



Les PME familiales constituent-elles une population homogène ? Un plaidoyer pour une approche générationnel des PME familiales

Abstract

Au Mexique, la survie et le développement des petites et moyennes entreprises (PME) familiales sont des enjeux majeurs pour l'économie du pays. Le changement de direction entre le fondateur et son successeur affecte inévitablement les pratiques managériales et est susceptible de déstabiliser l'équipe de direction. Ceci nous conduit à formuler la question suivante : Dans quelle mesure faut-il étudier séparément les PME familiales dirigées par leurs fondateurs et celles dirigées par des successeurs ? Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes intéressé à la relation hiérarchique entre le dirigeant et ses collaborateurs directs. Nos résultats valident la forte différence entre le mode de management du dirigeant fondateur et celui du dirigeant successeur.

**Do small & medium-sized family firms constitute a homogeneous population?
A plea for a generational approach of the small and medium-sized family firms**

Abstract

In Mexico, the survival and the development of family small and medium-size firms are indispensable for the economy of the country. The change of management from the founder to his successor inevitably affects management practices and may destabilize the working dynamics between the director and the managers. This drives me to formulate the following question: to what degree shall we study separately family small and medium-size firms led by their founder and those led by the successor? To answer this question, I took interest in the hierarchical relationship between the manager and his direct subordinates. Our results validate the strong difference between the management style of the founder and that of the successor.

Mots clés : entreprise familiale, succession, entrepreneur, successeur.

Key words: family business, succession, entrepreneur, successor.

**Luis Felipe CISNEROS
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec)
Canada H3T 2A7
Téléphone : 514 340-7155
Télécopieur : 514 340-5635
Courriel : luis.cisneros@hec.ca**

1. Introduction

Ce papier porte sur les dirigeants des petites et moyennes entreprises (PME) familiales au Mexique. Dans ce pays, comme beaucoup d'autres, les PME occupent une place importante dans l'économie, elles représentent plus de 90% des entreprises. De plus, la grande majorité de ces PME sont des entreprises familiales (plus de 95% des PME mexicaines sont des entreprises familiales, selon l'observatoire des PME au Mexique).

Or, la durée de vie moyenne des entreprises familiales est de 24 ans, durée qui correspond à la gestion de leur fondateur (Allouche et Amann, 2000). Ainsi, les statistiques montrent que le taux de mortalité –ou de vente– des PME familiales est extrêmement élevé après la succession du fondateur (plus de 70%, selon Grabinsky, 1994). Nous sommes donc face à un groupe spécifique (les PME familiales dirigées par le successeur du fondateur), confronté à un problème spécifique. Ainsi, on peut poser la question suivante : Y a-t-il des différences entre les modes de direction des dirigeants fondateurs et des dirigeants successeurs ?

Peu d'études prennent en compte les possibles différences de mode de direction entre le dirigeant fondateur et son successeur (Brockhaus, 2004). Ce sujet est, à notre connaissance, peu traité, voire pas du tout, au Mexique. En effet, les travaux de recherche portant sur la succession l'étudient généralement en tant que processus, mais ne s'intéressent pas à l'aspect générationnel du changement du style de direction (Cisneros, 2005), c'est-à-dire aux quelques années qui suivent l'arrivée du nouveau dirigeant.

En conséquence, nous nous intéresserons à l'impact du changement de dirigeant sur le mode de direction de la PME familiale au Mexique. Le dirigeant de PME familiale présente certaines particularités dont il est important de tenir compte (Caby et Hirigoyen, 2002). Son destin est très lié à celui de son entreprise (Gallo, 1998). Le changement de mode de direction entre le dirigeant fondateur et son successeur déstabilise vraisemblablement l'équipe de direction et remet en question la cohésion de cette équipe.

Fiol et al. (1996) ont élaboré un questionnaire portant sur les relations qu'un manager entretient avec six composantes de son environnement de travail¹. Cet outil de collecte de données fournit une base de travail pour l'étude du mode de direction du dirigeant ; mais nous ne pouvions pas l'utiliser en tant que tel. En effet, il a été développé plus spécialement pour de grandes entreprises françaises. Enfin, nous n'étions pas intéressés par une étude étendue sur ces six composantes ; nous souhaitions focaliser notre attention sur deux d'entre elles, la relation aux collaborateurs pour les dirigeants et la relation au supérieur pour les collaborateurs. Ces deux composantes impliquent deux dimensions : la *direction par le sens* et la *délégation*. Mais appréhendées du point de vue du supérieur et de celui des collaborateurs, elles donnent lieu à quatre variables différentes. Deux de ces variables caractérisent le supérieur : *dirigeant par le sens* et *délégant* ; les deux autres représentent le point de vue des collaborateurs : *dirigé par le sens* et *autonome*. C'est l'étude de ces quatre variables qui va nous permettre d'opérationnaliser au mieux le mode de direction d'un dirigeant vis-à-vis de ses collaborateurs directs.

En nous inspirant du questionnaire de Fiol et al. (1996), nous avons bâti un nouveau questionnaire adapté à l'étude du mode de direction de dirigeants de PME familiales au Mexique. Cet outil se propose de mesurer d'éventuelles différences entre les modes de direction de dirigeants de deux générations, au niveau des dimensions *direction par le sens* et *délégation*.

¹ Les six composantes de l'environnement de travail d'un manager sont la relation au contenu de travail, la relation au supérieur, la relation aux subordonnés, la relation aux pairs, la relation au temps, la relation aux clients.

Basés sur une enquête statistique conduite auprès de 46 PME familiales manufacturières du Mexique (46 dirigeants et 168 collaborateurs directs ont répondu), nos résultats tendent à montrer des différences significatives entre les modes de direction des dirigeants fondateurs et les modes de direction des dirigeants successeurs. Ces modes de direction sont opposés voire contradictoires. Nous concluons donc qu'une étude des PME familiales par génération est une piste de recherche à explorer pour de futurs travaux sur la succession dans les entreprises familiales.

2. Entreprises familiales

Le champ de recherche sur les entreprises familiales est encore jeune, pour cette raison, les chercheurs ne sont pas encore arrivés à un paradigme unifié pour définir ce qu'est une entreprise familiale. En incorporant les définitions de Barry (1975), Dyer (1986) et Donnelley (1988), nous proposons de définir une entreprise familiale comme *celle dans laquelle les propriétaires, ceux qui la gèrent et en ont le contrôle, sont les membres d'une même famille. Ils prennent des décisions stratégiques et peuvent appartenir à différentes générations.*

Malgré cette absence de paradigme unifié, presque tous les chercheurs s'accordent à dire que l'étude de l'entreprise familiale implique deux aspects indépendants mais en interaction : la famille et l'entreprise (Aronoff et Ward, 1990 ; Davis et Tagiuri, 1982 ; Leach, 1993 ; Gersick et al, 1997). Plusieurs recherches se sont focalisées sur ce chevauchement et affirment que dans l'entreprise familiale, ces deux systèmes sont interindépendants, les frontières entre l'entreprise et la famille sont très floues (Leach, 1993).

Ces chevauchements, entre le système de la famille et le système de l'entreprise peuvent être antagoniques ou complémentaires. D'une part, la famille assure traditionnellement la reproduction, l'assistance et la protection de ses membres. D'autre part, l'objectif d'une entreprise est de faire des profits pour garantir son développement.

En conclusion, le chevauchement entre l'entreprise et la famille présente des spécificités qui peuvent être tant un avantage qu'un écueil dans la gestion de l'entreprise familiale. Plusieurs auteurs (Birley, 1986; Brockhaus, 2004 et Friedman, 1991) affirment que ce chevauchement est susceptible d'avoir une influence néfaste sur la succession du fondateur de l'entreprise familiale.

