relation entre structure et stratégie dans le prolongement des travaux d'Alfred Chandler (1962) sans toutefois ignorer l'environnement externe. Les travaux de Gareth Dyas et Heinz Thanheiser (1976), sur les entreprises françaises et allemandes, m'étaient également précieux, compte tenu de leur terrain mais aussi de l'approche contingente plutôt que déterministe. L'étude d'Abdenbi Louitri (1984) sur le comportement de diversification des grandes entreprises françaises de 1970 à 1980, par ses résultats peu significatifs quant au lien entre l'intensité concurrentielle et les pratiques de diversification, a particulièrement nourri ma réflexion car ils étaient en contradiction avec les recherches de Kurt Christensen et Cynthia Montgomery (1981) et de Cynthia Montgomery (1985). Les travaux de ces deux auteurs étaient très importants étant donné qu'ils alimentaient largement le débat sur le lien entre la diversification et l'environnement externe dont le secteur en particulier puisqu'en utilisant les critères de mesure de la diversification de Richard Rumelt (1974) ils montraient une relation effective entre l'environnement et la stratégie de diversification. De ce fait, ils contestaient les travaux de Richard Rumelt qui mettaient en avant l'influence de la structure sur la diversification. C'est d'ailleurs ce qui a amené Richard Rumelt (1982) à intégrer les critiques de Kurt Christensen et Cynthia Montgomery et, plus largement, de l'économie industrielle à son travail et l'a conduit à mettre en évidence le lien entre les structures industrielles et la rentabilité des stratégies de diversification. Dix ans plus tard, Richard Rumelt repense le rôle de la structure sectorielle sur la performance de la diversification. Il considère alors que ce sont les actions des acteurs du secteur, pris dans leur individualité, qui sont essentielles à l'orientation stratégique des entreprises plutôt que l'inverse. Selon Richard Rumelt (1991) c'est l'inégalité de l'accès aux ressources entre les entreprises d'un même secteur qui explique les différences de performance des stratégies plutôt que la structure du secteur. Aussi le secteur ne constitue pas selon lui le champ d'observation des pratiques stratégiques des entreprises le plus pertinent mais l'entreprise. Implicitement il vaut mieux regarder les entreprises dans leur individualité que dans une lecture collective au sein de leur secteur d'appartenance.

Cette discussion autour de la relation entre le secteur d'activité et le comportement stratégique et donc le meilleur prisme de lecture pour le comprendre traduit tout à fait l'évolution de ma

posture de recherche entre 1984 et 2007 et en particulier le changement de méthodologie : le passage du quantitatif au qualitatif.

1.2.1. La diversité des pratiques de diversification des PME : 1984 – 1997

De 1984 à 1997 j'ai étudié la stratégie de diversification des PME selon une approche quantitative, afin d'en saisir le contenu tant sur le plan statique que dynamique. Plus précisément, en adoptant une lecture sectorielle j'ai voulu apporter des éléments de réponse à deux questions : quels sont les types de comportement de diversification des PME ? Quels en sont les déterminants ?

J'ai démarré ce travail dans le cadre de mon doctorat et je l'ai poursuivi selon cette méthodologie jusqu'en 1997 [Robic-Pinsard, 1989 ; Robic, 1994 ; Robic et Bamberger, 1994 ; Robic, 1995 ; 1997a] en tant qu'enseignante-chercheuse en poste à l'Université de Nantes où j'ai été recrutée à l'issue de ma thèse à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion comme Maître de conférences,

Le sujet de ma thèse [Robic-Pinsard, 1989] traitait de la stratégie de diversification des PME appliquée au secteur laitier. La problématique ainsi que la méthodologie s'inséraient entièrement dans le programme Stratos, comme cela avait été le cas pour mon DEA. Je m'inscrivais ici, comme dans l'étude de l'influence des valeurs et attitudes du dirigeant de PME, dans le sillon de mon directeur de recherche Ingolf Bamberger puisqu'en effet il travaillait (Bamberger et Merdji, 1980 ; Bamberger, 1981) sur les stratégies des PME et leur mesure. Ayant apprécié à la fois sa direction durant mon DEA et le fait de travailler autour d'un projet de recherche sur les PME, qui plus est d'envergure européenne, j'ai souhaité effectuer mon doctorat sous sa direction et au sein du laboratoire Stratégie et Organisation de l'IGR/IAE de l'Université de Rennes 1. C'était motivant.

Au vu à la fois des résultats de mes recherches sur les systèmes de valeurs des dirigeants et leurs pratiques stratégiques, largement évoqués précédemment, et ceux de l'enquête générale du pré-test de l'équipe française de Stratos, j'ai fait le choix d'étudier les pratiques stratégiques des PME. Parmi les stratégies qui s'offrent aux entreprises pour composer leur portefeuille d'activités — la diversification, l'intégration verticale et l'internationalisation —, c'est la diversification qui m'a davantage intéressée. L'intérêt de centrer ma recherche sur la stratégie de diversification des PME est que les recherches sur la diversification ne

concernaient alors que les grandes, voire les très grandes entreprises, que ce soit dans le monde francophone (Detrie et Ramanantsoa, 1983; Louitri, 1984) ou anglophone (Christensen et Montgomery, 1981 ; Ramanujam et Varadarajan, 1989).

L'objet de ma thèse a été d'observer et comprendre le contenu du comportement de diversification des PME sur les plans à la fois statique et dynamique. Plus précisément, il s'est agi d'élaborer un modèle de lecture du comportement de diversification des PME, en le structurant sous la forme d'une typologie, en reprenant l'idée novatrice développée par Olivier Mussault et Didier Perquier (1979a ; 1979) et confortée par Pierre Candau (1981) à propos des hypo-firmes, idée selon laquelle les PME ne constituent pas un groupe homogène comme on tendait encore à le penser à cette époque. Pour y parvenir, je me suis appuyée sur les travaux d'Edith Penrose (1959) et Richard Rumelt (1974) portant sur l'étude de la relation entre la diversification et la performance, qui les a amenés tous deux à définir et mesurer la diversification afin d'être capables d'en évaluer l'efficacité. Pour ma part, je n'ai pas cherché à étudier le lien entre la diversification et la performance, à l'exception d'un travail exploratoire postérieur à la thèse qui n'a pas été poursuivi [Robic, 1997a]. Je me suis centrée sur l'identification de la diversification, à savoir sa mesure et ses déterminants, pour la simple raison que les définitions et les mesures qui existaient alors n'étaient pas adaptées aux pratiques des PME. En effet, grâce à l'étude exploratoire menée auprès de 48 PME, durant mon DEA j'avais pu observer que les PME étaient présentes le plus souvent dans une seule industrie (IAA, textile ou électronique), voire dans un seul secteur. Cela signifiait que pour bien connaître la gestion du portefeuille d'activités des PME, il fallait l'envisager autrement qu'avec les outils d'analyse utilisés pour les grandes entreprises, sans quoi l'on ne pouvait parvenir qu'à la conclusion que les PME étaient spécialisées comme je l'avais fait dans mon DEA (voir *supra* p. 18). Il me fallait donc proposer, et pour cela construire, un outil d'analyse de la diversification des PME qui soit en adéquation avec mon hypothèse de travail à savoir qu'elles ne sont actives que dans une industrie, voire dans un seul secteur, afin de voir leur activité au sein de leur secteur autrement qu'une simple spécialisation. De cette façon, j'ai proposé une mesure de la stratégie de diversification des PME à partir de laquelle j'ai été à même de proposer une typologie des pratiques de diversification puis tenter d'en analyser les déterminants.

L'hypothèse du rôle relatif du secteur d'activité dans les choix stratégiques explique la raison pour laquelle les premières enquêtes de terrain, menées durant mon DEA, avaient porté sur

des PME de trois secteurs très présents dans la région Bretagne à l'époque ; l'électronique, le textile et l'IAA. Il me restait donc à choisir un secteur d'activité. J'ai hésité un moment entre l'industrie textile et l'IAA. Par curiosité et goût pour les tissus, les étoffes et surtout un secteur que je ne connaissais pas, j'étais attirée par le textile dans un premier temps. Puis la réalité m'a rappelée à la raison. Fille d'agriculteurs, il valait sans doute mieux choisir un secteur que je connaissais déjà bien. C'est ce que j'ai fait en choisissant l'industrie laitière. L'intérêt était aussi que ce secteur était en train de connaître une véritable révolution : la mise en place de quotas de production. Une autre raison était que le secteur textile était en décroissance en France comme dans le reste de l'Europe. J'ai donc décidé de comprendre les pratiques stratégiques des PME en observant celles du secteur laitier.

1.2.1.1. Typologie des pratiques de diversification des PME

Comment ai-je procédé pour dégager une typologie des pratiques de diversification des PME du secteur laitier en référence à leurs orientations stratégiques et leurs actions de développement. Compte tenu de l'absence d'outil d'analyse approprié à leurs spécificités, j'ai été amenée à élaborer une mesure de leur stratégie de diversification et de son développement. Pour cela j'ai dû préalablement définir la notion de diversification. A cette fin, compte tenu du fait que je me ralliais à l'idée développée par Ingolf Bamberger (1981, p. 6) selon laquelle « la spécialisation et la diversification décrivent la diversité des activités de l'entreprise », j'ai d'abord défini la notion d'activité au sens du domaine d'activité stratégique (DAS). En me basant sur les travaux de Theodore Levitt (1960), appartenant à l'approche « marché », et de ceux de Richard Rumelt (1974), correspondant à l'approche « ressource », et enfin de ceux de Dereck Abell (1980), relatifs à l'approche « intégrée », j'ai défini l'activité des PME « comme le choix des technologies, des fonctions, des clients et de la zone géographique à servir, et non des produits à offrir » [Robic-Pinsard, 1989, p.9-114 ; Robic, 1994 ; Robic et Bamberger, 1994]. Cette définition tient compte de la forte interdépendance entre les groupes de produits et une hétérogénéité faible au niveau des marchés, caractéristique essentielle des PME (Bamberger et Merdji, 1980).

Pour proposer, à partir du concept d'activité retenu, une définition de la notion de diversification adaptée aux spécificités des PME, je me suis essentiellement appuyée sur les travaux d'Edith Penrose (1963), Richard Rumelt (1974) et Ingolf Bamberger (1981) relatifs à la diversification. Selon Edith Penrose (1963, p. 101) « une entreprise diversifie ses activités productives chaque fois que sans abandonner entièrement ses anciennes lignes de

produits, elle s'engage dans la fabrication de produits nouveaux, y compris de produits intermédiaires suffisamment différents de ses autres fabrications pour entraîner des différences significatives dans les programmes de production ou de distributions de l'entreprise ». En concevant la diversification ainsi, Edith Penrose amorce un courant de pensée qui reconnait les interdépendances entre les produits ou groupes de produits. En cela, elle s'écarte de ceux qui estiment, comme Willard Thorp (1924) que la diversification implique l'indépendance totale des fonctions de production. Dans cette acception, la seule diversification possible serait le conglomérat. Richard Rumelt (1974) quant à lui distingue deux types de liaison -*linked* et *constrained*-. De cette façon il considère que plus qu'un nombre de produits et de marchés, la diversification est une diversité de produits, autrement dit, un niveau de liaison entre les produits.

De ces deux acceptions de la diversification j'en déduisais qu'une entreprise qui n'a qu'un seul produit est spécialisée selon ce critère et qu'elle a un degré de diversification d'autant plus élevé que le nombre de ses produits est élevé. Parallèlement, une entreprise a un degré de diversification par rapport aux marchés, d'autant plus fort que le nombre de marchés sur lesquels elle intervient est également élevé. Une entreprise peut donc être diversifiée par rapport aux produits et spécialisée par rapport aux marchés, ou l'inverse, et être aussi diversifiée selon ces deux critères. Conjointement au nombre d'activités, la diversité des produits est un critère de définition de la diversification. Une entreprise peut être diversifiée selon ses produits, mais spécialisée selon les ressources si les liaisons sont fortes. L'utilisation d'une même ressource pour plusieurs produits peut faire l'objet d'une spécialisation. Chaque critère peut être la base d'une diversification ou spécialisation (Bamberger, 1981).

Je notais également que dans les différentes propositions de définition de la diversification, chacun parlait de produit sans en indiquer le sens ni le niveau d'abstraction. Correspondait-il à une technologie ? Etait-il pris dans le sens physique, dans le sens groupe de produits ou comme une branche ? J'ai alors choisi de le voir comme la résultante d'une technologie. Par ailleurs, menant mon étude au niveau des PME et au niveau d'un seul secteur, il n'était pas envisageable de ramener la notion de produit à la notion de branche, sans quoi l'analyse du comportement de diversification des PME et en particulier mes PME laitières, aurait abouti à l'étude du comportement de spécialisation. Considérer le produit comme la résultante d'une technologie signifiait en même temps qu'une même technologie pouvait être la source non seulement d'un produit mais plus généralement d'un groupe de produits.

En parallèle de ces différents éléments, je considérais que la définition des PME devait tenir compte de deux réalités essentielles des entreprises de cette taille : une liaison forte et quasi générale entre les produits et des marchés rarement totalement homogènes.

De cette façon j'ai défini la diversification des PME comme « le nombre, l'importance et la diversité de produits, d'une part, et le nombre de groupes de clients servis, de besoins satisfaits, ainsi que l'étendue des marchés de l'entreprise au niveau des groupes de clients satisfait servis, des groupes de besoins satisfaits et de la zone géographique desservie d'autre part » [Robic-Pinsard, 1989, p. 116-125 ; Robic, 1994; Robic et al., 1994].

La diversification une fois définie, j'ai pu proposer sa mesure. Pour cela je me suis appuyée sur les deux grandes catégories de mesures qui existent. Les premières, issues de l'économie industrielle, cherchent à comparer le niveau de diversification entre les entreprises. Ce sont des mesures quantitatives. Les plus utilisées sont l'indice d'Herfindahl (Berry, 1971) et l'indice d'entropie (Jacquemin et Kumps, 1971). Les secondes sont dites catégorielles. Elles visent à cerner la logique qui anime les entreprises dans leurs choix de diversification. Leur niveau d'analyse est micro-économique. Edith Penrose (1963) en a été l'initiatrice en référence aux ressources déployées par l'entreprise pour se développer par diversification. Si Leonard Wrigley (1970) l'a quelque peu développée c'est essentiellement Richard Rumelt (1974) qui en est l'auteur sur la base de la notion d'activités « discrètes ».

Si trois qualités sont reconnues aux mesures quantitatives : la fiabilité, la simplicité et l'économie de temps, en revanche, elles ont pour effet de réduire la mesure de la diversification des activités des entreprises à la mesure de la diversification des produits. Elles ignorent qui plus est les liaisons entre les produits. De son côté, si la mesure catégorielle de Richard Rumelt est très pertinente pour les grandes entreprises, elle demeure difficilement applicable aux PME où les liaisons entre les produits ou groupes de produits sont très fortes. Son application aux PME ne ferait qu'aboutir au constat que la grande majorité des PME n'a qu'une activité « discrète » et sont donc quasiment toutes spécialisées.

L'objectif de mes recherches étant précisément d'analyser l'hétérogénéité des pratiques de diversification des PME pour tenir compte de leur réalité — la diversité dans la spécificité —, je devais adapter les mesures de la diversification à la réalité des PME. Aussi j'ai conçu une

mesure combinant ces deux approches [Robic-Pinsard, 1989, p. 145-152]. L'intérêt de cette mesure est d'être décomposable suivant les différentes dimensions qui définissent la diversification, par conséquent elle tient compte des caractéristiques des PME afin de parvenir à des typologies de comportement de diversification. Un autre intérêt de cette mesure est d'être généralisable à toute approche sectorielle de la diversification des PME. Il revient pour cela aux chercheurs de :

- déterminer le nombre de secteurs dans lesquels les entreprises peuvent être actives en dehors du secteur étudié
- déterminer le nombre de sous-secteurs dans lesquels les entreprises peuvent être actives au sein du secteur étudié
- fixer les critères de liaisons entre les produits
- déterminer les groupes et types de groupes de clients qu'il est possible de servir dans le secteur
- déterminer les groupes et les types de groupes de besoins qu'il est possible de satisfaire dans le secteur concerné.

Une fois la mesure de la nature de la diversification formalisée il me restait à définir et proposer une mesure des actions de développement en lien avec la diversification. D'une certaine façon, il s'agissait d'être capable de rendre compte non seulement du contenu de la diversification sous un angle statique mais aussi dynamique.

Par action de développement sur les activités produits/marchés, il faut entendre les changements opérés sur ces activités. En référence aux résultats des différentes études empiriques réalisées auprès de PME, comme celle de Joseph Chicha et Pierre-André Julien (1979) et celle William Rothschild (1979), j'ai retenu que l'orientation des changements à laquelle pouvaient être soumises les PME était soit le repli, soit le maintien soit l'expansion. Par ailleurs, parmi les variables que j'avais choisies pour définir l'activité produit/marché d'une PME susceptibles d'être soumises à des changements, j'ai retenu, en m'appuyant également sur les travaux de Joseph Chicha et Pierre-André Julien (1979), le nombre de produits, la diversité des produits, le nombre de groupes de clients et l'étendue de la zone géographique. Ainsi, j'ai défini [Robic-Pinsard, 1989, p. 178-198 ; Robic, 1994 ; Robic et al., 1994] les actions de développement possibles de PME sur leurs activités produit/marché de cette façon :

- repli ou maintien ou expansion

- du nombre de produits
- de la diversité des produits
- du nombre de groupes de clients
- de l'étendue de la zone géographique.

L'intérêt de cette définition est qu'elle reconnaît aux PME la possibilité d'agir de façon indépendante sur trois des quatre critères de définition de la notion d'activité produit/marché qui ont été retenus (produits, groupes de clients et zone géographique), plutôt qu'une action globale qui semble peu plausible pour la plupart d'entre elles. Les actions de développement étant définies il me restait à choisir la façon de les mesurer ou plutôt proposer une façon de les mesurer.

Afin de mesurer les différentes actions de développement, j'ai proposé que soient dénombrés, pour chacune des options de développement possibles, les changements effectués. L'information recueillie étant de type présence/absence. Ces informations sont les indicateurs des actions de développement suivies par les entreprises. En plus de la mesure des types d'actions menées, j'ai estimé indispensable de mesurer l'intensité des actions. Pour y parvenir j'ai proposé de faire la somme des actions entreprises et de la rapporter à la totalité des actions possibles. Le calcul de l'intensité des changements peut se faire séparément sur les produits, sur les clients et sur la zone géographique. L'intérêt d'une mesure de la dynamique stratégique décomposée et non seulement globale est de pouvoir montrer, par exemple, qu'une entreprise peut être dynamique sur l'axe de ses produits et statique, voire en repli, sur l'axe de ses groupes de clients et sa zone géographique et inversement.

Compte tenu de l'importance du produit et de son processus de production dans la mesure de la diversification ainsi que la place des liaisons entre les activités, une étude fine du secteur laitier a été nécessaire. C'était la condition indispensable pour mettre en pratique ma proposition de mesure de la diversification des PME. Ma recherche étant intégrée au projet Stratos, j'ai effectué mon étude terrain dans le cadre de ce projet. Une première enquête a été menée en 1985, en utilisant le même questionnaire que celui du projet. De ce fait il comportait un grand nombre de variables (Bamberger, 1983 ; [Robic-Pinsard, 1989]) : identités de l'entreprise et du dirigeant, ses valeurs et attitudes, ses objectifs et ceux de l'entreprise, caractéristiques de l'environnement, stratégies de l'entreprise et performance. Afin de récolter des informations précises concernant la stratégie de diversification, j'ai effectué une seconde enquête en 1986 auprès des mêmes entreprises et de leurs dirigeants.

La constitution d'un échantillon s'est avérée extrêmement difficile. En effet, en 1985 le secteur était frappé par la mise en place de quotas de production, aussi connaissait-il énormément de tensions, de changements, notamment beaucoup de restructurations. Cela a fait que nombre de petites entreprises laitières qui auraient pu, deux ans auparavant, accepter de m'accorder un entretien, avaient été absorbées ou avaient fait faillite. En outre, étant donné les critères de définition des PME retenus —indépendance financière et effectifs compris entre 10 (et non plus 1) et 500 salariés —, seulement 22 entreprises de l'ouest de la France ayant pour activité principale la transformation du lait répondaient à ces critères.

Sur la base de cette enquête auprès de22 PME du secteur laitier, j'ai dégagé une typologie. Cinq types de comportement de la diversification ont été identifiés :

- Type 1 Spécialisation produits et diversification commerciale peu dynamique
- Type 2 Spécialisation produits et diversification commerciale d'exportation peu dynamique
- Type 3 Diversification produits et diversification commerciale d'exportation dynamiques
- Type 4 Diversification produits et diversification commerciale dynamique
- Type 5 Diversification produits et diversification nationale dynamiques.

Avec les réserves nécessaires, notamment en raison du faible échantillon, plusieurs éléments se dégagent de cette typologie. Tout d'abord, il apparaît que lorsque la diversification est analysée par dimension, le comportement stratégique des PME ne se résume pas à la spécialisation, même si elles sortent rarement de leur secteur d'activité principale. Ensuite, les PME peuvent avoir plusieurs groupes de produits plus ou moins liés, voire être présentes sur plusieurs secteurs d'activité. Parallèlement, elles peuvent être spécialisées ou diversifiées par rapport à leurs marchés, plus précisément par rapport à leurs clients, besoins ou zone géographique. Par ailleurs les PME semblent orienter leur diversification selon leur phase d'évolution : d'abord vers les marchés nationaux, puis internationaux et ensuite, vers les compétences technologiques, fondement de la diversification produits. Cette typologie met donc en évidence le fait qu'à leur échelle, les PME adoptent des choix stratégiques aussi hétérogènes que ceux des grandes entreprises. Ainsi elle vient confirmer les travaux d'Olivier Mussault et Didier Perquier (1979) et Pierre Candau (1981), selon lesquels les PME ne constituent pas un groupe homogène, travaux auxquels je me suis référée pour entreprendre et

mener mes recherches sur le comportement de diversification des PME. De cette façon elle légitime le fait de proposer une mesure de la diversification qui soit spécifique aux PME combinée à une approche sectorielle comme je l'ai fait.

1.2.1.2. Les déterminants des pratiques de diversification des PME

Dans le prolongement de la mise en évidence de la nature des pratiques de diversification, j'ai analysé leurs déterminants en prenant différents critères, d'abord liés à l'environnement, ensuite liés à l'entreprise. La taille et la nature du contrôle de l'entreprise, la phase d'évolution et l'intensité concurrentielle du secteur d'activité principale, les compétences technologiques et marketing, le système de valeurs des dirigeants et les objectifs de l'entreprise sont les différents facteurs susceptibles d'influencer le comportement de diversification des PME que j'ai analysés.

Sur la base du test du khi-deux, il ressort de cette étude que la taille de l'entreprise, la phase d'évolution du secteur d'activité principale, le style de direction apprécié par les dirigeants, l'objectif de consolidation et de part de marché peuvent influencer le comportement de diversification des PME. Concernant les autres facteurs, les résultats des tests n'étaient pas suffisamment significatifs. De ces résultats plusieurs points méritent d'être soulignés.

La taille, mesurée par les effectifs, semblait jouer un rôle de stimulateur auprès des PME, alors qu'elle apparaissait plutôt comme un élément inhibiteur du comportement de diversification des grandes entreprises selon certaines recherches comme celle de Gareth Dyas et Heinz Thanheiser (1976) et celle de Kurt Christensen et Cynthia Montgomery (1981), notamment pour celles qui ne suivent pas de stratégie d'intégration (Louitri, 1984).

Certaines valeurs des dirigeants, ainsi que certains objectifs de l'entreprise paraissaient effectivement être des déterminants du comportement de diversification des PME, ainsi en est-il du système de direction que privilégie le dirigeant. Les résultats quant au rôle du système de valeurs des dirigeants sur le comportement de diversification des PME confirmaient l'hypothèse d'une liaison entre ces deux variables, notamment l'étude de Neil Churchill et Virginia Lewis (1983) selon laquelle le tempérament du dirigeant intervient dans ses choix stratégiques. Plus précisément, plus le degré de diversification augmente plus cela nécessite un tempérament démocratique. D'une façon plus générale, l'étude rejoignait les résultats de recherches menées sur la relation entre la personnalité des dirigeants et leurs

pratiques stratégiques comme celles de Danny Miller, Manfred Kets de Vries, et Jean-Marie Toulouse (1982) et Danny Miller (1983). Bien entendu, la taille réduite de mon échantillon nécessitait de relativiser la portée des résultats de l'étude et invitait à élargir la recherche auprès d'un échantillon plus vaste. Il est à noter que Vincent Lagarde (2004 ; 2006) a confirmé mes résultats dans son travail sur l'influence du profil du dirigeant sur les pratiques de diversification des petites entreprises du secteur agricole.

Il faut noter également l'absence de liaison significative entre la nature du contrôle, ramenée au statut juridique (société privée, société coopérative) et le comportement de diversification des PME. De cette façon, ces résultats confirmaient ceux de Abdenbi Louitri (1984) qui ne faisaient apparaître aucun lien entre le type de contrôle et la stratégie de diversification et en même temps contredisaient ceux de François Morin (1974), Derek Channon (1973) et Gareth Dyas et Heinz Thanheiser (1976), qui avaient mis en évidence, au contraire, que les sociétés à contrôle familial préféraient se spécialiser plutôt que se diversifier contrairement aux entreprises à contrôle managérial (Berle et Means, 1932). Plusieurs raisons peuvent expliquer la divergence de mes résultats par rapport à la majorité des travaux menés jusqu'alors sur la relation entre le type de contrôle et la stratégie de diversification, excepté ceux de Abdenbi Louitri : la taille des entreprises observées, le secteur d'activité et l'indicateur choisi pour analyser le type de contrôle. Tout d'abord, l'ensemble des recherches menées sur ce sujet avaient été testées auprès de grandes entreprises. Sachant que les entreprises à contrôle managérial sont essentiellement des grandes entreprises, il est sans doute possible de trouver là une explication. Etant donné que mes recherches ont été menées selon une approche sectorielle en l'occurrence auprès du secteur laitier, il est nécessaire que je me tourne vers le secteur d'activité et simultanément vers l'indicateur de mesure du type de contrôle. Ainsi il y a des secteurs où les sociétés coopératives sont très présentes, comparé à d'autres secteurs, ce qui oblige à lire le type de contrôle à partir du statut juridique, privé/coopératif, plutôt qu'à partir de l'approche familial/managérial au sens de la classification de Adolf Berle et Gardiner Means (1932). C'est justement le cas de l'industrie laitière. Ainsi en 1985 quasiment 30% des entreprises du secteur laitier[2] étaient des sociétés coopératives. C'est la raison pour laquelle j'ai choisi le statut de l'entreprise privé/coopératif comme indicateur du contrôle de l'entreprise plutôt que familial/managérial comme les autres études réalisées sur cette question l'avaient fait. Ce choix d'indicateur me semblait d'autant plus pertinent que sur les

[2] S.C.E.E.S Etude de la répartition des entreprises laitières selon leur statut juridique de 1975 à 1987.

22 entreprises de mon échantillon, treize étaient des entreprises privées et neuf des entreprises coopératives. Le fait que mon étude ne montrait pas de lien entre le type de contrôle, au sens de statut juridique, corroborait l'hypothèse de Pierre Mévellec (1973) et de Gérard Deshayes (1986), selon lesquels les principes coopératifs ne se traduisent pas par des différences de comportement stratégique entre la société coopérative et la société privée familiale. Pierre Mévellec considère que les intérêts à long terme des adhérents à la coopérative sont identiques à ceux des propriétaires d'entreprises privées. « Une maximisation de la valeur de la coopérative à long terme doit également conduire à la maximisation à long terme des services rendus par la coopérative, sous forme de ristourne et de prix, d'apports et rétrocession à ses adhérents à long terme » (p. 17). En s'appuyant sur la théorie de l'agence pour déterminer les points de convergence et de divergence entre les sociétés de capitaux et les sociétés coopératives, Gérard Deshayes (1986) parvenait à la même conclusion lorsqu'il écrit que « la coopérative n'est pas une organisation différente d'une société de capitaux puisque celle-ci est au fond une coopérative comme les autres » (p. 22). Donc en testant empiriquement mon cadre théorique relatif au lien entre le type de contrôle et la stratégie de diversification des PME auprès d'entreprises du secteur laitier il se peut que j'aie introduit un biais important à mon étude. Cela donnerait alors raison à Richard Rumelt (1991) selon lequel le champ d'observation des pratiques stratégiques le plus approprié ne soit pas le secteur mais l'entreprise.

Parvenue à ces résultats relatifs à la diversité des pratiques de diversification et leur déterminants, j'ai voulu les approfondir en m'intéressant à la question de la diversification et de sa performance au niveau des PME [Robic 1995 ; 1997a] sur la base de la typologie que j'avais dégagée. Je peux dire que je me suis retrouvée dans une certaine contradiction. En effet certains résultats de mes recherches m'encourageaient à poursuivre mes recherches selon la même démarche et d'autres m'invitaient à en changer.

Ainsi du bilan de mes recherches trois éléments me donnaient à croire que je devais continuer plus avant en m'appuyant sur le même cadre de référence. Grâce à l'outil de mesure de la diversification que j'avais proposé j'avais en effet pu confirmer que les PME malgré leur spécificité ne formaient pas un groupe homogène et ainsi conforter les travaux de Olivier Mussault et Didier Perquier (1979) et Pierre Candau (1981). Par ailleurs l'approche sectorielle m'a permis de tester mon outil de mesure de la diversification et donc de construire une typologie des pratiques de diversification de ces entreprises et implicitement montrer que les

PME pouvaient se diversifier au sein d'un secteur. Les PME n'apparaissaient donc pas comme systématiquement spécialisées. J'ai montré également, avec toute la prudence nécessaire du fait de la taille réduite de mon échantillon, le rôle relatif des différents facteurs qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, dans la gestion du portefeuille d'activité. La personnalité des dirigeants semble jouer un rôle important notamment. Par la même j'ai montré la pertinence d'une posture de recherche qui ne soit pas strictement déterministe quant au secteur en particulier qu'il fallait dépasser l'approche dite de la conception.

Ces trois résultats posaient un cadre d'analyse des pratiques stratégiques des PME et participaient ainsi à la structuration du champ de recherche des PME qui à cette période était encore peu formalisé (Torrès, 1997; Marchesnay, 1980). D'une certaine façon, cela confirme le rôle qu'accorde Louis-Jacques Filion (2000) aux typologies à savoir participer à la construction d'un champ de cherche.

En même temps, ces trois résultats de mes recherches montraient aussi les limites de ma démarche d'analyse. Tout d'abord l'outil de mesure de la diversification que j'ai proposé portait en lui les inconvénients de ses avantages à savoir qu'il permettait une lecture opérationnelle de la diversification mais en donnait davantage sous l'angle statique que dynamique. C'est, pour reprendre les propos de Henry Mintzberg (1990 ; in : Lagarde, 2004 p. 32) là les limites des indicateurs de la diversification qu'ils soient industriels ou catégoriels. Ils conçoivent davantage la stratégie de diversification comme une « position » que comme une « perspective ». Pour preuve, l'analyse des actions de développement dans les réponses apportées par les dirigeants à la présence ou l'absence de changement est certainement une première étape nécessaire à l'analyse des changements. Cependant elle ne permet pas suffisamment d'appréhender le processus du changement lui-même. Une approche longitudinale des actions de développement me semblait alors nécessaire en complément de cette lecture en coupe des choix stratégiques. Ensuite si mes recherches montraient certes l'influence relative de l'environnement en regard des facteurs internes sur les pratiques de diversification, il n'en demeure pas moins qu'il apparaissait nécessaire, surtout pour ce qui concerne le rôle des acteurs dans le choix stratégique, en l'occurrence celui du dirigeant, d'envisager une méthode qualitative pour les appréhender dans leur profondeur. Il ne s'agissait certainement pas d'oublier la dimension sectorielle pour comprendre les facteurs d'influence des choix stratégiques des PME car cela apporte une lecture collective de l'action, mais il me semblait utile de rapprocher le regard davantage vers les PME elles mêmes au sens

de l'entité lieu de décisions et d'actions. C'est ainsi que progressivement, à partir de 1997, j'ai changé de lecture d'approche des pratiques stratégiques des PME et de diversification en particulier.

1.2.2. Le processus de conduite de la diversification des PME : 1998 - 2007

De 1998 à 2007 j'ai effectivement continué de travailler [Robic, 1997b ; 1998 ; 2002 ; 2003 ; 2005 ; 2007a] sur le même objet de recherche à savoir les PME dont en particulier celles du secteur laitier et la même question de recherche : leurs stratégies de diversification. En revanche, sans cesser de m'intéresser à la nature de la diversification, c'est surtout vers la compréhension de son processus que j'ai mené ma réflexion et ceci selon une approche qualitative. Plus précisément, j'ai mené mes recherches dans l'objectif de trouver des éléments de réponse à la question du choix de la stratégie de diversification des PME. Le management stratégique des ruptures environnementales m'a paru être une piste prometteuse.

1.2.2.1. Cadre de l'étude

Le choix de cette problématique du management stratégique des ruptures environnementales a émané de l'observation du terrain. En effet, grâce à une bonne connaissance de la filière lait et des IAA en général, acquise durant la phase de recherche précédente mais aussi grâce à la coresponsabilité puis responsabilité du DESS Economie et Gestion des Systèmes Alimentaires Agricoles et Maritimes (EGSAAM) de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nantes depuis mon arrivée en poste à l'Université de Nantes après mon doctorat, j'ai pu observer que dans ce secteur qui avait connu une rupture forte, du fait de la mise en place des quotas de production en 1984 dans le cadre de la Politique Agricole Commune (PAC), certaines entreprises avaient très vite disparu, d'autres se maintenaient difficilement sur l'échiquier industriel tandis que d'autres non seulement restaient en lice mais se développaient avec succès notamment en choisissant de se diversifier. Je me suis donc demandé comment la diversification peut s'inscrire dans un contexte de rupture et selon quel processus elle est mise en œuvre. J'ai été très encouragée à travailler sur cette question précise par l'équipe d'enseignants-chercheurs agroéconomistes de Nantes tels que Jean- Claude Lebossé (1981) et Annie Lambert (1995). La question leur paraissait essentielle pour le secteur et l'approche qualitative que je prévoyais d'utiliser pour l'aborder leur semblait, par sa nouveauté par rapport à ce qui se pratiquait dans le domaine de recherche de l'économie agricole et agro-alimentaire, prometteuse.

Le fait de prendre les PME laitières comme objet d'observation de cette question de la stratégie de diversification dans le contexte de rupture environnementale, alors que de grandes entreprises laitières telles que BSN-Gervais Danone, Yoplait, Bongrain, U.LN, auraient pu constituer le terrain d'analyse, tenait à plusieurs raisons. En premier lieu les résultats de mes précédentes recherches montraient que la taille semblait jouer un rôle positif sur la diversification contredisant en cela les travaux sur les grandes entreprises telles que ceux de Gareth Dyas et Heinz Thanheiser (1981) et Kurt Christensen et Cynthia Montgomery (1981) et Abdenbi Louitri (1984) qui montraient que la taille était davantage un élément inhibiteur vis-à-vis de la diversification. Je voulais en savoir davantage. Deuxièmement, la diversification avait fait l'objet de nombreuses recherches sur les grandes entreprises et très peu sur les PME comme je l'ai déjà rappelé. Troisièmement au sein du tout jeune Laboratoire de Recherche en Gestion (LAGON[3]) devenu LEMNA[4] par la suite, de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Nantes, plusieurs membres étaient convaincus de l'effet taille sur les pratiques stratégiques des entreprises dont Nicolas Antheaume et Lionel Honoré (2002) ainsi que Frédéric Le Roy (2001) qui menaient à l'époque une partie de leurs travaux sur les PME. En même temps un contrat de recherche sur l'effet des aides à l'investissement immatériel auprès des PMI était en cours [Robic et al. 1998]. Le contexte était donc favorable à l'étude des pratiques stratégiques des PME. Enfin, au regard de mes recherches précédentes, je voyais la nécessité de s'intéresser aux acteurs de la stratégie et en particulier leurs décideurs pour saisir justement la dynamique de la stratégie et donc les changements à l'œuvre au sein de l'entreprise. Or la possibilité de rencontrer les acteurs de la stratégie est d'autant plus difficile que l'entreprise est de grande taille. La configuration de la PME offrait justement l'avantage d'une observation directe de ses décideurs et acteurs incarnés en particulier, mais pas seulement, par son dirigeant. C'est en tout cas comme cela que je le voyais. De mon expérience précédente j'avais tiré plusieurs leçons dont celle-ci. Si l'on voulait que les entretiens menés auprès des dirigeants de PME soient éclairants sur leurs pratiques stratégiques, il était indispensable qu'ils soient, au moins à un moment donné, non directifs ou au moins semi-directifs plutôt que directifs. Ils devaient être menés de telle sorte que la trajectoire stratégique de l'entreprise apparaisse et que le rôle du dirigeant dans cette dynamique puisse être dégagé. Ainsi, l'étude auprès des dirigeants de PME, aussi

[3] LAGON : Laboratoire de Gestion et Organisation de Nantes
[4] LEMNA : Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique

relativement aisée qu'elle fut à entreprendre, devait, au vu de mon expérience s'inscrire, au moins à un moment donné, dans une approche qualitative.

J'ai donc amorcé ce travail d'analyse du processus de diversification des PME en 1997/1998 à la fois en continuité et en rupture par rapport à ma période précédente que je considère comme une phase d'apprentissage. La rupture la plus significative est le passage de la méthodologie quantitative à une méthodologie qualitative puisque par la suite et jusqu'à aujourd'hui je ne suis jamais revenue à l'approche quantitative. Cette césure marque également le passage d'un paradigme épistémologique post-positiviste à un paradigme constructiviste et un paradigme interprétativiste (Avenier et Thomas, 2012).

Pour étudier le processus de diversification dans un contexte de rupture environnementale, j'ai continué d'adopter une vision « projective » du management stratégique dite encore « interactive » (Joffre et Koenig, 1992). Les résultats, de mes précédentes recherches relatives aux déterminants de la stratégie de diversification concernant, notamment le rôle de la personnalité du dirigeant pour les facteurs internes et la phase d'évolution du secteur pour les facteurs externes, me confortaient dans cette conception du management stratégique des PME. Mon objectif au cours de ces dix années, consacrées à l'étude du processus de diversification, était de comprendre justement comment les PME se plaçaient vis-à-vis de leur environnement, en particulier lorsque celui-ci connaissait des changements profonds. Cette conception du management stratégique évitait de voir les PME uniquement dans une logique adaptative, en l'occurrence lorsque l'environnement se voyait marqué par des réglementations juridiques très contraignantes, voire coercitives comme les quotas de production. De la même façon, elle empêchait également de penser que certaines pratiques d'entreprise, a priori très proactives à un moment donné, ne pouvaient pas être aussi dans une posture d'adaptation. Cependant au cours de cette période, j'ai fait évoluer cette vision du management stratégique estimant avec des chercheurs comme Alain-Charles Martinet (1984) que, si le modèle de l'ajustement concurrentiel, de l'intention stratégique et de l'interaction nous renseignent effectivement sur les relations que l'entreprise entretient avec son environnement économique lors de ses décisions et actions stratégiques, elles ne nous renseignent guère, voire pas du tout, sur les relations qu'elle entretient avec son environnement social et politique interne et externe dans lequel elle évolue. C'est de cette façon que j'ai saisi l'approche néo-institutionnelle au sein de la Nouvelle Socio-Economie (NSE) (Swedberg, 1994) pour appréhender les relations qu'entretiennent les entreprises avec leur environnement en lien

avec leur processus de diversification. Ainsi, ce paradigme du management stratégique a guidé mes recherches durant ces années. Je dirais même qu'il en a été le fil rouge. De la même façon que dans mes recherches précédentes j'ai eu à souhait de montrer que les PME pouvaient être homogènes dans leurs pratiques stratégiques tout en restant un groupe spécifique, il me tenait à cœur ici de voir si les PME non seulement s'adaptaient à leur environnement mais aussi agissaient sur lui et plus largement comment elles étaient imbriquées dans leur environnement non seulement économique mais aussi social et politique. C'était là une énigme à laquelle je me proposais de répondre. J'emploie le terme énigme en lien avec ma vision du management stratégique (Dumez, 2011) au regard de l'avancée des recherches sur les PME à cette époque.

Comment ai-je opéré pour étudier le processus de diversification des PME dans un contexte environnemental en profond bouleversement appliqué au secteur laitier marqué justement par un changement de mode de régulation par la mise en place des quotas de production laitière en 1984.

De mon cadre d'analyse du contenu et des déterminants de la diversification, j'ai conservé l'idée que le processus de diversification pouvait se concevoir selon trois voies d'action que sont le repli, le maintien et le développement. En même temps, j'ai, aussi et surtout, considéré que pour appréhender le processus de diversification il fallait voir la stratégie de diversification comme un changement d'activité voire de métier (Martinet, 1983 ; Bamberger 1994) entrainant des changements (Ansoff, 1965 ; Detrie et Ramanantsoa, 1983 ; Véry, 1991) qui peuvent même aller vers un changement radical que d'aucuns (Bijon, 1991) n'hésiteront pas à qualifier de stratégie de rupture. Si la diversification correspond à un changement, voire un changement de métier de l'entreprise, cela signifie qu'elle acquiert, développe, abandonne des compétences. C'est sur cette base que j'ai mené ma recherche sur le processus de diversification. Plus largement j'ai considéré que les changements progressifs et/ou de rupture des activités de l'entreprise et parfois de son métier se font selon une dynamique qui façonne sa trajectoire stratégique. La trajectoire stratégique est plus large que la notion de métier qui se restreint aux compétences. Cela impliquait alors que si la diversification participe à façonner la trajectoire stratégique de l'entreprise, il fallait, pour l'appréhender, se saisir de l'histoire de l'entreprise dans sa globalité. Je considérais que l'analyse processuelle de la stratégie de diversification des PME que je voulais faire ne pouvait l'être que selon une approche historique à l'instar de ce que faisait et encourageait à faire Andrew Pettigrew

(1992). Par ailleurs, en concevant la diversification comme un changement d'activité, il m'a paru nécessaire de voir la position de départ de ce changement : la stabilité. En effet comme le rappellent Olof Brunninge (2009) et Olof Brunninge et Leif Melin (2010) pour être à même d'identifier le changement, il faut être capable de mesurer, identifier la stabilité. Fort de ce constat, afin d'observer les changements intrinsèques à la diversification, j'ai repris le cadre d'analyse du contenu de la diversification que j'avais élaboré pour dégager une typologie des pratiques de diversification des PME pour mesurer la diversification comme « position ». S'il n'était pas parfait, comme je l'ai dit pour appréhender le processus de diversification, il convenait à la mesure de la diversification du point de vue statique. Il offrait le grand avantage d'être opérationnel et réaliste quant aux caractéristiques des PME qui plus est je l'avais testé auprès des PME du secteur laitier.

Sur le plan méthodologique, j'ai donc choisi l'approche qualitative. Elle me semblait pertinente pour mener mon analyse processuelle de la diversification. Plus précisément j'ai mené l'ensemble de mes recherches sur cette période par la méthode des cas. Néanmoins sur les deux études que j'ai réalisées ma méthode de construction des cas a évolué. Je suis passée d'une construction de cas sur la base de données secondaires à une construction de cas par le récit de vie (Bertaux, 1997). C'est en cela que je peux donc dire que vis-à-vis de ma phase précédente, que j'ai qualifiée d'apprentissage de la recherche, je suis passée d'une approche post-positiviste de la connaissance à une approche à mi-chemin, si c'est possible, entre le constructivisme et l'interprétativisme (Dumez, 2010, 2011 ; Avenier et Thomas, 2012 ; Thiétart, 2014). J'ai étudié la même question sous des angles différents avec des corpus théoriques différents et un terrain relevant du même secteur, le secteur laitier. J'ai ainsi réduit les écueils évoqués par Hervé Dumez (2012).

1.2.2.2. Réalisation de l'étude

J'ai effectué mes recherches [Robic, 1997b ; Robic 1998 ; Robic 2002 ; Robic 2003 ; Robic 2007a] en deux séquences en suivant le cadre de recherche exposé.

Ma première étude [Robic, 1997b ; 1998], que je considère comme exploratoire, a consisté à analyser le comportement de diversification dans un contexte de rupture. L'hypothèse sur laquelle je l'ai construite était que, en résonnance avec le courant évolutionniste, pour l'approche dynamique des orientations stratégiques des entreprises (Nelson et Winter, 1982) et pour le processus de diversification en particulier les travaux d'Edith Penrose (1959) et de

David Teece, Gary Pisano et Amy Shuen (1997), les entreprises se développent par la génération de compétences spécifiques dans un contexte dynamique. L'objectif était d'analyser si les entreprises se diversifiaient ou non sur la base de leurs compétences en référence à la théorie des ressources compétences (RBV) (Wernerfelt, 1984) issue de ce courant évolutionniste. Je souhaitais plus précisément examiner si le modèle développé par la théorie des RBV et plus largement la théorie de David Teece et al. (1997) était transposable aux processus de diversification en l'occurrence géographique et ceci non plus seulement du point de vue technologique mais aussi et surtout institutionnel. Les quotas de production étant par essence une contrainte réglementaire, une contrainte institutionnelle qui s'impose aux acteurs du secteur concerné, il me paraissait approprié de mettre à l'épreuve mon hypothèse de travail auprès d'entreprises du secteur laitier puisqu'il connaissait depuis 1984, la mise en place par la PAC[5] de quotas de production laitière sur l'ensemble de l'Union Européenne. J'ai choisi la méthode de l'étude de cas pour observer, sur le terrain, les pratiques de diversification des entreprises dans un contexte de rupture et ici celles du secteur laitier. Le travail étant encore exploratoire, j'ai limité l'observation à un seul cas. Il s'agissait d'une Société Coopérative, la société Eurial-Poitouraine. En 1996 elle avait réalisé un chiffre d'affaire de 2,96 milliards de francs dont 454 millions de francs à l'export avec 1300 salariés. Elle se plaçait au dixième rang de l'échiquier de l'industrie laitière. En cela il s'agissait d'une grosse PME qui serait aujourd'hui qualifiée d'ETI[6]. Elle produisait du lait de consommation, du beurre, des fromages et des produits industriels. Sur cette base et sur la mesure de diversification que j'avais précédemment développée [Robic, 1989, 1994], la SA Eurial pouvait être estimée comme diversifiée, à la fois vis-à-vis de ses produits, ses clients, ses besoins et la zone géographique desservie. Globalement Eurial-Poitouraine était parvenue en 1996/1997 à une diversification qui peut être qualifiée de diversification liée, voire de cohérence fondée sur des compétences notamment en termes de savoir-faire technologiques et commerciaux (Teece et al. 1997). Dans une conjoncture favorable au recentrage des activités plutôt qu'à la diversification, il convenait de s'interroger sur le processus suivi par cette entreprise pour parvenir à cette diversification. Ainsi je me suis enquise de savoir comment l'entreprise s'était-elle diversifiée dans ce contexte de réglementation de la production de la matière première. Sur la base d'informations secondaires et de discussion auprès de spécialistes de l'industrie laitière et en particulier des sociétés coopératives (Lambert, 1995)

[5] PAC : Politique Agricole Commune
[6] ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

j'ai pu analyser le processus de diversification d'Eurial-Poitouraine. Ses choix stratégiques effectués entre 1988 et 1996 peuvent se résumer ainsi :

- Eurial naît d'une stratégie de croissance externe (fusion entre la Sica Eurial et Ucal, la Colaréna et laLaiterie de la Presqu'île, filiale de la Colaréna) menée dans un climat défensif.
- Eurial passe à une stratégie plus offensive empreinte toutefois de peur en renforçant ses compétences technologiques, commerciales, financières et organisationnelles, soit par croissance externe et alliance, soit par développement interne, notamment pour gagner du temps car le contexte est très changeant, tant sur le plan des clients que de son espace géographique.
- Le renforcement et la modification de ses compétences lui permettent de passer d'une stratégie de spécialisation à une stratégie de diversification soutenue par une orientation vers une logique de différenciation plutôt que de volume.
- La consolidation de ses compétences industrielles lui permet de songer au marché européen voire mondial en s'appuyant sur la stratégie d'alliance.
- Eurial a, par ce processus évolutif, acquis de nouvelles compétences, voire une nouvelle cohérence, pour reprendre les termes de Giovanni Dosi, David Teece, et Sidney Winter (1990), qui lui procurent un meilleur positionnement sur le marché des produits laitiers.

Je voyais donc qu'Eurial était née de la mise en place des quotas laitiers, mesure de rupture au regard de l'histoire du secteur laitier. Par ailleurs, d'une stratégie de spécialisation elle est passée à une stratégie de diversification produit et marché liée, fondée sur de nouvelles compétences, technologiques, commerciales, financières et organisationnelles, appuyées par une orientation vers la différenciation plutôt que le volume viable jusqu'alors grâce à la PAC avant la mise en place des quotas en 1984. Il faut souligner que c'était un mouvement général au sein de l'industrie laitière (Calvez, 1997). Plus généralement je concluais, à partir de cette étude de cas, qu'une rupture, ici institutionnelle, crée des craintes, voire des peurs, qui entrainent un développement de compétences qui se valorisent dans le cadre d'une diversification liée, ou encore de cohérence, et permet un bon positionnement sur le marché et notamment l'accès aux marchés mondiaux.

Ces premiers résultats étaient encourageants à plus d'un titre. Ils montraient la pertinence de recherches sur les processus de diversification, en l'occurrence dans le cadre d'un contexte en

mutation, pour comprendre ce comportement plutôt que de se restreindre à l'étude des formes et degrés de diversification. Ils confirmaient par ailleurs les travaux de David Teece et al., (1997) selon lesquels les entreprises se développent sur des compétences notamment technologiques. Plus précisément ils allaient dans le sens des travaux d'Edith Penrose (1959) sur la mise en place de la diversification sur la base des ressources de l'entreprise. S'agissant de la conduite de la diversification par les PME, ce cas mettait en exergue le fait que la diversification pouvait constituer une voie de développement de la PME et pas seulement la spécialisation. Cela renforçait les résultats de mes premières recherches [Robic, 1989 ; 1994]. Par ailleurs ce cas montrait que les PME pouvaient trouver dans une rupture institutionnelle un moteur d'expansion qu'elles mettaient en œuvre par le passage d'une stratégie de spécialisation à une stratégie de diversification liée et de croissance fondée sur une logique de déploiement de compétences qui ici s'est traduit par le passage de la forme PME à la forme ETI. Par ailleurs, ce cas montrait aussi que la diversification était par essence un changement d'activité au sein de l'entreprise avec ici notamment le passage du national à l'international et que ce changement entrainait d'autres changements d'ordre non seulement économique mais aussi organisationnel. Cette étude exploratoire m'encourageait à poursuivre mes recherches sur cette question du processus de diversification des PME en l'occurrence dans un contexte de rupture qui plus est par la méthode des cas. Cependant elle montrait aussi la nécessité d'étoffer le cas pour lui donner l'épaisseur nécessaire pour prétendre être une source d'observation crédible du comportement stratégique des PME dans un environnement turbulent et traiter ainsi plus largement de la question de la relation qu'entretiennent les PME à leur environnement. L'étude de l'entreprise Eurial ne m'avait pas permis de voir si nous nous trouvions en face d'un exemple de PME qui avait une relation strictement déterministe ou volontariste ou projective avec son environnement alors qu'un de mes objectifs était justement de voir si les PME, par-delà leurs spécificités, se contentaient de s'adapter à leur environnement où au contraire pouvaient aussi agir sur lui. En effet dans cette étude de cas les acteurs n'ont pas été questionnés aussi le cas renseignait seulement sur les structures : le secteur, l'entreprise au sens de l'organisation. Il ne donnait à voir qu'une fraction du processus de diversification. L'absence des acteurs dans le cas tenait à la méthode de construction du cas. En effet j'avais utilisé les sources secondaires et des échanges avec des experts (Lambert, 1995). Par ailleurs, le cas ne regardait pas suffisamment les trajectoires passées de l'entreprise pour livrer des éléments d'information sur les rapports de l'entreprise à son environnement, qu'ils soient déterministes, volontaristes ou projectifs. Au terme de l'étude, j'ai vu les limites de cette approche même si d'un certain côté elle est confortable et

efficace. Effectivement, elle n'oblige pas le chercheur à sortir de sa tour d'ivoire et dès lors que l'on a autour de soi suffisamment d'informations elle évite l'aspect chronophage du terrain. Mais cette efficacité est toute relative puisqu'elle ne révèle pas les informations indispensables à la compréhension des pratiques stratégiques d'une entreprise à savoir le rôle des acteurs et la trajectoire de l'entreprise prise au sens historique ce qui freine, voire arrête, l'étude elle-même.

Forte de cette expérience j'ai décidé d'aller à la rencontre des acteurs de la stratégie des entreprises du temps présent mais aussi de leur passé. Mes collègues, en l'occurrence Patrice Guillotreau, Frédéric Le Roy (2000), et Lionel Honoré (1998 ; 2002) qui travaillaient respectivement sur les pratiques concurrentielles et les pratiques organisationnelles, m'ont encouragée à aller à la rencontre des acteurs pour construire mes études de cas et notamment par les récits de vie même si eux-mêmes n'employaient pas cette méthode. Ils savaient mon goût et j'espère le talent pour les récits et le terrain.

La seconde séquence de mes recherches [Robic, 2002 ; 2003 ; 2007a] sur le processus de diversification des PME dans un contexte de rupture environnementale a donc été construite sur la base d'une étude de cas élaborée sur l'approche par les récits de vie (Berteaux, 1997). Souhaitant absolument bâtir un cas qui soit ancré dans l'histoire de l'entreprise et de ses acteurs je me suis tournée vers une entreprise avec une histoire longue pour que les récits soient inscrits dans un temps long et qui par ailleurs menait une stratégie de diversification. Je me suis adressée à une l'entreprise Laconie[7], une des PME avec laquelle j'avais eu des échanges très riches et dans un climat de grande confiance durant mes recherches sur le contenu de la diversification au cours de mon doctorat. L'entreprise Laconie qui a fait l'objet de mon étude de cas est une entreprise privée en l'occurrence familiale parvenue à la troisième génération. Elle est d'ailleurs toujours pérenne et à ce jour je continue de travailler avec elle. J'y reviendrai dans la prochaine partie sur les entreprises familiales comme objet de recherche de 2007 à 2016.

Laconie, à la période qui nous occupe à savoir 2000/2007, est une entreprise de type familial qui a réalisé un chiffre d'affaire en 1999 de 850 millions de francs avec 750 salariés et occupait le 23ème rang en France au sein du secteur laitier. Elle détenait à l'époque quatre

[7] Laconie : il s'agit, pour des raisons de confidentialité, d'un nom d'emprunt

domaines d'activité stratégiques (DAS), des produits laitiers biologiques, du soja et produits dérivés, des fromages, des produits industriels qui reflétaient ses trois métiers qui étaient la production (55% du CA), l'activité logistique de distribution et de grossiste (40% du CA) et le transfert de technologies à savoir l'installation d'usines clés en main (5% du CA). Au vu de ce portefeuille d'activités Laconie était diversifiée. Il s'agissait d'une diversification horizontale liée à la fois en termes de produits offerts, de besoins satisfaits, de clients servis et zone géographique couverte. En même temps, Laconie suivait une stratégie de diversification verticale vu les modalités d'approvisionnement du lait et du soja ainsi que son activité de grossiste. Laconie menait une stratégie de diversification fondée sur des compétences technologiques et commerciales plus précisément l'innovation technologique et la gestion de proximité.

Afin de construire mon « cas », j'ai adopté la proposition de Robert Yin (2009) sur cette méthodologie. Les faits et leur analyse ont été combinés. Le « cas » a été établi en priorité sur la base d'entretiens de type récits de vie (Berteaux, 1997) menés auprès de la direction de l'entreprise, complétés par la presse professionnelle, suffisamment denses et ancrés dans son histoire pour inscrire l'analyse dans une perspective historique afin de dégager les processus de diversification dans une perspective comportementale en lien avec l'environnement et la trajectoire stratégique de l'entreprise et de ses acteurs.

Ce cas m'a servi à analyser le management stratégique des ruptures environnementales afin de questionner plus précisément le processus de diversification des PME. A cette fin, j'ai en premier lieu [Robic, 2003] orienté ma réflexion à l'aide de ce cas Laconie pour examiner les relations qu'entretiennent les PME avec leur environnement. J'estimais, comme je l'ai dit, qu'il fallait aller plus loin dans l'analyse de cette question que celle que j'avais effectuée sur la base du cas Eurial. J'ai analysé la thèse soutenue par la théorie néo-institutionnaliste (Swedberg, 1994) selon laquelle une rupture environnementale est plus une opportunité qu'une contrainte pour les entreprises qui mènent une stratégie proactive. En cela j'allais plus loin que la vision de Patrick Joffre et Gérard Koenig (1992) selon laquelle trois scenarios non exclusifs s'offrent à l'entreprise quant à ses relations vis-à-vis de l'environnement : déterminisme, volontarisme et « projectivisme ». J'adoptais la vision néo-institutionnaliste qui replace l'entreprise dans le social et le politique et m'appuyais sur trois notions clés développées par ce courant de pensée : l'institution, l'isomorphisme et l'imbrication. J'empruntais ainsi à Paul DiMaggio et Walter Powell (1983) la distinction entre l'institution

cognitive, coercitive et normative. Cela m'a amenée à considérer les quotas laitiers comme une institution coercitive. Afin d'analyser les pratiques stratégiques des entreprises du secteur face à cette institution coercitive, j'ai retenu de ces mêmes auteurs la notion d'isomorphisme institutionnel pour regarder en particulier l'importance du déterminisme. Enfin je me suis emparée de la notion d'imbrication développée par Mark Granovetter (1985 ; 1994) pensée à l'origine par Karl Polanyi (1983). Cela m'a permis d'analyser l'effet des quotas laitiers -institution coercitive- sur les pratiques stratégiques des entreprises, institution cognitive.

L'étude de l'entreprise Laconie, croisée avec celle du secteur laitier, a montré effectivement un phénomène d'isomorphisme coercitif puisque toutes les entreprises laitières se sont lancées dans la diversification. Simultanément une interaction entre les quotas -institution coercitive- les compétences et l'identité organisationnelle -institution cognitive- est apparue. Confrontées à une rupture environnementale les entreprises ont été contraintes par ce changement. En même temps, les entreprises qui avaient conduit leur développement précédent sur des compétences d'anticipation, d'innovation, de changement, reflet de leur identité organisationnelle, ont su dans un second temps transformer ces contraintes en opportunités. L'interaction entre l'environnement et le comportement des entreprises était manifeste. Elle émergeait notamment de l'imbrication permanente de l'entreprise dans la sphère économique et la sphère sociale telle que son identité organisationnelle et la famille des dirigeants pour les entreprises. A travers cette étude basée sur une étude de cas, j'ai donc confirmé la thèse soutenue par la théorie néo-institutionnaliste selon laquelle une rupture environnementale est plus une opportunité qu'une contrainte pour les entreprises qui mènent une stratégie proactive.

Dans un second temps [Robic, 2007] j'ai souhaité aller plus avant dans l'analyse du rôle de l'imbrication de l'entreprise dans son environnement, voire dans ses réseaux sociaux. C'est ainsi que sur la base de la théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1985) j'ai analysé la thèse selon laquelle le management stratégique des ruptures environnementales se fait par interrelation entre les différentes sphères dans lesquelles l'entreprise évolue sous l'action des réseaux sociaux qu'elle a su développer au cours de sa trajectoire. L'étude longitudinale de Laconie a mis en exergue le fait que face à un changement brutal l'entreprise a été contrainte de modifier ses orientations stratégiques. Elle a adopté un comportement défensif, réactif. En même temps ce comportement sous contrainte a été novateur, en rupture avec ses pratiques antérieures. Il y a eu interférence entre l'adaptation et l'action. Cette interférence a abouti à une conjugaison de l'innovation et de la tradition : conjugaison qui paraît toute « naturelle »

dans une logique socioéconomique mais paradoxale dans une logique stratégique classique des pratiques de l'entreprise. L'appartenance de Laconie à de multiples réseaux a participé à forger et institutionnaliser dans le temps ce management « paradoxal » avec l'histoire sociale de ses dirigeants. Au final l'étude de cas illustre l'encastrement du management stratégique des ruptures environnementales par la dynamique des réseaux exacerbée par l'histoire sociale des dirigeants. Grâce à la théorie des réseaux sociaux, j'ai observé que cette PME s'était développée non seulement en résonnance avec l'évolution de son environnement, mais également sur la base de son réseau social qu'elle a construit au fil des années. De cette manière, sur la base de mon étude de cas, j'ai pu confirmer la thèse selon laquelle le management stratégique des ruptures environnementales s'effectue en interrelation entre les différentes sphères dans lesquelles l'entreprise évolue sous l'action de ses réseaux sociaux.

Plus généralement quels sont les résultats de mes études sur le processus de diversification en lien avec un environnement en forte évolution. Tout d'abord il ressort que les PME peuvent se diversifier et ne pas seulement se spécialiser. Ainsi les résultats de mes premières recherches, menés selon une approche quantitative, sont confirmés. Cela renforce en même temps l'intérêt d'une mesure de la diversification des PME qui soit appropriée à leurs spécificités. Deuxièmement les PME apparaissent imbriquées dans leur environnement. C'est de cette imbrication qu'elles tissent leurs relations avec leur environnement. Plutôt que de parler de déterminisme, volontarisme ou « projectivisme », il est plus approprié de parler d'encastrement de l'économique dans le social et le politique. Troisièmement, pour comprendre ces processus comportementaux des PME, en l'occurrence leur diversification, il est nécessaire de les aborder sous un angle global considérant que l'économique est dans le social et non l'inverse à l'instar des travaux développés par Mark Granovetter inspirés de ceux de Karl Polanyi. Quatrièmement, plus que la taille c'est le mode de gouvernance qui apparaît comme déterminant dans les pratiques stratégiques des PME. Les entreprises familiales du secteur laitier ont pratiqué en effet plus facilement et fréquemment la diversification articulée autour d'une stratégie de différenciation tandis que les sociétés coopératives ont davantage choisi la spécialisation basée sur une logique de volume. Les travaux d'Eugène Calvez (1997) et Jean-Baptiste Philippot (1992) et les deux cas étudiés donnent à voir cette tendance. Cela vient contredire d'une certaine façon les travaux de Pierre Mevellec (1973) et Gérard Deshayes (1986) selon lesquels le mode de contrôle de l'entreprise n'est pas un facteur discriminant de ses orientations stratégiques.

Cette mise en exergue du rôle du mode de gouvernance dans les orientations stratégiques des PME m'a conduite à changer d'objet de recherche. En effet, sans cesser de m'intéresser aux PME, j'ai choisi de travailler sur l'entreprise familiale et en particulier les PME et ETI familiales à partir de 2007. Jusqu'à ce second travail sur les relations qu'entretiennent ces entreprises avec leur environnement en lien avec leur processus de diversification je n'ai pas appréhendé l'entreprise privée comme une entreprise familiale. Jusque là, je voyais l'entreprise privée comme une entreprise à but lucratif, de type capitaliste par opposition à l'entreprise coopérative très implantée dans le secteur des IAA dont l'industrie laitière. Comment cela a t-il été possible d'autant que dans le cadre de mes premières recherches menées sur le contenu de la diversification, en lien avec le projet Stratos, j'aurais pu les voir, d'aucuns du groupe de recherche l'ont fait et ont même réalisé une étude comparative (Donckel et al. 1990 ; Donckels et Fröhlich, 1991). Sans doute la forte présence des sociétés coopératives dans ma base de données explique t- elle ma lecture des entreprises privées mais seulement en partie. La méthodologie quantitative suivie durant la première phase de mes recherches a certainement contribué également à ce que je suis tentée de qualifier un aveuglément quant à l'appréhension des modes de gouvernance des PME dont j'ai étudié les pratiques stratégiques. C'est la méthode des récits de vie croisée avec la théorie néo-institutionnelle et en particulier la théorie des réseaux sociaux pour construire mon étude de cas qui m'ont amenée à voir le caractère familial des entreprises privées et en même temps l'importance du mode de gouvernance par rapport à la taille.

La méthode des récits de vie donne à voir l'histoire des acteurs que je n'aurais pas vus et en même temps leur inscription dans l'histoire de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. De même qu'avec la notion d'encastrement j'ai pu voir l'ancrage de la trajectoire de l'entreprise dans ses réseaux sociaux et en particulier le réseau « famille » qui bien sûr lui est propre au regard de l'entreprise coopérative.

En conclusion générale de cette phase de recherche sur la PME comme objet de recherche, je voudrais souligner quelques points qui me paraissent importants en termes de parcours de recherche.

Tout d'abord, sur le plan méthodologique, je vois dans mon parcours une césure forte puisque je suis passée d'une méthode quantitative reliée à une approche post-positiviste de la connaissance à une méthode qualitative plus précisément de l'étude de cas construite sur les

récits de vie rattachée à une approche constructiviste/interprétativiste. Ce virage, pris dans cette première phase de mon activité de chercheur, est pour moi essentiel. Je dirais qu'il marque le passage de l'apprentissage de la recherche où l'on suit les méthodes qu'il nous « faut » suivre en référence à un directeur de thèse notamment puis le passage à l'émancipation où l'on suit les méthodes qui non seulement nous paraissent les plus pertinentes en terme de production de savoir mais peut être encore davantage celles avec lesquelles on se sent en harmonie : avec lesquelles la recherche devient un grand plaisir. Le choix du récit de vie comme méthode de construction de l'étude de cas manifeste tout à fait ma volonté de conduire mes activités de recherche dans un esprit de cohérence entre la pertinence en terme de construction de savoir et mon appétence pour les récits comme vecteur de production selon une approche historique.

Un second point qui caractérise mon parcours de recherche, durant cette période, est le passage d'une étude de la pratique de la stratégie de diversification sous l'angle de son contenu à une étude de la stratégie davantage sous l'angle du processus. Même si je reviendrai plus tard sur ce point je vois là que j'ai suivi à la fois le courant de l'histoire de la pensée stratégique (Pettigrew, 1985 ; 1992) et en même temps j'ai simplement compris, au vu du terrain, la nécessité d'analyser certes le contenu de la stratégie mais aussi son processus. Ce changement d'angle de lecture de la diversification a été essentiel dans ma connaissance de la diversification et de l'intérêt de mes recherches en stratégie à la fois d'un point de vue académique mais aussi social car je répondais de cette façon à de vraies problématiques d'entreprises : comprendre la diversification comme changement d'activité et implicitement comprendre ses transformations mais aussi ses constances intrinsèques. Je pourrais dire qu'ainsi je me suis placée au cœur du management stratégique à savoir le management des ruptures et des continuités.

Un troisième point marque mon parcours de recherche. Il s'agit du passage d'une vision du management stratégique des PME, et des entreprises en général, comme un management projectif, considérant que l'entreprise puisse à la fois s'adapter à son environnement et agir sur lui mais restant confinée dans un espace strictement économique, à une vision du management stratégique imbriqué dans la sphère sociale et politique où l'entreprise et non pas l'inverse en référence à la théorie des réseaux sociaux développée par Mark Granovetter (1985 ; 1994).

Le dernier point tient à la difficile question de la spécificité des PME. En regard de la recherche sur la « PME en stratégie » en référence à Didier Chabaud et al., (2010) j'ai conduit une grande partie de mes recherches en interrogeant la spécificité de la conduite de la stratégie de diversification des PME. C'est ce qui m'a encouragée à proposer une typologie construite sur la base d'une proposition de mesure de la diversification qui leur soit spécifique justement. La seconde phase de mes recherches sur les pratiques stratégiques des PME sous l'angle de leur processus s'est intéressée à les comprendre en choisissant d'adopter une autre méthodologie de recherche que l'approche quantitative qui n'autorise pas ou difficilement une lecture adaptée à leurs spécificités. J'ai alors décidé d'abandonner l'approche en coupe pour lui préférer l'analyse longitudinale. De cette manière, c'est par la méthodologie empruntée durant cette seconde phase que j'ai pensé la spécificité des PME articulée avec la diversité. Mais, c'est aussi par cette méthodologie qualitative basée sur les récits de vie que j'ai « vu » non plus des PME mais des entreprises privées familiales d'un côté et des entreprises coopératives de l'autre. Peut-on en conclure pour autant que les PME ne sont pas spécifiques quant à leurs choix stratégiques. Je ne saurais répondre. Il aurait fallu pour cela que j'étudie selon une approche comparative les grandes entreprises. Ce que je n'ai pas fait à ce jour. Si les résultats de mes recherches sur le processus de diversification des PME m'ont amenée à considérer que la taille n'était pas le facteur le plus discriminant de leurs choix stratégiques mais le mode de gouvernance et m'ont décidée à questionner par la suite non plus la PME comme objet mais l'entreprise familiale, je n'ai pas interrogé les grandes entreprises pour autant. J'ai certes travaillé sur les entreprises familiales comme objet de recherche mais les études de cas qui ont nourri mes recherches se sont avérées être des PME et des ETI.

2. Les entreprises familiales comme objet de recherche : 2007 –2017

Depuis 2007, je mène effectivement mes recherches sur les E.F et non plus sur celui des PME en tant que champ d'observation. Si l'objet de mes recherches a évolué mon questionnement est demeuré le même à savoir celui du management des ruptures et des continuités, essence du management stratégique. J'ai continué de voir les entreprises comme étant imbriquées dans leur environnement non seulement économique mais aussi social, voire leurs réseaux sociaux dans la perspective des travaux de Mark Granovetter (1985 ; 1994) et plus largement de la N.S.E. En sorte qu'à partir de cette date, je me suis intéressée à saisir les pratiques stratégiques d'entreprises au mode de gouvernance familiale encastrées dans leur

environnement économique et social. Ce mode de gouvernance est resté et demeure (Bertrams, 2016) très largement majoritaire non seulement en France mais également au niveau mondial. Même s'il n'y a pas de consensus quant au nombre d'E.F plusieurs auteurs ont montré la permanence de ce modèle économique comme José Allouche et Bruno Amann (1995 ; 2000), Denise Kenyon-Rouvinez et John Ward (2004) et Jean-Claude Daumas (2006). Dans leur étude sur la structure de propriété des entreprises d'Europe de l'Ouest, Mara Faccio et Larry Lang (2002) parviennent, sur la base d'un échantillon de 5 232 entreprises de 13 pays européens, à un pourcentage de prévalence des E.F. de 44,21%. De leur côté Andrea Colli et Mary Rose (2007) ont déterminé le pourcentage d'E.F à partir des entreprises inscrites au registre du commerce entre 1995 et 2000 dans 13 pays dont 10 pays européens mais dont la France est absente, le Brésil, l'Inde et les Etats-Unis. Les chiffres oscillent entre 50 et 95%. Il n'en demeure pas moins que le mode de gouvernance familiale a longtemps été considéré comme peu efficace et même voué à disparaître au profit du mode de gouvernance managériale. Cette représentation de l'E.F comme mode de gouvernance dépassé, voire néfaste, au développement économique a été très largement véhiculée aux U.S.A à partir des années trente par les travaux de Adolf Auguste Berle et Gardiner Means (1932). Après guerre, cette vision de l'E.F a été reprise par David Landes (1949 ; 1951) puis amplement relayée par Alfred Chandler (1962 ; 1977 ; 1990) et dans une moindre mesure par d'autres auteurs tels que Bernard Elbaum et William Lazonick (1986) et William Lazonick (1991). En 2006 David Landes se rallie à l'idée que les entreprises à gouvernance familiale peuvent effectivement constituer un modèle économique efficace au même titre que les entreprises à gouvernance managériale. Ce changement de point de vue de la part d'un des initiateurs de l'idée selon laquelle les E.F étaient condamnées a valeur de symbole selon Jean-Claude Daumas (2012 p. 34) dans la reconnaissance de l'E.F comme objet de recherche. La vulgate contre le capitalisme familial, pour reprendre les termes de Jean-Claude Daumas (2012, p. 33-34), a fait que peu de recherches ont été menées sur les E.F, et encore moins en France qu'ailleurs, avant les années 1970. En effet si les recherches sur les E.F se sont développées de manière générale dès le début des années 1980 (Astrachan, 2003 ; Fernandez-Perez et Colli, 2013), voire au milieu des années 1970, pour qu'elles démarrent véritablement en France il a fallu attendre les années 1990 avec les travaux d'Emmanuel Chadeau (1993) en histoire et José Allouche et Bruno Amann (1995 ; 1998 ; 2000) en gestion. Malgré l'effort de chercheurs comme Maurice Levy-Leboyer (1974) et Claude Fohlen (1978) pour réhabiliter l'image des entreprises familiales françaises et leurs patrons, les stéréotypes vis-à-vis des E.F leur sont restés trop défavorables pour que des chercheurs français envisagent d'en

comprendre le fonctionnement à l'instar du mouvement qui s'était largement enclenché dans les autres pays. Les travaux de Gérard Hirigoyen (1982 ; 1984a ; 1984b) font figure d'exception dans l'histoire de la recherche sur les E.F en France.

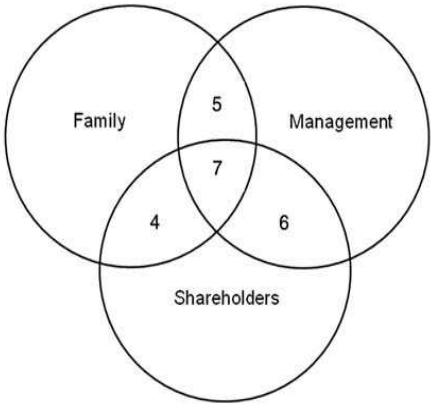
En décidant, en 2007, d'orienter mes recherches sur les entreprises familiales, je rejoignais ainsi le mouvement de recherche amorcé en France tardivement eu égard aux autres pays. De sorte que si des chercheurs français, gestionnaires, économistes et historiens, de plus en plus nombreux, se sont saisis de l'E.F comme objet de recherche, essentiellement à la suite de José Allouche et Bruno Amann, comme Jean-Luc Arrègle et al., (2002 ; 2004), Jean-Luc Arrègle (2006) Gérard Charreaux (1991), Sophie Mignon (1998), Céline Barredy (2005), le retard accumulé par la France, comparé à ce qui se faisait dans le reste de l'Europe et en Amérique, était encore prégnant. Je voulais participer à enrichir la connaissance du fonctionnement des E.F en françaises en particulier.

L'absence de consensus à cette époque quant à la notion même d'entreprise familiale comme l'ont bien montré José Allouche et Bruno Amann (2000), et qui perdure d'ailleurs toujours (Colli, 2003 ; Colli et Rose, 2007 ; Mazzi, 2011), preuve d'un champ de recherche encore jeune, afin de délimiter mon périmètre d'étude, il m'a fallu choisir une définition. Plutôt que de proposer une nouvelle définition qui ne ferait que s'ajouter aux nombreuses existantes, j'ai choisi de définir l'entreprise familiale, à l'instar de Jess Chua, James Chrisman, et Pramodita Sharma (1999) comme *« a family business is a governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generation of the family or families »*.[8]L'intérêt de cette conception de l'entreprise familiale est que non seulement elle envisage, comme le font Renato Tagiuri et John Davis (1992), auteurs fondateurs de la recherche sur les entreprises familiales, l'entreprise comme familiale dès lors que « deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital » mais elle inclut une variable essentielle à savoir l'intention de la transmettre à la prochaine génération. En cela j'ai inscris

[8] Chua, Chrisman, Sharma, 1999, p. 25, Defining the Family Business by Behavior, ET&P trad. "*comme une organisation qui est gouvernée ou gérée avec l'intention de donner forme et de poursuivre le projet de l'entreprise, partagée par une coalition dominante contrôlée par des membres de la même famille ou d'un petit groupe de familles de telle manière à assurer sa durabilité sur plusieurs générations de la ou des familles. »*

mes travaux dans le prolongement des travaux de Timothy Habbershon et Mary Williams (1999) et de Louise Cadieux, Jean Lorrain, et Pierre Hugron (2002) admis comme incontournables sur cet objet de recherche. Récemment Jean-Claude Daumas (2015) rappelle clairement tous ces éléments en faisant référence tout particulièrement aux entreprises familiales françaises. Conjointement à cette conception de l'E.F, à l'instar des travaux fondateurs de Renato Tagiuri et John Davis (1982) et Ivan Lansberg (1983), la communauté de chercheurs qui s'intéresse aux E.F les voit comme des systèmes complexes où la famille et l'entreprise, deux institutions sociales, s'entremêlent. La régulation du système entreprise se fait grâce à ces interactions entre les deux sous-systèmes. Renato Tagiuri et John Davis (1992), ont proposé une représentation visuelle de la régulation de l'E.F avec trois cercles, (Figure 1) inspirée du diagramme de John Venn (1880) qui traduit le mode de gouvernance des E.F. Tout en considérant que les entreprises sont imbriquées dans leur environnement économique et social, pour conduire mes travaux, j'ai adopté une lecture systémique de l'E.F. Les recherches que j'ai menées sur les E.F sont donc le fruit d'une double lecture de leur mode de régulation avec leur environnement autour de l'imbrication et l'intersection.