3. Succession

Dans l'étude des entreprises familiales, la succession est l'un des sujets les plus traités (Allouche et Amann, 2000). Toutefois cette littérature abondante reste ambiguë et parfois contradictoire. Les définitions de la succession sont multiples, il convient de différencier la définition de la succession et la définition de la succession réussie.

En adaptant les définitions de Gersick et al (1997), Mouline (2000) et Shepherd et Zacharakis (2000), nous pouvons dire que *la succession dans l'entreprise familiale signifie la transmission de la direction, de la propriété, des valeurs organisationnelles au successeur de la génération suivante.*

Barnes et Hershon (1976) résument les caractéristiques de ce passage de relais et leurs polarisations dans leur tableau sur la croissance de l'entreprise.

Caractéristiques du changement de management		
Caractéristiques organisationnelles	Modèle de la première génération	Modèle de la deuxième génération
Problème principal	Survivre	Management de la croissance
Fonction centrale	Fusion des différents talents et objectifs en une entreprise unie	Passage d'une autorité générale à des fonctions spécialisées
Systèmes de contrôle	Personnel (à l'intérieur) ; survie sur le marché (extérieur)	Centres de coûts et politiques de formulation (à l'intérieur) ; croissance potentielle (extérieur)
Rétribution et motivation	Propriété, adhésion à la famille	Salaire, opportunités et problèmes de croissance
Style de management	Individualiste, management direct	Intégration de spécialistes, management participatif
Organisation		
Structure	Informelle	Spécialistes par fonction
Principale tâche du dirigeant	Supervision directe des employés	Direction des managers spécialisés
Niveaux de management	Deux	Au moins trois

Tableau 1 : Adapté de Barnes et Hershon² (1976, p. 109)

La plupart des études sur la succession s'intéressent en fait au processus de succession et non à la période de la post-succession dans l'entreprise. Or, 80 % des PME familiales meurent sous le mandat du successeur de l'entrepreneur-fondateur, c'est-à-dire le dirigeant de deuxième génération. L'article de Barnes et Hershon (1976) donne une indication des différences de mode de management entre le dirigeant-fondateur et son successeur : la gestion ad hoc et informelle devient plus spécialisée et formelle, le management du fondateur est autocratique centralisé alors que celui de son successeur est généralement démocratique décentralisé. Il semble donc que le mode de management du dirigeant de première génération soit bien différent du mode de management du dirigeant de deuxième génération.

Ceci étant, on peut se demander si ces différences sont importantes au point de pouvoir parler d'un style de direction caractéristique de l'entrepreneur-fondateur et d'un style caractéristique de son successeur (le dirigeant de deuxième génération). En outre, la compatibilité de ces styles de direction pose question, sont-ils antagoniques ou peuvent-ils coexister chez un même dirigeant ? Quelles sont les conséquences du changement de direction pour les collaborateurs ?

Dans la PME familiale, la relève est un processus complexe, le chevauchement entre la famille et l'entreprise est l'une des principales causes de cette complexité. La plupart des auteurs recommandent de planifier la succession dans les entreprises familiales (Birley, 1986; Brockhaus, 2004; Friedman, 1991 et Gallo, 1998).

² Dans le tableau original, Barnes et Hershon (1976) présentent trois générations de dirigeants, seules les deux générations qui intéressent notre recherche figurent ici.

Au Mexique, la plupart des entreprises familiales ne planifient pas la succession de l'entrepreneur-fondateur (Cisneros, 2005). On regardant le tableau de Barnes et Hershon (1976), on peut supposer qu'il peut exister des différences importantes entre le style de direction du dirigeant-fondateur et du dirigeant-successeur. Il semble donc pertinent de comparer le mode de direction des entrepreneurs-fondateurs et le mode de management des dirigeants-successeurs dans les entreprises mexicaines. Ceci constitue nos propositions de recherche :

P1 : Pour étudier les PME familiales, il convient de séparer les entreprises de première génération et celles de deuxième génération

P2 : Le mode de direction du dirigeant de première génération est différent de celui du dirigeant de deuxième génération

4. Mode de direction

Pour définir ce que nous entendons par mode de direction nous nous appuyons sur la théorie du « *Double rôle du dirigeant* » de Fiol et Lebas (1999). Fiol et Lebas (1999) ont montré qu'un manager (directeur général ou cadre) est, en même temps, un *générateur de performance* et un *créateur de situations de sens*, la première facette renvoie au concept de la rationalité téléologique, la seconde à celui de sens.

Ces deux logiques (*générateur de performance* et *créateur de situations de sens*) se déclinent pour chaque personne (le supérieur, le subordonné, etc.). Le subordonné « reçoit » et se représente les deux rôles du supérieur. Fiol et Lebas (1999) font reposer ce modèle bidimensionnel sur un ensemble de relations, celles-ci concernent six composantes de l'environnement de travail d'un manager (la relation au contenu de travail, la relation au supérieur, la relation aux subordonnés, la relation aux pairs, la relation au temps, la relation aux clients). Ils mettent en évidence six couples d'attitudes (chaque couple caractérisant le rapport du manager avec une de ces composantes). En conséquence, six attitudes réparties sur les six couples correspondent au rôle de *générateur de performance*, les six autres opposées et complémentaires des précédentes, à celui de *créateur de situations de sens*.

N'étant préoccupés que par la relation hiérarchique, nous avons choisi de ne travailler que sur les relations supérieur-subordonnés, mais de la travailler de façon plus exhaustive que ne le font Fiol et Lebas (1999) et Fiol (2003). Les deux dimensions qui caractérisent la relation hiérarchique sont la *délégation* et la *direction par le sens*. Le modèle de Fiol et Lebas, grâce à la notion de double rôle, fournit un cadre théorique à l'étude du mode de management d'un dirigeant par rapport à ses collaborateurs directs ; mais il reste très général. De fait, nous avons souhaité réaliser un effet zoom sur la relation spécifique dirigeant de PME- collaborateurs directs de ce dirigeant.

Dés lors, nous définissons un mode de management dans les PME familiales mexicaines comme la manière dont un dirigeant associe direction par le sens et délégation.

Nous nous intéressons aux différences de mode de direction entre le dirigeant fondateur et le dirigeant successeur. Dans le cas particulier de cette étude, nous avons analysé le mode de direction du dirigeant non pas au regard de l'ensemble de ses collaborateurs mais uniquement dans la relation que celui-ci entretient avec ses collaborateurs directs, c'est à dire l'équipe de direction. Notons que dans les entreprises familiales, l'équipe de direction est le plus souvent constituée des enfants ou frères et sœur du dirigeant.

4.1. Délégation

Les travaux sur la *délégation* (Cordiner, 1965) invitent à retenir deux composantes du concept : responsabilité et autorité. En reprenant la définition d'Alexandre-Bailly et al. (2003) « *La délégation, dont l'autonomie est le pendant, consiste à confier une partie de ses responsabilités à un subordonné* ». Selon Chiavenato (2000), la délégation est l'action de transférer non seulement l'autorité mais aussi la responsabilité aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Il est donc clair que la délégation est un mécanisme interpersonnel et hiérarchique descendant. Les deux auteurs susmentionnés mettent en lumière deux facteurs essentiels de la délégation, à savoir : *l'autorité* et la *responsabilité*. Fiol et al. (1996, p. 24) rappellent aussi que : « *la délégation consiste à responsabiliser ses subordonnés... et à accepter la répartition de l'autorité. Ce comportement repose en effet sur l'existence et la reconnaissance de la capacité des subordonnés à prendre des décisions et exercer leurs responsabilités, et incite à la participation active de ces derniers au processus de management* ».