Figure 1 : Le modèle des 3 cercles [Antheaume, Robic, et Barbelivien, 2013]



4/ Members of the family and shareholders.
5/ Members of the family with management responsibilities in the family business.
6/ Managers and shareholders but not members of the family.
7/ Members of the family, shareholders and with a management posiion in the family business.
Tagiuri R. et Davis J.A. (1992), in Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004

En choisissant l'entreprise familiale comme objet de recherche, à la place de la PME, j'entrais donc dans un espace de recherche relativement peu développé à l'époque surtout en France à l'inverse de la PME qui était très répandu. Après avoir « vu » l'entreprise familiale comme objet de recherche puis décidé d'y consacrer mes recherches, je l'abordais selon deux thèmes :

l'importance des femmes dans son management et sa pérennité. De cette façon, en référence à l'état de l'art sur la question des entreprises familiales (Allouche et Amann, 2000), en questionnant l'importance des femmes dans ces entreprises, j'inscrivais mes travaux au sein de la communauté des chercheurs travaillant sur les E.F sur un des thèmes les moins traités puisqu'entre 1936 et 1999 seulement 1,45% des travaux relatifs aux E.F portaient sur ce thème. Autant dire que je participais au défrichement d'un nouveau thème de recherche. Pour ce qui concerne le thème de la pérennité je rejoignais là une communauté plus large. Sur cette même période, ce thème représentait 4,91% des travaux réalisés auxquels on peut aisément ajouter la succession (8,38%), l'histoire (8,38%), voire les conflits (2,31%) étant donné que, comme je l'exposerai, j'ai abordé la question de la pérennité notamment à travers la question de la transmission et des conflits. Si mon second thème, à savoir la pérennité, était donc davantage traité, notamment par Sophie Mignon (1998), Sophie Mignon et Philippe Lorino (2013) et Sophie Mignon et Sihem Ben Mahmoud-Jouini (2014), il n'en demeurait pas moins encore largement à explorer qui plus est au niveau français et en particulier des PME et ETI comme j'ai choisi de le faire.

Le cas Laconie (voir *supra* p. 42-43) donnait non seulement à voir un cas d'E.F qui se développait par une diversification novatrice et dynamique dans l'I.A.A. mais aussi l'importance des femmes, des gendres des fils, des grands-mères et belles-mères dans son histoire. D'une manière générale, il mettait en exergue l'importance de la sphère familiale mais aussi celles que l'on ne voit pas souvent, même si elles sont parties prenantes de la vie de l'entreprise dans le parcours historique de l'entreprise familiale : les femmes, qu'elles soient filles, épouses, sœurs ou mère, voire grand-mère. Ce cas signifiait que le management des E.F s'exerce certes dans la sphère de l'entreprise mais aussi dans la sphère familiale, autant dire dans la sphère privée, ce qui fait qu'une partie du management des E.F est invisible. Ce cas a fortement participé à forger mes deux axes de recherche. Il a à la fois beaucoup influencé ma décision de travailler sur les E.F comme objet de recherche et ainsi à rompre avec mon précédent objet de recherche qu'était la PME et en même temps à choisir les grands thèmes sur lesquels j'allais les observer et continue de le faire.

J'ai démarré véritablement mes travaux sur les E.F en m'intéressant au rôle de la femme en tant qu'épouse dans leur gouvernance [Robic, 2007b] et assez rapidement [Robic, Antheaume, et Barbelivien, 2011] j'ai abordé en parallèle la question de leur pérennité. Afin de rester dans une lecture chronologique de mes travaux, je présenterai d'abord mes

recherches sur le rôle des femmes dans la direction des E.F puis exposerai ceux relatifs à la question de la pérennité des E.F. Pour autant, contrairement à mes recherches sur les PME, celles sur les E.F n'ont pas été effectuées de manière séquentielle mais simultanée quant aux thèmes traités. En effet, lorsque j'ai commencé à m'intéresser à la pérennité des E.F, je n'ai pas abandonné la question du rôle des femmes. Les deux thèmes se sont entremêlés. De ce fait la présentation que je vais en faire pourra être marquée par des intersections.

Vis-à-vis de mes recherches précédentes relatives aux PME, je me plaçais à la fois en rupture et continuité. Outre que j'abordais deux nouvelles questions de recherche auprès des E.F et non plus des PME, l'inflexion tenait aussi à quatre autres aspects. En premier lieu, la rupture tenait aux acteurs auxquels je décidais de porter mon attention. De sorte que si j'ai accordé un grand intérêt à l'acteur le plus visible du management des E.F, à savoir son dirigeant, dans mes recherches, en même temps, je me suis intéressée comme par effet miroir à l'acteur le plus invisible à savoir la femme liée à la famille de l'entreprise. De cette façon, j'ai prolongé le travail que j'avais commencé dès mon DEA [Robic-Pinsard, 1983]. En second lieu, j'ai continué de m'intéresser à la façon dont l'entreprise se positionne dans son environnement tout en questionnant la manière dont certains de ses acteurs se situent à la fois dans l'entreprise et l'environnement de celle-ci. Mes recherches ayant trait à la pérennité se sont interrogées aussi bien sur la place occupée par les acteurs de l'entreprise, en l'occurrence ses dirigeants, dans leur environnement que sur le positionnement de l'entreprise elle-même dans son environnement économique et social. De même mes recherches, relatives au rôle de la femme liée à la famille de l'E.F, ont porté sur la relation qu'elle entretient avec son environnement à savoir l'entreprise, l'environnement économique et social et la famille. Ma façon d'envisager les relations que l'E.F et ses acteurs, dont les femmes liées à la famille de l'entreprise, ont avec leur environnement tient à ma vision du management stratégique des E.F. Je le conçois comme pouvant être la résultante de l'intersection entre les trois sphères qui caractérisent son mode de gouvernance représenté par les trois cercles de Renato Tagiuri et John Davis (1992) et en même temps l'effet de son imbrication dans son environnement.

Pour mener mes recherches sur les E.F, que ce soit sur la place des femmes au sein de ces entreprises ou sur leur pérennité, j'ai continué d'adopter une vision projective du management stratégique des entreprises que j'ai associée à ma lecture de l'E.F comme institution imbriquée dans son environnement économique et social et en même temps un système constitué des trois sphères, famille, management, actionnariat, en interaction. Ce paradigme

du management stratégique a accompagné mes recherches depuis 2006/2007 sur les E.F dont l'objectif est de comprendre comment des entreprises à gouvernance familiale, parvenues à la seconde, voire troisième, quatrième ou cinquième génération, restent si nombreuses tandis qu'elles étaient a priori destinées à disparaître.

Sur le plan méthodologique, en regard des recherches que j'ai effectuées sur le processus de diversification, c'est-à-dire de 1998 à 2007, j'ai conservé, de façon générale, la même approche, à savoir une approche qualitative de type étude de cas essentiellement. J'ai renouvelé l'approche historique à double titre. Tout d'abord pour montrer, comme je l'avais fait dans l'étude du processus de diversification des PME, les permanences et les ruptures stratégiques des entreprises et ainsi mieux saisir la trajectoire stratégique des E.F pérennes le regard historique est indispensable. La seconde raison est rattachée à une des caractéristiques des E.F qui figure dans la définition proposée par Joss Chua, James Chrisman, et Pramodita Sharma (1999) de l'E.F et que j'ai retenue à savoir leur volonté de transmettre le patrimoine familial aux générations futures qui implique l'inscription dans le temps long comme mode de management. De fait, une lecture historique paraît indispensable pour appréhender cette posture de management auprès des E.F. En cela j'ai inscris mes travaux notamment dans la veine d'historiens des E.F comme ceux de Geoffrey Jones et Mary Rose (1993), d'Andrea Colli (2003) et Paloma Fernandez-Perez et Andrea Colli (2013) et Jean-Claude Daumas (2006 ; 2012 ; 2015). Dans mon approche historique des E.F, j'ai réitéré et renforcé la méthode du récit de vie pour construire mes cas. Je l'ai parfois croisée avec des archives autant que cela a été possible vu que l'essentiel de mes recherches sur les E.F est réalisé dans une perspective historique. A cette méthode, j'ai ajouté l'approche par la fiction pour analyser la représentation du rôle des femmes à la direction des entreprises [Lamendour et Robic 2012a ; Lamendour et Robic, 2012b ; Lamendour et Robic 2015]. Je continue donc ici de m'inscrire dans une approche à cheval entre le constructivisme et l'interprétativisme (voir *supra* ; § 1.2.2.1). Pour ce qui concerne le choix du terrain d'observation j'ai décidé, à l'instar de l'exemple de l'entreprise Laconie, d'étudier principalement des entreprises pérennes et qui acceptaient de collaborer. A ce jour j'ai constitué un panel d'observation de quinze entreprises situées dans la Région Pays de la Loire essentiellement. Elles sont toutes parvenues au moins à la deuxième génération. Les cas qui m'ont permis de traiter mes deux chantiers de recherche relatifs aux E.F ont donc été construits de par en par, principalement avec des sources primaires collectées non sans difficultés bien souvent. C'est ce qui me fait considérer avec deux de mes co-auteurs, Nicolas Antheaume et Dominique Barbelivien que la

méthodologie que j'ai adoptée pour effectuer mes recherches sur les E.F relève en grande partie d'une logique d'opportunisme méthodique (Girin, 1989). Ce choix méthodologique, ou plus exactement cette réalité méthodologique, tient en partie au fait que les recherches que je mène sur les E.F portent sur des E.F pérennes a fortiori des PME ou ETI. Travailler avec ces entreprises, suppose de nouer une relation de confiance solide. Or celle-ci ne peut s'acquérir que sur un temps long. Malgré le caractère indispensable de cette relation de confiance cela n'est pas toujours suffisant pour accéder aux archives qui permettent d'effectuer une étude historique sérieuse. Cette difficulté à mener une recherche sur les E.F pérennes a d'ailleurs généré un nouveau chantier de recherche à savoir celui de la question des archives, ou comment faire l'histoire des E.F pérennes, depuis 2013, [Robic, 2013 ; 2014a ; 2014b ; 2014d ; Robic et Zelinschi, 2015a ; 2015b].

Une grande partie des recherches que j'ai menées sur les E.F est une recherche à quatre ou six mains notamment en collaboration avec Nicolas Antheaume[9] et Dominique Barbelivien[10], sur la question de la pérennité mais pas seulement. D'une manière générale pour toutes les recherches collectives ma contribution n'est ni plus ni moins importante que celles de mes co-auteurs. Je m'attribuerai cependant un domaine de compétence, pour reprendre le vocable du management stratégique : l'approche du terrain. Je ne conçois pas la recherche sans un rapport étroit au terrain. C'est d'ailleurs ce qui m'a encouragée à créer et animer un séminaire de recherche à l'IAE de l'Université de Nantes au sein de l'Observatoire de la Pérennité des Entreprises Familiales, rattaché au LEMNA, auquel sont systématiquement invités des dirigeants d'E.F ainsi que certains managers membres ou non de la famille de ces entreprises, avec lesquelles le Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales (GREF) collabore. Un certain nombre d'entre eux acceptent régulièrement l'invitation. Ils nourrissent les échanges tant sur les résultats des recherches présentées, le choix des problématiques que les méthodologies utilisées.

Je présenterai donc d'abord mes recherches qui ont trait aux acteurs peu visibles des E.F., à savoir les femmes liées à la famille de ces entreprises, ensuite j'exposerai celles relatives à la question de la pérennité des E.F.

---

[9]Nicolas Antheaume, Professeur en Sciences de Gestion, Directeur IEMN-IAE, Université de Nantes ; Co-fondateur Observatoire de la Pérennité des Entreprises familiales, LEMNA – Université de Nantes

[10]Dominique Barbelivien, Maître de Conférences en Sciences de Gestion ; Co-fondatrice Observatoire de la Pérennité des Entreprises familiales, LEMNA – Université de Nantes

2.1. La place des femmes liées à la famille de l'E.F dans la conduite de ces entreprises

Etant donné l'intersection entre la sphère familiale et la sphère de l'entreprise qui caractérise le mode de gouvernance des E.F (Davis et Tagiuri, 1982), dès lors que j'ai entrepris de comprendre le management stratégique des E.F j'ai considéré avec José Allouche et Bruno Amann (2000) que les trajectoires collectives de l'entreprise et de la famille et les trajectoires individuelles, de ses acteurs, se confondent parfois, en tout cas s'entremêlent quasiment toujours. De cette manière, à partir de 2007, voire 2006, j'ai prêté une grande attention aux acteurs souvent invisibles, mais présents et actifs de ces entreprises que sont les femmes, héritières et/ou épouses. Ces femmes peuvent donc être ou non actionnaires. J'ai voulu mieux connaître le rôle de la femme liée à la famille de l'entreprise dans la conduite de celle-ci. Implicitement j'ai voulu apporter des éléments de réponse à la question du rôle des parties prenantes peu visibles dans le management des entreprises à gouvernance familiale.

2.1.1. Long cheminement vers la question de recherche et son cadre d'analyse

Si j'ai effectué des recherches sur le rôle des femmes membre de la famille de l'E.F dans la direction de celle-ci à partir de 2007 [Robic, 2007b] c'est bien plus tôt que j'ai envisagé de le faire. En effet, comme je l'ai déjà dit, dès que j'ai entamé mon étude longitudinale de la société Laconie, au début des années 2000, j'ai perçu l'importance des femmes dans la trajectoire des entreprises privées, en l'occurrence familiales. En parallèle Stéphanie Tagand, ancienne étudiante du Dess EGSAAM de la Faculté de Sciences Economiques et Gestion de l'Université de Nantes, avec laquelle j'étais en relation, me parlait en septembre 2000 du poste de chargée d'études qu'elle occupait à l'ASMEP[11] devenue METI[12]. Je découvre alors cette structure dont Yvon Gattaz a été le Président fondateur et comprends qu'il s'agit d'une association dont l'objet est justement d'activer la reconnaissance des moyennes entreprises patrimoniales auprès des instances économiques et politiques. Elle m'explique le fonctionnement de cette structure. Ainsi je comprends qu'il y a des conférences régulières au Sénat sur différents thèmes qui intéressent tout spécialement les E.F comme la fiscalité, la transmission. Je réalise également qu'il y a plusieurs commissions sur différents thèmes dont une commission « femme ». Cette commission s'est donné pour objet de réfléchir à la place

[11] A.S.M.E.P. : Association des Moyennes Entreprises patrimoniales, créée en 1995 par Yvon Gattaz qui devient en 2009 A.S.M.E.P.-ETI (Syndicat des Moyennes Entreprises de Taille Intermédiaire et des entreprises patrimoniales

[12] METI : Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire en 2015.

des femmes dans ce réseau et à la fois de permettre aux épouses, aux héritières, souvent en retrait, l'occasion de se rencontrer. Je lui parle de mes recherches et en particulier de ce cas sur lequel je travaille pour comprendre le rôle de l'encastrement dans le management stratégique des ruptures environnementales en l'occurrence des quotas laitiers. Elle me propose de rencontrer Jacques-Henri Bourdois, Délégué Général de l'Asmep. Celui-ci m'accorde un entretien en juin 2001 suite auquel il m'invite à assister à la prochaine journée-conférences afin de rencontrer des représentants d'E.F et notamment des femmes héritières dirigeantes ou non. Ainsi, entre 2001 et 2003, j'aurais l'occasion de rencontrer plusieurs acteurs du réseau Asmep : Christiane Houzé née Moulin épouse de Philippe Houzé, (PDG des Galeries Lafayette), fille de Ginette Dumoulin (petite-fille de Théophile Bader, fondateur des Galeries Lafayette), Yvon Gattaz alors Président de l'Asmep et Elizabeth Ducottet, PDG de Thuasne et actuelles vice-présidente du METI. Cela a été l'occasion de discuter d'un projet de recherche sur le thème du rôle des héritières dans le gouvernement des E.F. Ce projet de recherche a reçu un écho favorable auprès des personnes rencontrées mais sans pour autant les convaincre de démarrer un chantier de recherche. Je voyais dans cette collaboration avec l'Asmep, bien sûr un soutien logistique mais en premier lieu l'accès à un terrain de recherche d'ETI familiales implantées sur tout le territoire français qui aurait rendu possible un questionnement articulé autour de femmes parties prenantes visibles et/ou invisibles de la gouvernance d'E.F. Je voyais dans ce projet de recherche la base de mon HDR. Pour de multiples raisons, tant personnelles que professionnelles ce projet n'a pas abouti. J'y reviendrai en partie plus tard. Comme dans tous les projets arrêtés avant même d'avoir démarré, j'ai été déçue mais cela ne m'a pas empêchée de travailler plus tard et dans un tout autre cadre, sur cette question de recherche. J'ai retenu de ces différentes rencontres et échanges plusieurs éléments. En premier lieu, j'ai pu voir que la question de la place des femmes héritières et/ou épouses dans les E.F constituait effectivement une question fondamentale comme me le donnait à voir le cas Laconie, à la fois pour la bonne marche des E.F mais aussi pour les femmes elles-mêmes appartenant à ces familles à la tête d'E.F. J'ai compris également qu'il ne me serait pas facile d'accéder à ces acteurs. D'une certaine façon approcher les parties prenantes invisibles ou quasi-invisibles que sont les femmes liées à la famille des E.F mais présentes dans le fonctionnement de celles-ci apparaissait sans doute pas insurmontable mais ardu. La pertinence de ma question de recherche étant avérée il me restait à trouver le moyen de m'en emparer et surtout d'accéder au terrain. Sans doute fallait-il que je sois patiente. D'autres occasions se représenteraient. Cela a été le cas.

Une seconde entreprise a joué un rôle décisif en effet. Il s'agit de l'entreprise textile Hulet[13]. Aujourd'hui parvenue à la troisième génération située dans la Région des Pays de la Loire, dans le choletais plus exactement. Elle détient aujourd'hui un effectif d'environ 205 salariés. Un des intérêts de cette entreprise est d'être toujours pérenne dans un secteur très affaibli en ayant réussi à conserver plus de 50% de l'activité de production en France où se situe son siège social. Les conditions dans lesquelles j'ai pu entrer en relation avec cette entreprise sont intéressantes en référence à l'idée de parcours de recherche. En effet, tandis que je suis entrée en contact avec la Ste Laconie dans le cadre d'une enquête de terrain, lors de mon doctorat puis dans un cadre plus pédagogique, plus précisément donc dans le strict périmètre professionnel, j'ai abordé la Ste Hulet par le biais du périmètre amical donc personnel. Plus exactement la découverte de cette entreprise fut fortuite. Avec un voisin dont j'avais fait la connaissance dans l'association de mon quartier, membre de la famille Hulet, nous conversons justement régulièrement depuis 2005 sur la question de l'imbrication entre l'histoire de l'entreprise patronymique et les trajectoires personnelles et professionnelles de chacun des membres de sa famille. Il m'a transmis un certain nombre de documents relatifs à l'entreprise et aussi à la famille comme un livre de raison, des photos et le testament de son père peu de temps avant qu'il ne meure suite à quoi sa mère a repris les rênes de l'entreprise en tant que veuve et à la fois mère de 11 enfants et 3 beaux-enfants dont 7 de moins 21 ans. Au fur et à mesure de nos discussions, je les transcrivais et commençais à reconstruire l'histoire de cette entreprise dont la trajectoire a été marquée par une période durant laquelle elle a été dirigée par une femme au statut de veuve-entrepreneure. Passionnée par ce cas, j'en fais une première présentation auprès de quelques collègues de l'IAE[14] qui travaillent sur l'histoire de la gestion comme Yannick Lemarchand[15] et Marie-Catalo[16]. Ils m'ont encouragée à poursuivre mes recherches et notamment à les présenter en 2007 à une journée de recherche sur la femme-entrepreneure [Robic, 2007b]. Ce cas va m'amener à m'intéresser à la question de l'accès des femmes à la direction des E.F et en particulier au cas des veuves-entrepreneures [Robic, 2009 ; Robic et Antheaume, 2011 ; Etienne et Robic 2010 ; Robic et Antheaume, 2014].

[13] Hulet : Nom d'emprunt donné à l'entreprise qui a servi de cas notamment pour réaliser l'étude sur le rôle des veuve-entrepreneur [Robic et Antheaume, 2014]
[14] IEMN-IAE : Etablissement auquel je suis rattaché qui résulte de la fusion entre la Faculté de sciences Economiques et de Gestion et l IAE de l'Université de Nantes
[15] Yannick Lemarchand : Professeur Emérite de Sciences de Gestion, Université de Nantes
[16] Marie Catalo : Maître de Conférences de Sciences de Gestion, Université de Nantes

Une seconde occasion de démarrer mes recherches sur les femmes dans les entreprises familiales et plus spécifiquement les femmes invisibles ou quasiment invisibles se présente en 2006 lors de la première journée de recherche du Groupe Thématique de Recherche AGRH[17]. Avec Pierre Labardin[18] (2006) qui y présentait son travail sur la surveillance des comptables en France, il avait été question de la présence ou de l'absence des femmes comptables et à quel titre. De cette discussion est née l'idée d'étudier le rôle des épouses dans les petites E.F d'un point de vue historique entre le XVIIIe et le XXe siècle. Compte tenu du fait que Pierre Labardin utilisait les archives des dossiers de faillite dans le cadre de la préparation de sa thèse qui portait sur la question de l'émergence de la fonction comptable en France nous avons décidé d'utiliser également cette source historique pour mener notre recherche sur le rôle des femmes, en l'occurrence les épouses dans la vie de petites entreprises sur cette longue période [Labardin et Robic, 2008b ; 2008a].

Ainsi je disposais de deux terrains d'observation pour entreprendre mes recherches sur la place des femmes, héritières et/ou épouses dans la conduite des E.F. Les six années écoulées entre le début du projet de recherche sur ce thème et le démarrage m'ont permis de consolider mon sujet. En même temps cela m'a permis de penser à la méthodologie que je souhaitais adopter, ou plutôt que je pourrais envisager, compte tenu de la difficulté inhérente au sujet à savoir observer et donner à voir des parties prenantes du management des E.F bien souvent peu, voire pas, visibles. Du fait de l'imbrication des différentes sphères et donc des trajectoires, j'ai compris très vite que je ne « verrai » pas tous les rôles de la femme membre de la famille de l'entreprise en me contentant d'observer les acteurs et les actes visibles uniquement dans l'entreprise. Un certain nombre d'acteurs liés à la famille de l'entreprise sont présents dans sa conduite tout en restant invisibles. C'est la situation de nombreuses femmes. Du fait de l'encastrement, voire de la confusion, entre les deux sphères non seulement juridiquement et financièrement mais aussi physiquement, qui veut comprendre la trajectoire stratégique de l'E.F et de ses acteurs doit aller au-delà des frontières de celle-ci comme le recommande Gibb Dyer (2003). Une approche ouverte, voire systémique, doit être adoptée. En l'occurrence il faut aller dans la sphère familiale. Sans quoi le management invisible, mais pourtant bien réel, pour conduire l'E.F, qu'il s'agisse d'une TPE, une PME une ETI ou une GE, ne peut être appréhendé. Dans mon cheminement, j'ai eu des difficultés à

[17] Première journée de recherche du Groupe Thématique de Recherche AGRH « Contrôle des comportements, déviance et discipline» organisée par Lionel Honoré à la MSH de Nantes sur le thème « Nouvelles formes d'organisations : nouveaux comportements ? », le 28 juin à l'Université de Nantes

[18] Pierre Labardin, Maître de Conférences-HDR en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine

trouver des traces de ces femmes membres de la famille des E.F. J'ai donc eu du mal à décrire et écrire la trajectoire de ces femmes et leur implication dans la conduite des E.F. L'historienne Françoise Thébaud (1998) a bien montré la difficulté à trouver traces des femmes en général et donc à écrire leur histoire. C'est pour la même raison que Nicole Dufournaud (2000, p. 9) qui travaille sur les femmes dans le négoce au XVIIe et XVIIIe considère que « l'histoire des femmes demande de l'ingéniosité pour pallier la pauvreté des sources. L'historien et l'historienne doivent traquer l'information, analyser les silences : pourquoi la femme est-elle absente dans telle source alors qu'elle devrait être présente ? Il s'agit de chercher la femme »[19]. Cette difficulté a encore été plus délicate quand j'ai cherché à révéler le rôle de femmes, membres de la famille de l'E.F, dans la conduite de l'entreprise elle-même. Il m'a donc fallu trouver des traces, des indices, du rôle des femmes dans la conduite des E.F. En quelque sorte j'ai mené une enquête telle que celle empruntée par Ivan Jablonka (2012). Les premiers indices, et les plus évidents, auxquels j'ai pensé sont ceux que n'importe qui peut voir en regardant les organigrammes des E.F. Cet artefact de l'organisation d'une entreprise révèle la distribution formelle des rôles et des missions de chacun dans l'entreprise. Il est aisé de s'en emparer si tant est que l'organisation est formalisée. Ce n'est pas toujours le cas, notamment à ses débuts et encore davantage si on se situe avant les années 1950. Ainsi dans le cas de l'entreprise Laconie, à partir de laquelle j'ai démarré mes recherches sur cette question [Robic, 2007a], j'ai pu facilement voir le rôle de la fille devenue épouse et mère et en parallèle Directrice Générale dans un organigramme. A contrario cela n'a pas été le cas pour l'entreprise Hulet où l'épouse devenue veuve-entrepreneure [Robic et Antheaume, 2014] n'apparaît que très tardivement et encore de façon informelle dans l'organigramme. Bien évidemment j'ai songé à la presse. Si cette source d'information m'a été utile pour défricher la trajectoire des entreprises qu'il m'intéressait d'étudier, en revanche elle m'a rarement permis d'aller plus loin, surtout concernant le rôle des femmes liées à la famille de l'entreprise en question. Ensuite j'ai envisagé aller puiser des traces dans des biographies d'hommes et femmes liées à la vie d'entreprises. On en trouve relativement aisément en lien avec les très grandes entreprises disparues ou toujours pérennes. Par exemple c'est le cas pour Oberkampf (Chassagne, 1981), Wendel (Marseille, 2004), The Washington Post (Blondel, 2005), Dietrich (Hennequin-Lecomte, 2012 ; 2015), La Veuve-Cliquot, (Mazenod, 1960 ; Etienne, 1994 ; Cartonnet, 2014), Au Bon Marché (Couret, 2015). Le dictionnaire des patrons français, paru en 2010 (Daumas 2010), donne également à voir

[19] Cette citation figure dans [Labardin et Robic, 2008, p. 100].

des familles d'E.F et leurs dirigeants. Au chapitre intitulé « Hommes, familles et territoires », (p. 19-725), où trois cents familles ou patrons y sont décrits, seules quatre femmes y figurent. Au chapitre « Le monde des patrons » (p. 733-1353), quatre pages sont consacrées aux « femmes chefs d'entreprise » (p. 812-816) (Fouquet, Laufer, et Schweitzer, 2010). En revanche pour les ETI et les PME c'est beaucoup plus ardu de trouver des documents biographiques mentionnant les femmes liées à la famille de l'E.F. Au cours de mes recherches auprès des PME et ETI familiales pérennes, du grand ouest de la France, j'ai trouvé quelques éléments biographiques des acteurs de l'histoire de ces entreprises dans les livres d'entreprise comme les livres de commémoration d'anniversaire notamment. En revanche, j'ai eu beaucoup de mal à trouver des biographies ou ne serait-ce que des bribes relatives aux femmes liées à leur famille. Il y a bien sûr toujours quelques exceptions[20]. Il m'était également possible d'envisager de travailler à partir de récits autobiographiques pour trouver des indices du rôle des acteurs invisibles dans la trajectoire stratégique des E.F. Si ce n'est pas impossible, bien qu'assez rare de trouver des autobiographies d'hommes ayant joué un rôle dans la conduite des E.F, c'est très rare, voire improbable, d'en trouver au sujet des femmes. En tout cas je n'en ai pas trouvé trace durant mes recherches. Parvenue à ce stade de ma recherche d'éléments sur cette partie prenante parfois visible mais le plus souvent invisible tout en étant liée, voire impliquée, dans la conduite des E.F, je devais me résoudre à l'idée qu'il fallait élargir mon enquête à plusieurs champs à côté de celui de la gestion et de l'économie comme celui de la sociologie et de l'histoire, voire celui de la littérature.

Les biographies d'acteurs liés aux grandes entreprises industrielles et de distribution évoquées précédemment émanent essentiellement d'historiens. Les historiens du négoce, à l'époque moderne, ont nourri également mon enquête. Ainsi en est-il tout particulièrement des travaux de Nicole Dufourneaud et Bernard Michon (2006). Ils montrent non seulement que la femme a toujours travaillé mais aussi pu prendre part activement à la vie des entreprises de négoce. André Lespagnol (1997) a mis en évidence le rôle des femmes-épouses notamment à la direction d'entreprise de négoce malouin et en particulier la tenue de la comptabilité. Il est à noter que cette question du rôle des femmes à la direction des affaires dans le négoce maritime devient aujourd'hui[21] une question de recherche au sein même de la communauté de chercheurs historiens qui jusqu'ici n'avaient pas forcément vu la femme comme partie

[20] Nature et Aliments (titre du livre)
[21] Journées d'études (auxquelles, j'ai participées): Les femmes et le négoce dans les ports européens, XVIe-XIXe siècles, jeudi 10 mars 2016 et jeudi 6 octobre 2016, M.S.H. Université de Nantes.

prenante des affaires de négoce maritime du XVIIIe à aujourd'hui. A présent, à partir d'archives, même si celles-ci restent éparses, ils mettent en exergue le rôle des femmes à la conduite des compagnies marchandes. C'est en me référant aux recherches d'historiens justement que j'ai pu travailler sur le rôle des épouses [Labardin et Robic, 2008], sur le rôle des épouses devenues veuves entrepreneures en général [Robic et Antheaume 2014] et plus particulièrement des veuves de fer [Robic, 2009] et de leur déviance en termes de pratique stratégique [Etienne et Robic, 2010]. Il n'en demeure pas moins qu'en 2007, les travaux d'historiens s'intéressant au rôle des femmes dans la conduite des entreprises étaient peu nombreux et le sont encore aujourd'hui. Ils sont confrontés également à la question des sources. Du côté de la sociologie s'était à peu près semblable à cette époque. Le travail des sociologues, présenté dans un numéro spécial sur les patronnes de la revue de sociologie « Travail Genre et Société » paru en 2005, livrait des éléments tangibles sur les femmes dirigeantes d'entreprises. Ainsi Annie Fouquet (2005), renseignait sur le processus suivi par les femmes pour accéder à la direction d'entreprises. Il apparaissait que les femmes dirigeaient surtout des entreprises de services. Lorsqu'elles étaient à la tête d'entreprises industrielles elles en avaient hérité afin de la transmettre à leurs enfants. Au-delà de ces éléments ce travail m'instruisait peu sur le rôle précis des femmes à la direction des entreprises. Surtout dans ce numéro spécial sur les patronnes, il n'était pas question des femmes invisibles bien qu'impliquées dans la vie de l'E.F. Dans une perspective plus entrepreneuriale, le travail de Bertrand Duchéneaut et Muriel Orhan (2000), tous deux chercheurs en gestion, vient à l'esprit. Il montre bien la figure de l'entrepreneure et le processus d'accès à la direction des entreprises. Il s'intéresse aux femmes chefs d'entreprises, donc visibles, et parfois héritières. En revanche, il ne cherche pas à voir les femmes liées à la famille d'E.F mais invisibles, bien qu'impliquées dans la vie de l'entreprise. Je disposais donc de peu de références sur le travail des femmes membres de la famille de l'E.F à proprement parler dès lors qu'elles ne figuraient pas dans l'organigramme. Forte de ce constat de l'enjeu que représente la collecte des indices pour montrer la présence à la fois visible et invisible des femmes liées à la famille de l'E.F dans la conduite de celle-ci, j'ai considéré que je devais aller à la rencontre de ces femmes là où elles jouaient leur rôle ou l'avaient joué. Il me fallait enquêter non seulement dans l'espace de l'entreprise mais aussi dans l'espace familial. De cette façon j'ai pu accumuler des « preuves » de leur présence invisible dans la conduite des E.F. Ces traces apparaissent sous forme d'archives d'entreprise, essentiellement lorsque l'entreprise a disparu [Labardin Robic, 2008 ; Etienne et Robic, 2010], plus rarement familiales [Robic et Antheaume, 2014] et sous forme d'entretiens lorsque l'entreprise est

pérenne [Robic et Antheaume, 2014 ; Robic, Barbelivien, Antheaume, 2014 ; Robic, 2017 à paraître]. J'ai donc mené des entretiens auprès des acteurs eux-mêmes, hommes et femmes, pour trouver des traces des femmes membre de la famille de l'E.F dans la conduite de celle-ci. Dans le cadre des entretiens visant à recueillir des récits de vie dans et hors de l'entreprise, je me suis heurtée à une grande difficulté. En effet, dès qu'elles n'ont pas figuré formellement dans l'organigramme, les femmes interviewées estimaient souvent ne pas avoir pris part à la vie de l'entreprise alors que leur récit donne à voir une implication réelle directe ou indirecte. J'ai été confrontée à la représentation de l'implication des femmes liées à la famille de l'E.F de la part des fils, des pères ou des époux. Cela m'a amenée à réfléchir en même temps à la représentation du rôle de la femme en lien avec l'entreprise comme moyen de trouver des traces de la femme. C'est de cette façon que j'ai proposé à Eve Lamendour[22] qui travaillait sur les représentations d'entamer [Lamendour et Robic, 2012a ; 2012b ; 2015 ; Robic et Lamendour 2017] un travail sur le rôle de la fiction pour donner à voir le rôle des femmes à la direction des entreprises. Pour ce faire nous avons effectué une lecture comparée de quelques romans français, allemands, et britanniques du XIXe siècle.

Ce dernier point m'amène à préciser que l'ensemble des co-auteurs, Nicolas Antheaume, Dominique Barbelivien, Noémie Etienne, Pierre Labardin et Eve Lamendour, avec lesquels j'ai effectué mes recherches sur la question du rôle des femmes dans l'E.F n'avaient auparavant pas envisagé leurs travaux de recherche sous l'angle du genre. A chaque fois, il s'est agi d'une mutualisation de nos compétences respectives pour enrichir dans le cas présent la lecture de la place des femmes dans la conduite des E.F et plus largement pour mieux comprendre le management stratégique des E.F. Ainsi avant notre collaboration Nicolas Antheaume travaillait essentiellement sur le développement durable et le management interculturel. Dominique Barbelivien travaillait sur les outils de pilotage de la performance dans le cadre des ETI. Là aussi je reviendrai sur ce point ultérieurement. Noémie Etienne[23], est chercheuse en histoire de l'art et notamment de la restauration de tableaux. Pierre Labardin s'intéressait et s'intéresse en particulier à l'histoire des outils de gestion et de la comptabilité. Enfin Eve Lamendour travaillait sur la fiction et le management et en particulier sur la représentation du manager à l'écran.

[22] Eve Lamendour : Maître de Conférences de Sciences de Gestion, Université de La Rochelle

[23]Noémie Etienne, Associate Professor, Art History, University of Bern, Switzerland

En croisant ces différentes sources d'études et compétences j'ai pu mener, soit seule, soit avec mes co-auteurs, mes recherches sur les femmes attachées à la famille d'E.F dans la conduite de celle-ci selon le prisme du genre, vu comme Roland Pfefferkorn (2012) comme une catégorie d'analyse historique et sociologique des pratiques de management au sein des E.F.

2.1.2. De la sphère familiale à la sphère professionnelle

Depuis 2006 j'ai conduit mes recherches sur le rôle des femmes liées à la famille d'E.F dans la conduite de ces entreprises à la fois pour en identifier les caractéristiques et les conditions pour qu'il puisse se jouer. En effet, si sur cette question, une partie de mes travaux porte essentiellement sur le rôle des épouses dans l'E.F [Labardin et Robic 2008b ; 2008a ; Robic, 2009], le reste de mes travaux combine l'analyse du rôle lui-même de la femme membre de la famille de l'E.F dans la conduite de l'E.F et l'étude de l'accès de ces femmes à la direction des E.F. Je me suis donc intéressée au rôle visible et invisible de la femme, membre de la famille de l'E.F dans la conduite de celle-ci, [Robic, 2009 ; 2014c ; 2017 ; Etienne et Robic, 2010 ; Robic et Antheaume, 2011 ; 2014 ; Lamendour et Robic 2012a ; 2012b ; 2015 ; Robic et Lamendour 2017]. A cet effet j'ai combiné plusieurs littératures. J'ai particulièrement sollicité celle sur les entreprises familiales, sur le genre et l'histoire des entreprises. Enfin il faut ajouter à ces trois littératures, la littérature de fiction.

Avec mes différents co-auteurs, j'ai voulu observer et comprendre le rôle des femmes liées à la famille de l'E.F le plus finement possible. J'ai souhaité dépasser la simple comptabilité de leur présence dans la vie de l'entreprise. Quelques rares auteurs avaient déjà mis en exergue leur présence, même invisible, de façon permanente dans les affaires familiales. C'est le cas d'historiens tels que François Gresle (1981) et Claire Zalc (2005) pour le début du XXe et Dufournaud et Michon (2006) pour le XVIIe et le XVIIIe. En gestion, quelques chercheurs tels que Patricia Cole (1997), Colette Dumas (1998) (1998), Barbara Rowe et Gong-Soog Hong, (2000), Ernesto Poza et Tracey Messer (2001) et Florence Curimbaba (2002) avaient abordé la question. Il m'importait de m'emparer d'une question restée quasiment en friche comme le soulignaient Rocio Marinez Jimenez (2009) et tout particulièrement en France. La perspective n'était pas d'évaluer la performance de la participation des femmes dans les E.F. Il s'agissait de la révéler et de la comprendre pour en mesurer la richesse tant pour les femmes

elles mêmes en tant qu'acteur social que pour l'entreprise comme acteur économique encastré dans le social en référence à la théorie de l'encastrement (Polanyi, 1983) et la théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1985) en particulier. La configuration de mon terrain d'observation, à savoir des ETI et PME familiales pérennes n'est pas adaptée à cette problématique de la performance. Par ailleurs cela requiert une méthodologie quantitative qui nécessite de travailler sur des grands échantillons. Pour l'heure, mon protocole de recherche ne correspond pas à cette problématique. Je n'envisage pas d'abandonner ce dernier car il permet une lecture de la dimension humaine de la participation des femmes liées à la famille de l'E.F qu'une approche quantitative ne permet pas suffisamment. Plus concrètement mes travaux visent à cerner le rôle des femmes au sein des E.F sous l'angle de la contribution apportée et en l'occurrence du travail effectué, des conditions dans lesquelles cela se fait, du lieu où il se fait et l'impact que cela a sur la trajectoire de l'entreprise et sur celle de la femme elle-même.

Dans un premier temps je présenterai les résultats de mes recherches sur les caractéristiques de la place des femmes liées à la famille de l'E.F dans la conduite de celles-ci. De là, je dégagerai une typologie des rôles observés. Dans un second temps, je m'attacherai à exposer mes résultats sur les trajectoires des femmes qui gouvernent. Je conclurai sur l'imbrication entre les trajectoires de l'entreprise, de la famille et des femmes de ces familles.

2.1.2.1. De la division familiale du travail au sein de l'E.F entre le visible et l'invisible

Cinq éléments majeurs ressortent de mes recherches [Labardin et Robic 2008b ; 2008a ; Robic, 2009 ; 2014c ; 2017 ; Etienne et Robic, 2010 ; Robic et Antheaume, 2011 ; 2014 ; Lamendour et Robic 2012a ; 2012b ; 2015 ; Robic et Lamendour 2017] concernant le rôle des femmes de la famille des E.F dans la conduite de celles-ci.

Premièrement l'ensemble de mes recherches donne à voir la permanence d'une division familiale du travail (Barrere-Maurisson, 1992) au sein des E.F du XVIIIe au XXIe. La répartition des tâches se fait selon le statut familial et le genre et non pas selon les compétences avérées de la personne. Les hommes, soit comme époux ou fils, créent et dirigent l'entreprise et s'occupent de la partie technique. Les femmes, la plupart du temps comme épouse, et plus rarement comme fille et/ou sœur, tiennent la comptabilité et

s'occupent de la partie commerciale. L'étude majeure sur ce point est la recherche conduite avec Pierre Labardin [2008] sur le rôle des épouses de dirigeants de petites entreprises. Cette étude a été conduite sur la base du dépouillement des rapports de syndic de faillite datant pour les premiers de 1842 et les derniers de 1935. Cette période n'a pas été couverte en continue car sur certaines séquences les dossiers n'ont pas été conservés. Le caractère historique de cette recherche met en évidence la stabilité de l'attribution des rôles entre les hommes et les femmes au sein des E.F sur plusieurs siècles, malgré la mise en place d'outils de gestion de plus en plus pointus. Dans mon étude récente [Robic, 2017] qui observe les interactions entre la trajectoire stratégique des E.F et celles des femmes membres de la famille de celles-ci, en lien avec leur implication dans l'entreprise, cette division familiale du travail apparaît bien. En essayant de savoir si les E.F font du développement durable [Antheaume et al. 2013] et comment les héritiers deviennent des entrepreneurs et reprennent l'E.F [Robic et al. 2015], avec mes co-auteurs, Dominique Barbelivien et Nicolas Antheaume, la division familiale du travail apparaissait comme une constante. C'est ce qui nous a amené à parler d'espace de compétences, non seulement au sein du couple comme dans l'étude précédente, mais aussi au sein de la fratrie. Le contraire n'a jamais été observé. Ce premier résultat fait écho avec les recherches menées en gestion (Hollander et Bukowitz, 1990 ; Poza et Messer, 2001 ; Vadnjal et Zupan 2009 et Crutzen et al. 2012). Mon travail rejoint également un ensemble de travaux réalisés par des sociologues sur le monde agricole français (Bessière, 2004 ; Giraud, 2004) ou dans la sous-traitance (Delabie, 2015). Il redit également ce que donne à voir la fiction du XIXe, en particulier les romans de Balzac[24]. La convergence de mes recherches avec ces travaux souligne non seulement l'existence d'une division familiale du travail au sein des E.F mais aussi la permanence de cette pratique. La mise en place d'outils de gestion au sein des entreprises et l'évolution de la société auraient pu laisser croire à une répartition des tâches au sein des E.F basée surtout sur les compétences des personnes plutôt que sur les rapports sociaux de sexe.

Deuxièmement mes recherches montrent deux modes de direction, non exclusifs, par les femmes, membres de la famille d'E.F. Deux types de dirigeantes d'E.F, comme membre de la famille de l'entreprise, émergent dans un premier temps de mon travail. Un premier type de dirigeantes peut être qualifié de dirigeantes-gestionnaires. Ce sont les femmes à la tête d'une

[24]Honoré de Balzac, *La maison du Chat qui pelote*, Le Livre de Poche, 2005.

E.F qui se limitent à la sphère de la gestion courante pour « entretenir » le patrimoine familial. Il s'agit de veuves-entrepreneures qui ont accepté, et/ou dû, reprendre la direction de l'entreprise le temps que leurs enfants soient parvenus à l'âge d'en assumer la direction [Robic, 2017]. Le second type mérite le qualificatif de dirigeantes-stratèges. Ces femmes qui pilotent une E.F, sont soit veuve-entrepreneure, soit héritière. C'est la configuration que j'ai, seule, ou avec mes co-auteurs, le plus rencontrée dans mes travaux. J'ai pu l'observer auprès de la veuve Godefroid [Etienne et Robic, 2010] au XVIIIe et en effet miroir avec la veuve Hulet au XXe, [Etienne et Robic, 2010 ; Robic et Antheaume, 2011 ; 2014] qui toutes deux ont entrepris des changements majeurs pour leur entreprise. Il s'agissait de véritables stratégies de ruptures (Lehmann-Ortega et Roy, 2009) non seulement vis-à-vis des pratiques de leur entreprise ou celles de leur secteur mais aussi avec les normes à la fois économiques et sociales de leur époque et en particulier les normes familiales. Ces résultats confirment des travaux d'historiens, assez nombreux, sur les veuves (Carlin, 1965 ; Lespagnol, 1997 ; Marseille, 2004) et des travaux, plus rares en gestion sur la question du rôle des femmes, membres de la famille d'E.F et en particulier les dirigeantes d'E.F (Blondel, 2005 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2012). Ces deux types de dirigeantes d'E.F, « gestionnaire » et « stratège », se dégagent donc de mes recherches. En même temps, dans le parcours de nombreuses veuves-entrepreneures [Robic et Antheaume, 2011 ; 2014 ; Robic, 2017] j'ai surtout observé une certaine transition entre ces deux modes de direction dans leur parcours à la tête de leur entreprise. Si au début de leur régence, car il s'agit dans bien des cas de régence, elles ont essentiellement continué le travail de leur mari avec prudence, assez rapidement, et relativement longtemps, elles ont pris de véritables décisions stratégiques. Cette coexistence des deux modes de direction révèle un processus d'apprentissage de la direction de l'entreprise à l'instar de ce que Christine Blondel (2005) dit au sujet de Katherine Graham (1997). Une fois que la femme, devenue veuve-entrepreneure, a pris confiance, elle s'empare pleinement de la gouvernance de son entreprise.

La permanence d'un va-et-vient entre l'invisibilité et la visibilité du rôle des femmes dans la conduite des E.F est le troisième trait saillant qui se dégage de mes recherches. Comme bon nombre de recherches (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004 ; Crutzen et al. 2012 ; Blondel et Niforos, 2013 ; Ginalski, 2015), mon travail a donné à voir l'importance de l'invisibilité du rôle des femmes, membres de la famille des E.F, voire de leur pouvoir (Gillis-Donovan et Moynihan-Bradt, 1990), dans la trajectoire des E.F. Dans le cas des études sur la faillite, avec Pierre Labardin [Labardin et Robic, 2008], les épouses tiennent les comptes et le

comptoir, voire contribuent au capital de l'affaire, mais de façon informelle. Elles n'apparaissent que dans les rapports de faillite, le plus généralement comme « fautives » de la banqueroute. Dans le travail conduit avec mes collègues Nicolas Antheaume et Dominique Barbelivien, sur la fabrique de l'entrepreneur [Robic et al. 2014] et la culture du familiness [Robic et al. 2015], les mères, en même temps épouses, reçoivent les clients, les fournisseurs de façon informelle. Elles activent les réseaux. Elles organisent les chasses, les réunions familiales afin de construire et entretenir l'identité familiale et organisationnelle de l'E.F. Dans mes recherches avec Eve Lamendour sur la représentation de l'accès des femmes à la direction d'entreprise dans les romans [Lamendour et Robic, 2012a ; 2012b ; 2015 ; Robic et Lamendour, 2017], je constate la même pratique sociale et économique. Dans ma récente recherche sur le rôle des femmes membres de la famille de l'E.F à la direction de celle-ci, dans une perspective historique, je retrouve l'importance de leur contribution informelle. A l'inverse, lorsqu'elles décident de reprendre les rênes de l'affaire familiale, suite au décès de leur mari, les femmes, alors invisibles, entrent sur le devant de la scène. Mes travaux spécifiques sur les veuves-entrepreneures [Etienne et Robic, 2010 ; Robic et Antheaume, 2011 ; 2014 ; Robic, 2014] montrent l'importance du rôle des femmes devenues veuves dans la conduite des E.F. Il met aussi en évidence le passage de l'invisibilité du rôle à sa visibilité. Au-delà de ces résultats, ce qui j'ai mis en exergue, à propos de l'invisibilité et la visibilité du rôle de la femme dans la conduite des E.F, c'est que ce statut n'est pas figé et qu'il n'évolue pas de façon linéaire. En effet, j'ai observé que ces femmes peuvent, tout au long de leur trajectoire personnelle et professionnelle, en lien avec celle de l'entreprise, passer d'une situation visible, puis invisible et redevenir visible et à nouveau invisible [Robic, 2017]. Tel est le cas du parcours de Lucie Moulineau-Garin. Elle est entrée dans l'E.F Moulineau comme comptable avec un statut de salariée. Une fois mariée, avec le fils du dirigeant, elle a perdu son statut de salariée tout en continuant à assurer la même tâche. Elle a acquis le statut d'épouse. Lorsque son mari est décédé elle a pris la direction de l'entreprise pendant vingt et quatre ans. Puis, une fois à la retraite, elle est entrée au comité de pilotage stratégique de façon informelle. Cette non-linéarité quant au niveau de visibilité du rôle de la femme dans la conduite de l'entreprise me paraît essentielle. Il s'agit d'un véritable va-et-vient entre la visibilité et l'invisibilité de la femme dans la vie de l'E.F. Ces résultats sont en résonnance avec ceux de Florence Curimbaba (2002) concernant les filles.

Ce résultat met en exergue une quatrième caractéristique du rôle joué par la femme liée à la famille de l'E.F à savoir l'importance du lieu où il est accompli. Ce rôle peut s'exercer dans

la sphère de l'entreprise. Il peut également être réalisé dans la sphère familiale notamment pour toute la partie invisible de la contribution de la femme à la conduite de l'affaire familiale. Ce résultat se situe au cœur de mes recherches basées sur les rapports de faillite [Labardin et Robic, 2008] et sur les représentations romanesques de l'accès de la femme à la tête des entreprises, [Lamendour et Robic 2012a ; 2012b ; 2015 ; Robic et Lamendour, 2017]. Mes travaux sur la culture du familiness [Robic et al., 2015] le donnent à voir également avec le cas de Denise Janus, 3e génération, aussi bien lorsque son mari est vivant puis décédé et qu'elle le remplace que plus tard lorsque ses enfants ont repris l'entreprise. Elle ne manque pas de recevoir ses clients et fournisseurs dans sa salle à manger, voire dans sa cuisine, de tenir la comptabilité « quelque part dans la maison » en raison de la proximité, voire la contigüité entre les bâtiments de l'entreprise et la maison familiale. J'ai observé ce scénario à plusieurs reprises. L'entreprise Laconie qui a été le point de départ de mes recherches sur les E.F [Robic, 2007a], mais aussi les entreprises Build O'Shell [Antheaume et al. 2013], Champ-Bio et Moulineau [Robic, 2017] ont été et sont toujours d'une certaine façon, le théâtre de cette articulation entre ces deux lieux et les rôles distribués aux femmes membres de leur famille. En cela mes recherches rejoignent les travaux de la sociologue, Isabelle Bertaux-Wiame (1982) qui a très bien décrit et analysé l'importance que revêt la proximité des deux espaces dans le monde des artisans-boulangers afin de saisir le rôle de l'épouse dans le développement de la boulangerie. Les résultats de mes travaux vont également dans le sens de ceux d'Annelie Karlsson-Stider (2001) qui s'est tout particulièrement intéressée à la maison comme lieu où la gestion, mais aussi le management, de l'entreprise sont pratiqués en parallèle de l'espace de l'entreprise. Dans ce lieu qu'est la maison, la femme, en tant que mère, sœur, ou fille, actionnaire ou non, y occupe une place importante, même si elle reste informelle. Je retrouve également les travaux de Thomas Ericson et al., (2000) et Leif Melin et Matias Nordqvist, (2000) qui, pour mettre en exergue l'importance de l'espace des discussions et des décisions informelles comme caractéristique du mode de gouvernance des E.F par rapport aux entreprises à mode de gouvernance managériale, utilisent la métaphore de l'arène. Mes travaux mettent en évidence que l'arène stratégique de la femme dans l'E.F se joue autant, voire davantage, dans l'espace informel que formel. Cela se voit notamment pour tout ce qui à trait à l'activation des réseaux sociaux dont l'objet est de renforcer le capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998) de l'E.F et ceci de manière continuelle. En effet, mes travaux sur la représentation du rôle de la femme à la direction des entreprises que donnent les romans du XIXe [Lamendour et Robic 2012a ; 2012b ; 2015 ; Robic et Lamendour, 2017] le montraient tout particulièrement. Le reste de

mes recherches sur le rôle de la femme dans les E.F, amplement exposées, qu'elles portent sur le XVIIIe ou du XXe ou le XXIe, vont dans le même sens. La rémunération ou non du travail fourni par les femmes membres de la famille de l'E.F est liée également au lieu d'exercice de l'activité, au bénéfice de l'affaire familiale. Dans le cadre de mes recherches, les femmes rencontrées, dès lors qu'elles travaillent dans le périmètre de la maison, ne sont pas rémunérées. Le travail effectué dans l'enceinte de l'entreprise est, le plus souvent, payé mais pas toujours. Ainsi l'exemple de ces deux femmes, Suzanne Gelin-Filature et Lucie Moulineau-Garin [Robic, 2017] étaient salariées avant leur mariage. Une fois mariées, elles ont continué leurs activités pour l'E.F, mais ont perdu leur statut de salariées au « profit » du statut d'épouse. Ces deux cas se situent avant les années 1950 [Robic, 2017]. Ils illustrent parfaitement l'influence du droit de la famille et du droit commercial sur les conjoints d'indépendants (Forgit, 1996 ; Duhamel, 2014) dans les petites entreprises. Cette absence de statut pour l'épouse faisait qu'elle n'est pas salariée et donc pas rémunérée pour son travail. Cette situation devient plus rare, même si elle persiste toujours en France et dans d'autres pays comme le rappellent Nathalie Crutzen et al. (2012). S'agissant des sœurs et des filles, dans mes recherches, j'en ai très peu vues, voire pas, exerçant leur rôle à la maison. Celles que j'ai croisées travaillaient dans l'enceinte de l'entreprise. Les travaux récents de Béatrice Zucca Micheletto (2014) sur le rôle des femmes italiennes au XVIIIe montrent au contraire que les filles travaillent le plus souvent sans être payées, contrairement aux mères, épouses et/ou veuves. Ce résultat contradictoire m'encourage à approfondir mes recherches sur les filles. Il ressort donc de mes recherches que les femmes, membres de la famille de l'E.F, ne sont pas payées pour leur implication dans la conduite de l'affaire familiale dans l'univers de la maison où plutôt de la maisonnée au sens de *domus*. Il n'en demeure pas moins que de nombreuses femmes, membres de la famille de l'E.F, sont des acteurs stratèges au sens de Thomas Ericson et al. (2000) et Leif Melin et Mattias Nordqvist (2000). Les femmes des familles d'E.F sont des parties prenantes de la gouvernance des E.F à part entière, même lorsqu'elles agissent dans la sphère familiale. Cela pointe par là même la nécessité d'envisager le périmètre de l'arène stratégique de l'E.F au-delà des frontières de l'entreprise comme c'est le cas pour les entreprises managériales.

Le cinquième point qu'il paraît important de souligner est le rôle de « passeuse » joué par les femmes liées à la famille d'E.F à l'égard du patrimoine familial qui se trouve dans l'entreprise. Je l'ai en particulier rencontré dans le cadre de mes travaux sur les veuve-entrepreneures [Robic et Antheaume, 2014], mais pas seulement. Les femmes apparaissent

aussi comme acteur de la transmission par la socialisation du futur entrepreneur au sein de la famille comme le montre l'étude sur la fabrique de l'entrepreneur [Robic et al., 2015]. Ce sont là surtout les femmes en tant que mères qui jouent ce rôle mais pas uniquement comme je l'ai montré à plusieurs reprises. Les filles peuvent en effet accepter ou refuser de jouer ce rôle en reprenant en leur nom propre l'entreprise ou en acceptant un mariage qui va doter l'entreprise d'un gendre compétent pour succéder à leur père. C'est cette seconde configuration qui surgit [Lamendour et Robic 2012a ; 2012b ; 2015 ; Robic et Lamendour, 2017] dans le roman de Balzac[25] . Virginie, la fille aînée de la famille, consent à se marier avec le commis de son père pour permettre à l'entreprise familiale de se poursuivre. A contrario, Augustine, sa sœur cadette, sort de son milieu social, qu'est la boutique, en se mariant à un jeune homme du monde de l'art. Charlotte Douceur, actuellement codirigeante de l'entreprise Champ-Bio [Robic, 2017], illustre également ce rôle de « passeuse » des femmes, membres de la famille de l'E.F. En effet, cette femme, belle-fille du précédent dirigeant, a décidé en 2008 de prendre la direction de l'affaire familiale avec une associée, pour notamment libérer son mari, un des héritiers de l'entreprise, de l'obligation de succéder à son père. Le rôle de « passeuse » se lit notamment à travers le fait que de nombreuses femmes ont une visibilité qui n'évolue pas de façon linéaire.

Afin de résumer mon travail sur le rôle des femmes de la famille de l'E.F dans la conduite de ces entreprises, j'ai, à partir des cinq éléments que j'ai identifiés pour décrire ces rôles, retenu quatre configurations possibles que je restitue sous forme d'une typologie (tableau1). Chaque rôle peut se combiner, en parallèle ou successivement, aux trois autres notamment entre une situation visible et invisible. J'ai voulu indiquer, dans ce même tableau, les parcours possibles des femmes dans la participation à la conduite des E.F en lien avec ces rôles au vu de ceux des femmes rencontrées dans mes études de cas tout au long de mes recherches. Pour y parvenir j'ai utilisé différents types de flèches. Chaque rôle est illustré par des flèches. Ainsi l'évolution apparaît et notamment la non linéarité des parcours. Par ailleurs, j'ai souhaité donner à voir le statut de ces femmes correspondant à chacun des ces rôles et leur importance. Sur chaque flèche le statut de la femme porteuse du rôle est indiqué : épouse, mère, veuve, fille, sœur. Selon l'importance que représente chaque statut, la taille de la flèche varie.

[25] Balzac de H., La maison du chat qui pelote, Livre de Poche, 2005.

Tableau 1 : Typologie des rôles possibles pour les femmes membres de la famille de l'E.F dans la conduite de celle-ci

Modalités d'implication / Champ de compétences	Dans la sphère familiale Invisible Non-payée	Dans la sphère de l'entreprise Visible Payée
Gestion	***Intendante***	***Gestionnaire***
Management	***Gouvernante***	***Dirigeante***

L'intendante tient les comptes de l'E.F, gère éventuellement les employés, prend des rendez-vous… tout en restant chez-elle. La *gestionnaire*, travaille dans l'entreprise. Elle détient des compétences pour lesquelles elle a été employée et est rémunérée. Elle ne prend pas part aux décisions d'orientation de l'entreprise. La *gouvernante* évolue dans l'enceinte de la sphère familiale où elle participe aux décisions d'orientation de l'entreprise sur le long terme. Elle influence, voire décide, largement le choix du successeur. Elle active les réseaux de l'entreprise en lien avec ceux de la famille. Elle n'est pas payée pour ces activités qui ont un caractère informel. Cependant elle peut être rétribuée, comme d'ailleurs *l'intendante*, sous forme de dividendes par exemple mais aussi d'indemnités compensatoires en particulier au moment des successions comme le souligne l'historienne Béatrice Zucca Micheletto (2014) dans ses recherches sur le travail non payé des femmes dans les E.F à l'époque moderne en Italie. La *dirigeante* est très investie dans la stratégie de l'entreprise. Elle dirige ou codirige l'entreprise en étant au comité de direction s'il y en a un ou à un poste de gouvernance

comme membre du comité de surveillance, s'il existe. Elles sont rémunérées pour cette fonction.

Les veuves sont très présentes dans la stratégie de l'entreprise soit au titre de gouvernante ou dirigeante. Les épouses peuvent quant à elles jouer trois rôles : intendante, gouvernante et dirigeante de façon non-linéaire. Elles sont surtout intendantes et gouvernantes, car la plupart du temps invisibles. Elles n'apparaissent pas comme gestionnaires. C'est la place privilégiée des filles et des sœurs, en particulier depuis les années soixante dix, quatre-vingt [Robic, 2017 ; Antheaume et al. 2013]. Cela leur permet de faire leur entrée dans l'E.F.

2.1.2.2. Ambivalence entre devoir et pouvoir pour participer à la direction des E.F.

Il convient à présent de livrer plus spécifiquement les résultats de mes recherches qui ont porté sur les trajectoires des dirigeantes. Selon le cadre de mes différents travaux, il s'est agi, pour moi et mes co-auteurs, de cerner plus finement la trajectoire des femmes de la famille d'E.F qui à un moment donné de leur vie deviennent *dirigeantes* de l'entreprise. J'ai voulu comprendre pourquoi certaines femmes acceptent de reprendre les rênes de l'affaire familiale alors que d'autres refusent. Pourquoi des épouses jusque là invisibles, *gouvernantes* et/ou des *intendantes*, se décident à devenir *dirigeantes* alors que d'autres y renoncent. De la même façon, pourquoi des femmes *gestionnaires*, donc visibles, salariées dans l'entreprise de la famille ou dans une autre, choisissent de prendre la direction de l'E.F. J'ai cherché à connaître les conditions qui les y amenaient. J'ai inscrit mes recherches dans le prolongement de ceux de Florence Curimbaba (2002) élargi aux épouses/mères en les inscrivant dans une perspective dynamique et m'intéressant aux trajectoires de ces femmes en lien avec celles de leur famille et celle de l'entreprise de la famille. Afin d'aider à saisir l'analyse je vais dans un premier temps rappeler les trajectoires types des deux profils de *dirigeantes* caractérisées : les veuves-dirigeantes et les héritières-dirigeantes.

Après le décès de leur époux, les épouses, devenues veuves, acceptent de reprendre les rênes de l'entreprise le temps que leur(s) enfants, soi(en)t en âge et ai(en)t les compétences pour diriger l'E.F. Elles deviennent *veuves-dirigeantes*. Auparavant, elles ont été gouvernantes et/ou gestionnaires. Certaines ont même été salariées avant d'être mariées dans la même entreprise. Puis, une fois les enfants parvenus à l'âge de reprendre l'affaire, ou souvent, une fois l'âge de la retraite arrivée, elles redeviennent gouvernantes. Les héritières-dirigeantes

sont filles, sœurs, ou belles-filles de la famille de l'E.F. Ces femmes ont toutes travaillé avant, soit dans l'E.F, soit à l'extérieur. Elles sont toutes très diplômées. Elles reprennent l'entreprise quand il n'y a pas d'homme dans la famille susceptibles de le faire.

Au vu de mes recherches, les raisons qui expliquent le choix de ces femmes de prendre ou non la direction de l'E.F sont multiples. Les compétences détenues par les femmes en matière de gestion et de management peuvent les inciter ou les freiner à s'engager à diriger l'affaire familiale. Il ressort de mes recherches que les femmes qui acceptent de reprendre les rênes de l'entreprise détiennent des compétences relatives au pilotage d'une entreprise qui les encouragent dans cette démarche. Les *veuves-dirigeantes* rencontrées ont acquis des compétences aux côtés de leurs époux et aussi au contact des fournisseurs et des clients notamment. L'imbrication entre la sphère familiale et sphère professionnelle explique en grande partie ce processus d'apprentissage de la conduite d'une entreprise par les épouses. En cela, mes observations rejoignent celle que fait Marie-Louise Carlin (1965) dans son récit de la veuve Colombo et Nathalie Zemon-Davis (2002) de la veuve Hameln au XVIIIe. Comme je l'ai précisé précédemment, les *héritières-dirigeantes* sont toutes très diplômées et ont acquis de l'expérience avant, soit dans la même entreprise comme *gestionnaire*, soit dans une autre entreprise. Cela converge avec plusieurs études qui montrent que les femmes entrepreneures sont plus diplômées que leurs homologues masculins (Chabaud et Lebegue, 2013). Les compétences acquises, constituent donc un levier pour participer formellement à la vie de l'entreprise.

Un autre élément semble intervenir dans la décision de reprendre ou non la direction de l'affaire familiale. Il s'agit du droit et en particulier le droit de la famille et le droit commercial (Duhamel, 2014). Sur ce point, seules les veuves-dirigeantes sont concernées par cette variable juridique. Le droit de la famille français, régi par le code civil de 1804, inspiré par le droit de l'Ancien régime, et plus fondamentalement du droit romain fondé sur le *pater familias* qui attribuait au *pater* la supériorité sur sa *domus*, sa maisonnée, n'a reconnu la capacité juridique de la femme mariée qu'en 1938 et la capacité d'accomplir certains actes civils et commerciaux qu'à partir de 1942 puis en 1965. Jusqu'à cette date, l'épouse devait avoir l'autorisation de son mari pour effectuer ces actes. Ce n'est qu'en 1982 que la loi reconnaît au conjoint, souvent la femme, la possibilité d'une protection sociale en choisissant d'adopter un des ces trois statuts : collaborateur, associé ou salarié. En 2002, cela deviendra obligatoire. Jusque 1938, ce n'est qu'en cas de viduité que l'épouse recouvrait sa capacité

juridique. Cela va expliquer, comme je l'ai montré avec Pierre Labardin [Labardin et Robic, 2008], sur la question du rôle des épouses dans les TPE entre le XVIIIe et le XXe et Nicolas Antheaume [Robic et Antheaume, 2011, 2014] sur la veuve comme partie prenante inattendue, que nombre de veuves vont préférer ne pas se remarier pour garder la liberté acquise et en particulier celle de faire commerce et diriger une entreprise. En cela mes observations rejoignaient les travaux d'historiens et sociologues sur les femmes et les veuves en particulier (Gresle, 1981 ; Beauvalet-Boutouyrie, 2001 ; Zalc, 2005). Deux points importants sont à souligner concernant la loi de 1982, puis 2002. Tout d'abord le statut de conjoint-collaborateur signifie que le conjoint travaille bénévolement. Ainsi les lois de 1982 puis 2002 reconnaissent l'activité non-rémunérée du conjoint, en l'occurrence l'épouse, en la « protégeant ». Cette loi fournit donc un cadre juridique à une activité d'aide auprès du mari, certes tangible jusqu'alors mais sans reconnaissance formelle. Elle entérine le rôle d'aidant du conjoint, qui en l'occurrence est une femme dans la plupart des cas (Duhamel, 2014) auprès de son conjoint. Deuxièmement, le terme épouse disparaît au profit de conjoint. Le droit de la famille et le droit commercial, depuis l'époque moderne, rendent invisibles les épouses auprès de leurs maris tandis que le veuvage leur redonne la capacité d'être visible, au moins jusqu'en 1982. Par ailleurs, si le statut de conjoint-collaborateur, ne rend plus la femme aussi invisible, il la maintient de façon formelle dans un rôle de soutien auprès de son conjoint. Certes cette situation se limite au cas des petites entreprises commerciales et libérales mais elle souligne de manière continue, l'importance du droit comme frein ou moteur à la décision de la veuve du dirigeant à reprendre l'activité familiale jusqu'à aujourd'hui. De cette façon, d'un côté le droit de la famille et le droit commerciaux ont été, pendant très longtemps, un facteur défavorable aux épouses pour prendre la direction de l'E.F, et de l'autre côté un élément moteur pour les épouses devenues veuves. Aujourd'hui, le droit a évolué. Son influence apparaît plus favorable aux femmes pour prendre part à la direction des entreprises si on songe à la loi Copé-Zimmermann de 2011 obligeant les grandes entreprises cotées mais aussi les sociétés par actions de plus de 500 salariés à avoir au moins 40% de femmes au sein de leur Conseil d'Administration (Bender, Dang, et Scotto 2016).

Les circonstances que l'on peut qualifier d'opportunité, comme l'absence d'héritier mâle, peuvent également participer aux choix de ces femmes de diriger ou non l'E.F. En effet, lorsque des épouses, dont j'ai suivi le parcours [Robic, 2017], sont devenues veuves, ont été appelées à prendre la direction de l'entreprise et l'ont accepté, c'est non seulement parce que les enfants n'étaient pas mûrs pour diriger l'entreprise, mais aussi qu'il n'y avait pas de mâle

dans la famille ou qu'ils n'étaient pas disposés à le faire. S'il y avait des filles en âge de reprendre, à ce moment là, elles n'étaient pas vues comme successeurs possibles. Elles n'étaient pas perçues comme légitimes. Les épouses qui deviennent veuves-dirigeantes le sont donc faute d'héritier mâle. C'est d'une certaine façon la même raison qui explique la présence d'héritières-dirigeantes. En effet celles que j'ai observées sont soit fille unique, soit dans une fratrie composée uniquement de filles, ou bien les garçons de la famille n'ont pas souhaité succéder à leur père et/ou oncle. En cela mes recherches vont dans le sens des travaux qui soulignent l'importance « du poids du genre » à côté d'autres facteurs, (Salganicoff, 1990 ; Dumas, 1998 ; Constantinidis, 2010 ; Curimbaba, 2012) sur le processus suivi par les femmes pour entrer dans l'E.F puis accéder à sa direction.

Une autre raison peut être convoquée comme accélérateur ou au contraire comme frein vers la reprise de la direction de l'E.F. Il s'agit de la volonté de transmettre un patrimoine à ses héritiers, une des caractéristiques que j'ai retenue pour définir l'E.F. à l'instar de Jess Chua, James Chrisman, et Pramodita Sharma (1999). Les veuves-dirigeantes qui ont jalonné l'histoire des différentes entreprises que j'ai étudiées ont toutes été fortement animées par ce désir de maintenir le patrimoine familial dans les mains de la famille. Ceci a été développé, en particulier dans mon travail sur les parties prenantes inattendues [Robic et Antheaume, 2011, 2014] mais aussi sur les veuves de fer [Robic, 2014c] et le rôle des femmes à la direction des E.F autour de la question de la visibilité [Robic, 2017]. C'est d'ailleurs ce qui explique que certaines veuves, peu enclines à l'entrepreneuriat, ont pourtant accepté de reprendre l'entreprise et qu'elles se limitent à entretenir l'entreprise plutôt qu'à la faire évoluer. C'est celles que j'ai qualifiées de dirigeantes-gestionnaires plutôt que dirigeantes-stratèges. Les veuves qui acceptent de reprendre en mains l'entreprise se placent donc comme garantes de la continuité de l'E.F à moment où celle-ci est confrontée à une crise de gouvernance. Ces observations ne font que confirmer les travaux existants sur les veuves-entrepreneures. Je les ai largement évoqués déjà, aussi je ne le reprends pas. La volonté de conserver l'entreprise de la famille dans les mains de celle-ci a aussi participé au choix des héritières rencontrées au fil de la trajectoire des entreprises étudiées. Cela a été d'autant plus prégnant chez celles qui avaient des frères ou des beaux-frères, ou un conjoint, qui auraient pu reprendre l'entreprise mais qui n'ont pas voulu et/ou pas pu le faire. Au même titre que les veuves-dirigeantes, les héritières-dirigeantes qui acceptent d'en assurer la succession se placent donc comme garantes de la continuité de l'E.F à un moment où celle-ci est confrontée à une crise de gouvernance. Ainsi ces dirigeantes sont des vecteurs de continuité de l'E.F ce qui m'a amenée

à les qualifier de *passeuses*. Mes résultats rejoignent en cela les résultats des travaux de Rocio Martinez Jimenez (2009) qui montraient ce rôle des femmes dans la continuité, voire l'expansion de l'E.F.

Un autre facteur favorable ou défavorable à la reprise de l'E.F par les femmes, membres de la famille de l'E.F est le goût du pouvoir. Ce goût du pouvoir a été exprimé comme déterminant par les héritières-dirigeantes observées et en particulier celles qui étaient filles uniques ou membre d'une fratrie de filles [Robic, 2017]. Cela leur a permis de dépasser des résistances face aux stéréotypes de genre qui font qu'il n'est pas rare que le gendre soit préféré à la fille comme successeur (Fonrouge, 2012). Il est à souligner que dans le cas des fratries de filles rencontrées, l'ensemble des filles figure comme dirigeante, soit comme PDG, soit comme DG. Une telle répartition du pouvoir, donne à penser que les héritières-dirigeantes partagent le pouvoir. Vu que j'ai constaté cette configuration dans deux cas seulement, je ne peux me permettre d'en tirer des conclusions. Cependant, cela invite à poursuivre la recherche dans ce sens. Pour ce qui concerne les veuves-dirigeantes étudiées, d'une manière générale, le pouvoir ne semble pas constituer le facteur le plus déterminant dans leur décision de s'emparer des rênes de l'entreprise suite au décès de leur mari. En revanche, j'ai constaté que ces veuves qui devaient reprendre la direction, pour un temps limité, afin que le ou les héritiers mâles de la famille soient prêts à reprendre la relève, très souvent, ont conservé la direction de l'entreprise bien plus longtemps. C'est ce qui m'a amenée à considérer qu'une fois l'expérience de la direction acquise, les femmes gagnent en confiance, prennent goût au pouvoir et s'autorisent à se placer dans une posture de leader [Robic et Antheaume, 2014 ; Robic, 2011 ; 2014c ; 2017]. Les trajectoires de ces veuves-dirigeantes donnent à voir que l'on ne naît pas davantage entrepreneure que femme à l'instar de la pensée développée par Simone de Beauvoir[26]. Plus largement ces résultats révèlent le processus de socialisation (Merton, 1968) à l'œuvre auprès des membres de la famille des E.F. On perçoit, à l'instar de plusieurs travaux tels que ceux de John Ward et Laurel Sorenson (1989), Cindy Iannarelli (1992), Colette Dumas (1998) et Rocio Marinez Jimenez (2009) que les filles sont façonnées pour rester dans la sphère familiale tandis que les garçons sont préparés à reprendre l'entreprise. Cela ressort bien dans la recherche que j'ai menée avec Dominique Barbelivien et Nicolas Antheaume autour de la question de la fabrique de l'entrepreneur familial [Robic et al. 2015]. En revanche, lorsque les filles sont uniques, ou qu'elles grandissent au sein d'une

[26] Simone de Beauvoir, *Le deuxième sexe*. Gallimard. Vol. II. 2 vol. Folio Essais 38, 1949, p. 13.

fratrie composée uniquement de filles, elles sont éduquées en vue de les amener d'abord à travailler dans l'E.F puis à la diriger. Cette observation résonne avec les travaux de Christina Constantidinis (2010). C'est dans ces conditions qu'elles ont le plus de chance de devenir entrepreneures. Si, la fabrique de la femme entrepreneur familial s'insère comme celle des hommes dans le processus général de socialisation de l'entrepreneur (Lubinski, 2011), elle est très marquée par les rapports sociaux de sexe emprunts d'un processus de séparation et de hiérarchisation (Kergoat, 2005) qui positionne la fille comme un successeur « par défaut ».

En conclusion de mon travail sur la place des femmes, membres de la famille d'E.F, dans conduite de ces entreprises, qu'est-ce qui décide ou freine les veuves et les héritières de familles d'E.F à reprendre la direction de l'affaire familiale. Les femmes-héritières et les veuves d'entrepreneurs acceptent de se lancer dans la conduite de l'entreprise d'abord et avant tout parce que les circonstances s'y prêtent. Il n'y a que des femmes dans la famille et dans la fratrie en particulier. S'il y a des hommes, ils ne veulent pas ou ne peuvent pas, pour des raisons d'âge par exemple. En même temps, il faut que l'entreprise, patrimoine familial, soit menacée d'un rachat, voire de disparition, si personne n'en reprend la direction. Face à ces circonstances, il faut avoir une réelle volonté de conserver ce patrimoine familial pour le transmettre. Ce n'est pas suffisant. Il faut disposer de compétences pour réussir à manager mais aussi acquérir une certaine légitimité vis-à-vis des parties prenantes. Et surtout, il est nécessaire d'avoir une certaine prédisposition au pouvoir. Le droit de la famille et le droit commercial, doivent autoriser ces femmes à reprendre la direction de l'entreprise

Un certain nombre de paradoxes émergent des résultats de mes observations. Premièrement, parce qu'imbriquée dans la famille et régulée en partie par celle-ci, et donc soumise au droit de la famille, l'E.F place en priorité la femme dans la sphère familiale, la *domus*. Elle lui donne un rôle invisible, un rôle de soutien. En même temps, l'E.F représente une chance pour celles qui acceptent le défi de reprendre la direction de l'affaire familiale en cas de veuvage ou d'absence de mâle dans la famille ce qui fait que l'on trouve plus d'E.F dirigées par des femmes que d'entreprises à gouvernance managériale (Blondel et al., 2013). C'est ce qui m'amène à considérer comme Matilde Salganicoff (1990) que l'E.F offre plus de chance aux femmes d'accéder à des postes de direction que les entreprises managériales et notamment dans des secteurs peu ouverts habituellement aux femmes comme l'industrie. Deuxièmement, ces femmes qui acceptent de diriger l'E .F se saisissent de cette façon du pouvoir pour l'entreprise mais aussi pour elles-mêmes. Elles se libèrent du rôle que la société attend encore

de la femme. En même temps, de manière ambivalente, elle s'attache, se féodalise à la famille et à l'entreprise en répondant aux injonctions familiales et en arrière plan aux injonctions de genre. En prenant la direction de l'E.F dans l'idée d'œuvrer à la transmission du patrimoine familial, de façon contradictoire, la femme joue donc le rôle de reproduction que l'on attend d'elle (Bourdieu, 1998). Selon Matilde Salganicoff (1990) cette place assignée au genre féminin est effectivement relayée par l'E.F. Donc, ce qui peut apparaître comme un motif de rupture vis-à-vis de la logique des rapports sociaux de sexe, ne l'est pas en réalité. Ce n'est qu'à terme, par la pratique de la direction de l'entreprise que va apparaître une réelle rupture de la pratique sociale. Autrement dit, le fait d'occuper l'espace professionnel, même par soumission dans un premier temps, favorise à terme l'appropriation de cet espace. Cela donne à penser qu'il est parfois nécessaire pour les femmes d'accepter de se soumettre pour accéder au pouvoir.

L'ambivalence observée entre le devoir et le pouvoir quant à la décision d'accepter de reprendre la direction de l'affaire familiale, pour les veuves et les héritières, met en évidence l'imbrication entre la trajectoire individuelle de la femme, membre de la famille de l'E.F, celle de sa famille et celle de l'entreprise. Cela montre en même temps le caractère ténu de la frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle à titre individuel et aussi collectif, ici de la famille et de l'entreprise. L'imbrication de ces trois trajectoires pointe la multiplicité des enjeux que représente la décision de prendre ou non les rênes de l'E.F par les veuves et les héritières lors de ces moments de crise de gouvernance et/ou l'absence de mâles présents et/ou partants pour un tel engagement pour chacun de ces niveaux. Pour la femme, ces enjeux sont notamment l'équilibre entre vie professionnelle et familiale, faire carrière ou non, bénéficier d'une réelle visibilité sociale. Pour la famille l'enjeu est essentiellement celui de sa cohésion et le maintien d'une source de revenus. Enfin pour l'entreprise l'enjeu est celui de sa pérennité.