L'autorité est le premier facteur de la délégation. Chiavenato (2000) définit l'autorité comme le droit formel et légitime de prendre des décisions, donner des ordres et allouer des ressources pour aboutir aux buts prévus par l'organisation. L'autorité peut être déléguée par la description de poste ou de fonctions, les titres organisationnels, les règles et les procédures de l'entreprise. En conclusion, *l'autorité* est relative à une mission à accomplir. Elle se compose d'un *pouvoir de décision*, du *pouvoir de faire exécuter* ces décisions (donner des ordres) et d'utiliser les *ressources* nécessaires à l'accomplissement de la mission (Daft, 1992). En outre, déléguer l'autorité signifie également allouer proportionnellement des responsabilités (Furnham, 2001). La responsabilité est la contrepartie de l'autorité.

La responsabilité est le deuxième facteur de la délégation. En effet, on ne délègue pas seulement l'autorité mais aussi la responsabilité (Cordiner, 1958). Autorité et responsabilité s'inscrivent dans la relation verticale supérieur hiérarchique–subordonné. Selon Chiavenato (2000), la *responsabilité* d'une personne est le devoir de réaliser la tâche ou l'activité pour laquelle elle a été désignée. En général, nous dit cet auteur, le degré d'autorité que possède une personne est proportionnel à celui de responsabilité. Ainsi, Chiavenato affirme que l'autorité est le fondement de la responsabilité. Le terme français de responsabilité englobe les deux termes anglais de *responsability* et *accountability*. La responsabilité présuppose donc le fait d'être en charge d'une mission (*responsability*) et de devoir rendre des comptes (*accountability*). En conséquence, la définition des objectifs de la mission fournit une base concrète à l'appréciation de ces deux facteurs de la responsabilité. Enfin, selon Cordiner (1965), la responsabilité et le devoir de rendre des comptes doivent être acceptés et exercés à tous les niveaux.

Ainsi, la *délégation est une combinaison de deux dimensions : la responsabilité et l'autorité. Ces dimensions sont différentes mais caractérisent un même construit : la délégation.*

4.2. Direction par le sens

Comme Sievers (1990), ainsi que Fiol et Solé (1993), nous ne prétendons pas nous intéresser à une philosophie du sens de l'existence, mais nous nous focalisons sur le sens dans les relations supérieur–subordonné dans le contexte organisationnel des situations de gestion.

Selon l'encyclopédie Larousse, le verbe diriger peut signifier : orienter, guider, commander, mener, conduire. Dans un contexte organisationnel, Peter Drucker définit la direction efficace comme suit : « *Une direction efficace doit guider les vues, les jugements et les efforts de tous les cadres supérieurs vers un même but. Elle doit s'assurer que chaque directeur subordonné comprend les résultats que l'on attend de lui, et que chaque directeur de rang supérieur réalise ce qu'il doit espérer de ses directeurs*

subordonnés »³ et insiste particulièrement sur l'aspect humain : « *Diriger les cadres supérieurs suppose donc la création de l'esprit de corps qui convient à l'organisation* »⁴. Dans ces deux citations, Drucker insiste davantage sur la dimension « guider, orienter » de la direction que sur sa dimension « commander ». Dans notre définition de la direction par le sens, nous adhérons à la position de Drucker, direction est pour nous synonyme d'orientation plus que de commandement.

Dans de nombreuses recherches en management (Sievers, 1990 ; Claudel et Casse, 1997 ; Morgan, 1986), les auteurs confondent ou utilisent comme synonymes le sens et la signification ou le sens et l'orientation. Or, on peut donner trois acceptions différentes du mot. Nous postulons que le sens est une combinaison de ces trois dimensions : signification, orientation et sensation. Nous arrivons donc à la définition suivante : *La direction par le sens correspond à l'action de créer des situations organisationnelles dans lesquelles les collaborateurs peuvent trouver du sens par eux-mêmes, c'est-à-dire des sensations, de la signification et de l'orientation.*

En conclusion, *la direction par le sens est une combinaison de trois dimensions : l'orientation, la signification et la sensation. Ces dimensions sont différentes mais caractérisent un même construit : la direction par le sens.*

Enfin, Fiol et Lebas (1999) font l'hypothèse que la direction par le sens et la délégation sont des dimensions contradictoires et complémentaires.

5. Méthodologie

5.1. Les questionnaires

Pour recueillir les données, nous avons élaboré deux types de questionnaires⁵ : un questionnaire confectionné pour les dirigeants et un pour leurs collaborateurs directs. Le questionnaire⁶ rempli par le dirigeant concerne les relations qu'il entretient avec ses subordonnés, alors que celui rempli par les collaborateurs se focalise sur les relations que ces derniers entretiennent avec leur supérieur.

Tous les questionnaires ont été distribués aux dirigeants, qui ont transmis à leurs collaborateurs directs les questionnaires qui leur étaient destinés. Les collaborateurs ont rendu directement au chercheur les questionnaires dans des enveloppes fermées, pour éviter tout risque d'influence du dirigeant.

Les deux questionnaires comportent chacun 16 questions fermées, à raison de huit questions par comportement étudiée, chaque question correspondant à un item repéré au cours d'entretiens semi-directifs ou dans la littérature.

³ DRUCKER, P. (1957) *La Pratique des Direction des Entreprises*. Les Editions d'Organisation, Paris, pp. 130.

⁴ Ibid, pp. 124.

⁵ Ces questionnaires ont été développés sur la base de ceux de Fiol et al (1996)

⁶ Le modèle de ce questionnaire est fondé sur la prémisse de l'effet homogène (Klein et al, 1994). C'est-à-dire que nous faisons le postulat que la moyenne de réponses des membres du groupe est suffisamment semblable pour être caractérisée comme un tout (Dansereau, Alutto et Yammarino, 1984) par rapport à chacun des construits que sont proposés. La majeure partie des théoriciens du leadership et des relations hiérarchiques qui réalisent leurs travaux de recherche sur la relation dyadique leader-suiveur (Bass, 1990; Hunt, 1991; Yukl, 1994) s'appuient sur ce postulat.

5.1.1 Les questions

Ainsi que l'on peut voir dans les tableaux 1 et 2, chaque question liée à l'un des comportements comprend trois sous-questions⁷ (« variantes » d'une même question).

Q.2.0. J'ai l'habitude de reconnaître (récompenser ou sanctionner selon le cas), de manière opportune, le travail effectué par <u>mes collaborateurs</u> :					
<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>pas d'accord</i>	<i>plutôt pas d'accord</i>	<i>plutôt d'accord</i>	<i>d'accord</i>	<i>tout à fait d'accord</i>
Q.2.1. Je pense que <u>mes collaborateurs</u> veulent que je reconnais (récompenser ou sanctionner selon le cas), de manière opportune, le travail qu'ils ont effectué :					
<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>pas d'accord</i>	<i>plutôt pas d'accord</i>	<i>plutôt d'accord</i>	<i>d'accord</i>	<i>tout à fait d'accord</i>
Q.2.2. <u>Je souhaite</u> de reconnaître (récompenser ou sanctionner selon le cas), de manière opportune, le travail effectué par mes collaborateurs :					
<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>pas d'accord</i>	<i>plutôt pas d'accord</i>	<i>plutôt d'accord</i>	<i>d'accord</i>	<i>tout à fait d'accord</i>

Tableau 1 : Exemple d'une question pour le dirigeant

Q.6.0. J'ai constaté concrètement que <u>mon supérieur hiérarchique direct</u> tient à me faire sentir impliqué(e) dans la vie de l'entreprise :					
<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>pas d'accord</i>	<i>plutôt pas d'accord</i>	<i>plutôt d'accord</i>	<i>d'accord</i>	<i>tout à fait d'accord</i>
Q.6.1. Selon moi, <u>mon supérieur hiérarchique direct</u> désire me faire sentir impliqué(e) dans la vie de l'entreprise :					
<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>pas d'accord</i>	<i>plutôt pas d'accord</i>	<i>plutôt d'accord</i>	<i>d'accord</i>	<i>tout à fait d'accord</i>
Q.6.2. <u>Je souhaite</u> que <u>mon supérieur hiérarchique direct</u> tient à me faire sentir impliqué(e) dans la vie de l'entreprise :					
<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>pas d'accord</i>	<i>plutôt pas d'accord</i>	<i>plutôt d'accord</i>	<i>d'accord</i>	<i>tout à fait d'accord</i>

Tableau 2 : Exemple d'une question pour le collaborateur

⁷ Quand la demande émise par les subordonnés du manager est requise (sur les attitudes « *dirigeant par le sens* » et « *délégrant* »), la question correspondant comprend quatre sous questions, le début de la quatrième étant formulée ainsi : « A mon avis, mes collaborateurs souhaitent que »

5.1.2. La codification des réponses

Les réponses possibles à chaque sous-question suivent, une échelle dite «de Lickert», échelonnée de 1 à 6 (pour quelques questions, la réponse "ne s'applique pas" est également proposée). Il est alors possible de calculer les écarts entre les réponses aux sous-questions qui concernent respectivement les variables mesurées. Ainsi, par exemple, les réponses peuvent être comme le montre le tableau 3 :

Q.2.0. J'ai l'habitude de reconnaître (récompenser ou sanctionner selon le cas), de manière opportune, le travail effectué par mes collaborateurs :					
Pas du tout d'accord	pas d'accord	plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q.2.1. Je pense que mes collaborateurs veulent que je reconnais (récompenser ou sanctionner selon le cas), de manière opportune, le travail qu'ils ont effectué :					
Pas du tout d'accord	pas d'accord	plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Q.2.2. Je souhaite de reconnaître (récompenser ou sanctionner selon le cas), de manière opportune, le travail effectué par mes collaborateurs :					
Pas du tout d'accord	pas d'accord	plutôt pas d'accord	plutôt d'accord	d'accord	tout à fait d'accord

Tableau 3 : exemple de traitement des réponses

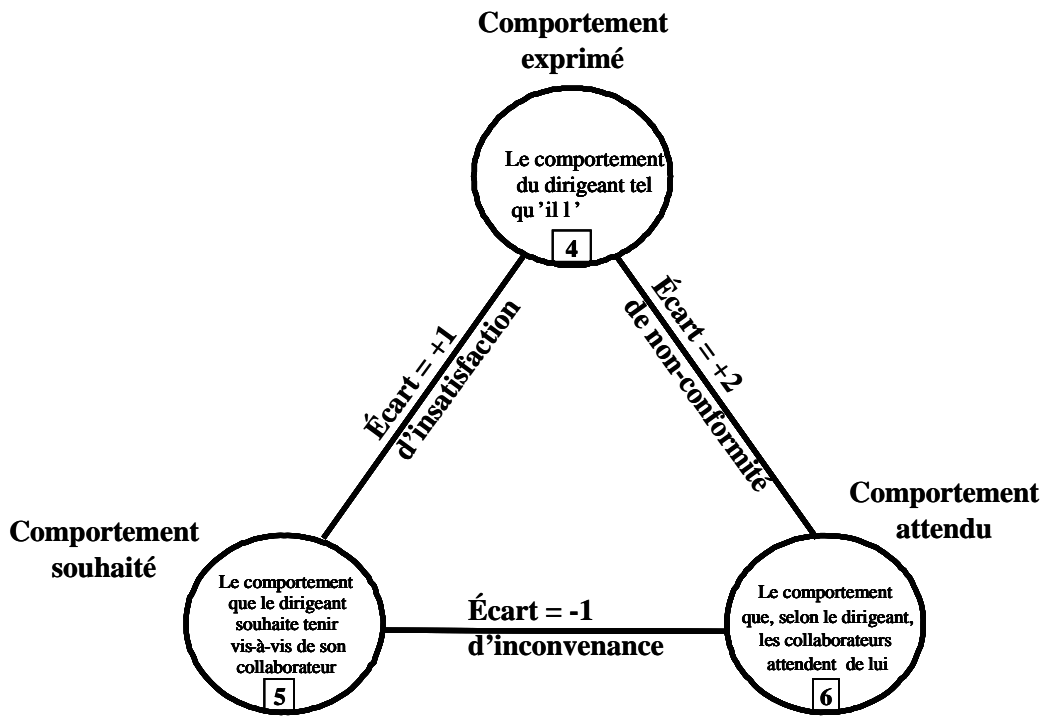


Figure 1 : exemple de traitement des réponses

La figure 1 présente l'interprétation des réponses⁸ du tableau 10. Nous avons mesuré les écarts entre les comportements exprimé, souhaité et attendu. *L'écart de non conformité* est de +2 (« d'après moi, mes collaborateurs souhaitent que je sois plus dirigeant par le sens »), *l'écart d'insatisfaction* est de +1 (« moi, je souhaiterais être plus dirigeant par le sens ») et *l'écart d'inconvenance* est de -1 (« par rapport à ce que, d'après moi, mes collaborateurs attendent de moi, il résulte que je suis moins dirigeant par le sens »). Rappelons que l'écart maximal qui puisse être obtenu est, en valeur absolue, de 5 (entre les deux extrêmes 1 et 6).

Il faut noter que, pour chaque variable, seuls les individus qui ont répondu à toutes les questions relatives à cette variable ont été pris en compte dans le traitement statistique.

5.2. Le traitement

Une fois construit l'outil de mesure, et après avoir effectué une première application, nous avons cherché à prouver la validité (Arias Galicia, 1999) et la fiabilité du construit. Nous avons remis en cause certaines des questions du questionnaire de Fiol et al. (1996) et fait des essais pilotes pour les vérifier. De plus, avant d'appliquer notre questionnaire à l'échantillon, pour tester sa validité, nous avons fait quelques essais avec des chefs d'entreprise latino-américaine n'appartenant pas à notre échantillon. Les résultats obtenus ont été présentés aux participants, grâce à ce protocole, nous avons pu avoir un feedback intéressant de leur part. Les réponses obtenues ont permis de raffiner le questionnaire

Enfin, nous avons procédé à une analyse des corrélations pour vérifier que toutes les questions étaient bien corrélées positivement, nous avons évalué l'unidimensionnalité des construits avec des analyses factorielles et la fiabilité statistique grâce au test alpha de Cronbach (voir annexe). Une fois les questionnaires améliorés, nous avons procédé à leur application définitive.

5.3. L'échantillon :

A l'inverse de l'approche classique, nous avons utilisé un modèle dit « itératif » (Thiéart et al, 1999 ; Evrard et al ; 2000) : la taille et la composition de l'échantillon ne sont pas prédéterminées au départ. Pour sélectionner l'échantillon final, nous avons décidé d'étudier des entreprises dont les caractéristiques étaient les suivantes : entreprises industrielles de plus de 80 employés et moins de 250.

Finalement, nous avons sélectionné les 46 entreprises⁹ qui correspondaient le mieux à nos cadres de sélection. Au total, nous avons appliqué les questionnaires à 46 dirigeants et à 168 de leurs collaborateurs directs. Parmi ces entreprises, 19 étaient de première génération, c'est-à-dire des dirigeants fondateurs (19 dirigeants et 72 collaborateurs) et 27 de deuxième génération, c'est-à-dire des dirigeants successeurs (27 dirigeants et 96 collaborateurs).

⁸ Adapté de Fiol et al (1996)

⁹ Dans l'état d'Aguascalientes au Mexique.

6. Interprétation des résultats

6.1. Comparaison entre les niveaux hiérarchique

6.1.1. Première génération

Cette section présente les résultats pour les entreprises de première génération.