Le pouvoir de ces femmes dans les instants de crise de la gouvernance de l'E.F, provoquée par les « circonstances » de la vie et en même temps les stéréotypes de genre, est très important. Pour reprendre l'expression de Dominique Jacques-Jouvenot et Yvan Droz (2015), elle peut faire et défaire les affaires familiales en particulier en acceptant de reprendre ou non l'affaire familiale. Cette configuration place ces femmes comme acteur majeur du management stratégique de l'E.F au moment des crises de gouvernance par manque d'homme prêt à s'engager à la tête de l'E.F, puisqu'il est question de rupture et continuité, essence

même de la notion de stratégie. Cette situation ambivalente confère donc à la femme le moyen de s'approprier l'espace professionnel et plus largement social, à l'instar de l'homme. Cette double lecture du pouvoir des femmes, membres de la famille des E.F, résonne avec les travaux de Joan Scott (1998), c'est pourquoi je qualifierais ces femmes de « gouvernantes » paradoxales.

D'une manière générale, je retiens de mes recherches sur le rôle des femmes, membre de la famille d'E.F, dans la conduite de celles-ci que le pouvoir qu'exercent ces femmes se fait essentiellement au nom de la famille que ce soit de façon formelle ou informelle. Elles s'effacent, en tant qu'individus devant les intérêts collectifs de l'E.F et plus précisément du patrimoine familial. Lorsque le rôle de la femme devient pleinement visible, elle élargit son champ de pouvoir au-delà du strict périmètre de la maisonnée. Son arène stratégique (Ericson et al., 2000 ; Melin et al., 2000) devient alors vaste. Elle est une partie prenante clé au moment des crises de gouvernance dont l'origine est familiale.

Il est temps désormais que je donne à voir mes recherches sur la question de la pérennité des E.F, deuxième axe de mon travail depuis 2006, que j'ai commencé à aborder à travers la question du rôle des veuves et des héritières quand elles sont appelées, faute d'homme, à reprendre les rênes de l'E.F.

2.2. La pérennité des entreprises familiales

L'entreprise Laconie (voir *supra*, p. 42-43), qui m'a amenée à travailler sur les entreprises à mode de gouvernance familiale comme objet de recherche, a mis en exergue, comme je l'ai déjà dit, l'importance des acteurs invisibles dans la trajectoire d'une entreprise, tant d'un point de vue stratégique que du mode de gouvernance. Elle m'a aussi montré la capacité de résilience d'une E.F, eu égard aux tumultes de son contexte tant interne qu'externe, au point de pouvoir être transmise sur plusieurs générations et parvenir à un âge quasi séculaire. En ce sens le cas Laconie me donnait à voir la trajectoire d'une E.F qui s'est inscrite dans la durée en sachant s'appuyer sur ses ressources pour jouer à la fois avec les inflexions, voire les crises, et même les continuités de son contexte. Cette entreprise, créée en 1874 par une famille qui l'a dirigée jusqu'en 1950 puis cédée à la famille qui la détient et la dirige toujours, parvenue en 2006 à l'âge de 126 ans, faisait partie des E.F qui réussissent à faire

mentir le stéréotype des « Buddenbrook»[27]. La pérennité, prise au sens de longévité ou encore de durabilité, de cette entreprise, m'a conduite à questionner plus généralement la pérennité des E.F. De cette manière, j'ai rejoins les auteurs qui travaillent sur les E.F qui se sont intéressés très tôt plus spécifiquement à la question de leur pérennité comme Richard Beckard et Gibb Dyer (1983) (Dyer 1988), mais aussi Danny Miller et Isabelle Le Breton-Miller (2011).

2.2.1. Étudier la pérennité des E.F, une aventure collective autour d'un observatoire

L'émergence de ce second thème de recherche, relatif aux E.F, est le fruit de ce que j'appelle une belle rencontre professionnelle et humaine. Dans le prolongement de mon travail sur le management stratégique des ruptures environnementales, mes recherches sur les E.F, commençaient en 2008 à prendre forme autour de la question du rôle des femmes de la famille de ces entreprises dans leur conduite. Ainsi que je l'ai exposé précédemment, cela m'amenait à traiter la question du management des crises de gouvernance en cas d'absence d'homme susceptible de reprendre l'entreprise alors que le changement de dirigeant s'impose. En 2008, année de rupture environnementale s'il en est, mon collègue Nicolas Antheaume animait un séminaire de recherche sur le développement durable. Connaissant mes travaux, il me sollicitait pour savoir si les E.F adoptaient un management spécifique face aux crises et notamment face à la crise financière. Il m'invitait à faire une présentation, lors d'une séance de son séminaire, sur cette idée. Suite à une série d'échanges nous en sommes arrivés à la conclusion qu'il s'agissait là en quelque sorte de savoir si, en s'inscrivant dans la longue durée, les E.F faisaient du développement durable sans l'afficher. Considérant que répondre à une telle problématique supposait non seulement d'être compétent sur la question du management stratégique des ruptures environnementales et des entreprises familiales, il fallait, pour traiter sérieusement le sujet, détenir des compétences dans le champ du développement durable. C'est ainsi que nous décidions de réfléchir ensemble sur la façon dont les E.F s'emparaient de l'enjeu du développement durable. Dans le cadre de son mémoire d'HDR, Nicolas Antheaume (2013) a relaté cette rencontre. Sans doute est-elle quelque peu différente, tout simplement parce que chacun a sa perception des choses. Belle illustration de ce qu'est le récit de vie. Il n'empêche que c'est là, ce que j'appelle le début d'une belle aventure à laquelle nous avons convié, très vite, notre collègue Dominique

[27] Thomas Mann, *Les Buddenbrook*, trad. G. Bianquis, Fayard, Paris, 1932, repris dans Le Livre de poche - Biblio, Paris, 1993.

Barbelivien à nous rejoindre étant donné ses compétences spécifiques sur la question des outils de pilotage de la performance, ce qui nous a permis de travailler à comprendre plus en profondeur la pérennité des E.F. Ainsi, c'est à deux puis à trois que j'ai démarré, sérieusement et avec passion, mes recherches sur la question de la pérennité des E.F. Je continue de les mener à trois et parfois à deux et parfois seule. Autant dire que le travail qui va être présenté ici est le fruit à la fois d'un travail d'équipe où chacun des co-auteurs, selon les configurations, a contribué de manière équivalente selon ses compétences spécifiques. Nicolas Antheaume (2013), dans son mémoire d'HDR, l'avait déjà souligné mais je tenais également à le faire. A ce propos, je voulais préciser que pour toutes les collaborations avec Nicolas Antheaume et Dominique Barbelivien, [Antheaume et al. 2011; 2013 ; Robic et al. 2014, 2015] je vais être amenée à redire avec mes mots, sans que cela doive être perçu comme un emprunt, ce que Nicolas Antheaume a déjà exposé dans son mémoire d'HDR. Comme il a eu l'honnêteté et la prudence de l'indiquer, il était le premier du trio à présenter notre travail. Je suis la seconde à le faire, sans doute que Dominique Barbelivien le fera d'ici quelques temps, cela ne doit pas m'empêcher de l'exposer ici sans que ce soit vu comme un plagiat du travail de mon collègue. Cela fait partie de la charte de travail informelle que nous avons établie entre nous afin de garantir la possibilité à chacun des trois co-auteurs de récolter les fruits de ce travail vraiment collectif dans le juste périmètre de cette recherche.

Pour mener à bien cette recherche, le choix de la méthodologie a été décidé implicitement en prenant appui sur les terrains d'E.F du grand ouest de la Région Pays de la Loire sur lesquelles je travaillais alors, notamment sur la question de la place des femmes, membres la famille de l'E.F, dans la conduite stratégique de celle-ci. Ces premières entreprises ont servi de prise de contact auprès d'autres entreprises. Afin d'être en accord avec la définition qui avait été retenue de l'E.F, les entreprises devaient avoir été transmises au moins une fois et si possible deux fois. Comme le soulignent Isabell Stamm et Christina Lubinski (2011), le nombre de générations n'est pas suffisant comme indicateur de durabilité. C'est pourquoi, l'âge de l'entreprise était également important pour choisir les entreprises. Par ailleurs, pour prendre en considération nos contraintes de temps et de budget, il a fallu, sur la base d'un échantillon restreint, parvenir à un panel qui ait un degré de diversité aussi élevé que possible en termes de taille et secteur d'activité. L'approche qualitative de type étude de cas a été choisie. Aussi, les entreprises qui nous offraient la possibilité de rencontrer le plus grand nombre de personnes possibles ont été préférées. Mais comme je l'ai déjà mentionné (voir *supra*, p. 55) nous [Antheaume et al. 2013] avons fait preuve de ce que Jacques Girin (1989)

qualifie d'opportunisme méthodique. La base de données constituée est donc en partie le résultat d'une démarche opportuniste, en partie celle de l'effet « boule de neige » que décrivent Matthew Miles et Michael Huberman (2003). Par exemple nous sommes parvenus à avoir une bonne connaissance du tissu des E.F de la Région Pays de la Loire par le biais des monographies[28] d'E.F pérennes réalisées par des étudiants en master, spécialisés en audit et contrôle de gestion. Bien entendu à trois, les recherches se sont accélérées sur le terrain. Six entreprises ont ainsi été analysées en profondeur, selon une perspective historique sur la base d'entretiens dont le total d'heures cumulées dépasse le nombre de 27 heures. Ces entretiens ont été menés auprès des responsables actuels de ces six entreprises mais aussi de certains managers de ces entreprises. Ces entretiens ont été effectués, soit à deux ou à trois. Pour chacune des personnes rencontrées, un temps a été consacré au récit de sa trajectoire professionnelle au carrefour de sa trajectoire personnelle et familiale. Une seconde partie a porté sur les questions plus spécifiques du management stratégique de l'entreprise et aux questions qui relèvent du champ de compétences de l'interviewée : finance, gestion des achats, production, droit des affaires, marketing. Chaque entretien a été totalement retranscrit et analysé. L'analyse a été menée de façon inductive et interprétative proche de la théorisation ancrée développée par Barney Glaser et Anselm Strauss (1967 ; 1995 ; 2010). Chaque membre du trio faisait sa propre analyse dans un premier temps qu'il restituait aux deux autres par écrit. Une fois ce temps d'analyse individuelle achevé, la confrontation des trois analyses a pu être entreprise. Chaque point de convergence, mais surtout de divergence, a été discuté sans hésiter à revenir aux entretiens si nécessaire. Ce travail, en deux temps, a offert un triple avantage. D'abord, cette méthode a permis d'objectiver l'analyse et l'enrichir. Ensuite, par son aspect itératif, elle nous a amenés à interroger en permanence les études de cas ainsi construites à l'aune du cadre théorique que nous avions retenus pour parvenir à une théorisation des faits observés plutôt qu'une théorie achevée. Ensuite, cela a dynamisé notre équipe et donc généré un immense plaisir à travailler ensemble en veillant à innover dans la méthode empirique tout en restant rigoureux. Le résultat de cette démarche de travail, avec mes deux co-auteurs, a permis, de mener plusieurs chantiers autour de la pérennité sous un angle micro et macro-économique et sociologique. Une première étude a porté sur la question de la longévité en écho avec le développement durable [Antheaume et al., 2011 ; 2013], afin

[28] Ces monographies ont pu être réalisées dans le cadre d'une expérience pédagogique, avec ma collègue Dominique Barbelivien alliant les questions de stratégie, de finance et de contrôle de gestion où nous demandions à des étudiants de master, spécialisés en audit et contrôle de gestion, de construire des monographies d'entreprises familiales pérennes dans une perspective historique, implantées dans la région du grand ouest de la France, sur la base d'entretiens auprès des responsables d'E.F, actuels et passés, et de certains salariés. Ces entretiens ont tous été retranscrits et analysés.

de savoir si, sans en emprunter les termes d'usage, les E.F parvenues au moins à la seconde, voire troisième génération, ne s'inscrivaient pas de fait dans une logique de développement durable. Une seconde recherche s'est intéressée à un des acteurs de la pérennité à travers une réflexion sur la fabrique de l'entrepreneur [Robic, 2014] autour de la question de la transmission de l'E.F. Un troisième programme a porté sur la culture du familiness [Robic et al., 2015] comme point d'intersection entre la famille et l'entreprise. Enfin dans un quatrième temps, il s'est agi, sur les bases des trois chantiers précédents, de proposer un modèle explicatif de la pérennité des E.F [Antheaume, et al. 2016].

Si la majeure partie de mes recherches sur la question de la pérennité des E.F a été réalisée conjointement avec Nicolas Antheaume et Dominique Barbelivien, j'ai en même temps travaillé sur d'autres chantiers. Ainsi, j'ai entamé une réflexion sur la question du passé comme ressource. Je l'ai d'abord entreprise seule, avec le prisme de la fête d'anniversaire, [Robic, 2013 ; 2014a ; 2014b] puis avec un autre collègue Dragos Zelinschi[29] [Zelinschi et Robic, 2015a ; 2015b] autour des archives. Pour étudier ce nouveau thème, j'ai conservé la méthodologie d'approche du terrain et de la conduite et analyse des entretiens mise en place précédemment en trio. Ce sont les difficultés rencontrées pour trouver des traces pour écrire, sinon comprendre, l'histoire des E.F, comme je l'ai déjà mentionné (voir *supra,* p. 55*),* afin d'inscrire mes recherches dans une approche historique, qui m'ont amenée à m'emparer de la question du passé comme vecteur d'avantage compétitif pour les E.F et implicitement de leur pérennité. A cette fin, j'ai élargi mon terrain de recherche par rapport à celui utilisé avec mes deux co-auteurs, Nicolas Antheaume et Dominique Barbelivien. J'ai réinvesti celui que j'avais utilisé dans mon étude sur la place des femmes, membres de la famille de l'EF, à la direction de celle-ci. Deux nouvelles entreprises se sont également ajoutées à mon panel. En même temps, j'encadre le travail de doctorat de Marine Gouedard dont le sujet de thèse est « les pratiques d'innovation dans les entreprises familiales ». Cela m'a amenée à travailler avec elle sur la question de la relation entre le capital social du dirigeant et l'innovation des E.F [Gouedard et Robic, 2017]. Je porte donc à nouveau mon attention plus spécifiquement sur le dirigeant. Sur cette question, la méthodologie adoptée reste également identique. Le terrain d'observation porte ici sur trois nouvelles entreprises. Marine Gouedard a ouvert ces nouveaux terrains pour réaliser sa thèse. Elle a emprunté la même démarche que celle que j'ai suivie avec mes quatre co-auteurs. Elle s'est servie de ses réseaux et en particulier d'un

[29] Dragos Zelinschi, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, IAE, Université de Nantes

contact clé. Le maximum d'entretiens sont conduits auprès du plus grand nombre d'interlocuteurs des trois entreprises, mais surtout deux entreprises choisies. Ces entretiens sont semi-directifs, voire totalement ouverts. Pour chacune des personnes rencontrées, un temps est toujours consacré au récit de sa trajectoire professionnelle au carrefour de sa trajectoire personnelle et familiale pour capter son capital social. La seconde partie des entretiens est consacrée ici toujours aux questions plus spécifiques au management stratégique de l'entreprise mais aussi aux questions qui relèvent de leur champ de compétences lié à l'innovation. Enfin, au sein du contrat de recherche transdisciplinaire GEDI [30] portant sur les discriminations sexistes qui vise à étudier plus largement le phénomène « d'égalité de droit et d'inégalité de fait », j'ai entrepris avec Annie Dussuet et Erika Flahault [31]une étude, toujours en cours, sur la question des trajectoires des hommes et des femmes salariés, par le prisme du territoire, la mobilité et l'emploi dans le cadre d'E.F. Il s'agit dans cette étude de comprendre comment les parcours biographiques professionnels, familiaux et résidentiels des acteurs salariés, se croisent avec ceux de leurs (s) employeurs et de leur territoire. Pour cela des entretiens semi-directifs ont été menés avec des salariés de deux E.F, faisant déjà partie de mon panel d'entreprises, situées sur le même périmètre géographique. A cette occasion, je commence à m'intéresser aux salariés des E.F. Je ne l'avais pas fait jusqu'alors. J'avais « limité » mon périmètre d'étude des acteurs du management des E.F à celui des dirigeants, visibles et invisibles.

Une vraie dynamique de recherche a donc été enclenchée autour de la question de la pérennité des E.F. au sein de l'IAE de Nantes. Elle gravite autour de l'Observatoire de la Pérennité des E.F (O.P.E.F) (voir *supra*, p. 55), adossé au Laboratoire de recherche[32] comme structure transversale de ses différents axes de recherche. Dans la vie du laboratoire, cela s'est traduit par la mise en place d'un séminaire de recherche[33] que je dirige et anime. Chaque année, six à huit chercheurs, gestionnaires et historiens ont pu y exposer leurs travaux. Concrètement, huit doctorants ont pu profiter de cette structure pour présenter l'état d'avancement de leurs travaux de recherche et ainsi progresser et soutenir leur thèse comme Dominique Barbelivien. J'ai donc réussi à impulser une dynamique de recherche sur les E.F à l'Université de Nantes

[30] GEDI : Genre et Discrimination : Contrat de recherche financé par la Région pays de la Loire, piloté par Christine Bard, Professeure en Histoire contemporaine à l'Université d'Angers et co-piloté par Annie Dussuet, Maître de conférences-HDR en Sociologie à l'Université de Nantes sur l'axe « Travail emploi et territoire » MSH-Nantes
[31] Erika Flahault, Maître de conférences en Sociologie, Université du Mans
[32] LEMNA : Laboratoire d'Economie et de Management Nantes Atlantique **:** EA 4272
[33] GREF (Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales)

constituée de plusieurs collègues de Nantes [1] et plus largement, grâce à des collaborations, avec des collègues d'autres Universités telles que la Rochelle, Angers, Brest, Paris (Nanterre, CNAM) et Besançon. Ainsi Dominique Barbelivien a réalisé son travail de doctorat « sur la structuration du contrôle de gestion dans les entreprises familiales de taille intermédiaires » (Barbelivien-Gras, 2015). Elle est désormais maître de conférences à l'IAE de l'Université de Nantes. Nicolas Antheaume a soutenu sa HDR et est devenu Professeur en poursuivant des recherches sur les E.F en parallèle de ses recherches autour du développement durable. De leur côté Nicolas Antheaume et Dominique Barbelivien mènent des recherches ensemble sur la pérennité ou seuls comme le fait Dominique sur la mobilisation des outils de pilotage de la performance par les PME familiales afin de se développer jusqu'à la forme d'ETI.

Les recherches que j'ai conduites sur la question de la pérennité des E.F seule ou à quatre ou six mains, s'inscrivent dans la lignée des rares travaux qui ont pu être réalisés sur la question de la pérennité, en particulier ceux de Sophie Mignon (Mignon 1998 ; 2000 ; 2009 ; Mignon et Lorino 2013) et dans une moindre mesure ceux de Jean-Pierre Brechet (2012). A la notion de pérennité est rattachée l'idée de quelque chose qui s'inscrit dans le temps long. Il n'est pas question d'éternité. Appliquée aux entreprises, si la pérennité n'est pas la performance au sens absolu du terme, notamment parce qu'ainsi que le souligne Hervé Dumez (2009), les entreprises, comme toutes choses dans le monde, finissent toujours par s'écrouler, la pérennité est une forme de performance. Dans cette perspective, plus précisément dans l'approche de Sophie Mignon (2000) et Jean-Pierre Brechet (1994 ; 2012), la pérennité d'une entreprise est la conduite sur le long terme d'un projet qui peut être individuel au départ mais devient très rapidement collectif. Dans mes travaux, je me suis interrogée sur ce qui fait que certaines E.F durent longtemps, en tout cas dépassent au moins la seconde génération et aient plus de cinquante ans. Ce qui fait que l'on peut parler à leur sujet d'entreprises empruntes d'une longue histoire. C'est ce qui m'a amenée à considérer avec Sophie Mignon que pour parvenir à un certain niveau de pérennité, une organisation devait faire preuve d'un savant dosage entre le changement et la continuité. C'est ainsi que pour Sophie Mignon (2000 ; 2009 ; 2013), les organisations pérennes sont celles qui parviennent à une harmonie entre le changement et la continuité en voyant la stabilité comme une source de changement et le changement comme source de stabilité. A cette fin, ces organisations ont intérêt à développer des pratiques de management et des outils de gestion qui facilitent cet équilibre. Dans le prolongement de ces travaux, mes recherches, menées seule, en duo ou en trio, sur la pérennité des E.F, ont cherché

à comprendre comment ces entreprises, parvenues effectivement à une certaine pérennité avaient réussi à trouver l'équilibre autour du changement et la continuité.

2.2.2. Harmonie nécessaire entre la stabilité et le changement

Pendant longtemps on s'est peu intéressé, en tout cas, on n'a pas su voir les E.F dans leurs spécificités. Ce désintérêt s'explique en partie, pour « oublier » la famille considérée, d'abord par Adolf Berle et Gardiner Means (1932) puis notamment par Alfred Chandler (1962 ; 1977 ; 1990) comme je l'ai déjà évoqué (voir *supra*, p. 40) comme source des faiblesses des entreprises à gouvernance familiale. Puis, grâce à des chercheurs en sciences de gestion, comme Gibb Dyer (1988) notamment, on a compris que pour cerner le fonctionnement de ces entreprises pérennes, il fallait au contraire accepter de « voir » l'institution famille et plus précisément voir l'E.F comme un système à l'intersection du système famille. Ceci a conduit à regarder l'E.F selon les fameux trois cercles de Renato Tagiuri et John Davis (1992). Cela a eu pour conséquences, ainsi que le soulignent Isabell Stamm et Christina Lubinski (2011), qu'on a souvent tendance à voir l'E.F d'abord en référence à la famille. Pour preuve, la pérennité est mesurée en termes de générations, à l'instar de l'étude de John Ward (1987), à laquelle tout le monde fait référence pour dire notamment, que peu d'entreprises franchissent la seconde génération et encore moins la troisième sans jamais chercher à renouveler ces données, et non en termes d'années. Cela explique sans doute qu'un très grand nombre de travaux menés sur les E.F aient été consacrés, comme le rappellent Alain Bloch, Nicolas Kachaner, et Sophie Mignon (2012) aux questions de la gouvernance, de la transmission avec John Ward (1987), Ivan Lansberg (1988), Kelin Gersick et al., (1997). Des revues majeures du champ de recherche sur les E.F, comme la *Family Business Review* et le *Family Business Magazine* ont, comme le soulignent Danny Miller et Isabelle Le Breton-Miller (2005) amplement relayé ce type de travaux. L'incidence d'une telle représentation de l'E.F est une tendance à ignorer que l'E.F est comme n'importe quelle entreprise, imbriquée dans son environnement économique et plus largement dans son environnement social ce qui l'oblige à chercher à acquérir et développer des avantages concurrentiels. Avec mes différents co-auteurs, je n'ai pas voulu prendre le risque de cet écueil. Au contraire, dès 2008, pour comprendre comment les E.F parviennent à trouver leur équilibre autour de la rupture et la continuité de façon à être durable, j'ai inscrit mes travaux dans une double lecture. Ainsi j'ai observé l'E.F selon une lecture systémique dans sa relation avec sa sphère familiale et en même temps avec son environnement économique et plus largement son environnement social dans lequel elle est imbriquée.

Pour parvenir à mener à bien ces recherches sous cet angle systémique pour comprendre la pérennité des E.F, le choix a été fait de croiser plusieurs littératures. Le management des ruptures et les continuités étant l'essence même du management stratégique, j'ai sollicité, avec mes co-auteurs, de manière systématique la littérature sur le management stratégique que j'ai combinée avec celle relative aux E.F. Mais avant tout, avec Nicolas Antheaume et Dominique Barbelivien, inscrivant notre recherche dans la perspective de Sophie Mignon (2000) qui met en évidence que les E.F préfèrent se développer sur le long terme, au lieu de se soumettre aux marchés financiers, la littérature sur le développement durable a été saisie (Mebratu, 1998 ; WCED et Development 1987 ; Schumacher 1973). Cela a permis de chercher à savoir si les E.F font du développement durable sans l'afficher [Antheaume et al., 2013].

Afin de cerner les avantages concurrentiels sur lesquels les E.F s'appuient pour se développer dans la durée, j'ai mobilisé en particulier la littérature relative à la théorie des ressources (Wernelfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Habbershon et al., 1999). Plus précisément, dans le prolongement de mes recherches sur les pratiques de diversification des PME [Robic, 2003 ; 2007], j'ai, avec mes différents co-auteurs, considéré que les E.F se développent selon un management projectif et non pas seulement adaptatif comme le défendait l'école du positionnement (Porter, 1985 ; 1986). L'hypothèse selon laquelle les E.F pouvaient se développer sur la base d'avantages concurrentiels issus de compétences qu'elles génèrent en s'appuyant sur leurs ressources a été retenue. Cela a été le cas pour analyser la façon dont les E.F cultivent ce que l'on appelle le familiness [Robic et al., 2015] à savoir le produit de l'intersection entre la sphère de la famille et la sphère de l'entreprise. J'y ai fait également appel pour comprendre comment l'E.F s'empare de son passé et pourquoi [Robic, 2013 ; 2014a ; 2014b ; Robic et Zelinschi, 2015a ; 2015b]. De même je l'ai interrogée pour analyser le lien entre le capital social du dirigeant et l'innovation [Gouedard et Robic, 2017].

Pour cerner plus spécifiquement l'importance des acteurs dans la pérennité des E.F, la littérature développée en sociologie et plus particulièrement celle relative à la socialisation (Merton, 1968 ; Bourdieu, 1980 ; Arrègle et al., 2004 ; Lubinski, 2011) a été mobilisée. Elle offre l'avantage de placer l'individu dans son contexte à la fois familial et professionnel. Elle a offert le moyen de porter un regard sur la relation entre l'entreprise et la sphère familiale et en même temps l'entreprise et son environnement extérieur. Vu les spécificités de l'E.F, à

savoir une évolution à l'intersection entre la sphère entreprise et la sphère familiale, cela a permis d'appréhender la manière dont peuvent se gérer les questions de transmission et de gouvernance en générale. Ainsi, j'ai mobilisé ce cadre théorique pour analyser la fabrique de l'entrepreneur, avec mes co-auteurs, [Robic et al., 2014]. De même, pour comprendre l'articulation entre capital social et innovation avec la littérature sur l'innovation dans les E.F (De Massis et al., 2013 ; 2015) le cadre théorique de la socialisation a rendu possible l'analyse du lien entre le capital social du dirigeant sur l'innovation.

Afin que l'analyse des relations qu'entretiennent les E.F avec leur famille, pour comprendre les leviers de leur pérennité, la famille, comme institution, devait être approchée au plus près de sa réalité. Ainsi la famille a été vue non pas uniquement dans la perspective de la famille nucléaire, mais de manière élargie. Cela est d'autant plus nécessaire que les E.F étudiées sont pour la plupart parvenues au moins à la troisième génération. Ce qui fait dire à certains auteurs que c'est là une de ses fragilités. Cela a permis de réduire les risques, soulignés par Eric Godelier (1998), d'une lecture biaisée et non réaliste des E .F. C'est la raison pour laquelle j'ai, avec mes co-auteurs, retenu le modèle développé par Kelin Gersick, Ivan Lansberg, Michèle Desjardins et Barbara Dunn (1999) qui envisage une configuration de transmission où il existe plusieurs successeurs pour étudier la fabrique de l'entrepreneur [Robic et al., 2014]. L'entreprise Terrien, qui a servi de terrain pour aborder cette problématique est assez représentative de la complexité croissante des familles, génération après génération. De la première à la sixième génération, la famille Terrien est passée de six successeurs potentiels à dix-sept aujourd'hui. Sans cette précaution, il aurait été impossible de prendre en compte la réalité de cette famille en lien avec l'entreprise. Implicitement, il n'aurait pas été envisageable d'appréhender sérieusement le processus de fabrication de l'entrepreneur dans cette E.F comme cela a pu être le cas.

Enfin, compte tenu du sujet lui-même, à savoir comprendre ce qui fait que les E.F s'inscrivent dans le temps long, il m'a paru, ainsi qu'à mes co-auteurs, essentiel de solliciter également la littérature qui s'inscrit dans le courant qualifié d'*historic turn* (Clark et Rowlinson, 2004 ; Brunninge, 2009 ; Schultz et Hernes, 2013 ; Suddaby et Quinn-Trank, 2010) et de le combiner avec les travaux d'historiens sur la question, comme ceux d'Andrea Colli (2003). Si la plupart de mes recherches ont également été nourries de cette lecture, c'est encore plus vrai pour mon travail sur le passé comme une ressource [Robic, 2013 ; 2014a ; 2014b ; Robic et Zelinschi, 2015a ; 2015b].

Je restituerai, dans un premier temps, les résultats de ces recherches sur la façon dont les E.F parviennent, dans leurs relations avec leur famille, à trouver des/les éléments qui contribuent à leur pérennité. Dans un second temps, je présenterai les résultats sur les moyens mis en place par les E.F pour assurer sa pérennité en lien avec leur environnement économique et plus largement social.

2.2.2.1. Trouver l'équilibre entre la famille et l'entreprise

Plusieurs éléments se dégagent de mes recherches [Antheaume et al., 2013 ; Robic, 2013 ; 2014a ; 2014b ; Robic et al., 2014 ; 2015 ; Robic et Zelinschi, 2015a ; 2015b ; Gouedard et Robic, 2017] sur la manière dont les E.F réussissent à trouver des leviers dans leurs relations avec leur famille pour contribuer à leur pérennité.

La socialisation des héritiers est essentielle pour garantir la pérennité de l'entreprise. C'est particulièrement important pour assurer la transmission de l'entreprise. La socialisation primaire, mais aussi secondaire, au sens de Robert Merton (1968), est essentielle sur ce plan. On ne naît pas entrepreneur, on le devient. Ce résultat ressort essentiellement dans mon travail avec Dominique Barbelivien et Nicolas Antheaume sur la fabrique de l'entrepreneur [Robic et al. 2014]. En d'autres termes « la fabrication » d'un dirigeant se fait durant la phase de socialisation primaire et se prolonge dans la phase de socialisation secondaire. De manière plus générale, le processus de socialisation participe à forger la capital social de l'individu. Au niveau des héritiers, cela va les préparer à devenir entrepreneurs et en même temps à intégrer les pratiques de management de leurs aînés, en l'occurrence du dirigeant précédent. Même si chaque individu est doté de son propre capital celui-ci est imprégné de celui de sa famille. Concrètement cela signifie que non seulement la socialisation primaire et secondaire vont être un vecteur de fabrication de l'entrepreneur familial et donc de reprise de l'entreprise mais aussi de la continuité des pratiques de direction de l'E.F. En ce sens l'E.F peut puiser, dans le processus de socialisation de ses héritiers, les éléments de continuité et de changement nécessaires à sa longévité comme le montre Sophie Mignon (1998 ; 2000).

La capacité à réguler les interactions entre l'entreprise et la famille joue un rôle essentiel dans la pérennité de l'E.F. Comme nombre d'auteurs l'ont montré, la famille est souvent le lieu de tensions qui rejaillissent sur l'entreprise. Elles peuvent être sources de son affaiblissement. A l'inverse, en contrant ce mouvement, sans pour autant éviter les conflits, inhérents à toute

famille, les E.F peuvent trouver dans ces intersections des ressources génératrices de compétences. Le point de rencontre entre la famille et l'entreprise, vu à l'image des trois cercles de Renato Tagiuri et John Davis (1992), est ce que Timothy Habbershon et Mary Williams (1999) ont appelé le familiness. Chaque E.F, du fait de sa configuration à cheval avec la famille en est dotée. Le familiness est donc une ressource qu'ont toutes les E.F. Plus précisément, le familiness est composé selon Wayne Irava et Ken Moores (2010) de plusieurs types de ressources : les ressources détenues à titre individuel (réputation et expérience), les ressources organisationnelles et les ressources transactionnelles comme la mobilisation des réseaux familiaux et professionnels Mais comme toutes ressources, pour qu'elles deviennent des compétences vectrices d'avantages compétitifs, il revient à l'E.F de les activer. Sans cela, elle ne constitue pas une véritable richesse. En cultivant son familiness et donc ses différentes ressources, il apparaît dans notre recherche sur la culture du familiness [Robic et al. 2014], que les E.F peuvent y puiser des capacités pour garantir leur pérennité. Concrètement cela ce traduit par la mise en place de véritables outils de gestion (Hatchuel et Weil, 1992) de plus en plus formalisés au fur et à mesure des générations. Ces outils, mis en place dans l'entreprise étudiée, étaient par exemple des terrains de chasse pour réunir la famille élargie, la création d'une entreprise par les jeunes de la nouvelle génération, une charte, un arbre généalogique et une université familiale. C'est sur la base de ces outils de gestion que l'E.F a cultivé ses réseaux et en même temps renforcer sa réputation vis-à-vis de la famille élargie, mais également de ses salariés et de ses différents partenaires. L'élément majeur qui ressort de cette recherche est que la culture du familiness permet d'articuler émotion et rationalité entre le système famille et l'entreprise mais aussi au sein de l'entreprise. C'est en cela que le familiness génère une véritable compétence pour l'E.F à savoir gérer les conflits et donc les crises. Ainsi elles s'inscrivent dans le temps long.

Dans mon travail sur les facteurs de pérennité autour de la question du développement durable, avec Nicolas Antheaume et Dominique Barbelivien [2011, 2013], j'ai pu observer un véritable partage des compétences comme pratique des E.F rencontrées. Cela m'a amenée à parler de territoire de compétences entre les membres de la famille au sein de l'E.F. Mon travail sur le rôle des femmes membres de la famille de l'E.F va dans le même sens. En effet, j'ai montré que tant qu'il y a des hommes dans la fratrie, de même que tant que le mari, dirigeant de l'entreprise, est vivant, les femmes de la famille jouent leur rôle dans la sphère familiale et de façon invisible, Puis quand il n'y a pas de mâle disponible, ou prêt à s'engager dans l'affaire familiale, les femmes arrivent sur le devant de la scène. Leur territoire de

compétences est étendu à celui de l'entreprise. En même temps, j'ai observé que les femmes, qu'elles soient, visibles ou invisibles vont se voir attribuer les tâches relatives à la comptabilité, la vente de préférence. Les hommes vont être affectés aux fonctions liées à la production. La répartition des rôles des membres de la famille au sein de l'entreprise permet de trouver un équilibre entre la famille et l'entreprise. Dans une lecture de l'E.F encastrée dans la sphère familiale, qui elle-même l'est dans la sphère sociale et politique, on peut voir dans ce partage de compétences une soumission de l'entreprise et donc de ses acteurs à la logique familiale. Implicitement, c'est aussi une priorité des objectifs collectifs sur les objectifs individuels, en l'occurrence ceux de la famille sur ceux de l'entreprise qui eux-mêmes sont privilégiés par rapport aux objectifs des membres de la famille. Cela rejoint l'idée que le projet de l'E.F est le projet de la famille. La socialisation des héritiers pour les amener à devenir des entrepreneurs familiaux, ce que j'ai appelé la fabrique de l'entrepreneur avec mes co-auteurs [Robic et al., 2014], illustre tout à fait cette imbrication des membres de la famille dans leur famille et en même temps celle de l'entreprise dans la famille.

2.2.2.2. Accumuler du capital pour l'investir

La fabrique de l'entrepreneur [Robic et al., 2014], sur laquelle j'ai travaillé, est une illustration de la capacité des E.F à capitaliser sur l'avenir. De la même manière, la culture du familiness, [Robic et al., 2015] comme forme de culture d'une ressource intangible, traduit la capacité d'une E.F à transformer une ressource en compétence et capacité, dans une vision à long terme, ce qui assure la pérennité de l'E.F. De cette façon mes recherches montrent qu'une stratégie basée sur les ressources, au sens de la théorie de ressources, augmente la capacité de l'E.F à poursuivre son activité dans le temps long même si cela n'empêche pas la nécessité de s'adapter.

L'inscription des choix stratégiques des E.F dans une logique de développement durable, comme je l'ai montré dans le cadre de mon travail qui visait à savoir si les E.F s'inscrivaient ou non dans cette direction, sans qu'elles utilisent le terme de développement durable, illustre aussi la capacité des E.F à capitaliser sur ses ressources pour les réinvestir et notamment dans le domaine des ressources humaines. Ainsi le fait d'avoir préféré, pour nombre d'entreprises étudiées, au moment de la crise de 2008 ne pas licencier, pour conserver les savoir-faire, quitte à réduire les marges à court terme, et en même temps réduire la distribution des dividendes aux actionnaires et les primes aux salaires, voire, bloquer ou réduire les salaires est

une illustration de cette attitude. Un autre exemple, toujours en lien avec les salariés, rencontrés dans le cadre d'une étude en cours sur la question des trajectoires par le prisme du territoire, la mobilité et l'emploi dans le cadre d'E.F [Dussuet et Robic, 2017] donne à voir une pratique de management qui peut être qualifiée de responsabilité sociale, que d'aucuns préféreraient qualifier de paternaliste, illustre aussi le souci de l'E.F de ménager ses ressources pour pouvoir continuer à les utiliser par la suite. Concrètement ici, il s'agit de pratiques d'arrangement, basés sur la confiance, entre la direction de l'entreprise et ses salariés. Ainsi la direction d'une entreprise accepte une modification des horaires pour permettre à des salariés de venir au travail en utilisant les transports collectifs, trains et bus, plus vélos, plutôt que leurs voitures et ainsi réduire leurs frais de transports. La même entreprise, spécialisée dans la confection de vêtements, laisse la possibilité aux ouvrières, de rester travailler, et donc utiliser les machines, trente à quarante-cinq minutes, après la fermeture de l'usine, pour leur compte personnel. Une autre entreprise, de plus de 400 salariés, spécialisée dans le secteur des ambulances, propose à quelques-uns de ses salariés, de leur louer, pour un loyer très raisonnable, une maison disponible, le temps qu'ils retrouvent un équilibre dans leur famille. L'ancienneté des salariés de ses entreprises est particulièrement significative au regard des entreprises du secteur du territoire observé. Cette pratique de gestion des ressources humaines, montre des entreprises encastrées dans leur environnement et plus particulièrement leur territoire dans lequel elles puisent des ressources qu'elles gèrent sur le long terme. Cette recherche confirme que les E.F font du développement durable sans l'afficher. Elle montre que les E.F pérennes étudiées savent investir sur le temps long. D'une certaine façon, je retrouve dans ces travaux l'importance de la notion d'encastrement pour lire les pratiques stratégiques des E.F que j'avais mise en évidence dans le cadre de mon travail sur le management stratégique des ruptures environnementales [Robic, 2007]. Je montrais la place du management entre rupture et continuité en relation avec l'innovation notamment.