Dimension « Direction par le sens »

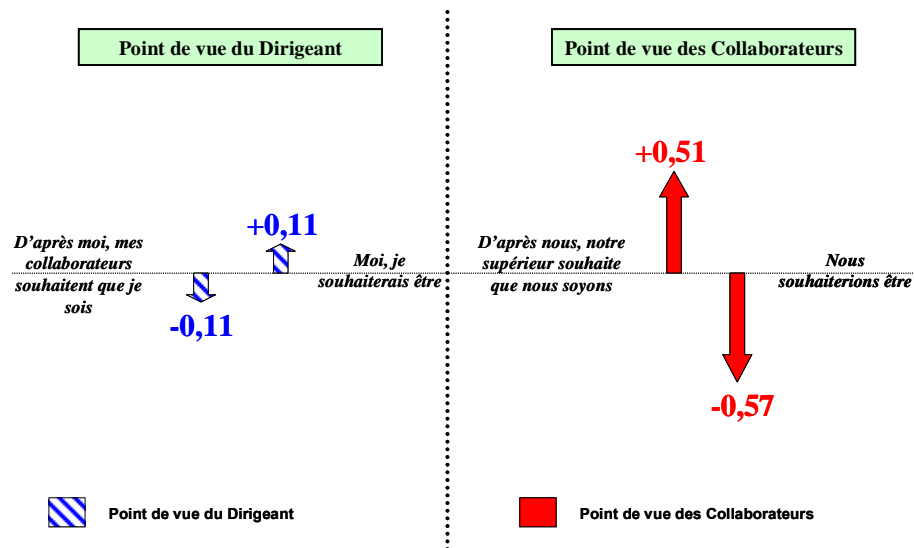


Figure2 : Confrontation de l'écart de non-conformité et d'insatisfaction des variables « être dirigeant par le sens » et « être dirigé par le sens » (première génération)

Le graphique de la figure 2 illustre une certaine incompréhension entre le dirigeant de première génération et ses collaborateurs. En effet, **le dirigeant pense que ces collaborateurs aimeraient être légèrement moins dirigés par le sens**. Or il s'avère que le dirigeant sous-estime le souhait de ces collaborateurs. **Les collaborateurs désireraient être beaucoup moins dirigés pas le sens (-0.57, qui est important)**. Un premier résultat important est donc la *mauvaise estimation du dirigeant des attentes de ces collaborateurs concernant la dimension direction par le sens*.

Réciproquement, on constate que **les collaborateurs pensent que le dirigeant aimerait diriger beaucoup plus par le sens (+0,51)** alors que **le dirigeant souhaiterait légèrement plus les diriger par le sens (+0,11)**. On peut donc légitimement s'interroger sur les *difficultés de communication au sein de l'équipe de direction car dirigeant et collaborateurs ne se représentent pas les attentes et les besoins de direction par le sens avec la même intensité*.

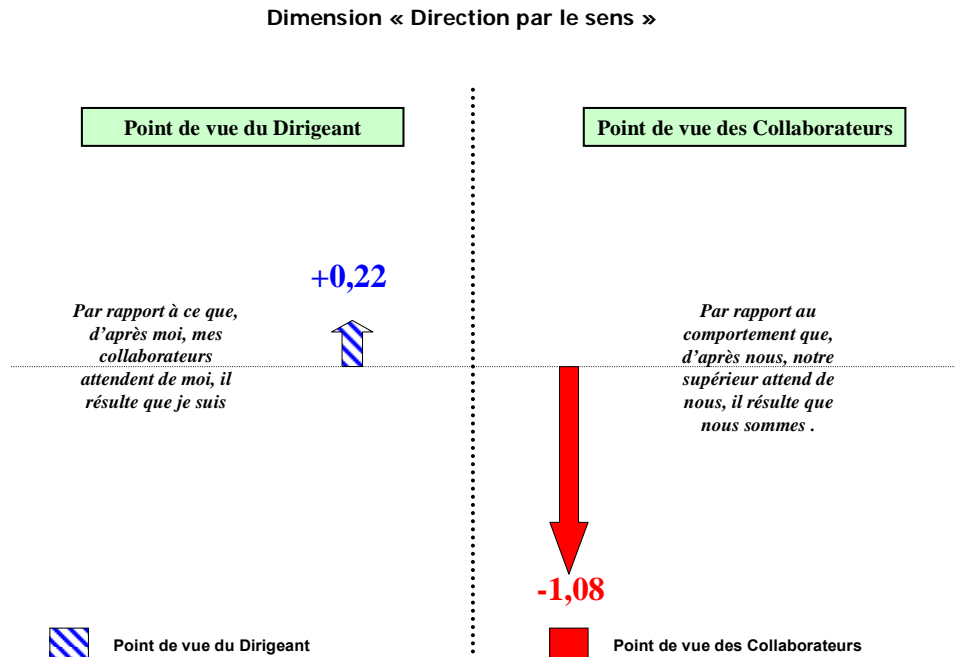


Figure 3 : Confrontation de l'écart d'inconvenance des variables « être dirigeant par le sens » et « être dirigé par le sens » (première génération)

Les résultats relatifs à l'écart d'inconvenance (voir figure 3) mettent en exergue la forte disparité entre les souhaits de comportements des dirigeants appréhendés par leurs collaborateurs et les attentes de leurs collaborateurs telles que se les représentent leurs dirigeants. Les collaborateurs aimeraient être beaucoup moins dirigés par le sens que ce qu'ils s'imaginent que leur dirigeant attend d'eux (-1,08).

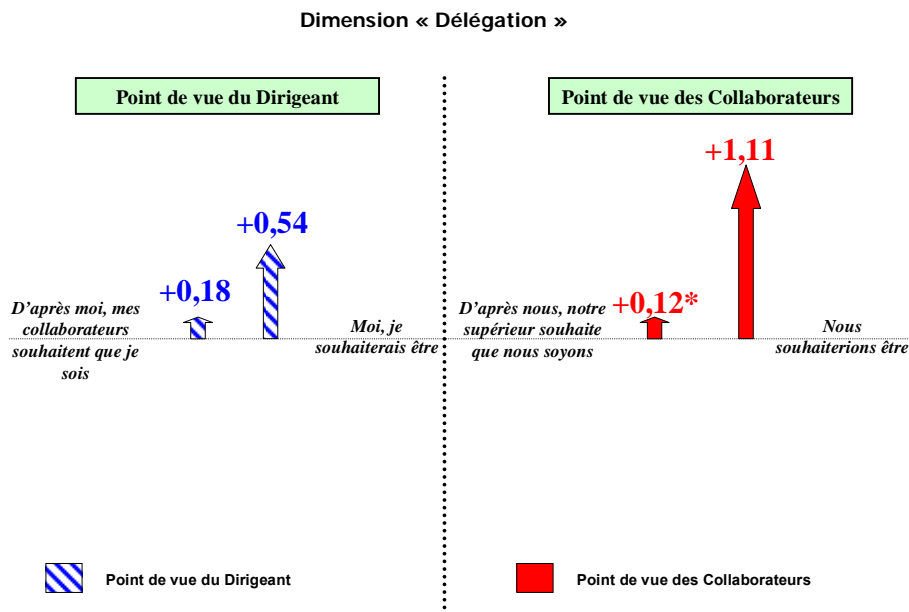


Figure 4 : Confrontation de l'écart de non-conformité et d'insatisfaction des variables « être déléguant » et « être autonome » (première génération)

On peut voir sur le graphique de la figure 4 que **les collaborateurs des entreprises de première génération souhaiteraient beaucoup plus de délégation (+1,11). Le dirigeant en est conscient mais seulement dans une moindre mesure (+0,18). On constate donc une forte distorsion entre les attentes des collaborateurs et les représentations du dirigeant au niveau de délégation.** Le dirigeant souhaiterait effectivement déléguer davantage (+0,54), mais les collaborateurs ne se le représentent pas comme tel.

6.1.2. Deuxième génération

Dans les entreprises de deuxième génération, la situation est inversée par rapport aux entreprises de première génération.

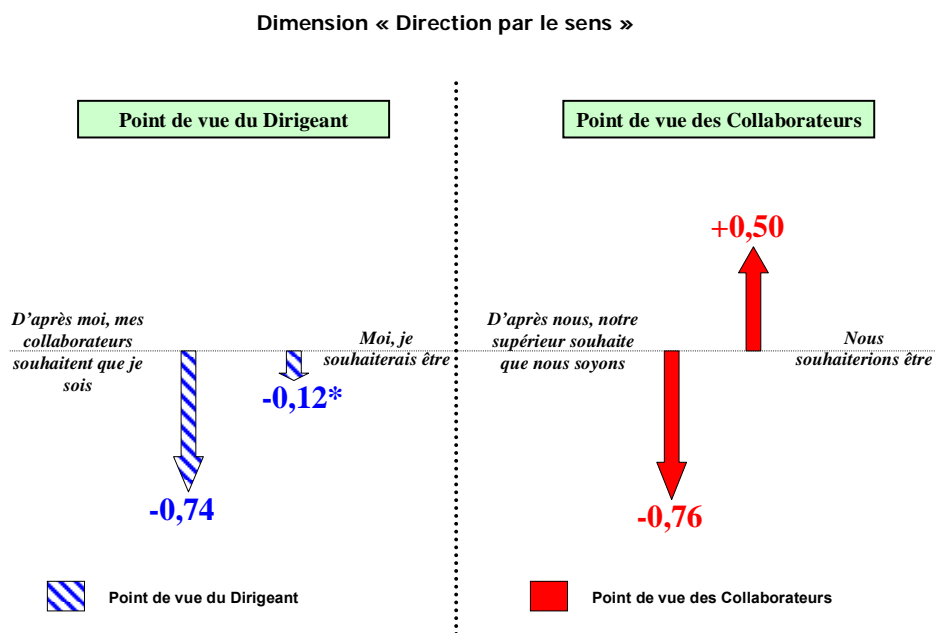


Figure 5 : Confrontation de l'écart de non-conformité et d'insatisfaction des variables « être dirigeant par le sens » et « être dirigé par le sens » (deuxième génération)

Le graphique de la figure 5 illustre une totale incompréhension entre le dirigeant de deuxième génération et ses collaborateurs. En effet, **le dirigeant pense que ces collaborateurs aimeraient être beaucoup moins dirigés par le sens (-0,74). Au contraire, ses collaborateurs souhaiteraient être beaucoup plus dirigés par le sens (+0,50). Le dirigeant ne perçoit pas du tout les fortes attentes de ces collaborateurs concernant la dimension direction par le sens.**

Les collaborateurs pensent que le dirigeant aimerait beaucoup moins diriger par le sens (-0,76) alors que ce dernier le souhaiterait légèrement moins. N'oublions pas que le dirigeant de deuxième génération est, dans la plupart, des cas le fil du dirigeant de première génération. Il a donc connu (voire souffert) de l'excès de direction par le sens de son père et cherche peut être à « corriger » cet excès.

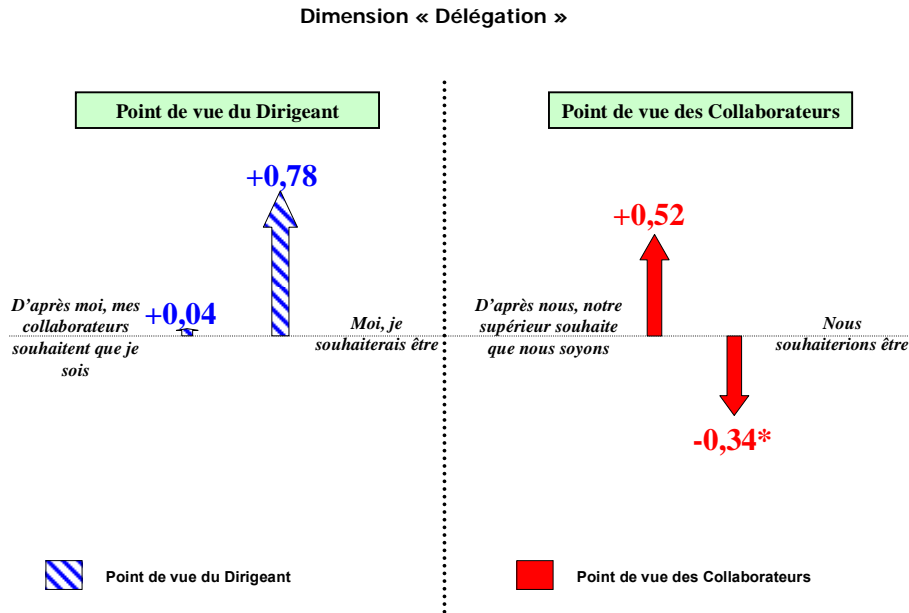


Figure 6 : Confrontation de l'écart de non-conformité et d'insatisfaction des variables « être déléguant » et « être autonome » (deuxième génération)

Dans les entreprises de deuxième génération, **le dirigeant désirerait être beaucoup plus déléguant alors que ses collaborateurs souhaiteraient moins de délégation**. Plus encore, **le dirigeant ne ressent pas le moins du monde cette tendance, il pense que ces collaborateurs attendent légèrement plus de délégation**. Les collaborateurs ont l'impression que le dirigeant aimerait déléguer davantage (+0,52) mais ils sous-estiment le souhait exprimé de délégation du dirigeant (+0,78).

En conséquence, les collaborateurs vivent mal le déficit de direction par le sens couplé à un excès de délégation. Paradoxalement, ils ne sont que partiellement satisfaits de la délégation dont ils bénéficient car, comme celle-ci n'est pas accompagnée d'une direction par le sens de force équivalente, ils se considèrent comme « isolés » voire « abandonnés » par leur dirigeant.

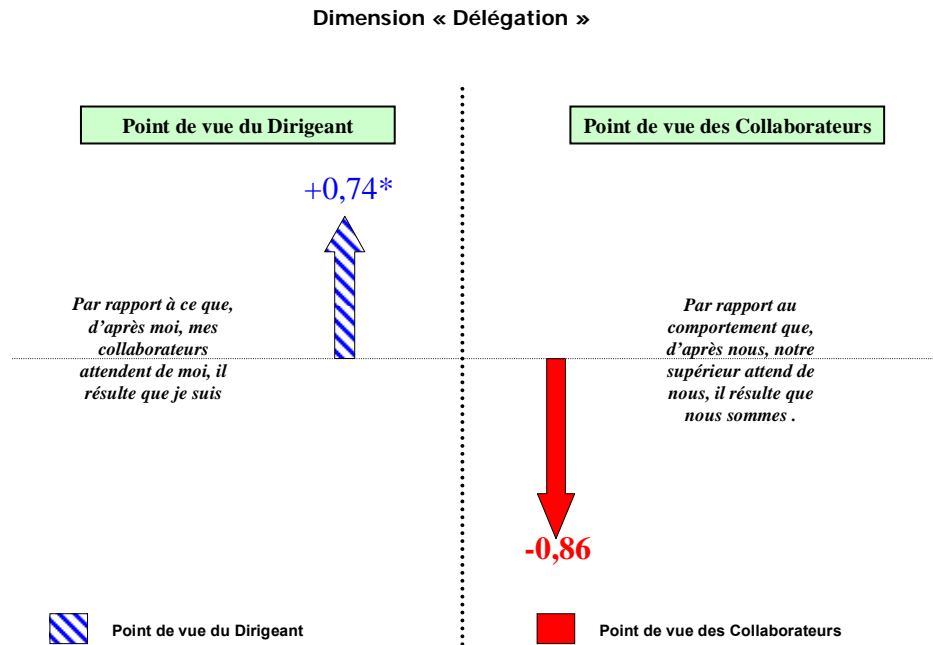


Figure 7 : Confrontation de l'écart d'inconvenance des variables « être déléguant » et « être autonome » (deuxième génération)

La représentation graphique de l'écart d'inconvenance concernant la délégation (voir figure 7) illustre l'incompatibilité existant entre les souhaits de comportements des dirigeants appréhendés par leurs collaborateurs et les attentes de leurs collaborateurs telles que se les représentent leurs dirigeants. On peut donc s'interroger sur les conséquences à plus long terme de cette incompatibilité.