En fêtant leur anniversaire, comme je l'ai étudié [Robic, 2014a et 2014b], les E.F montrent également leur capacité à engranger des ressources pour les utiliser plus tard. Commémorer l'anniversaire est un acte de management en direction des différentes parties prenantes de l'entreprise. Les salariés sont remerciés de leur attachement à l'entreprise mais aussi de leurs compétences apportées. Ils représentent un capital à entretenir. Il faut les fidéliser. De même, les membres de la famille, actionnaires ou non familiaux, sont ainsi rappelés à leur rôle. On évite de cette manière le risque de tentation de céder ses actions. Les fournisseurs et les clients, les élus…, parties prenantes élargies, sont invitées et ainsi remerciées de leur

implication dans la trajectoire passée de l'entreprise et son projet, qui souvent correspond à celui de la famille. En fêtant l'anniversaire, l'entreprise réussit à augmenter la valeur émotionnelle de l'entreprise. Pour fêter son anniversaire l'entreprise utilise les archives qu'elle a conservées. Par cet acte de management festif, l'entreprise renforce son capital social et en particulier celui de son dirigeant qui participe à l'innovation de l'entreprise [Gouedard et Robic, 2017].

Au terme de ce récit de mes recherches sur les E.F, je considère qu'en choisissant de m'intéresser à une forme de gouvernance d'entreprise longtemps oubliée, j'ai pu observer que ces entreprises bien que pérennes, et peut être parce que pérennes, ne sont pas forcément dans une posture d'innovation de rupture mais peut être davantage dans une innovation incrémentale. Cette innovation est basée sur un capital social en continuelle évolution tout en restant ancré dans l'histoire de leurs acteurs et leur territoire. En conclusion de mes recherches sur les E.F, je considère que le management des E.F se fait selon une régulation des trajectoires individuelles et collectives qui oscille entre l'espace privé et l'espace public. Pour aller plus avant, je peux dire que le management des E.F est marqué par l'histoire à la fois de l'entreprise et de celle de ses acteurs appartenant d'une part à la sphère de l'entreprise et d'autre part à la sphère familiale. Il est possible de parler à son propos d'histoire en héritage, en écho au travail de Vincent de Gaulejac (1999), qui garantit à l'E.F la capacité de gérer les conflits dans la sphère publique sans ignorer la sphère familiale/privée et de cette façon à évoluer entre rupture et continuité et ainsi être pérenne.

Le récit de mon parcours professionnel a donné à voir que mes recherches ont consisté en particulier à observer et analyser les parcours des organisations et de leurs acteurs. D'un côté j'ai examiné les parcours des PME puis des E.F et plus globalement celui des E.F de type PME et ETI. En même temps, j'ai consacré une autre partie de mes recherches à l'étude du parcours des dirigeants visibles et invisibles, hommes et femmes, de ces entreprises. Tant mes analyses des parcours des E.F, PME et ETI, que celles de leurs acteurs de direction, je les ai menées en m'intéressant à leurs trajectoires et implicitement à leur rupture au sens d'inflexion autrement dit de *turning point*. Les continuités correspondant aux trajectoires situées entre deux points d'inflexion en d'autres termes entre deux ruptures. Pour être à même d'observer les trajectoires et en même temps les ruptures, il faut s'inscrire dans le temps long. C'est la raison pour laquelle j'ai mené mes recherches selon une approche historique.

De cette manière, mes recherches conduites dans le champ des E.F - PME et ETI - ont, en tout cas je l'espère, contribué, à leur mesure, à mieux connaître les pratiques stratégiques des E.F et leurs acteurs. Ainsi ce champ de recherche qui demeure encore en construction, pour preuve la permanence de la multitude de propositions de définition de la notion d'E.F (Mazzi, 2011).

Sur un autre aspect le récit de mon parcours de chercheure démontre également que, si effectivement je n'ai pas établi de plan général à long terme de mon parcours de recherche, j'ai néanmoins su creuser le sillon que j'avais tracé durant mon DEA puis ma thèse. Deux éléments l'imprègnent de façon systématique. L'un a trait aux « acteurs » étudiés, l'autre à une conception du travail de chercheur en science de gestion. Tout au long de mon parcours, j'ai accordé un intérêt particulier aux « petits », aux « invisibles », au « démodé ». Ainsi j'ai d'emblée décidé de travailler sur les PME puis les PME et ETI en choisissant en parallèle un sujet « démodé » à savoir la stratégie de diversification. De même, j'ai étudié les E.F qui ont longtemps été oubliées, voire méprisées, comme mode de gouvernance. Par ailleurs, pour comprendre les trajectoires de ces « oubliées », j'ai notamment cherché à appréhender le rôle des femmes, membres des familles de ces entreprises dans la conduite de celles-ci, qui de fait sont souvent des parties prenantes « invisibles ». Quant aux dirigeants de ces E.F auxquels je me suis intéressée, ce sont des « petits patrons » en regard de ceux du Cac 40. Deuxièmement, ma conception du chercheur en gestion s'est caractérisée par une attitude favorable au décloisonnement, en termes de discipline, d'objet de recherche et de courants de recherche notamment, ainsi qu'à l'emploi de l'enquête conduite selon plusieurs approches méthodologiques. Ainsi j'ai abordé mon métier par goût du terrain et du concret. Pour chacun de mes travaux, je suis allée enquêter auprès des acteurs. Je n'ai eu que très peu recours à des données de secondes mains. Non pas que je sois rétive à cette approche. Je suis très favorable à l'idée de faire profiter, partager ses terrains et données recueillies. En d'autres termes, de les faire vivre notamment pour conserver les liens avec nos interlocuteurs. Le rythme du chercheur est la plupart du temps décalé par rapport à celui des chefs d'entreprises et de leurs collaborateurs. Aussi est-il préférable de se donner les occasions de maintenir les échanges de façon régulière. C'est une des finalités de l'Observatoire de la Pérennité des Entreprises Familiales que j'ai co-créé et que je dirige. De mon point de vue, partager un terrain d'étude n'appauvrit non seulement pas la recherche, mais l'enrichit. Le plaisir de l'enquête, que ce soit par des questionnaires, des entretiens ou des archives, m'anime tout particulièrement.

Bien que consciente des écueils possibles, notamment de s'y perdre, je ne conçois pas de mener une recherche sans m'en imprégner. Ce « goût de l'enquête de terrain » pour paraphraser Arlette Farge[34], explique probablement une certaine lenteur de mon rythme de production. Mais est-ce que faire de la recherche se mesure seulement au produit final qui peut être un article, un livre, une communication. Le processus de construction de la recherche en sciences de gestion m'a toujours paru court, voire trop court, pour cerner les pratiques de management et les modes de gouvernance des entreprises. C'est certainement pour cela que j'ai inscrit mes travaux de recherche dans une perspective historique dès que cela m'a été possible. L'hybridation entre gestion et histoire m'a semblée une évidence au fur et à mesure que j'avançais dans mes observations et mes analyses du management stratégique des PME et ETI familiales et de leur gouvernance. Si l'ouverture de la gestion à l'histoire s'est avérée utile dans la conduite de mes recherches, celle de la sociologie également, voire de la psychologie. Ainsi, j'ai emprunté, très tôt à la sociologie la théorie de la socialisation pour comprendre les comportements stratégiques des acteurs et notamment des dirigeants. L'articulation de mes travaux de recherche en sciences de gestion, et en stratégie en particulier, avec l'histoire et la sociologie, m'ont aidé à comprendre les trajectoires stratégiques des entreprises, sans pour autant oublier les trajectoires individuelles des acteurs liés à elles de façon visible ou invisible.

Ayant fait le récit de mon parcours professionnel pour le donner à voir à la communauté scientifique à laquelle j'appartiens, à savoir celle du management stratégique des E.F, je souhaite à présent le regarder au prisme de mon parcours de vie pour élucider mon implication dans ce champs de recherche.

[34] Arlette Farge, *Le goût de l'archive*, Seuil, 1997.

Partie 2. Lecture égo-historique de mon itinéraire de recherche

Je souhaite à présent livrer au lecteur la matière pour comprendre les logiques qui ont pu gouverner mon itinéraire de chercheure dont je viens de faire le récit. Dans cette optique, je veux faire le lien entre la recherche que j'ai faite et l'histoire qui m'a faite. Pour cela je vais emprunter à Pierre Nora (1987) le genre autobiographique dont il est l'auteur à savoir l'égo-histoire. Je vais m'essayer à cet exercice. Je n'ai pas l'intention de raconter ma vie mais de donner à voir des pans de ma vie qui à mes yeux m'ont amenée à choisir ce métier de chercheur, d'enseignant-chercheur plus précisément, et ma façon de l'exercer. Je vais de cette façon parler de mes expériences de socialisation qui selon moi m'ont permis d'y accéder, d'acquérir, à la fois, le goût et les compétences pour choisir et exercer ce métier de chercheur. L'idée n'est pas d'être exhaustive, ce n'est pas l'objet de l'autobiographie. J'ai choisi seulement quelques unes de mes expériences pour donner les clés de mon parcours professionnel qu'est le métier de chercheur en gestion.

1. A la rencontre de l'autre …

1.1. Entre la ferme familiale et le pensionnat

Pourquoi mon intérêt pour la socialisation au cours de mon parcours de recherche, tant vis-à-vis de moi-même dans le présent travail qu'à propos des dirigeants d'E.F ? Plus généralement, pourquoi ma volonté de comprendre les trajectoires individuelles et collectives comme prisme d'analyse du management stratégique des entreprises, PME et ETI familiales ?

Nous sommes en septembre 1969. Je suis âgée de onze ans tout justes. Je quitte « ma maison ». J'entre au collège en classe de 6ème. Jusqu'ici, rien d'extraordinaire, sauf que j'y suis comme « pensionnaire » au Collège-Lycée de Guer-Coëtquidan dans le Morbihan (56). Je fais cette rentrée avec mes deux sœurs, âgées respectivement de 17 et 12 ans, ainsi qu'avec mon frère âgé de 15 ans. Ma mère nous accompagne en voiture. Elle a le permis de conduire. Chacun prend possession de son « espace » qui se résume à un lit, une armoire et un numéro de matricule. J'ai le 535 et ma sœur, d'un an mon aînée, le 534. Chaque lit se situe dans un box de six sans cloison. En face, il y a un autre box identique séparé d'une large allée. Au total dans chaque dortoir, nous sommes 48 ou 60. Je ne m'en souviens plus. Il y a un dortoir

de collégiennes, de collégiens, de lycéennes, de lycéens, de « techniciennes » et de « techniciens ». C'est un gros établissement perdu dans les landes du pays de Merlin l'Enchanteur et de la Fée Viviane,[35] implanté sur le camp militaire de St Cyr-Coëtquidan à quarante cinq kilomètres de Rennes. J'y ferai toute ma scolarité du collège à la terminale.

L'entrée au collège a donc signifié pour moi, également l'entrée dans un autre monde, ou plutôt d'autres mondes. J'ai quitté mon chez moi, ma culture paysanne d'origine pour en découvrir d'autres. De fait, je prenais conscience de mes origines sociales aux côtés des « autres », les enfants de la grande ville de Rennes et des bourgeois (fils de notaire, de vétérinaire, de médecin), les enfants de militaires (d'officiers et sous-officiers) et en même temps les enfants d'ouvriers. Je ne me souviens pas avoir côtoyé d'enfants de « patrons », d'ailleurs je les connaissais déjà de par la profession de mes parents. J'étais fille de paysans. Non pas que je ne le savais pas avant, mais c'est par la différence que l'on se voit. Je me suis fais des ami(e)s de tous les milieux d'origine sociale, mais peut être davantage, en tout cas au début, parmi les enfants de militaires. J'aimais leur « exotisme » et aussi retrouvais en eux les valeurs de l'effort qui rejoignaient les miennes. C'est bien connu, les paysans valorisent le goût du travail, de la besogne bien faite et du labeur. En même temps, je me « retrouvais » avec quelques enfants de paysans, surtout en 6ème. Nous étions peu nombreux. Mes congénères étaient, pour la plupart, scolarisés comme demi-pensionnaires dans un collège à proximité de mon village natal. Les plus aisés étaient scolarisés dans un établissement privé catholique tel que le collège et lycée de Lamennais à Ploërmel. Les moins aisés fréquentaient le collège public rural le plus proche, c'est à dire à moins de dix kilomètres. « La pension ça coûtait cher ».

Mais alors pourquoi me retrouver «interne» à vingt-cinq kilomètres de chez moi alors qu'il y avait deux collèges situés à moins de quinze kilomètres de mon domicile, où j'aurais pu être demi-pensionnaire. Je l'ai dit, je suis la dernière d'une fratrie de quatre et fille d'agriculteurs. Mes sœurs et frères étaient également en internat depuis leur entrée en 6ème. Ma mère, très peu instruite, tout comme mon père d'ailleurs, voulait que nous « allions à l'école » pour « apprendre » afin de ne pas connaître sa vie, leur vie. La sociologie dirait, « s'élever », « s'extraire de notre classe sociale », vécue et perçue comme inférieure et dure. Ma mère avait compris que pour « apprendre », il fallait « être dans ses cahiers et dans ses livres ». Il ne

[35] Forêt de Brocéliande : Paimpont (35)

fallait pas être « dans la ferme ». La seule solution qui existait à ses yeux était la « pension » même si cela coûtait, malgré les bourses, et qu'il fallait « marquer » le trousseau pour quatre, s'organiser le weekend pour tout laver, sécher, repriser, repasser, voire, selon les années, nous conduire tous les quatre à l'internat, tard le dimanche ou tôt le matin. Afin de s'épargner ces transports, elle a réussi à faire en sorte qu'un ramassage scolaire soit mis en place jusqu'à mon village pour les élèves scolarisés au lycée de Coëtquidan, de plus en plus nombreux après que notre fratrie y soit scolarisée, effet de mimétisme sans doute. Ma mère est une femme intelligente, déterminée et débrouillarde. L'autre avantage du pensionnat était que nous étions « propres » à l'école. C'était important pour elle et pour nous quatre, mais pour moi encore davantage. Je me souviens d'une camarade de classe de 5ème, fille de militaires, me disant, « on ne croirait pas que tu es une fille d'agriculteurs car tu as les mains propres ». Même si je rentrais chaque fin de semaine chez moi, l'internat a été une fenêtre sur l'ailleurs pour moi. Il a fait que je suis sortie socialement et intellectuellement de mon milieu d'origine très jeune. Il n'en demeure pas moins que si j'étais bien à l'internat avec eux, je n'étais pas toujours des leurs. Du coup, j'ai eu très tôt le sentiment des hiérarchies sociales.

A dire vrai, il ne m'a pas fallu attendre l'entrée à l'internat pour avoir ce sentiment. Mes parents étaient agriculteurs. Mais ils étaient fermiers. Ils travaillaient trente puis cinquante hectares de terres qu'ils ne possédaient pas. Ils les louaient par un contrat de fermage d'une durée de 9 ans renouvelable, appelé bail. Ce statut de fermier, je l'ai ressenti très tôt. Il était évoqué à la maison notamment quand nous parlions d'autres cultivateurs. Très schématiquement, les enfants de fermiers étaient scolarisés à l'école publique tandis que ceux des propriétaires fréquentaient l'école privée catholique. Un véritable fossé nous séparait en tant qu'enfants de la même commune, même si nos parents pouvaient s'entraider pour les travaux des champs. Au-delà de ce marquage de la différence, c'est peut-être et surtout le passage à la ferme que faisaient, durant l'été, les « propriétaires », qui habitaient en ville, des terres, exploitées par mes parents, qui a éveillé ma prise de conscience des hiérarchies sociales. Ces « propriétaires, ou plutôt « nos propriétaires », venaient saluer mes parents, leurs fermiers. Ils avaient une « belle » voiture. Le monsieur descendait de la voiture, discutait un certain temps avec mes parents tandis que son épouse préférait attendre dans la voiture avec ses enfants. Ma mère si déterminée à nous faire faire des études pour nous donner toutes les chances pour nous extraire de notre condition sociale modeste, s'empressait de lui « offrir » un poulet. Cela agaçait beaucoup mon père. Il y voyait une soumission au maître. Bien sûr, ce ne sont pas ses mots. Je présume que cela lui rappelait le temps où il travaillait

comme valet de ferme alors qu'il n'avait que quatorze ans. Puis il y avait la Saint Michel, le 29 septembre, date qui correspondait à la fin des moissons mais aussi au début et à la fin des contrats de fermage, les baux ruraux. Implicitement cela signifiait la date du paiement du fermage. Mes parents, et tout particulièrement ma mère, se faisaient un point d'honneur de régler le « fermage » « à la date » : à chacun la célébration de Saint Michel. C'était une question de respectabilité.

1.2. De l'importance de la trace

Pourquoi ce goût du terrain et plus précisément ce goût des données de premières mains au risque de perdre de vue sa problématique et de freiner l'écriture. En même temps, pourquoi ce goût de conservation et du partage des données recueillies au travers de l'Observatoire de la Pérennité des E.F.

Nous sommes en septembre 1982, j'entre en M.S.G (Maitrise de Sciences de Gestion à l'IGR-IAE de Rennes. Je découvre le plaisir de l'enquête sur le terrain en cours d'étude de marché. Je choisis d'étudier les usagers des transports de l'agglomération rennaise. Outre que cela nous familiarise avec les traitements multifactoriels, je réalise ce que mener une enquête quantitative par questionnaire signifie : construction du questionnaire, appels téléphoniques, entretiens au domicile des usagers, saisie des données, traitements et analyse. Toutes ces étapes me passionnent mais il en est une dont je mesure le caractère décisif, c'est la rencontre avec la personne. L'échange sur son lieu de vie, l'observation de cet espace, sont des éléments qui viennent s'ajouter, pour ne pas dire percuter les questions prévues « à froid » dans le questionnaire. Notre professeur de marketing, nous avait encouragés à tenir un cahier d'enquête pour enrichir l'observation et ensuite l'analyse. Il nous avait bien recommandé de « garder des traces ». J'ai suivi tout de suite ses conseils et en ai gardé l'habitude. Je dirais même que j'ai tendance à garder « mes cahiers d'enquêtes » par delà l'enquête elle-même. Le cahier ne m'a plus quitté pour mener mes études de terrain par la suite. Cette première expérience m'a enseignée l'importance de la rencontre avec les personnes dont on veut comprendre les pratiques, les rôles dans les organisations comme l'entreprise. La même année, afin de nous faire découvrir les différentes approches du terrain, il nous avait été demandé de choisir un thème économique et de l'étudier en menant des entretiens de type ethnographique auprès d'acteurs du secteur que nous avions choisis. Ce travail devait être réalisé en binôme. Je l'ai effectué avec une camarade, fille d'agriculteurs, sur le thème de la

place des femmes dans les exploitations agricoles. Pour mener notre étude, nous avions interviewé trois agricultrices. Nous avions retranscrit puis analysé les entretiens. Ce travail, très complémentaire du précédent quant à l'apprentissage des méthodes d'enquêtes et analyse de données, m'avait énormément plu pour différentes raisons mais surtout parce qu'il me confortait dans la prise de conscience d'aller à la rencontre des acteurs, ici sur leur lieu de travail pour sentir, observer leur pratique. De là, j'ai aussi compris l'importance du témoignage comme source de données pour s'emparer d'une question de recherche et pour pallier notamment l'absence de traces écrites. Forte de ces expériences, lorsqu'Ingolf Bamberger nous a présenté en fin d'année le projet Européen Stratos comme support possible pour réaliser un travail de DEA puis de thèse, j'ai tout de suite été enthousiaste pour me lancer dans l'aventure de la recherche. L'idée d'aller à la rencontre de dirigeants d'entreprise, pour comprendre les arcanes des pratiques stratégiques des PME, m'a décidée à m'orienter vers le métier de chercheur. J'y ai vu la possibilité d'une pratique de recherche différente de la manipulation de bases de données. En allant à la rencontre des dirigeants des petites et moyennes entreprises je me disais que j'allais, d'une certaine façon, donner à voir des acteurs que l'on ne voyait pas dans la presse.

2. Tout le monde n'a pas la chance d'être fille d'agriculteur et agricultrice….

A l'instar de Jean-Noël Retière (2006) qui dans son mémoire d'HDR empruntait à Richard Hoggart (1988 ; 1991) pour dire le rôle qu'avait joué le fait d'être orphelin sur son parcours de chercheur et notamment dans ses choix de problématiques et d'objet de recherche, j'y fait appel ici pour dire le rôle qu'a joué le fait d'être fille d'agriculteurs dans mon itinéraire professionnel.

2.1. J'ai connu et vécu le remembrement

Pourquoi avoir choisi en 1984 la stratégie de diversification comme sujet de thèse puis continuer d'y travailler au moins jusque 2007, *a fortiori* dans l'industrie laitière ? Pourquoi m'être intéressée à un tel sujet à cette époque alors que les entreprises s'orientaient de préférence vers l'internationalisation. La diversification qui avait été la « bonne pratique » durant les années 1950, 1960 jusqu'au milieu des années 1970, était alors considérée comme une source de dispersion, de perte de rentabilité, voire de défaillances d'entreprises suite à la

crise de 1971/1973. A partir des années 1977/1980, l'heure était au recentrage sur son fameux « cœur de métier ». La diversification était-ce si démodé ?

Nous sommes en 1964, plus exactement le 29 septembre. Je déménage avec mes parents. Nous changeons de ferme. Je suis dans une voiture, l'horloge sur les genoux aux côtés de ma sœur presque jumelle. Ce n'est pas notre voiture. Nous n'en possédons pas. Il faudra attendre 1969 pour cela. Ainsi que je l'ai dit, le 29 septembre, fête de la Saint Michel, les fermiers renouvèlent leur bail et/ou baux, ou le rompent. S'ils veulent continuer à exercer leur métier ailleurs, il leur faut trouver une autre ferme à louer. C'est ce qu'avaient choisi mes parents, « prendre » une ferme plus grande avec une meilleure terre et mieux placée. Elle était située dans la même commune, juste « de l'autre côté du bourg ». Une page de ma vie se tourne et une nouvelle s'ouvre donc pour moi et ma famille à cette date. C'est peu dire, puisque non seulement je vis dans une nouvelle ferme et donc en même temps une nouvelle maison, plus confortable bien que toujours modeste, mais surtout « c'est le remembrement». Qu'est-ce que cela. C'est un levier de la politique de modernisation de l'agriculture française et européenne mis en place de manière très active à partir des années 1950. Pour qui ne l'a pas vécu, concrètement c'est la destruction des talus, des landes afin d'agrandir les parcelles. Ce sont des bulldozers bruyants qui passent partout, qui fonctionnent tôt le matin et tard le soir, même l'hiver phares allumés. Ce sont aussi les feux pour brûler le bois et les souches estimés inutiles et les lapins piégés par les feux qui couinent. Ce sont aussi les enfants pendant leurs vacances ou le weekend qui accompagnent leurs parents au risque de se brûler un pied par mégarde. Le remembrement vu par une enfant c'est un spectacle qui attire et qui effraie en même temps. Plus globalement, cette politique de modernisation génère des tensions entre tradition et progrès, entre calme et vacarme. Je suis très jeune, mais je comprends ce basculement. Mes parents sont heureux de ce changement même si cela exige de déployer beaucoup d'énergie. Les rendements seront meilleurs et les « pièces » plus faciles à labourer. On peut songer à se développer et ainsi espérer mieux vivre et donc pouvoir élever ses enfants dans de meilleures conditions. Mon frère, alors âgé de 12 ans est exalté à l'idée de cette modernisation. Il veut reprendre l'exploitation familiale plus tard. Mon père s'en réjouit plutôt tandis que ma mère est plus circonspecte. La vie à la ferme est dure. Elle imagine une autre vie pour ses quatre enfants.

L'agrandissement des champs implique un changement des outils de travail. Il faut des tracteurs plus puissants pour ceux qui en ont déjà. Pour ceux qui n'en avaient pas, comme mes

parents, il leur est indispensable de songer à abandonner leurs chevaux de traits pour acheter du matériel « moderne ». Il faut investir. Il est nécessaire de sélectionner les semences les plus rentables. Il faut désherber, mettre des engrais. Le fumier devient secondaire. Les entreprises de l'agro-industrie « accompagnent » ce processus de modernisation. Elles occupent une place de plus en plus importante dans la filière agricole, relayées pour cela par les sociétés coopératives agricoles de production qui se développaient à très grande vitesse en même temps. J'ai souvenir qu'il ne se passait pas une semaine sans qu'un « technicien», un « représentant », vienne à la ferme pour convaincre mon père d'investir dans du matériel et tout le reste, les semences, les désherbants… et en même temps se spécialiser afin d'augmenter la productivité. Si mes parents se sont effectivement modernisés, ont su investir, ils l'ont fait avec prudence. En quelque sorte entre rupture et continuité. Certains estimaient qu'ils n'allaient pas assez vite. Mon père qui n'aimait pas la vitesse, ne souhaitait pas avancer trop vite. Il n'était pas pressé. Il a acheté un tracteur mais a gardé ses deux chevaux le plus longtemps possible. Quant à ma mère, elle ne voulait surtout pas dépendre des coopératives agricoles. Cela fait qu'ils ont refusé de s'endetter au-delà du raisonnable, malgré le fait que le Crédit Agricole octroyait alors des prêts sans difficulté, bien au contraire. Ils ont refusé en même temps d'abandonner la polyculture. Il n'était pas question de mettre tous ses œufs dans le même panier. Ils voulaient continuer de conjuguer leur activité de production de lait avec les céréales, les choux, les betteraves et les prairies pour nourrir le troupeau d'une trentaine, puis progressivement d'une soixantaine et pour finir quatre vingt bêtes (vaches, génisses, et veaux). Ils ont seulement cessé l'élevage des cochons. Cette activité a d'ailleurs toujours été secondaire. Ma mère préférait les vaches. C'était « plus beau, plus propre et plus attachant ». Ils n'ont donc pas été tentés par l'élevage hors sol de cochons, de veaux ou de poulets comme cela a pu être le cas dans les années 1970 en Bretagne même si cela aurait signifié une vie moins laborieuse et notamment la possibilité de « s'échapper » quelques jours. La spécialisation comportait trop de risques et s'éloignait du métier d'agriculteur tel que le concevaient mes parents. Et puis mon père et ma mère aimaient leurs vaches, des pie-rouge des plaines, surtout pas des prim'-Holstein dites aussi frisonnes comme celles de la plupart des voisins à l'époque. Elles étaient plus belles dans les champs trouvait ma mère. J'étais d'accord avec elle. Elles se fondaient dans le paysage breton, comme les vaches normandes dans le bocage normand. Les pie-rouge produisaient moins de lait mais « donnaient » des veaux plus gros donc « à viande ». C'était là le moyen de s'affranchir de la variation du prix du lait par rapport aux Holstein, très bonnes laitières mais seulement. De plus les pie-rouge étaient plus robustes. Elles ne nécessitaient pas autant de frais de vétérinaires et elles vivaient

plus longtemps. Sur le long terme elles étaient donc tout aussi rentables, voire plus rentables que les Holstein. C'est toujours vrai aujourd'hui. Chaque vache avait un prénom. C'est d'ailleurs souvent moi qui le choisissais. Qui a vu le documentaire « *Les chèvres de ma mère* [36]» peut comprendre ce que dit ce « détail » de la représentation que se fait l'agriculteur de son métier et de la terre. La terre est une ressource qu'il faut nourrir et choyer, si l'on veut qu'elle donne ce qu'elle a à nous donner. De tout cela j'ai entendu parler et l'ai vécu.

2.2. Transmission inachevée de l'exploitation familiale

Nous sommes en septembre 1988, toujours un 29 septembre. Mes parents prennent leur retraite. Mon père est alors âgé de 64 ans et ma mère de 56 ans. Le départ à la retraite est toujours une étape charnière dans la vie. Pour un salarié, elle signifie notamment ne plus aller travailler dans l'entreprise au sein de laquelle on a pu s'épanouir, en tout cas dont on a tiré le moyen de subvenir à ses besoins. De toutes les façons, la vie de l'entreprise que l'on a quittée se poursuit sans nous. Dans le cas des agriculteurs, comme n'importe quel chef d'E.F la retraite prend un autre sens. Elle sous-tend la question de la poursuite ou non de l'activité de l'entreprise, et en même temps de sa pérennité. S'il y a transmission, que le successeur soit ou non membre de la famille, il est possible de considérer qu'il y a pérennité. Certes dans un cas on a affaire à une continuation de l'E.F par la génération suivante, tandis que dans l'autre, l'activité se poursuit mais en dehors de la famille propriétaire d'origine. Ce 29 septembre 1988 l'exploitation agricole, au nom de mes parents, disparaît, où plutôt se fond au sein d'une autre exploitation agricole. Plus exactement, le nom de mes parents n'est plus attaché au travail de cette terre comme cela avait été le cas depuis le 29 septembre 1964, c'est-à-dire durant 24 ans. Une histoire s'arrêtait. Aucune des mes sœurs et pas davantage mon frère, qui pourtant en rêvait à 12 ans n'ont repris la ferme familiale et moi non plus sans quoi je ne pourrais pas rédiger ce mémoire d'HDR qui parle de ma trajectoire de recherche à l'université. La terre et les bâtiments qu'exploitaient mes parents ont été repris par un autre agriculteur, âgé de 36 ans, ami de mon frère et du même âge que lui et qui exploitait la ferme de ses parents située dans un hameau voisin. Il a racheté une partie des terres et loué l'autre ainsi que les bâtiments d'exploitation et d'habitation dans lesquels il a emménagé. De cette façon, cet agriculteur se retrouvait à la direction d'une exploitation qui correspondait à la « fusion » de trois fermes, celle de ses parents, des miens et d'un autre agriculteur également

[36] Sophie Audier « *Les chèvre de ma mère* », Film documentaire, 2014

parti à la retraite et fermier. Ainsi, de ces trois fermes, chacune d'une taille d'environ 45ha, pour la grande majorité en fermage, naissait une nouvelle ferme de 135ha en 1988 qui a atteint en 2016 environ 220ha. Un des deux fils de cet agriculteur qui a repris la ferme qu'exploitaient mes parents, vient de succéder à son tour à ses parents. Plus exactement, il s'est associé avec sa mère tandis que son père est à la retraite et son épouse travaille comme ouvrière dans une usine située à 15km.

D'une certaine façon l'activité de mes parents se prolonge puisque les champs ne sont pas en friche, bien au contraire. Ils sont exploités et surexploités. L'activité principale demeure la production de lait, mais aujourd'hui les vaches sont des Holstein. Elles ont changé de couleur et surtout elles sortent de moins en moins. Le cheptel est composé d'au moins 120 vaches laitières et 60 taurillons et génisses élevés pour la viande. Le matériel est très « moderne ». Il y a deux ou trois tracteurs très puissants. Le couple d'agriculteurs qui a succédé à mes parents vit dans la maison où vivaient mes parents et où j'ai grandi. Elle a été agrandie. Elle est plus confortable, mais en réalité a peu changé. Au contraire, leur fils qui leur succède aujourd'hui vit dans une autre maison qui n'est pas sur le périmètre de la ferme. Sa maison d'habitation est donc séparée de son exploitation agricole. Sa mère, son associée, est restée vivre sur le lieu de l'exploitation.

Comment expliquer qu'aucun de nous n'ait succédé à nos parents alors que s'était « une belle ferme » et que mon frère très jeune voulait devenir agriculteur. Il a suivi des études agricoles d'un niveau brevet de technicien agricole. A la fin des ses études, il a rejoint l'exploitation de mes parents comme collaborateur à mi-temps, le temps de développer la taille de la ferme pour lui permettre de dégager un salaire. En parallèle, il avait trouvé un emploi de facteur contractuel dans la commune. C'était une solution transitoire au départ. Nous étions entre 1973 et 1975, autant dire en pleine période de mutation économique. L'horizon était incertain mais des perspectives étaient possibles. Passionné par le travail de la ferme, mon frère ne comptait pas ses heures, pas plus que mes parents car ils avaient investi pour augmenter les capacités de production d'élevage de veaux et le nombre de vaches laitières. S'interrogeant sur son avenir professionnel et personnel, mon frère a tenté le concours de préposé des P et T. Il a été reçu. Il a dû aller à Paris. Il y resté pendant trois à quatre ans. Mes parents se sont retrouvés seuls à la ferme où quasiment, devant faire face à une masse gigantesque de travail. Ils se sont épuisés. Mon frère est revenu vivre et travailler en Bretagne et en parallèle a pu aider davantage mes parents. Cette organisation a perduré ainsi quelques années. Un équilibre

s'est instauré et peu à peu de manière non explicite, il a été convenu que mon frère ne reprendrait pas la ferme familiale. Que s'est-il passé pour arriver à cette non-décision. Au fond ma mère n'était pas enchantée à l'idée que mon frère reprenne l'affaire familiale pour plusieurs raisons. Elle arguait du fait que mon frère était célibataire, « sans femme ce n'est pas possible ». Elle savait de quoi elle parlait, elle qui travaillait aux côtés de mon père sans statut tout en s'épuisant au travail, gérant les comptes de la ferme et tenant la maison, comme la très grande majorité des épouses d'agriculteurs de cette époque. Avait-elle désiré qu'un de nous quatre reprenne la ferme, non. Elle voyait un autre horizon pour nous, comme je l'ai dit précédemment. Elle s'est d'ailleurs organisée pour que, dans la mesure du possible nous fassions des études et pourquoi pas, que nous devenions fonctionnaires Pour un paysan c'est « bien », mais pas nécessairement. De fait ma sœur aînée est devenue cadre-infirmier des Hôpitaux de Paris, mon frère facteur et pour ma part enseignante-chercheure à l'Université de Nantes. Seule ma seconde sœur a échappé au « programme », en tout cas elle n'a pas suivi ce chemin. Elle est devenue employée de bureau puis de commerce, puis travaille à l'accompagnement des personnes âgées et vit en région parisienne. Le « pensionnat » avait joué son rôle d'ascenseur social, en tout cas d'aide à la « migration » sociale et géographique pour ne pas dire exode rural. De son côté que souhaitait mon père ? Je l'ai dit, ce qui l'intéressait c'est la tranquillité, le calme et avant tout garder sa liberté. Il aimait la terre pour ce qu'elle apportait mais n'y était pas attaché comme on peut l'être à un patrimoine hérité. Il était fier de ses enfants, de notre « réussite ». Il enviait sans jalouser notre « sécurité ».

L'autre explication de non reprise de l'exploitation agricole de mes parents par un de nous quatre est d'ordre macro-économique et politique. En effet, avec le remembrement, déjà évoqué, la Politique Agricole Commune (PAC) des années 1960, 1970, consistait à favoriser la concentration des exploitations agricoles afin d'être plus compétitive en regard des américains. Au sein de la Communauté Européenne, la France s'était vu attribuer un rôle prépondérant pour nourrir l'Europe. Edgar Pisani, Ministre de l'agriculture française de 1962 à 1966, va beaucoup œuvrer pour favoriser cette politique. Il fallait aller de l'avant, vers la croissance. Cela impliquait l'agrandissement des exploitations agricoles et donc la disparition des petites, avec pour corollaire l'exode rural. En même temps, il fallait s'assurer la confiance des paysans dans ce projet de modernisation. A cette fin, il était nécessaire d'offrir à leurs enfants un bel avenir. Cela passait par l'école. C'est ainsi qu'une politique d'attribution de bourses a été mise en place, plutôt avantageuse, pour les enfants d'agriculteurs. Toute ma fratrie a bénéficié de bourses à taux plein. J'ai fait toutes mes études en tant que boursière. Au

sein de ma fratrie, je suis celle qui en a le plus bénéficié et de très loin. Quel bonheur d'être enfants d'agriculteurs dans les années 1960 et 1970 quand on aimait l'école et qu'elle nous aimait. Pour ceux qui n'étaient pas dans ce cas, une autre solution s'offrait à eux, en tout cas dans ma région. En effet le bourg où je suis née et ai grandi se trouve à 50km de Rennes où nous vivions. Il entrait donc dans le périmètre de recrutement d'ouvriers et contremaitres de l'usine Citroën à Rennes installée en 1961. Cela a facilité l'abandon des petites exploitations agricoles par les petits paysans. Les épouses pouvaient continuer en parallèle à élever quelques animaux et ainsi garantir un revenu d'appoint. Cela permettait aussi une certaine transition. Mes parents, et mon père en particulier, ne voulaient pas de cette vie « enfermée » au rythme des 2x8, voire 3x8, avec un ramassage en car jusque dans les bourgs alentours. Il aimait le grand air. C'était le cas d'une certaine façon de mon frère également. Telle est la façon dont je vois le processus de non transmission de la ferme de mes parents à l'un de nous quatre.

J'ajoute toutefois une autre raison, liée aux autres certes, mais pas seulement. Alors que mes sœurs et moi, au même titre que notre frère, nous aidions chaque weekend, chaque période de vacances, aux travaux de la ferme jusqu'à ce que nous quittions nos parents, aucune de nous trois ne nous sommes projetées dans ce scénario professionnel et familial. Plus exactement nous ne nous sommes pas manifestées pour reprendre l'affaire. Nous avions un frère. C'était à lui que revenait cette tâche ou cette mission. Il nous revenait au contraire « d'aller à l'école ». C'est en tout cas comme cela que je l'ai entendu. Je n'avais pas le choix, pour une fille, « il fallait bien travailler pour bien apprendre ».

Mais où sont allés vivre mes parents à partir du 29 septembre 1988, vu qu'ils n'avaient plus de maison, le contrat de fermage s'arrêtant implicitement avec l'arrivée du nouveau fermier ? Ils sont allés vivre dans la maison qu'ils avaient fait construire dans le même hameau, sur un terrain qu'ils avaient acheté en 1975 à un de leurs anciens propriétaires. Ma mère y vit toujours, libre de son temps, et en totale autonomie, tant financière que matérielle, notamment grâce à la petite pension de réversion de mon père pour seule retraite complétée par une allocation pour avoir élevé quatre enfants., mais pas seulement. Elle a le plaisir de pouvoir suivre les travaux des champs de ses successeurs et les allées et venues de leur immense troupeau d'Holstein, mêmes si elle préfère toujours les pie-rouge.

En choisissant la forme autobiographique du genre égo-historique pour livrer quelques clés de mon itinéraire de recherche, l'unité entre ma trajectoire professionnelle et ma trajectoire de vie se dégage également. Le lecteur y aura trouvé les éléments qui m'ont amenée à prendre la stratégie de diversification comme objet de recherche à une période où l'on songeait plutôt à l'internationalisation et au repli du portefeuille d'activité. De même, il aura vu mon goût inconditionnel pour rencontrer l'autre, les autres sur « leur » terrain. D'une autre façon, il aura perçu mon souci de donner à voir les acteurs économiques et sociaux invisibles et souvent « petits ». Enfin mon intérêt, passionné, pour les entreprises familiales et toutes les questions qui les concernent apparaît dans la narration de l'histoire qui m'a faite.