Le successeur désire donc modifier le mode de management de son prédécesseur. Il passe d'un comportement ressenti par ses subordonnés comme un excès de direction par le sens à un autre, que ses collaborateurs se représentent comme marqué un déficit de sens. De même, il y a passage d'un manque de délégation à un excès de délégation, toujours dans l'esprit des collaborateurs.

7. Conclusions et validation des propositions

Les dirigeants fondateurs (première génération), que l'on pourrait caractériser par trop de direction par le sens et trop peu de délégation, et les dirigeants successeurs (deuxième génération), que l'on pourrait caractériser par peu de direction par le sens et trop de délégation, ont donc des modes de management différents, ce qui nous incite à valider la série de propositions P1 et P2 :

P1 : Pour étudier les PME familiales, il convient de séparer les entreprises de première génération et celles de deuxième génération.

P2 : Le mode de management du dirigeant de première génération est différent de celui du dirigeant de deuxième génération dans les PME mexicaines

A ceci nous pouvons ajouter les autres conclusions qui suivent :

- Le dirigeant de première génération est un producteur de sens pour ses collaborateurs.
- Le dirigeant de première génération délègue peu ou pas.

- Le dirigeant de deuxième génération délègue beaucoup plus que le dirigeant de première génération.
- Les dirigeants de première génération souhaitent déléguer davantage mais il ne le fait pas.
- Le dirigeant de deuxième génération dirige peu par le sens.
- Le dirigeant de première génération semble être plus réceptif aux attentes de ces collaborateurs que le dirigeant de deuxième génération.

En passant d'un dirigeant fondateur à un dirigeant successeur, l'entreprise passe d'un mode de management centré sur la direction par le sens avec une délégation faible, à un mode de management axé sur la délégation, où la formalisation est importante et la direction par le sens moins mise en avant. On peut donc s'interroger sur la façon dont les dirigeants de première génération se représentent la délégation et comment les dirigeants de deuxième génération se représentent la direction par le sens. Ces résultats quantitatifs nous permettent donc de conclure à une différence de mode de management entre les dirigeants-fondateurs et les dirigeants-successeurs.

8. Apports à la pratique du management

Malgré ses limites, cette recherche est riche en implications managériales, tout particulièrement concernant la formation continue des dirigeants de PME familiales.

Les programmes de formation continue doivent offrir aux dirigeants d'entreprises familiales, des démarches, des outils et des techniques de gestion qui leur permettent de se représenter le management dans une perspective ambivalente. Ceci pour leur permettre de faire la différence entre la direction par le sens et la délégation. En outre, il apparaît nécessaire de présenter aux chefs d'entreprises familiales les avantages de la direction par le sens et de la délégation, mais aussi les inconvénients de l'« excès » ou de l'absence de l'une de ces dimensions. Enfin, le mode de management des dirigeants doit être fondé sur une approche ambivalente où la direction par le sens et la délégation sont associées en tant que dimensions coexistantes et complémentaires.

Enfin, il convient de souligner que les PME familiales ne peuvent être ni considérées ni étudiées comme les entreprises non familiales. Même après la succession du fondateur, les liens familiaux demeurent extrêmement importants dans l'entreprise et les oublier dans une démarche de gestion, d'observation ou de conseil reviendrait à ignorer un élément essentiel dans l'analyse de ces organisations. Le manager et le consultant qui interagissent avec, ou dans, une entreprise familiale doivent donc toujours garder à l'esprit cet aspect fondamental de l'organisation.

9. Limites

9.1. Limites théoriques

Les concepts de direction par le sens, délégation et mode de management sont des constructions conceptuelles extrêmement riches. Ces constructions théoriques sont, par nature, complexes et composites. Cependant, elles ne peuvent pas être exhaustives pour explorer complètement la relation hiérarchique entre un supérieur et un subordonné dans une situation de management. Nous sommes conscient, que nous n'avons exploité qu'une partie de cette relation. Nous souhaitons que des futures études étudient et approfondissent ce champ de recherche.

9.2. Limites méthodologiques

Dans cette recherche, nous nous sommes appuyés sur des outils de collecte de données développés par Fiol et al. (1996) pour traiter les notions que nous voulions mesurer. Mais ces outils avaient été créés pour de grands groupes français. Nous avons donc dû adapter, tester et vérifier la validité et la fiabilité de nos questionnaires avec les risques que cela implique. En effet, nous avons dû supprimer plusieurs questions parce qu'elles ne représentaient pas nos dimensions. Nous avons refait plusieurs fois les questionnaires et les méthodes pour les traiter. Cependant, certaines limites existent. Dans la mesure où nous avons travaillé avec les représentations que les dirigeants et leurs collaborateurs se faisaient de leurs comportements, il existe un biais de construction individuelle des situations. Néanmoins, la très bonne fiabilité des réponses (coefficients alpha de Cronbach) laisse penser qu'a posteriori ce biais est faible. De plus, les études de cas permettent de confirmer la fiabilité.

9.3. Limites empiriques

Il est indéniable que notre recherche est limitée par l'échantillon retenu, malgré sa richesse et la validation du protocole de collecte des données. Nous pouvons tirer des conclusions émergeant de nos résultats mais nous ne pouvons pas les généraliser. En effet, l'échantillon de 46 entreprises n'est pas représentatif des PME familiales au Mexique. Un échantillon plus large et divisé par des secteurs et catégories définies peut permettre de tirer de conclusions plus généralisables. Cependant, notre but n'était pas la généralisation des résultats des questionnaires mais la validation des variables et la compréhension des différences entre les modes de management. En outre, l'état d'Aguascalientes ne compte pas plus de 80 PME familiales manufacturières correspondant aux caractéristiques que nous avons retenues.

Enfin, les deux cas retenus permettent de mieux cerner, mieux comprendre et interpréter les résultats issus de la phase quantitative. Cependant, deux cas extrêmes ne sont jamais complètement représentatifs d'un échantillon. En effet, ces cas fournissent des éléments précieux pour l'interprétation mais ne représentent pas fidèlement l'ensemble des PME familiales de première et deuxième génération.

Futures recherches

Cette recherche à caractère exploratoire et innovateur ouvre un grand nombre d'axes pour de futures recherches. Plusieurs questions demeurent ouvertes.

Un premier axe serait de faire des recherches longitudinales qui étudieraient la gestion du dirigeant fondateur, le processus de succession et la gestion du successeur dans une même entreprise familiale. Ces études permettraient de comparer le mode de management de deux générations de dirigeants au sein de la même entreprise familiale.

Un deuxième axe constituerait l'étude des relations entre le changement radical de mode de direction entre la première et la deuxième génération et le très fort taux de mortalité des PME familiales au Mexique après la succession de l'entrepreneur fondateur.

Un troisième axe consisterait à généraliser nos résultats. Une fois le protocole de recherche validé, il serait intéressant d'appliquer les questionnaires à une population représentative des PME familiales au Mexique, ce qui permettrait donc généraliser ou d'invalider les conclusions de notre recherche.

Enfin, un dernier axe à développer serait de comparer nos résultats avec des entreprises familiales de grande taille, qui ont survécu à plusieurs générations de dirigeants.

A cause de sa nature pionnière, notre étude tire sa valeur autant de ses définitions et réflexions théoriques, de sa méthodologie innovante que des résultats obtenus. Elle ouvre ainsi de nouvelles perspectives pour la recherche. Bien que nous ayons travaillé avec un nombre réduit d'entreprises familiales, cette recherche donne des renseignements précis et pertinents sur les entreprises familiales, la succession, la relation hiérarchique et les contradictions dans le management. Nous espérons qu'elle pourra contribuer au progrès de la théorie et de la pratique du management des entreprises familiales.

Bibliographie

- ALEXANDRE-BAILLY, F. (2001). *L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur es Sciences de Gestion. Groupe HEC, Paris.
- ALEXANDRE-BAILLY, F., BOURGEOIS, D., GRUÈRE, J-P., RAULET-CROSET, N. ET ROLAND-LEVY, C. (2003). *Comportement Humains & Management*. Pearson Education, France, Paris.
- ALLOUCHE, J. ET AMANN, B. (2000). « L'entreprise familiale un état de l'art ». *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, No. 1, pp. 33-79.
- ARIAS GALICIA, F. (1999). *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento*, Biblioteca de Ciencias de la Administración. Trillas, México, DF.
- ARONOFF, C.E. & WARD, J.L. (1990). *Family Business Sourcebook*, Omnigraphics, Detroit, MI.
- BARNES, L., & HERSHON, S. (1976). "Transferring Power In The Family Business", *Harvard Business Review*, July-August, pp.105-114.
- BIRLEY, S. (1986). "Succession In Family Firm: The Inheritor's View", *Journal of Small Business Management*, July, pp. 36-43.
- BROCKHAUS, R.H. (2004). "Family Business Succession: Suggestions For Future Research", *Family Business Review*, June, Vol. 17, No. 2, pp. 165-177.
- CABY, J. ET HIRIGOYEN, G. (Eds) (2002) *La Gestion des entreprises Familiales*, Col. Gestion, Ed. Economica, Paris.
- CISNEROS, L.F. (2005). *Le dirigeant fondateur versus le dirigeant successeur une comparaison de la Distance Managériale dans les PME familiales au Mexique*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur es Sciences de Gestion. Groupe HEC, Paris.
- CLAUDEL, P.G. ET CASSE, P. (1997). *Du sens de la vie au sens des affaires*, Ed. Organisation, Paris.
- CORDINER, R.J. (1965). "Decentralization –A Managerial Philosophy", in ANTHONY, R.N, DEARDEN, J. & VANCIL, R.F. (eds). *Management Control Systems*, Richard D. Irwin, Inc, pp. 29-39.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw Hill, 5^a Edición, México, D.F.
- DAFT, R.L. (1992). *Organization Theory And Design*, St. Paul Ed., Minn., pp. 387-388.
- DAVIS, P.S., AND TAGURI, R. (1982). "Bivalent Attitude Of The Family Firm", *Owner Managed Business Institute*, Santa Barbara, CA.
- DRUCKER, P. (1957) *La Pratique des Direction des Entreprises*. Les Editions d'Organisation, Paris, pp. 130
- EVRRARD, Y., PRAS, B. ET ROUX, E. (2000). *Market. Etudes et recherches en marketing. Fondements et Méthodes*, Dunod, Paris.
- GALLO, M.A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*, Colección Estudios e Informes, Num. 12, La Caixa, Barcelona.
- GERICK, K., DAVIS, J., MCCOLLON HAMPTON, M. & LANSBERG, I (1997). *Generation To Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press.
- GRABINSKY, S. (1994). *La empresa familiar*, Del verbo emprender, México, D.F.
- FIOL, M. ET AL. (1996). *Emergence de Nouvelles Relations entre les Cadres et L'Entreprise: Implications en termes de Formation*. Rapport de Recherche. Mars. Groupe HEC, Jouy-en-Josas.

- FIOL, M. ET LEBAS, M. (1999). « Créer des situations de sens pour générer la performance : le double rôle du manager » in COLLINS, L. (1999). *Questions de Contrôle*, PUF, Paris.
- FIOL, M. ET SOLE, A. (2001). "¿Existe una manera latina de dirigir una empresa? De la cultura a la civilización", *II Intenational Conference, Iberoamerican Academy of Management*, ITAM, México D.F.
- FURNHAM, A; (1997). *Psicología Organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Ed. Oxford, México.
- LEACH, P. (1993). *La empresa familiar*, Vergara Editores, Buenos Aires.
- MORGAN, G. (1986). *Images of Organization*, Sage Publications, Beverly Hills.
- MOULINE, J-P. (2000). « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, no. 1, pp. 197-222.
- SHEPHERD, D.A. & ZACHARAKIS, A. (2000). "Structuring Family Business Succession: An Analysis Of The Future Leader's Decision Making", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 25-39.
- SIEVERS, B. (1990). « La Motivation : Un Essatz de Signification ». in CHANLAT, J.F. ET AL. (eds.). *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Editions ESKA, Les Presses de l'Université Laval.
- THIÉTART, R.-A. ET COLL. (1999). *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.

Annexe

Les tableaux qui suivent présentent une synthèse de nos résultats statistiques :

Première Génération							
	Variables Latentes	Pôles	Analyse Factorielle		Items		Fiabilité α Cronbach
			Facteurs	Pourcentage de la variance expliquée	Retenus	Refusés	
DIRIGEANT	Délégrant	Délégrant A0	1	65,70 %	1, 3, 6, 8, 10, 12	14, 16	76,79 %
		Délégrant A1	1	69,15 %			80,05 %
		Délégrant A2	1	67,40 %			81,12 %
	Dirigeant par le sens	Dirigeant par le sens A0	1	83,97 %	2, 4, 5, 7, 9	11, 13, 15	95,20 %
		Dirigeant par le sens A1	1	75,63 %			91,83 %
		Dirigeant par le sens A2	1	66,45 %			86,86 %
COLLABORATEUR	Autonome	Autonome A0	1	54,81 %	1, 3, 5, 7, 13, 15	9, 11	82,34 %
		Autonome A1	1	58,40 %			85,45 %
		Autonome A2	1	79,66 %			86,19 %
	Dirigé par le sens	Dirigé par le sens A0	1	60,37 %	4, 6, 8, 12, 14	2, 10, 16	82,73 %
		Dirigé par le sens A1	1	68,56 %			88,60 %
		Dirigé par le sens A2	1	59,35 %			81,67 %

Deuxième Génération							
	Variables Latentes	Pôles	Analyse Factorielle		Items		Fiabilité α Cronbach
			Facteurs	Pourcentage de la variance expliquée	Retenus	Refusés	
DIRIGEANT	Délégrant	Délégrant A0	1	64,19 %	1, 3, 6, 8, 10, 12	14, 16	88,04 %
		Délégrant A1	1	72,45 %			79,90 %
		Délégrant A2	1	69,05 %			84,38 %
	Dirigeant par le sens	Dirigeant par le sens A0	1	71,69 %	2, 4, 5, 7, 9	11, 13, 15	90,05 %
		Dirigeant par le sens A1	1	84,29 %			95,34 %
		Dirigeant par le sens A2	1	78,67 %			93,16 %
COLLABORATEUR	Autonome	Autonome A0	1	48,94%	1, 3, 5, 7, 13, 15	9, 1&	77,05 %
		Autonome A1	1	56,45 %			83,69 %
		Autonome A2	1	71,45 %			91,98 %
	Dirigé par le sens	Dirigé par le sens A0	1	53,69 %	4, 6, 8, 12, 14	2, 10, 16	77,05 %
		Dirigé par le sens A1	1	75,66 %			91,90 %
		Dirigé par le sens A2	1	63,37 %			84,93 %