Conclusion et perspectives

L'essentiel de ma recherche a consisté à réfléchir, comprendre, observer les trajectoires stratégiques des entreprises de type PME/ETI à gouvernance familiale en étudiant leurs choix stratégiques et les acteurs de ses choix et tout particulièrement ceux liés à la direction de l'entreprise, dans une démarche constructiviste et historique. Mes recherches montrent que le management des ruptures et continuités repose sur une imbrication entre les trajectoires collectives et les trajectoires individuelles. Ainsi les trajectoires stratégiques de l'entreprise questionnent les trajectoires de vie personnelles de ses dirigeants. Les trajectoires stratégiques de l'entreprise familiale interrogent, voire mettent en branle/ébranlent la trajectoire de la famille (collectif) et aussi la trajectoire des membres qui la composent (individuelle). A un autre niveau, ce travail de distanciation, mené grâce à l'égo-histoire, montre que l'imbrication entre les trajectoires professionnelles et les trajectoires de vie se retrouve à tous les niveaux, entre l'entreprise et ses salariés, ses dirigeants, la famille qui lui est liée, mais aussi entre la trajectoire du chercheur que je suis et sa trajectoire de vie. En effet le choix de mon objet de recherche, de la méthodologie et du domaine académique d'appartenance, sont imbriqués dans mon histoire et inversement cette activité de recherche rejaillit sur ma vie personnelle. Ce travail de distanciation a révélé aussi que le management entre rupture et continuité que j'ai observé auprès des entreprises familiales vaut également pour mon parcours professionnel et personnel. C'est toujours un équilibre entre les deux qui permet d'avancer. En cela je rejoins Nicolas Praquin (2009, p. 14) qui estime que « la recherche n'est pas un produit désincarné, mais une façon de refléter notre façon de vivre et penser notre rapport au monde ».

A l'avenir, je compte poursuivre mon travail de recherche autour de la relation entre trajectoires professionnelles et trajectoires individuelles pour davantage appréhender les modes de management stratégique des E.F qui les conduisent à la pérennité. En même temps, grâce à cette approche par les trajectoires, je prévois d'interroger les E.F qui sont sorties de la sphère familiale. Je souhaite observer les cas d'entreprises qui ont été transmises à un repreneur non familial. Je questionnerai ainsi une problématique qui a émergé lors d'un atelier de travail que j'animai en 2014 avec mes co-auteurs, Nicolas Antheaume et Dominique Barbelivien sur la transmission et qui est restée en suspens par manque de temps, à savoir qu'est ce qu'une bonne transmission ?

Un autre prolongement de mon activité de recherche touche la question des stratégies des E.F et plus précisément celui de la diversification. Je souhaite ainsi réactiver les recherches par lesquelles j'ai pratiquement démarré mon métier de chercheur. A cette fin, je m'inscrirai dans les travaux d'Alain Bloch, Nicolas Kachner et Sophie Mignon (2012) qui montrent que les E.F font preuve de résilience en raison de leur souci permanent d'avoir un portefeuille d'activités suffisamment diversifié afin de répartir les risques preuve de leur stratégie prudentielle ce qui leur a permis de mieux résister à la crise de 2008 que les entreprises à mode de gouvernance managériale. Dans cette perspective, une des questions sur laquelle j'envisage de travailler est celle du choix et de la conduite de la diversification des E.F en regard de leur relation à la concurrence. Il s'agirait notamment de mettre en exergue l'importance qu'elles accordent ou non à une démarche collective pour mettre en œuvre leur stratégie diversification étant donné les paradoxes que l'on peut percevoir entre ces deux stratégies. La diversification, concentrique, est en effet reconnue et choisie, notamment par les E.F, parce qu'elle permet de répartir les risques ce qui l'inscrit dans une stratégie prudentielle. En revanche, si les stratégies de coopération et les stratégies de coopétition sont considérées comme des leviers d'innovation et de développement, elles impliquent en même temps des risques de pertes de savoir-faire au profit du concurrent « coopérant/coopétiteur » (Fernandez et Le Roy, 2013). Ce chantier se fera en particulier avec ma collègue Dominique Barvelivien.

Je prévois également d'intensifier mes recherches sur le passé déjà en cours avec mon collègue Dragos Zelinschi notamment à travers le rapport qu'entretiennent les E.F avec leurs archives. Ce thème doit prendre une place de plus en plus importante grâce à deux entreprises qui viennent de me donner leur accord pour que je puisse, avec mes collègues, accéder à leurs archives, en tout cas une partie. Cette perspective est majeure pour mes recherches et plus généralement pour l'équipe de l'Observatoire de la Pérennité des Entreprises familiales de Nantes car ainsi que je l'ai montré dans mon document, la difficulté à accéder aux sources primaires des E.F pérennes, freine les recherches qui sont menées et entrave leurs qualités. Le passé comme thème d'étude des pratiques des E.F est un thème qui commence tout juste à trouver sa place dans le champ de la stratégie mais heureusement il commence à se développer. Mes premières recherches avec Dragos Zelinschi, s'intègrent dans ce mouvement plus global *d'Historic-turn* qui est convaincu de l'enjeu que représente le passé des entreprises en général et familiales en particulier comme vecteur de compétitivité. Dans ce cadre, je m'intéresserai notamment à l'enjeu que représente la question du patrimoine historique des E.F à l'ère du numérique

Un autre axe de mon plan de recherche est le thème du rôle de la femme dans les E.F, tant comme partie prenante visible qu'invisible. Je prévois de le poursuivre en le croisant avec la question plus générale, mais peu traitée, qu'est celle du management invisible. Il s'agira ici de poursuivre le travail que j'ai réalisé. J'envisage aussi d'élargir le travail que je mène avec Eve Lamendour sur l'approche romanesque du rôle des femmes à la direction des entreprises par une lecture plus approfondie de la littérature du XIXe et l'étendant à celle du XXe. Par ailleurs, j'ai un projet de collaboration de recherche sur la question du rôle des veuves à la direction des entreprises avec Peggy Bette[37] et Christel Chaineaud[38] dans le prolongement du cycle de journées d'études pluridisciplinaires qu'elles ont organisées en 2014, 2015 et 2016 et auxquelles j'ai été associée, sur les veuves, veufs et veuvages en Europe du XIXe eu XXIe et qui s'inscrivent au sein du Labex EHNE [39] « Ecrire une histoire nouvelle de l'Europe ». Je compte aussi poursuivre le travail entamé avec Annie Dussuet sur la question des trajectoires professionnelles des salariés par le prisme du territoire, la mobilité, le genre et l'emploi au croisement de celui des trajectoires stratégiques d'E.F. Dans la veine de ce travail, nous organisons un colloque qui se tiendra en novembre 2017 à la M.S.H de Nantes sur le thème du « Genre, égalité de droit et inégalité de fait : Discrimination indirecte et transversale »[40].

Mes perspectives de recherches se situent donc dans la continuité de l'ensemble de mon parcours de recherche tout en amorçant quelques inflexions notamment en interrogeant les E.F qui sortent de la sphère familiale. A l'image de l'ensemble de mon itinéraire de recherche mais aussi personnel, je compte donc conserver cet équilibre entre rupture et continuité avec lequel j'ai cheminé jusqu'ici… et toujours dans une stratégie de diversification de « mon portefeuille d'activités ».

[37]CERHIO, université Rennes 2
[38]CAHD, université Bordeaux)
[39]labex-ehne.fr/fr
[40]titre provisoire, colloque GEDI :les 16 et 17 novembre 2017

Bibliographie:

Abell, Derek F. 1980. *Defining the Business : the Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.

Agulhon, Maurice, Pierre Chanu, Georges Duby, Raoul Girardet, Jacques Le Goff, et Michelle Perrot. 1987. *Essais d'ego-histoire*. Editions Gallimard. Bibliothèque des histoires. Pierre Nora.

Allouche, José, et Bruno Amann. 1995. « Le retour triomphant du capitalisme familial ? ». In *De Jacques Coeur à Renault*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse. Histoire, Gestion, Organisation 3. Toulouse.

———. 1998. « La confiance: une explication des performances des entreprises familiales ». *Economies et sociétés* 32: 129–154.

———. 2000. « L'entreprise familiale : Un état de l'art ». *Finance Contrôle Stratégie* 3 (1): 33–79.

Amatori, Franco, et Andrea Colli. 2007. « Strategies and Structures of European Enterprise ».*Revue économique* 58 (1): 37.

Ansoff, H. Igor. 1965. *Corporate strategy*. McGrawHill.

Antheaume, Nicolas. 2013. *Management des tensions*. Note de synthèse des activités de recherche en vue du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université d'Amiens : Picardie Jules Verne.

Antheaume, Nicolas, et Lionel Honoré. 2002. « Gouvernement d'Entreprise et Pme : Quel Partage entre Actionnaires et Dirigeants ». In *Technologie et management de l'information: enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*, CD–Rom.

Antheaume, Nicolas, Dominique Barbelivien, et Paulette Robic. 2011. « Pérennité et profit à long terme - Les entreprises familiales font-elles du développement durable sans l'afficher ? Proposition d'une méthodologie d'investigation. » In *Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*. Nantes.

Antheaume, Nicolas, Paulette Robic, et Dominique Barbelivien. 2013. « French family business and longevity: Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion? ». *Business History* 55 (6): 942–962.

Antheaume, Nicolas, Dominique Barbelivien, et Paulette Robic. 2016. « Comment expliquer la pérennité des entreprises familiales ? ». In *Organisation, information et performance, Les processus opérationnels au cœur de la gestion des entreprises*, Presses Universitaires de Rennes, 215‑25. Economie et société. Rennes: François Meysonnier et Frantz Rowe.

Arrègle, Jean-Luc. 2006. « Analyse« Resource Based » et identification des actifs stratégiques ». *Revue Française de Gestion* 160 (1): 241‑59.

Arrègle, Jean-Luc, Rodolphe Durand, et Philippe Very. 2004. « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales ». *M@n@gement* Vol. 7 (2): 13–36.

Arrègle, Jean-Luc, Philippe Very, Stela Raytcheva, 2002. « Capital social et avantages des firmes familiales: proposition d'un modèle intégrateur ». *EDHEC*, Papier de recherche.

Astrachan, Joseph H. 2003. « Commentary on the Special Issue: The Emergence of a Field ». *Journal of Business Venturing* 18 (5): 567‑72.

Avenier, Marie-José, et Catherine Thomas. 2012. « A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? ». *Le Libellio, AEGIS*, 8 (4): 13‑27. 2012.

Bamberger, Ingolf.1980. « Business Policy Planning in Small and Medium-Sized Firms ». *Management International Review* 20 (1): 29‑38.

———. 1981. « Les stratégies des petites et moyennes entreprises et leur mesure ». IGR-IAE. *Cahiers Stratégie et Organisation* 7. Rennes: IGR/IAE Bamberger I.

———. 1983. « Value Systems, Strategies and the Performance of Small and Medium-Sized Firms ». *International Small Business Journal* 1 (4): 25‑39.

———. 1986. « Values and Strategic Behaviour ». *Management International Review* 26 (4): 57‑69.

———. 1994. *Product/Market Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises*. Aldershot, Hants, England: Avebury.

Bamberger, Ingolf, et Eduard Gabele. 1980. « Les systèmes de valeurs des dirigeants et leur influence sur le comportement stratégique et la performance des entreprises ». *Cahiers Stratégie et Organisation* 6. Rennes: IGR/IAE Bamberger I.

Bamberger, Ingolf, A. Gueye, Mustapha Moussayir, et Paulette Robic. 1986. « Dirigeants et stratégies des PMI ». *Cahier de recherche*. Rapport Stratos France 1. Rennes: IGR/IAE Bamberger I.

Bamberger, Ingolf, et M'Hamed Merdji. 1980. « Situations et comportements stratégiques des Petites et Moyennes Entreprises - rapport d'une enquête empirique ». IGR/IAE. *Cahiers Stratégie et Organisation* 4. . Rennes: IGR/IAE Bamberger I.

Barbelivien, Dominique, Nicolas Antheaume, and Paulette Robic. "The Making of a Family Entrepreneur. An Institutionalization of the Succession Process as a Factor of Continuity in Family Enterprises." In *16th Annual Conference EBHA. Business Enterprises and the Tension Between Local and Global*, 37. Paris, France: EBHA.

Barbelivien-Gras, Dominique. 2015. *La structuration du contrôle de gestion dans les entreprises familiales de taille intermédiaire industrielles*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.

Barney, Jay. 1991. « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management* 17 (1): 99‑120.

Barredy, Céline. 2005. *Le choix de la SA en directoire et conseil de surveillance dans la société familiale cotée comme mode de gouvernance*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV.

Barrere-Maurisson, Marie-Agnès. 1992. *La division familiale du travail - La vie en double*. PUF. Economie en liberté. Paris.

Beauvalet-Boutouyrie, Scarlett. 2001. *Etre veuve sous l'Ancien Régime*. Belin. Paris.

Beckhard, Richard, et W. Gibb Dyer. 1983. « Managing continuity in the family-owned business ». Organizational Dynamics 12 (1): 5–12.

Bender, Anne-Françoise, Rey Dang, et Marie-José Scotto. 2016. « Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France ». *Travail, genre et sociétés* n° 35 (1): 67‑85.

Berle, Adolf Augustus, et Gardiner Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.

Berry, Charles H. 1971. « Corporate Growth and Diversification ». *The Journal of Law and Economics* 14 (2): 371‑83.

Bertaux, Daniel. 1997. *Les récits de vie*. Nathan.

Bertaux-Wiame, Isabelle. 1982. « L'installation dans la boulangerie artisanale ». *Sociologie du Travail* 24 (1): 8‑23.

Bertrams, Kenneth. 2016. « Préface ». In, *Une histoire des entreprises familiales 1850-2000*, Editions de l'Université de Bruxelles, 7‑13. Bruxelles.

Bessière, Céline. 2004. « Vaut mieux qu'elle travaille à l'extérieur ! ». *Cahiers du Genre*, 37: 93‑114.

Bijon, Claude. 1991. *Les stratégies de rupture- Créatrices de marchés*. Seuil.

Bloch, Alain, Nicolas Kachaner, et Sophie Mignon. 2012. *La stratégie du propriétaire: Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*. Pearson Education France.

Blondel, Christine. 2005. « Les femmes et l'entreprise familiale : rôles et évolution ». *Cahier de Recherche* n°64, WICFE, Insead. Fontainebleau.

Blondel, Christine, et Marina Niforos. 2013. « The Women in the Family Business ». In *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview*, 199‑223.

Bourdieu, Pierre. 1998. *La domination masculine*. Seuil. Points Essais.

Bourdieu, Pierre. 1980. *Questions de sociologie*. Les Editions de Minuit. Documents. Paris.

Bréchet, Jean-Pierre. 2012. « Les 3 P d'une Project-Based View. Projet, Pérennité, Profit ». *Revue Française de Gestion* 224 (5): 15–32.

Brunninge, Olof. 2005. « Organisational Self-Understanding and the Strategy Process : Strategy Dynamics in Scania and Handelsbanken ». *JIBS Dissertation Series* No. 027, Jönköping International Business School.

———. 2009. « Using History in Organizations: How Managers Make Purposeful Reference to History in Strategy Processes ». Édité par Peter van Baalen. *Journal of Organizational Change Management* 22 (1): 8‑26.

Brunninge, Olof, et Leif Melin. 2010. « Continuity in Change - Path Dependence and Transformation in TwoSwedish Multinationals ». In *The Hidden Dynamics of Path Dependence*, édité par Georg Schreyögg et Jörg Sydow, 94‑109. Palgrave Macmillan UK.

Cadieux, Louise, Jean Lorrain, et Pierre Hugron. 2002. « Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study ». *Family Business Review* 15 (1): 17‑30.

Cadieux, Louise, Jean Lorrain, et Pierre Hugron. 2002. « La succession dans les entreprises familiales ». *Revue Internationale P.M.E.* 15 (1): 115‑130.

Cailluet, Ludovic, Yannick Lemarchand, et Marie-Emmanuelle Chessel. 2013. *Histoire et sciences de gestion*. Vuibert.

Calbérac, Yann, et Anne Volvey. 2014. « Introduction ». *Géographie et cultures*, n° 89‑90 (mars): 5‑32.

Calvez, Eugène. 1997. « Les mutations récentes et intenses de l'économie laitière bretonne ». *Cahiers Economiques de Bretagne* 2: 17‑29.

Candau, Pierre. 1981. « Pour une taxonomie de l'hypo firme ». *Revue d'économie industrielle* 16 (1): 16‑33.

Carlin, Marie-Louise. 1965. *Un Commerce De Détail à Nice, sous la Révolution, la Maison Colombo. La pensée universitaire*. Travaux et mémoires, IV. Aix-en-Provence: Université d'Aix-Marseille. Faculté de droit et de sciences économiques de Nice.

Cartonnet, Jean-François. 2014. *Veuve Clicquot, une grande maison de Champagne face à la conjoncture, management et gestion financière, 1900-1939*. Thèse de doctorat d'Université, Paris 4.

Chabaud, Didier, Alain Fayolle, et Olivier Germain. 2010. « Éditorial: Stratégie et P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise ». *Revue internationale P.M.E.*: 23 (3‑4): 7.

Chabaud, Didier, et Typhaine Lebegue. 2013. « Femmes dirigeantes en PME: Bilan et perspectives ». *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise* 7 (3): 43–60.

Chadeau, Emmanuel. 1993. « The large Firm in Twentieth-Century ». *Business History* 35 (4): 184‑205.

Chandler, Alfred D. 1962. *Strategy and structure*: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge M.I.T. Press.

———. 1977. *The visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge Mass.

———. 1990. *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.

Channon, Derek. 1973. *The Strategy and Structure of British Enterprise*. Harvard University Press. Boston, MA.

Charreaux, Gérard. 1991. « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière ». *Revue économique* 42 (3): 521‑52.

Chicha, Joseph, et Pierre-André Julien. 1979. *Les stratégies des PME et leur adaptation au changement*, Projet de recherche. Département d'administration et d'économie, Université du Québec à Trois Rivières.

Christensen, H. Kurt, et Cynthia A. Montgomery. 1981. « Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure ». *Strategic Management Journal* 2 (4): 327–343.

Chua, Jess H., James J. Chrisman, et Pramodita Sharma. 1999. « Defining the family business by behavior ». *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23 (4): 19–19.

Churchill, Neil C., et Virginia L. Lewis. 1983. « Les cinq stades de l'évolution d'une PME ». *Harvard L'Expansion* 30 (Automne): 51‑63.

Clark, Peter, et Michael Rowlinson. 2004. « The Treatment of History in Organisation Studies: Towards an "Historic Turn"? ». *Business History* 46 (3): 331‑52.

Cole, Patricia M. 1997. « Women in Family Business ». *Family Business Review* 10 (4): 353‑71.

Colli, Andrea. 2003. *The history of Family-Business 1850-2000*. Cambridge University Press.

Colli, Andrea, et Mary Rose. 2007. « Family Business ». In *The Oxford Handbook Business History*, édité par Geoffrey Jones et Jonathan Zeitlin, 194–218. Oxford University Press.

Constantidinis, Christina. 2010. « Entreprise familiale et genre. Les enjeux de la succession pour les filles ». *Revue Française de Gestion* 36 (200): 143‑59.

Cornet, Annie, et Christina Constantidinis. 2004. « Entreprendre au féminin ». *Revue Française de Gestion*, n° 4: 191–204.

Couret, Aline. 2015. *La Dame de Coeur du Bon Marché : Marguerite Guérin Veuve Boucicaut*. Editions du Tilleul. La Chapelle Souêf.

Cristol, Denis. 2012. « Histoire de femmes Développement du leadership féminin ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* XVIII (46): 173‑92.

Crutzen, Nathalie, Fabrice Pirnay, et Zineb Aouni. 2012. *La place des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012*. Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale. Institut de l'entreprise familiale. Liège: Ecole de Gestion-Université de Liège.

Curimbaba, Florence. 2002. « The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers ». *Family Business Review* 15 (3): 239‑52.

Daumas, Jean-Claude. 2006. « Famille et entreprise en France pendant les Trente Glorieuses (1945-1975) ». In *International Economic History Conference*. Helsinki.

———. 2010. *Dictionnaire historique des patrons français*. Flammarion.

———. 2012. « Les dirigeants des entreprises familiales en France, 1970-2010 ». *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 2: 33–51.

———. 2015. « L'entreprise au risque de la famille : réflexions d'un historien sur le capitalisme familial (France, 1945-2013) ». In *Faire et défaire des affaires en famille*. Les Cahiers de la MSHE Ledoux 21. Presses Universitaires de Franche-Comté.

Davis, John A, et Renato Tagiuri. 1982. « Bivalent Attributes of the Family Firm : Family Business Sourcebook ». In *The Advantages and Disadvantages of the Family Business*. Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.

De Gaulejac, Vincent. 1999. *L'histoire en héritage, Roman familial et trajectoire sociale*. Desclée de Brouwer, Coll Sociologie clinique. Paris.

De Massis, Alfredo, Federico Frattini, et Ulrich. Lichtenthaler. 2013. « Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions ». *Family Business Review* 26 (1): 10‑31.

De Massis, Alfredo, Federico Frattini, Emanuele Pizzurno, et Lucio Cassia. 2015. « Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis ». *Journal of Small Business Management* 53 (1): 1‑36.

Delabie, Charlotte. 2015. « Les hommes héritent, les femmes méritent. La place des sexes au sein d'une entreprise de sous-traitance ». In *Faire et défaire des affaires en famille*, 107‑34. Les Cahiers de la MSHE Ledoux. Presses universitaires de Franche-Comté.

Déry, Richard. 1996. « La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie ». In *Actes de la journée Recherche en Gestion*, 202‑51. Paris.

Deshayes, Gérard. 1986. « La société de capitaux, la coopérative, et les entreprises de l'économie sociale et la théorie de l'agence ». *Economies et sociétés* 1 (septembre): 19‑25

Detrie, Jean-Pierre, et Bernard Ramanantsoa. 1983. *Stratégie de l'entreprise et diversification*. Nathan. Paris.

DiMaggio, Paul J., et Walter Powell. 1983. « The iron Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review* 48 (3): 147‑60.

Dominique Jacques-Jouvenot, et Yvan Droz. 2015. *Faire et défaire des affaires de famille*. Presses universitaires de Franche-Comté. Les Cahiers de la MSHE Ledoux.

Donckel, Rick, Fröhlich, E., Gabele, E., Haahti, A., Haake, K., Koning, K., et Lehtimaki, A., Pichler, H., Pleitner, H., van der Wilde, 1., and Weir, A. 1990. *Strategic Orientations of Small European Businesses*. Aldershot. Avebury.

Donckels, Rik, et Erwin Fröhlich. 1991. « Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS ». *Family Business Review* 4 (2): 149‑60.

Dosi, Giovanni, David. Teece, et Sidney. Winter. 1990. « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise ». *Revue d'économie industrielle* 51 (1): 238‑54.

Dosse, François. 2005. *Le pari biographique. Ecrire une vie*. La découverte. Paris, France.

Duchéneaut, Bertrand, et Muriel Orhan. 2000. *Les femmes entrepreneurs en France*. Seli Arslan. Paris, France.

Dufournaud, Nicole, et Bernard Michon. 2006. « Les femmes et le commerce maritime à Nantes (1660-1740): un rôle largement méconnu ». *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, n° 23 (avril): 311‑30.

Duhamel, Jean-Christophe. 2014. « Femmes commerçantes et femmes de commerçants, Une étude sur le genre du droit commercial ». In *La loi et le genre*, CNRS Editions, 357‑75. Paris: Stéphanie Hennette-Vauchez, Marc Pichard et Diane Roman.

Dumas, Colette.1998. « Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm ». *Family Business Review* 11 (3): 219‑28.

Dumez, Hervé. 2009. « Identité, performance et pérennité organisationnelle ». *Revue Française de Gestion* 35 (192): 91‑94.

Dumez, Hervé. 2010. « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion ». *Le Libellio d'Aegis* 6 (4): 3‑15.

———. 2011. « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) ». *Le Libellio d'Aegis* 7 (1, Printemps): 53–62.

———. 2012. « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative ». *Le Libellio d'Aegis*, Hiver, 8 (4): 29‑33.

Dyas, Gareth P., et Heinz T. Thanheiser. 1976. *The emerging European Enterprise : Strategy and Structure in French and German Industry*. Macmillan. London.

Dyer, W. Gibb. 2003. « The Family: The Missing Variable in Organizational Research ». *Entrepreneurship theory and practice* 27 (4): 401–416.

Dyer, W. Gibb. 1988. « Culture and Continuity in Family Firms ». *Family Business Review* 1 (1): 37‑50.

Elbaum, Bernard, et William Lazonick. 1986. *The decline of the British economy*. Oxford: Clarenton Press.

England, George W., et Raymond Lee. 1973. « Organization size as an influence on perceived organizational goals: A comparative study among American, Japanese, and Korean managers ». *Organizational Behavior and Human Performance* 9 (1): 48–58.

England, George.W. 1975. *The manager and his values : an international perspective from the United States, Japan, Korea, India and Australia*. Cambridge. Mass.

Ericson, Thomas, Anders Hellqvist, Anders Melander, et Leif Melin. 2000. « Shaping new strategies in professional organizations: the strategic arena approach ». In *16th Conference EGOS*. Helsinki.

Etienne, Michel. 1994. *Veuve Cliquot Ponsardin. Aux origines d'un grand vin de Champagne*. Economica. Paris, France.

Etienne, Noémie, et Paulette Robic. 2010. « Veuvage et déviance Une approche comparée des stratégies d'entreprise ». In *XVe Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*, Université Paris-Dauphine.

Faccio, Mara, et Larry H.P Lang. 2002. « The ultimate ownership of Western European corporations ». *Journal of Financial Economics* 65 (3): 365–395.

Fagan, Colette, Maria C. Gonzalez-Menéndez, et Silvia Gomez-Anson. 2012. *Women on Corporate Boards and in Top Management Europeans Trends and Policy*. Palgrave Macmillan.

Fernandez, Anne-Sophie, et Frédéric Le Roy. 2013. « Comment coopérer avec ses concurrents? ». *Revue Française de Gestion* 39 (232): 61‑80.

Fernandez-Perez, Paloma, et Andrea Colli. 2013. *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview*. Cambridge University Press.

Filion, Louis Jacques. 2000. « Typologies d'Entrepreneurs Est-ce vraiment utile ? ». In *Histoire d'entreprendre-Les réalités de l'entrepreneuriat, Management et Société*, 251‑62. Editions EMS. Thierry Verstraete.

Fohlen, Claude. 1978. « Entrepreneurship and Management in France in the Nineteenth Century ». In *The Cambridge Economic History of Europe*, Cambridge University Press, 347‑81. Cambridge: Postan M.

Fonrouge, Cécile. 2012. « Le recours à un gendre en période de crise : innovation ou forclusion organisationnelle ? Jean Barennes chez Bardinet S.A entre 1912 et 1934 ». *Entreprises et histoire* 4 (69): 38‑48.

Forgit, Marianne. 1996. *Les relations de travail dans la famille : essai sur l'évolution du principe d'égalité hommes et femmes dans l'entreprise familiale*. Thèse d'Université en Droit privé, Nantes.

Fouquet, Annie. 2005. « Les femmes chefs d'entreprise : le cas français ». *Travail, genre et sociétés*, n° 13 (avril): 31‑50.

Fouquet, Annie, Jacqueline Laufer, et Sylvie Schweitzer. 2010. « Les femmes chefs d'entreprise : la parité pour demain ? ». In *Dictionnaire historique des patrons français*, Flammarion, 1601.

Gersick, Kelin F., Marion M. Hampton, Ivan Lansberg, et John A. Davis. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.Boston, MA

Gersick, Kelin F., Ivan Lansberg, Michele Desjardins, et Barbara Dunn. 1999. « Stages and transitions: Managing change in the family business ». *Family Business Review* 12 (4): 287–297.

Gillis-Donovan, Joanne, et Carolyn Moynihan-Bradt. 1990. « The Power of Invisible Women in the Family Business ». *Family Business Review* 3 (2): 153‑67.

Ginalski, Stéphanie. 2015. *Du capitalisme familial au capitalisme financier* ? Alphil. Neuchâtel: Presses universitaires suisses.

Giraud, Christophe. 2004. « Division du travail d'accueil et gratification dans les chambres d'hôtes à la ferme ». *Cahiers du Genre*, n° 37: 71‑91.

Girin, Jacques. 1989. « L'opportunisme Méthodique Dans Les Recherches Sur La Gestion Des Organisations ». In *Journée d'étude la recherche action en question AFCET collège de systémique* Ecole Centrale de Paris.

Glaser, Barney G, et Anselm L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine de Gruyter.

Glaser, Barney G., et Anselm L. Strauss. 1995. « La production de la théorie à partir des données ». *Enquête*, n° 1 (octobre): 183‑95.

Glaser, Barney G, et Anselm L Strauss. 2010. *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Armand Colin. Individu et Société.

Godelier, Éric. 1998. *L'histoire d'entreprise et les sciences de gestion : objets de controverses ou objets de polémiques ?* Mémoire d'HDR, Université Versailles - Saint Quentin - en - Yvelines.

Golsorkhi, Damon, et Isabelle Huault. 2006. « Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique ». *Revue Française de Gestion* 165 (6): 15‑34.

Graham, Katherine. 1997. *Personnal History*. Alfred A. Knopf.

Granovetter, Mark. 1985. « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology* 91 (3): 481–510.

———. 1994. « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse ». In *Analyse économique des conventions*, PUF, 79‑94. Paris.

Gresle, François. 1981. *L'univers de la boutique, Famille et métier chez les petits patrons du Nord (1920-1975)*. Sciences humaines. Presse universitaire Lille.

Grimand, Amaury. 2009. « Fiction, culture populaire et recherche en gestion. Une exploration croisée à travers la série Les Simpsons ». *Revue Française de Gestion* 35 (194): 169‑185.

Guillotreau, Patrice, et Frédéric Le Roy. 2000. « La guerre du thon ou l'art d'élever les coûts des concurrents par l'intégration verticale ». *Annales des Mines* Décembre: 53‑62.

Guth, William D., et Renato Tagiuri. 1965. « Personal Values and Corporate Strategy ». *Harvard Business Review*, October, 123‑32.

Habbershon, Timothy G, et Mary L Williams. 1999. « A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms ». *Family Business Review* 12 (1): 1–25.

Hatchuel, Armand, et Benoit Weil. 1992. *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*. Economica.

Hennequin-Lecomte. 2012. *Le Patriciat strasbourgeois (1789-1830). Destins croisés et voix intimes*. Presses universitaires de Strasbourg. Etudes alsaciennes et rhénanes.

Hennequin-Lecomte, Laure. 2015. « La dame de fer : Amélie de Berckheim, veuve de Dietrich de 1806 à 1855 ». In *Les Familles face au veuvage en Europe*. Rennes.

Hirigoyen, Gérard. 1982. « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales ». *Banque*, n° 417: 588‑93.

———. 1984a. *Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières*. Thèse Etat d'Economie, Bordeaux 1.

———. 1984b. « Peut-on parler d'une politique de dividendes dans les moyennes entreprises familiales non cotées ? ». *Banque*, n° 436: 207‑10.

Hofer, Charles W., et Dan Schendel. 1978. *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. MN. St Paul. West Publishing.

Hoggart, Richard. (1991), *33 Newport Street, Autobiographie d'un intellectuel issu des classes populaires anglaises*. Coll. Hautes Etudes, Gallimard Le Seuil. Trad. (1988), *A Local Habitation*. Chatto and Windus Ltd. Londres

Hollander, Barbara S., et Wendi R. Bukowitz. 1990. « Women, family culture, and family business ». *Family Business Review* 3 (2): 139–151.

Honoré, Lionel. 1998. « Systèmes de contrainte, systèmes disciplinaires et décision face au risque. Le comportement du chargé d'affaires comme déterminant fondamental du risque de la banque ». *Revue Finance-Contrôle-Stratégie* 1 (3): 85–106.

———. 2002. « Rupture stratégique, changement organisationnel et rôle de la GRH ». *Revue de gestion des ressources humaines*, no 45: 55‑68.

Huault, Isabelle, et Véronique Perret. 2009. « Extension du domaine de la stratégie- Plaidoyer pour un agenda de recherche critique ». *Economie et Sociétés*, Série KC 1 (12): 2045‑80.

Iannarelli, Cindy. 1992. *The socialization of leaders in family business: An exploratory study of gender*. Unpublished dissertation, Pittsburgh, PA.

Irava, Wayne, et Ken Moores. 2010. « Resources supporting entrepreneurial orientation in multigenerational family firms ». *International journal of entrepreneurial venturing* 2 (3): 222–245.

Ivanaj, Véra, et Sybil Géhin. 1997. « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME ». *Revue internationale P.M.E*: 10 (3‑4): 81.

Jablonka, Ivan. 2012. *Histoire des grands-parents que je n'ai pas eus*. Editions du Seuil. La Librairie du XXe siècle. Paris.

Jacquemin, Alex P., et Anne-Marie Kumps. 1971. « Changes in the Size Structure of the Largest European Firms: An Entropy Measure ». *Journal of Industrial Economics* 20 (1): 59‑71.

Jacquemin, Alexis. 1975. Economie *industrielle européenne. Structure de marché et stratégies d'entreprise*. Dunod.

Jimenez, Rocio Martinez. 2009. « Research on Women in Family Firms Current Status and Future Directions ». *Family Business Review* 22 (1): 53‑64.

Joffre, Patrick, et Gérard Koenig. 1992. *Gestion stratégique -l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*. Litec.

Jones, Geoffrey, et Mary Rose. 1993. « Family Capitalism ». *Business History* 35 (4): 1‑16.

Karlsson-Stider, Annelie. 2001. « A Disregarded Managerial Arena ». In *Invisible Management: The Social Construction of Leadership, Thomson Learning*, 83‑104. S.-E. Sjöstrand, J. Sandberg, & M. Tyrstrup.

Kenyon-Rouvinez, Denise. 2000. « Patterns in serial business families ». *Tradition or Enterprise in the New Economy*, 150-165.

Kenyon-Rouvinez, Denise, et John L Ward. 2004. *Les entreprises familiales*. Paris : Presses Universitaires de France - PUF.

Kimberly, John R., et Hamid Bouchikhi. 1995. « The dynamics of organizational development and change: How the past shapes the present and constrains the future ». *Organization Science* 6 (1): 9–18.

Kotey, Bernice, et G.G. Meredith. 1997. « Relationships among Owner/ Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance». *Journal of Small Business Management* 35 (2): 37‑64.

Labardin, Pierre. 2006. « La surveillance des comptables en France (fin du XVIIIème siècle – Entredeux-Guerres): le passé d'une nécessité illusoire ». In *Nouvelles formes d'organisations : nouveaux comportements ?* Nantes: MSH.

Labardin, Pierre, et Paulette Robic. 2008a. « Épouses et petites entreprises: permanence du XVIIIe au XXe siècle ». *Revue Française de Gestion* 34 (188‑189): 97‑117.

———. 2008b. « Une autre division du travail : le cas des entreprises familiales du XVIIIe au XXe siècle ». In *XIIIe Journées d'histoire de la comptabilité et du management*. Orléans.

Lagarde, Vincent. 2004. *Influence du profil du dirigeant sur le type de diversifications en petite entreprise. Application au cas agricole*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Limoges.

———. 2006. « Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture ». *La Revue des Sciences de Gestion* 220‑221 (4): 31.

Lambert, Annie. 1995. *Les industries laitières françaises : Agro-Industrie et/ou Industrie Alimentaires ? Modalités de développement et structurations des entrep*rises. E.N.I.T.I.A.A.

Lamendour, Ève. 2009. « Le manager Pygmalion ». *Revue Française de Gestion* 194 (4): 149‑67.

Lamendour, Ève, et Paulette Robic. 2012a. « Les femmes à la direction des entreprises - Une représentation romanesque- ». In *XVIIe Journées d'Histoire de la comptabilité et du management*. Toulouse.

———. 2012b. « The Hidden Leading Lady- The (in) visibility of a character type ». In. *EBHA-BHSJ*. Paris.

———. 2015. « Entrepreneurship made female, The (in) visibility of a character type ». In *Women in Top Management Teams 19th June 2015* - Paris 1 Sorbonne, Paris.

Landes, David S. 1949. « French entrepreneurship and industrial growth in the nineteenth century ». *The Journal of Economic History* 9 (01): 45–61.

———. 1951. « French Business and the Businessman : a Social and Analysis ». In *Modern France. Problems of the Third and Fourth Republics*, 334‑53. Princeton: Princeton University Press.

———. 2006. *Dynasties : Fortune and Misfortunes of the world's Great Family Business*. New York: Viking.

Lansberg, Ivan. 1983. « Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap ». *Organizational Dynamics* 12 (1): 39–46.

Lansberg, Ivan. 1988. « The Succession Conspiracy ». *Family Business Review* 1 (2): 119–143.

Laroche, Hervé. 1997. « La querelle du 'contenu 'et du 'processus': les enjeux de la transformation du champ de la stratégie ». *Actes de la Conférence AIMS*.

Laufer, Jacqueline. 1975. « Comment on devient entrepreneur ». *Revue Française de Gestion* 2, 11-26.

Lazonick, William. 1991. *Business organization and the myth of the market economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Le Roy, Frédéric. 2001. « Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performance ». *Revue internationale P.M.E.* 14 (2): 67.

.

Learned, Edmund P, Condor Roland Christiansen, Kenneth R. Andrews, et William D. Guth. 1965. *Business Policy, text and cases*. Richard DE Irwin.

Lebossé, Jean-Claude. 1981. « Croissance des coopératives et développement régional : l'exemple de la production laitière dans l'Ouest. » *Norois* 112 (1): 465‑81.

Legoherel, Patrick, Philippe Callot, Karine Gallopel, et Mike Peters. 2004. « Personality Characteristics, Attitude Toward Risk, and Decisional Orientation of the Small Business Entrepreneur: A Study of Hospitality Managers ». *Journal of Hospitality & Tourism Research* 28 (1): 109‑20.

Lehmann-Ortega, Laurence, et Pierre Roy. 2009. « Les stratégies de rupture ». *Revue Française de Gestion* 35 (197): 113‑26.

Lespagnol, André. 1997. *Messieurs de Saint-Malo : une élite négociante au temps de Louis XIV, Saint-Malo*. Presses universitaires de Rennes. Vol. 1 et 2. Histoire.

Levitt, Theodore. 1960. « Marketing Myopia ». *Harvard business review* 38 (4): 45‑56.

Levy, David L., Mats Alvesson, et Hugh Willmott. 2003. « Critical approaches to strategic management ». In *Studying management critica*lly, SAGE, 92‑110. London: Alvesson, Mats et Willmott Hughs.

Levy-Leboyer, Maurice. 1974. « Le patronat français a-t-il été malthusien? ». *Le Mouvement social*, n° 88 (juillet): 3.

Likert, Rensis. 1932. « A technique for The Measurement of Attitudes ». *Archives of Psychology* 22 (140): 5‑55.

Linton, R. 1945. *The cultural background of personality*. Vol. xix. 157 Oxford, England: Appleton-Century.

Lorino, Philippe, et Jean-Claude Tarondeau. 2015. « De la stratégie aux processus stratégiques ». Édité par Jérôme Barthélemy et Jean-Philippe Denis. *Revue Française de Gestion* 41 (253): 231‑50.

Louitri, Abdenbi. 1984. *Contribution à l'étude du comportement des groupes industriels*. Thèse de Doctorat, Université Bordeaux 1.

Lubinski, Christina. 2011. « Succession in Multi-Generational Family Firms. An Exploratory Study into the Period of Anticipatory Socialization ». *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)* 5 (1‑2): 4–2.

Marchesnay, Michel. 1980. « Sur la petite entreprise ». *Revue d'économie industrielle* 11 (1): 141‑146.

Marseille, Jacques. 2004. *Les Wendel*. Perrin.

Martinet, Alain Charles. 1983. *Stratégie*. Vuibert.

———. 1984. *Management stratégique* : organisation et politique. McGrawHill.

———. 2008. « 50 ans de recherche en stratégie: normalisation ou pluralisme épistémologique? ». *Finance Contrôle Stratégie* 11: 39–66.

Martinet, Alain-Charles, et Marielle A. Payaud. 2009. « L'insuffisance de l'histoire dans la recherche francophone en management stratégique: Chantier archéologique et implications épistémiques ». *Entreprises et histoire* 55 (2): 24.

Mason, Edward S. 1939. « Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises ». *American Economic Review* 29: 61-74.

Mazenod, Lucienne. 1960. *Les femmes célèbres*. Editions d'Art Lucien Mazenod. Vol. 1.

Mazzi, Chiara. 2011. « Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges ». *Journal of Family Business Strategy* 2 (3): 166‑81.

Melin, Leif, et Mattias Nordqvist. 2000. « Corporate governance processes in family firms. The role of influential actors and the strategic arena ». In *ICSB World Conference*.

Merton, Robert King. 1968. *Social Theory and Social Structure*. Free Press.

Mevellec, Pierre. 1973. Etude des relations économiques, coopérateurs - coopérative. Analyse théorique et statistique (1966-1971). Thèse d'Etat, Université de Rennes 1.

Meynaud, Hélène-Yvonne. 1988. « L'accès au dernier cercle. À propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises ». *Revue Française des Affaires Sociales* 1: 67‑87.

Micheletto, Beatrice Zucca. 2014. « Only Unpaid Labour Force? Women's and Girls' Work and Property in Family Business in Early Modern Italy ». *The History of the Family* 19 (3): 323‑40.

Mignon, Sophie. 1998. *Une approche de la pérennité de l'entreprise*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.

———. 2000. « La pérennité des entreprises familiales: un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ». *Finance Contrôle Stratégie* 3 (1): 169–196.

———. 2009. « La pérennité organisationnelle, un cadre d'analyse ». *Revue Française de Gestion* 2 (192): 73–89.

Mignon, Sophie, et Philippe Lorino. 2013. *Pilotage de la pérennité organisationnelle: normes, représentations et contrôle*. Éd. EMS, Management & société.

Mignon, Sophie, et Sihem Ben Mahmoud-Jouini. 2014. « L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes ». *Management international* 18 (3): 82–95.

Miles, Matthew B., et A. Michael Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Miller, Danny. 1983. « The correlates of entrepreneurship in three types of firms ». *Management science* 29 (7): 770–791.

Miller, Danny, Manfred FR Kets de Vries, et Jean-Marie Toulouse. 1982. « Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure and Environment ».*Academy of Management Journal* 25 (2): 237‑53.

Miller, Danny, et Jean-Marie Toulouse. 1986. « Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms ». *Management science* 32 (11): 1389–1409.

Mebratu, Desta. 1998. « Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review ». *Environmental Impact Assessment Review* 18 (6): 493–520.

Miller, Danny, et Isabelle Le Breton-Miller. 2005. *Managing For The Long Run: Lessons in Competitive Advantage From Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business Review Press.

Miller, Danny, et Isabelle Le Breton-Miller. 2011. *Réussir dans la durée : leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*. Laval: Presse Universitaire Laval.

Mintzberg, Henry. 1990. *Le management : Voyage au centre des organisations*. Ed. d'Organisation. Agence d'Arc. Montréal.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, et Joseph Lampel. 1999. *Safari en Pays Stratégie*. Village Mondial. Paris.

Montgomery, Cynthia A. 1985. « Product-Market Diversification and Market Power ». *Academy of Management Journal* 28 (4): 789‑98.

Moores, Ken. 2009. « Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families ». *Family Business Review* 22 (2): 167‑80.

Morin, François. 1974. *La structure financière du capitalisme français*. Calman-Levy.

Mussault, Olivier, et Didier Perquier. 1979. « Cinq stratégies d'entreprises moyennes ». *Revue Française de Gestion*, 74‑80.

Mussault, Olivier, et Didier Perquier. 1979. *Typologie des modes de développement d'entreprises industrielles de petite et moyenne dimension*. Thèse de 3ème cycle, Université de Grenoble.

Nag, Rajiv, Donald C. Hambrick, et Ming-Jer Chen. 2007. « What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field ». *Strategic Management Journal* 28 (9): 935‑55.

Nahapiet, Janine, et Sumantra Ghoshal. 1998. « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage ». *Academy of management review* 23 (2): 242–266.

Nelson, Richard.R., et Sidney G. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge.

Nora, Pierre. 1987. *Essais d'ego-histoire*, recueil de textes de Maurice Agulhon , Pierre Chanu, Georges Duby, Raoul Girardet, Jacques Le Goff, et Michelle Perrot. Bibliothèque des histoires. Gallimard.

Penrose, Edith T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*.Wiley. New York.

———. 1963. *Facteurs conditions et mécanismes de la croissance des entreprises*. Hommes et techniques. Paris.

Perrot, Michelle. 1987. « L'air du temps ». In *Essais d'ego-histoire*, 241‑92. Bibliothèque des histoires. NRF Gallimard.

Pettigrew, Andrew M. 1985.*The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Basil Blackwell. Oxford.

———. 1992. « The Character and Significance of Strategy Process Research ». *Strategic Management Journal* 13 (S2): 5‑16.

———. 1997. « What Is a Processual Analysis? » *Scandinavian Journal of Management* 13 (4): 337‑48.

Pfefferkorn, Roland. 2012. *Genre et rapports sociaux de sexe*. Page deux. Empreinte. Lausanne.

Philippot, Jean-Baptiste. 1992. *Stratégie des entreprises de transformation et contingentement d'un facteur de production, le cas de l'industrie laitière*. Thèse d'Université, Angers.

Polanyi, Karl. 1983. *La grande transformation - Aux origines politiques et économiques de notre temps* ; trad. The Great Transformation, (1944). Gallimard. Bibliothèque des Sciences humaines.

Porter, Mickael. 1980. *Competitive Strategy- Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press.

———. 1982. *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Economica.

———. 1985. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

———. 1986. *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Dunod.

Poza, Ernesto J., et Tracey Messer. 2001. « Spousal leadership and continuity in the family firm ».*Family Business Review* 14 (1): 25–36.

Praquin, Nicolas. 2009. *Esquisse d'une réflexion anthropologique sur le chiffre comptable en sciences de gestion*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, Paris: Université Paris IX-Dauphine.

Ramanujam, Vasudevan, et Poondi Varadarajan. 1989. « Research on corporate diversification: A synthesis ». *Strategic management journal* 10 (6): 523–551.

Retière, Jean-Noël. 2006. *Ego-histoire de sociologue - Les bonheurs de l'éclectisme*. Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, M.S.H: Nantes.

Richomme-Huet, Katia, et Aude d'Andria. 2012. « Femmes repreneures : toujours des défis à relever ». *Entreprendre & Innover* n° 14 (2): 58–66.

Robic, Paulette. 1994. « Une nouvelle mesure de la stratégie de diversification des PME ». *Revue internationale P.M.E* 6 (3‑4): 9.

Robic, Paulette. 1995. « Comportement de diversification des petites entreprises et performance ». In *Colloque International : Petites entreprises agroalimentaires ; organisation, caractéristiques et diversité*. Montpellier: CIRAD.

———. 1997a. « Comportement de diversification des petites entreprises et performance ». In *Petites entreprises et grands enjeux : Le développement agroalimentaire local*, L'Harmattan, Tome 1:79‑88. L'Harmattan. Lopez Elizabeth, Muchnick José.

———. 1997b. « Processus de diversification dans un contexte de rupture : L'accès aux marchés internationaux - Les cas Eurial une entreprise de l'industrie laitière ». In *Colloque Mondialisation et Géostratégies Agroalimentaires*. Montpellier.

———. 1998. « Rupture institutionnelle et développement de compétences : un chemin d'expansion pour des PME en évolution ». In *4ème Congrès International Francophone sur la PME*. Nancy-Metz.

———. 2002. « Le management stratégique des ruptures environnementales, Contrainte et opportunité : le cas de l'industrie laitière ». In *XIème Conférence de l'AIMS*. Paris.

———. 2003. « The Strategic Management of Environmental Break : Constraint and Opportunity Milk Industry Case ». *Management Journal* 8 (2): P.

———. 2005. « La notion d'encastrement pour mieux comprendre le management stratégique des ruptures environnementales; Le cas d'une PME laitière familiale ». In *XIVème Conférence de l'AIMS*. Angers.

———. 2007a. « La notion d'encastrement pour mieux comprendre le management stratégique des ruptures environnementales Le cas d'une entreprise laitière familiale. » *Gestion 2000* 24 (4): 47‑69.

———. 2007b. « Le mariage, devenu sans objet pour la femme, constitue-t-il une opportunité pour devenir entrepreneure ? Itinéraire d'une jeune fille devenue successivement épouse, veuve et veuve-entrepreneure ». In. *LARGO* Faculté de Droit, Economie, Gestion, Angers.

———. 2009. « Le rôle des veuves-entrepreneures dans les entreprises familiales. » In *XVIIIème Conférence de l'AIMS*. Grenoble, France.

———. 2013. « La fête d'anniversaire, Une mesure et un vecteur de pérennité de l'entreprise familiale ». In *XVIIIe Journées d'Histoire de la comptabilité et du management*. La Rochelle.

———. 2014a. « Fêter son anniversaire – une manière, pour l'entreprise familiale, de voir et donner à voir son temps comme une ressource ». *XXIIIème Conférence de l'AIMS*. Rennes.

———. 2014b. « Fêter son anniversaire – une manière, pour l'entreprise familiale, de voir et donner à voir son temps comme une ressource ». In *XIXe Journées d'Histoire de la comptabilité et du management*. Paris Est, Marne La Vallée.

———. 2014c. « Figure emblématique : les veuves de fer ». In *Histoire et du management*, 71‑73. Nathan. Paris: Pierre Labardin et Anne Pezet.

———. 2014d. « Généalogie de l'entreprise familiale pérenne ». In *Journée de l'Association pour l'Histoire du Management et des Organisations*. Marseille.

Robic, Paulette, et Nicolas Antheaume. 2011. Wives and widows in family businesses An invisible/visible-traditional/transitional role in passing on the business to the next generation In. *7th workshop on family firms management research*, Witten.

———. 2014. « La veuve: une partie prenante méconnue dans la transmission des entreprises familiales ». *Management international* 18 (4): 175–189.

Robic, Paulette. 2017 (à paraître). « Rôle des femmes à la direction des entreprises familiales, Va-et-vient entre le visible et l'invisible ». In Les *femmes et le négoce dans les ports européens (XVIe-XIXe siècles*).

Michon B. (Ed.) Peter Lang (Bruxelles, Belgique) dans la collection du Labex EHNE (Écrire une Histoire Nouvelle de l'Europe).

Robic. Paulette, et Ève Lamendour . 2017. '*The invisible female leaders, the rise and disappearance of a character type*". 33rd EGOS Colloquium, Copenhagen

Robic, Paulette, Dominique Barbelivien, et Nicolas Antheaume. 2014. « La fabrique de l'entrepreneur familial. Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 3 (3): 25‑50.

———. 2015. « Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness ». *Management & Avenir* 79 (5): 105.

Robic, Paulette, Nicolas Antheaume, et Dominique Barbelivien. 2011. « Pérennité et profit à long terme -Les entreprises familiales font-elles du développement durable sans l'afficher ? Proposition d'une méthodologie d'investigation ». In *XVIe Journées d'Histoire de la comptabilité et du management*. Nantes.

Robic, Paulette, et Ingolf Bamberger. 1994. « A new measure of the diversification strategy in small and medium-sized enterprises ». In *Product/Market Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises*, 269‑309.Bamberger I (Ed). Avebury ; Aldershot.

Robic, Paulette, et Dragos Zelinschi. 2015a. « Des pratiques d'archivage des Petites et Moyennes Entreprises à l'écriture de l'histoire de la gestion ». In *Congrès IAE*. Rennes.

———. 2015b. « Des pratiques d'archivage des Petites et Moyennes Entreprises à l'écriture de l'histoire de la gestion ». In *XXe Journées d'Histoire de la comptabilité et du management*. Lille.

Robic-Pinsard, Paulette. 1989. *Stratégie de diversification des P.M.E. -Mesure et analyse- Le cas des P.M.E. du secteur laitier*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.

Robic-Pinsard, Paulette. 1983. *Influence des valeurs et attitudes des dirigeants de PME sur la stratégie marketing*. Mémoire D.E.A., Université de Rennes 1.

Rokeach, Milton. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Ronda-Pupo, Guillermo Armando, et Luis Ángel Guerras-Martin. 2012. « Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: A Co-Word Analysis ». *Strategic Management Journal* 33 (2): 162‑88.

Rothschild, William E. 1979. *Strategic Alternatives*. AMACOM.

Rowe, Barbara R., et Gong-Soog Hong. 2000. « The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women - Jul 21, 2016 ». *Family Business Review* 13 (1): 1‑13.

Rumelt, Richard P. 1974. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press. Cambridge ; New York.

———. 1982. « Diversification Strategy and Profitability ». *Strategic Management Journal* 3 (4): 359‑69.

———. 1991. « How much does industry matter? ». *Strategic Management Journal* 12 (3): 167–185.

Salganicoff, Matilde. 1990. « Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities ». *Family Business Review* 3 (2): 125‑37.

Sanséau, Pierre-Yves. 2005. « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse ». *Recherches qualitatives* 25 (2): 33–57.

Schultz, Majken, et Tor Hernes. 2013. « A Temporal Perspective on Organizational Identity ». *Organization Science* 24 (1): 1‑21.

Scott, Joan W. 1998. La citoyenne paradoxale. Albin Michel. Histoire.

Shrivastava, Paul. 1986. « Is Strategic Management Ideological? ». *Journal of Management* 12 (3): 363‑77.
.
Schumacher, Ernst Friedrich. 1973. *Small is beautiful, Economics as if People Mattered*. London: Blond & Briggs.

Stamm, Isabell, et Christina Lubinski. 2011. « Crossroads of Family Business Research and Firm demography—A Critical Assessment of Family Business Survival Rates ». *Journal of Family Business Strategy* 2 (3): 117‑27.

Suddaby, Roy, William M. Foster, et Chris Quinn Trank. 2010. « Rhetorical History as a Source of Competitive Advantage ». In *The Globalization of Strategy Research*, édité par Baum Joel A.C. et Joseph Lampel, 27:147‑73. Emerald Group Publishing Limited.

Swedberg, R. 1994. *Une histoire de la sociologie économique*. Desclée de Brouwer. Paris.

Tagiuri, Renato, et John A. Davis. 1992. « On the Goals of Successful Family Companies ». *Family Business Review* 5 (1): 43–62.

Teece, David J., Gary Pisano, et Amy Shuen. 1997. « Dynamic capabilities and strategic management ».In *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–533.

Thébaud, Françoise. 1998. *Ecrire l'histoire des femmes*. ENS Editions. Fontenay.

Thiétart, Raymond-Alain. 2014. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

Thorp, Willard L. 1924. *The Intergration of Industrial Operation*. Printing Office. Monograph n°3 U.S. Bureau of the Census, Washington, D.C : Government.

Torrès, Olivier. 1997. « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME ». *Revue internationale P.M.E* 10 (2): 9.

Vadnjal, Jaka, et Blaz Zupan. 2009. « The role of women in family businesses ». *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe* 11 (2): 159.

Vassal, J. 1971. *Stratégie pour MPI*. Dunod.

Venn, John. 1880. « On the Diagrammatic and Mechanical Representation of Propositions and Reasonings ». *Dublin Philosophical Magazine and Journal of Science* 9 (59): 1–18.

Véry, Philippe. 1991. Stratégi*es de diversification. Nouvelles perspectives*. ED. Liaisons.

Ward, John L. 1987. *Keeping The Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ward, John L, et Laurel S. Sorenson. 1989. « The Role of the Mom ». *Nation's Business*, n° August: 40‑41.

WCED, et World Commission On Environment Development. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. 1. Oxford: Oxford University Press.

Wernerfelt, Birger. 1984. « A resource-based view of the firm ». *Strategic Management Journal* 5 (2): 171–180.

Whittington, Richard. 1992. « Putting Giddens into action: social systems and managerial agency ». *Journal of management studies* 29 (6): 693–712.

———. 1996. « Strategy as Practice ». *Long Range Planning* 29 (5): 731‑35.

Wrigley, Leonard. 1970. *Divisional autonomy and diversification.* Doctoral dissertation, Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.

Yin, Robert K. 2009.*Case study research: Design and methods*. Vol. 5. Sage.

Zalc, Claire. 2005. « Femmes, entreprises et dépendances ». *Travail, genre et sociétés* 1 (53): 51‑74.

Zalc, Claire. 2012. « Les petits patrons en France au 20è siècle ou les atouts du flou ». Vingtième Siècle. *Revue d'histoire* 2 (114): 53‑56.

Zemon-Davis, Nathalie. 2002. « Glückel Hameln, négociante, juive, Hambourg-Metz, XVIIè siècle ». In *Histoire des femmes en occident*, Plon, Tome3:579‑85. Tempus. Duby G. et Perrot M.

Notice individuelle

Curriculum Vitae

Paulette ROBIC née **PINSARD**
Née le 06 septembre 1958
Mariée 3 enfants

Université de Nantes - IAE : Economie et Management :
Membre Laboratoire : LEMNA (Laboratoire Economie et Management de Nantes)
Courriel : paulette.robic@univ-nantes.fr

Chevalier dans l'Ordre des Palmes Académiques (France).

DIPLOMES et FONCTIONS

DIPLOME
2017 : **Habilitation à Diriger des Recherches,** Université de Nantes
1989 : **Doctorat en Sciences de Gestion**, Université de Rennes I
1983 : **DEA en Sciences de Gestion**, Université de Rennes I
1982 : **Maîtrise de Sciences de Gestion**, Université de Rennes I

FONCTIONS
1993… : **Maître de Conférences** - Université de Nantes : IAE /Faculté de Sciences Économiques et de Gestion
1990-1992 : **ATER** - Université de Nantes à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nantes
1989-1990 : **Professeur-assistant**, Audencia, Ecole supérieure de commerce de Nantes

ACTIVITES D'ENSEIGNEMENT

2006… : **Histoire de la firme** en Licence 2 Economie et Gestion et Licence 3 Economie d'entreprise
2004… : **Analyse stratégique de la dynamique concurrentielle** en Master 2 Etudes et Actions marketing
1989… : **Stratégie** dans plusieurs formations (initiales et continues) : Licence 3 CCA ; Master 1 Sciences de Gestion, CCA et Contrôle de Gestion ; Master 2 Psychologie sociale : Master 2 Ingénierie sociale et médicale ; DU de Gérontologie
1989 - 2005 : **Marketing** Licence 2 Economie et Gestion et Licence 3 Economie d'entreprise et Master 1 Management général
1989 -1996 : **Théorie des organisations** en Master 1 Sciences de Gestion

RESPONSABILITES INSTITUTIONNELLES ET SCIENTIFIQUES

RESPONSABILITE LIEES A L'ENSEIGNEMENT
- <u>Direction de formations nationales</u>
2014… : Responsable Alternance Master 2 Marketing et Prospective/Etudes et Actions marketing IAE Nantes
2014 - 2016 : Responsable Diplôme Universitaire de Management Opérationnel de l'IEMN-IAE Nantes

2009 - 2011 : Responsable du Master 2 Etudes de Marchés et Prise de Décisions Marketing de l'IEMN-IAE Nantes
2004 - 2006 : Responsable du Master 1 Management Général de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nantes
1999 - 2002 : Responsable du DESS Economie et Gestion des systèmes alimentaires agricoles et maritimes de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nantes
1996 -1998 : Coordination de la réhabilitation de la filière MSG au sein de l'UFR des Sciences Economiques et de Gestion de Nantes.

- Direction de formations internationales
2009 - 2011 : Responsable du Master 2 Etudes de Marchés et Prise de Décisions Marketing de l'IEMN-IAE Nantes à Hanoï (Vietnam) Université, International School).

RESPONSABILITES LIEES A L'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE
2003 - 2004 : Membre du Conseil d'Administration de l'Université de Nantes
1998 - 2001 : Membre du Conseil d'Administration de l'Université de Nantes
1993 - 2004 : Membre du Conseil d'UFR de la Faculté de sciences économiques et de gestion de Nantes

RESPONSABILITES LIEES A LA RECHERCHE
2017… : **Membre du Groupe de travail Business Transfer**, fondé en juillet 2017 par Bérangère Deschamps et Didier Chabaud.

2013… : **Directrice de OPEF** (Observatoire de la Pérennité des Entreprises Familiales) structure rattachée au LEMNA-IAE : Co-créé, avec Nicolas Antheaume et Dominique Barbelivien. L'objet de l'OPEF est de contribuer au développement de la recherche sur les entreprises familiales au sein du laboratoire grâce notamment à l'animation d'un séminaire de recherche et l'organisation d'ateliers de travail avec des chefs d'entreprises familiales et leurs collaborateurs.

2013… : **Membre fondateur de l'AHMO** (Association pour l'Histoire du Management et des Organisations). Depuis 2016 Membre du Conseil d'Administration : responsable projets.

2013 - 2017 : **Membre du Conseil de Laboratoire LEMNA** –IAE - Université de Nantes.

2012… : **Membre du Conseil Scientifique** de l'IAE – Université de Nantes.

2011… : **Membre fondateur du Groupe de recherche Genre et Norme**, coordonné par Annie Dussuet, MSH, Nantes. Coorganisatrice du séminaire annuel.

2009 - 2012 : **Membre du Groupe de recherche : Femmes et histoire** de l'IHMC, animé par Martine Sonnet, Paris ENS –Ulm.

1995 : **Co-Création du Laboratoire de recherche en Gestion : LAGON devenu LEMNA** par la suite. De 1990 à 1994 aucun laboratoire de recherche en gestion n'existait à l'UFR de Sciences Economiques et de Gestion de Nantes. Tout restait à faire. Convaincus, avec deux autres collègues, Henriet B. et Lemarchand Y. de l'intérêt de structurer la recherche autour d'un laboratoire pour la dynamiser, nous avons créé ensemble le LAGON, Laboratoire de Gestion des Organisations de Nantes en 1995. La structure devient peu à peu, le LAGON-CRGNA puis LEMNA.

Membre de Comités d'organisation et/ou comités scientifiques Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management (JHCM), AHMO –2012, 2018 ; Colloque : Genre, égalité de droit et inégalités de fait ; GEDI - MSH Nantes, 2017 ; Journées d'étude « Veuves, veufs et veuvages en

Europe à l'époque contemporaine, Labex EHNE - Ecrire une Histoire Nouvelle en Europe (2014 – 2016); Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI) 2015, Congrès AIMS 2005.

Réviseur pour des revues et des manifestations scientifiques Revue de l'Entrepreneuriat, Management International, RIPME, Journal of Innovation Economics & Management, The History of the Family : AIMS, AEI, Doriot, JHMO.

ACTIVITES DE RECHERCHE

PARTICIPATION A DES CONTRATS DE RECHERCHE

2015-2018 : **Projet : Diagnostic approfondi de l'évolution du secteur conchylicole entre 2001 et 2013 : Direction des Pêches Maritimes et de l'Aquaculture du Ministère de l'Ecologie, du Développement du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie** : (Responsable scientifique : Véronique le Bihan – Observatoire de la Pêche : AGLIA-LEMNA : Université de Nantes). Analyse de l'évolution des pratiques stratégiques et de gestion. Analyse des effets sur la performance et la pérennité. Mise en évidence de typologies d'entreprises. Ce projet de recherche s'inscrit dans la perspective d'une collaboration de recherche entre les deux Observatoires du LEMNA (AGLIA et OPEF) et un double regard sur la question de la conchyliculture : un regard d'économistes et un regard de gestionnaires.

2013-2018 : **Projet GEDI (Genre et Discrimination) : Région Pays de la Loire, Universités Nantes, Angers, Le Mans.** (Directrice Scientifique Pr. Christine Bard : Histoire du droit). Axe 3 « Travail emploi Territoire » (Responsables scientifiques : Annie Dussuet et Erika Flahaut : MC ; Sociologues). Comprendre la persistance des inégalités de fait dans un contexte d'égalité de droit et de politiques publiques de lutte contre les discriminations avec un focus sur les questions liées au travail et à l'emploi. Réflexion menée à partir de l'observation du travail salarié dans les entreprises familiales de la Région. L'hypothèse principale du travail est que le territoire est porteur de ces processus discriminatoires à travers les ressources différenciées qu'il offre aux femmes et aux hommes.

2005 : **Contrat DIES : Programme interrégional de recherche-développement pour l'innovation et le développement en économie sociale et solidaire** : Coordination Laboratoires : CRGNA-LEN-CEBS. De l'informel au formel : pratiques de l'économie sociale et solidaire ; (Directeur scientifique ; Pr Henri Nogues) : Comprendre comment l'économie sociale et solidaire est un levier de développement grâce à sa capacité à faire émerger de nouveaux marchés ainsi que de nouvelles pratiques de production et d'échanges qu'ils soient informels ou formels.

1997 : **DRIRE des Pays de la Loire et Conseil Régional des Pays de la Loire** : Analyse de l'efficacité de l'ARC et du FRAC, TPE-PME : LAGON : Université de Nantes : Clergeau, C., et al.,.

PARTICIPATION A DES THESES

- <u>Encadrement et Co-encadrement de thèses en cours</u>

2013… : Co-direction (avec Miruna Radu, HDR en Sciences de Gestion, Audencia Nantes) de la thèse de **Marine Gouedard** « Déterminants de l'innovation technologique dans les PME familiales d'au moins 2 générations ». EDGEST Université de Nantes, Soutenance : juin 2018.

2013… : Co-direction (avec Miruna Radu, HDR en Sciences de Gestion, Audencia Nantes) de la thèse

de **Sophie Delaporte** « Construction identitaire narrative et quête de légitimité du nouveau dirigeant de l'entreprise familiale. Le cas de la transmission intergénérationnelle du pouvoir de direction», EDGEST - Université de Nantes, Interruption provisoire pour raison familiale (décès de son mari).

- Membre du comité de pilotage

2012-2015 : Membre du Comité de Suivi de thèse de **Dominique Barbelivien-Gras** « La structuration du contrôle de gestion dans les ETI familiales et industrielles », EDGEST - Université de Nantes, Soutenance, le 26 octobre 2015, Directeur de thèse : Meyssonnier F. ; Rapporteurs : Chapellier P. et Dreveton B., Examinateurs ; Thenet G. et Antheaume N..

ETAT DES PUBLICATIONS

HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES

THESE DE DOCTORAT

1989 : *Stratégie de diversification des PME – Mesure et analyse – le cas de PME du secteur laitier*, Thèse pour le Doctorat es Sciences de Gestion de l'Université de Rennes I, Directeur : Bamberger I., Rapporteurs : Martinet A. CH., Baranger P.,: Suffragants ; Orsoni J., Membre extérieur ; Clanchin J., P.DG SA. Triballat Noyal/Vilaine.

CHAPITRES D'OUVRAGES

2017 : (à paraître) « Rôle des femmes à la direction des entreprises familiales, Va-et-vient entre le visible et l'invisible ». In Les *femmes et le négoce dans les ports européens (XVIe-XIXe siècles*). Michon B. (Ed.) Peter Lang (Bruxelles, Belgique) dans la collection du Labex EHNE (Écrire une Histoire Nouvelle de l'Europe).

2015 : « Comment expliquer la pérennité des entreprises familiales » (co-auteurs : Antheaume N. et Barbelivien D.) p. 215-225, in : Meysonnier F. et Rowe F., *Organisation, information et performance : les processus opérationnels au cœur de la gestion des entreprises*, P.U.R. **« Labellisé par le Collège de Labellisation de la FNEGE ».**

2014 : « Figure emblématique : les veuves de fer », p. 71-73, in : Labardin P. et Pezet A., *Histoire et du management*, Edition Nathan.

2007 : « Les associations d'environnement naturalistes partenaires privilégiés des pouvoirs publics : un paradoxe qui dynamise la gestion de l'environnement » (co-auteur : Flahaut E.) p.183-198, in : Dussuet A. et Lauzanas J.M., *De l'informel au formel : les capacités d'innovation des organisations de l'économie sociale et solidaire*, , P.U.R.

1997 : « Comportement de diversification des petites entreprises et performance », in : Lopez E., et Muchnick J., *Petites entreprises et grands enjeux, Le développement agroalimentaire local*, p. 79-88, L'Harmattan, 1997.

1994 : "A new measure of the diversification strategy in small and medium enterprises", (co-auteur : Bamberger I.) in : Bamberger, I., *Product-Market strategy of small and medium size enterprise* , p. 269-309, Avebury, England.

ARTICLES DE REVUES A COMITE DE LECTURE

Articles parus dans des revues classées

	Class. FNEGE	Class. HCERES	Class. CNRS
2015 : « Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du « *familiness*" » (co-auteurs : Barbelivien, D. et Antheaume, N.), *Management & Avenir*, N° 79/5, p. 105-124	3	C	-
2014 : « La fabrique de l'entrepreneuriat familial, Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale » (co-auteurs : Barbelivien, D. et Antheaume, N.), *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 13, n°3, p. 25-50.	2	B	4
2014 : « La veuve : une partie prenante méconnue dans la transmission des entreprises familiales » (co-auteur : Antheaume N.), *Management général*, vol 18, n°4, p. 175-189.	2	A	3
2013 : "French family business and longevity. Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion?" (co-auteurs : Barbelivien, D. et Antheaume, N.), *Business History*, 55(6), 942-962.	2	A	2
2008 : «Épouses et petites entreprises. Permanence du XVIIIe au XXe siècle » (co-auteur : Labardin, P.), *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n°188-189, p. 97-117.	2	B	4
2007 : « La notion d'encastrement pour mieux comprendre le management stratégique des ruptures environnementales, Le cas d'une entreprise laitière familiale », *Gestion 2000*, n°4, juillet-août, p. 47-60	4	C	-
1994 : « Une nouvelle mesure de la stratégie de diversification des P.M.E », *Revue Internationale PME*, Vol.6, n°3-4, p. 9-36	3	B	4

- Autres parus

2003 : The Strategic Management of Environmental Break: Constraint and Opportunity Milk Industry Case, *Management Journal*, vol.8, n°2, 93-116.

COMMUNICATION DANS DES COLLOQUES A COMITE DE SELECTION

2017 : « Les trajectoires de femmes dans les entreprises familiales, Ambivalence entre devoir et pouvoir », *Colloque GEDI* –Genre, égalité de droit et inégalités de fait. Discrimination indirecte et transversale. Les dispositifs, entre sphère professionnelle et sphère familiale, MSH, Nantes.

2017 : "The invisible female leaders, the rise and disappearance of a character type" (co-auteur : Lamendour E.), *33rd EGOS Colloquium*, Copenhagen.

2015 : "Entrepreneurship made female, The (in) visibility of a character type" (co-auteur : Lamendour E.),Women *in Top Management Teams* – Sorbonne Paris 1, Paris.

2015 : «Des pratiques d'archivage des Petites et Moyennes Entreprises à l'écriture de l'histoire de la gestion» (co-auteur : Zelinschi, D.), *Congrès des IAE* - Rennes.

2015 : «Des pratiques d'archivage des Petites et Moyennes Entreprises à l'écriture de l'histoire de la gestion» (co-auteur : Zelinschi, D.), *XXe Journées d'Histoire de la comptabilité et du management*, Lille.

2014 : «Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness » (co-auteurs : Barbelivien D. et Antheaume, N.), *5ème colloque International Fiscalité, Droit et Gestion, « Gouvernance et valeurs : les clés de la transmission des organisations*, Strasbourg. **Communication qui a reçu le prix Mazars pour le meilleur article sénior**.

2014 : «Généalogie de l'entreprise familiale pérenne», *Journée de l'Association pour l'Histoire du Management et des Organisations*, Marseille.

2014 : «Fêter son anniversaire – une manière, pour l'entreprise familiale, de voir et donner à voir son temps comme une ressource», *23ème Conférence Internationale de Management Stratégique* – AIMS- Rennes.

2014 : «Fêter son anniversaire – une manière, pour l'entreprise familiale, de voir et donner à voir son temps comme une ressource», *XIXe Journées d'Histoire de la comptabilité et du management*, Paris Est, Marne La Vallée.

2013 : «La fête d'anniversaire**,** Une mesure et un vecteur de pérennité de l'entreprise familiale, XVIIIe», *Journées d'Histoire de la comptabilité et du management*, La Rochelle.

2012 : "The making of a family entrepreneur -An institutionalisation of the succession process as a factor of continuity in family enterprises" (co-auteurs : Antheaume, N. et Barbelivien, D.), *EBHA-BHSJ*, Paris.

2012 : "The Hidden Leading Lady-The (in)visibility of a character type" (co-auteur : Lamendour, E.), EBHA-*BHSJ*, Paris.

2012 : «Les femmes à la direction des entreprises ; Une représentation romanesque» (co-auteur : Lamendour, E.), XVIIe Journées d'Histoire de la comptabilité et du management, Toulouse.

2012 : «La fabrique de l'entrepreneur familial, une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales» (co-auteurs : Antheaume, N. et Barbelivien, D.), *4èmes Journées Georges Doriot*, Montréal.

2011 : "Wives and widows in family businesses An invisible/visible-traditional/transitional role in passing on the business to the next generation" (co-auteur : Antheaume, N.), *7th workshop on family firms management research*, Witten.

2011 : «Pérennité et profit à long terme ; Les entreprises familiales font-elles du développement durable sans l'afficher? Proposition d'une méthodologie d'investigation» (co-auteurs : Antheaume, N. Barbelivien, D.), *XVIe Journées d'Histoire de la comptabilité et du management*, Nantes.

2010 : «Veuvage et déviance : Une approche comparée des stratégies d'entreprise» (co-auteur : Etienne, N.), *XVe Journées d'Histoire de la comptabilité et du management*, Paris.

2009 : «Le rôle des veuves-entrepreneures dans les entreprises familiales», *XIVe Journées d'Histoire de la comptabilité et du management*, Sceaux.

2007 : «Le mariage, devenu sans objet pour la femme, constitue-t-il une opportunité pour devenir entrepreneure ? Itinéraire d'une jeune fille devenue successivement épouse, veuve et veuve-entrepreneure», *Journée de recherche Entreprendre au Féminin, LARGO*, Faculté de Droit, Economie, Gestion, Angers.

2005 : «La notion d'encastrement pour mieux comprendre le management stratégique des ruptures

environnementales : Le cas d'une entreprise laitière familiale», *XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique* –AIMS, Angers.

2002 : «Le Management stratégique des ruptures environnementales, Contrainte et opportunité : Le cas de l'industrie laitière», *XIe Conférence Internationale de Management Stratégique* –AIMS, Paris.

1998 : « La valeur des aides à l'investissement immatériel des PMI, le cas de l'Aide au Recrutement des Cadres et du Fonds Régional d'Aide au Conseil» (co-auteurs : Clergeau C., Henriet, B., Le Roy, F., et Rowe, F.), *XIVe journées des IAE*, Nantes.

1998 : « Rupture institutionnelle et développement de compétences : un chemin d'expansion pour des PME en évolution», *4ème congrès International Francophone sur la PME*, Nancy-Metz.

1997 : « Processus de diversification dans un contexte de rupture : L'accès aux marchés internationaux, Le cas Eurial une entreprise de l'industrie laitière», Colloque Mondialisation et Géostratégies Agroalimentaires, AIEA2- SFEA ENSA, Montpellier.

1995 : « Comportement de diversification des Petites Entreprises et performance», *Colloque* International *: Petites entreprises agroalimentaires ; organisations, caractéristiques et diversité*, CIRAD, Montpellier.

1991 : « Stratégie de compétitivité et comportement de diversification»**,** *VIIIe* Journées *des IAE*, Clermont-Ferrand.

1989 : «Définition et mesure de la stratégie de diversification des PME et de son développement, un outil pour identifier les groupes de comportement dans un secteur ; application auprès de 22 PME du secteur laitier», *VIe journées des IAE*, Strasbourg.

COMMUNICATIONS A DES SEMINAIRES

2015 : « Des pratiques d'archivage des Petites et Moyennes Entreprises à l'écriture de l'histoire de la gestion » (co-auteur : Zelinschi, D.), Séminaire du GRCC (Groupe de Recherche en Comptabilité Contrôle) animé par Meyssonnier, F. LEMNA, IEMN-IAE, Nantes.

2014 : «Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness » (co-auteurs : Barbelivien, D. et Antheaume, N.), Séminaire du GREF (Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales) animé par Robic, P. LEMNA, IEMN-IAE, Nantes.

2014 : «Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness » (co-auteurs : Barbelivien, D. et Antheaume, N.), Séminaire du CRCC animé par Meyssonnier, F. LEMNA, IEMN-IAE, Nantes.

2011 : « La place des épouses dans les entreprises familiales et leurs rôles dans la transmission de ces entreprises», Séminaire *Femmes au travail, questions de genre,* XVe-XXe siècle du groupe "Femmes et histoire" de l'IHMC animé par Martine Sonnet, Paris ENS – Ulm.

2011 : «Evolution des représentations de la figure de la « femme seule » dans les sphères : domestique, professionnelle et publique : le cas de la veuve-entrepreneure», Séminaire interdisciplinaire "*Genre et norme*" [2011-2013] du groupe : Femmes seules : transgression ou renforcement des normes de genre ? Coordonné par Dussuet, A. Nantes MSH.

2010 : «La division sexuelle du travail dans les TPE familiales du XIXe au XXe siècle» Séminaire

interdisciplinaire *Le genre dans les organisations de l'économie sociale* 2010-2011du groupe : La division sexuelle du travail dans l'ESS et les TPE » coordonné par Dussuet, A. Nantes MSH.

CAHIERS DE RECHERCHE

1991 : « Le changement de prix par une petite entreprise, tactique ou stratégie ?» Cahier de recherche, IAE Nantes.

1986 : «Dirigeants et stratégies des PMI» (co-auteurs : Bamberger, I. Gueye, I. et Moussayir, M. ,- Rapport Stratos France 1, *Cahier de recherche*, Institut de Gestion de Rennes ; IAE, Rennes.