

CHAPITRE 4

Actions entrepreneuriales dans les PME : entrepreneuriat et entreprises familiales entrepreneuriales

Juvêncio BRAGA DE LIMA

Professeur, Docteur en Sociologie (Université de Montpellier)

Daniela Meirelles ANDRADE

*Professeure, Docteur en Sciences de Gestion
(Universidade Federal de Lavras)*

Alex Fernando BORGES

*Professeur Assistant, Master en Sciences de Gestion
(Universidade Federal de Lavras)*

Luiz Marcelo ANTONIALLI

*Professeur, Docteur en Sciences de Gestion
(Universidade de São Paulo)*

Introduction

L'entrepreneuriat dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) peut être étudié sur deux axes : l'action entrepreneuriale (AE) et les entreprises familiales entrepreneuriales (EFE). L'AE se concentre sur l'entrepreneuriat en tant que phénomène social, c'est-à-dire sur les actions, sur les pratiques effectivement réalisées, en tant que faits d'entrepreneuriat. Au cours de ce travail, nous suivrons la direction proposée par Andrade, Lima et Borges (2014), qui considèrent le concept d'AE comme l'action composée de l'intervention de l'opportunité, de l'installation de processus internes aux entreprises et de la construction de résultats, ceux-ci étant intégrés de manière dynamique à l'environnement dans lequel s'insèrent

les organisations, lesquelles forment des éléments d'opportunités nouvelles. Les AE constituent le phénomène essentiel de l'entrepreneuriat ; elles sont dynamisées par l'interaction entre les individus, les organisations et l'environnement. Les AE permettent d'accéder aux phénomènes de création, de développement ou de reprise des entreprises, de même que des activités intrapreneuriales.

De même, le concept d'EFE se distingue de conceptions qui n'évoquent pas cette particularité des entreprises familiales (EF). Dans notre travail, le concept traduit l'expression de dynamiques d'AE au cours d'histoires d'entreprises, mettant en valeur en particulier le rôle des actions intergénérationnelles dans la perspective de la continuité et de la soutenabilité de ce type d'entreprises.

Ainsi, le phénomène de l'entrepreneuriat peut être considéré de manière différente, si l'on déplace l'analyse et l'intervention seulement sur base des caractéristiques individuelles d'un entrepreneur, pour se concentrer sur des actions typiquement entrepreneuriales. Dans cette perspective, les EFE seraient donc uniquement les EF au sein desquelles l'on trouve des preuves d'AE dans leur création, mais également dans leur continuité et leur pérennité, des actions conjointes de prédécesseurs et de successeurs pouvant être vérifiées.

Ces deux concepts sont dessinés sur base de la révision de la littérature et du cadre théorique, constituant un ensemble intégré pour la compréhension et l'explication du phénomène entrepreneurial dans les EF. Ce qu'illustrent deux recherches sur le terrain effectué dans l'État de Minas Gerais (Brésil). La première, qualitative, illustre l'approche théorique par le biais d'une étude de cas multiple des entreprises familiales et concentrée sur des aspects d'AE dans des EFE. La seconde, quantitative, a été réalisée sur base d'un échantillon de 120 PME familiales, qui a permis d'identifier par l'analyse de cluster les caractéristiques d'Entreprises Familiales Entrepreneuriales et Non-Entrepreneuriales.

Ce chapitre se subdivise en cinq parties : après cette introduction, la première section propose le développement du référentiel théorique ; la deuxième section reprend l'exposition de l'étude de cas multiple et la troisième section l'étude basée sur la recherche quantitative, suivie de la conclusion.

1. Actions entrepreneuriales et entreprises familiales entrepreneuriales

1.1 Le phénomène de l'entrepreneuriat et les actions entrepreneuriales

Au cours de cette étude, nous partirons de la vision de l'entrepreneuriat vu comme un processus. D'après Shane et Venkataraman (2000), le processus entrepreneurial impliquerait des caractéristiques personnelles et contextuelles, l'existence, l'identification et l'exploration d'opportunités entrepreneuriales (dans leurs différentes possibilités), et l'exploitation de l'entreprise. Cette approche permettrait de distinguer une multiplicité de facteurs nécessaires à la compréhension de l'entreprise, y compris sa propre définition : « comment, dans quel but, et avec quels effets, les opportunités de création de produits et de services sont découvertes, évaluées et exploitées » (Shane & Venkataraman, 2000 : 218).

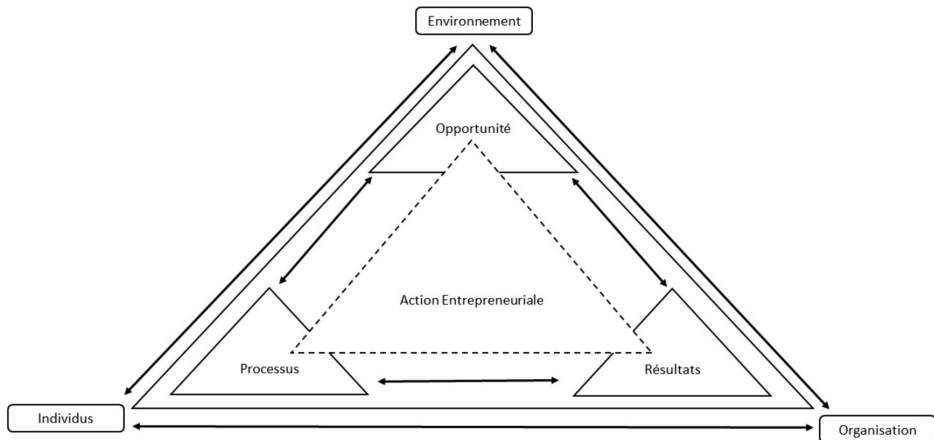
La nature de l'entrepreneuriat, impliquant des aspects contextuels en tant que phénomène social, est représentée par différentes forces qui interagissent et se transforment du fait de l'action d'agents sociaux, comme par l'effet d'une énergie potentielle qui est réunie de manières diverses, changeant et accompagnant les changements dans le système social enclenchés par la logique des AE (Watson, 2013).

C'est l'AE qui devient le point focal de la recherche, unissant en elle l'expression du phénomène social de l'entrepreneuriat. C'est dans cette perspective que Watson (2013) montre la nécessité de considérer la logique de l'AE. Cette logique, dans la vision de l'auteur, inclut nécessairement la contextualisation et une perspective qu'il rapporte à Zhara & Wright (2011), ouvrant la voie à une théorisation sur le champ de l'entrepreneuriat. S'ouvre ainsi une relation dialectique entre organisation et environnement, produisant un phénomène de co-crédation de cette organisation et de cet environnement. Les AE constituent le phénomène central, de sorte que l'entrepreneuriat consisterait en la résultante de cette interaction, réunissant opportunités et actions (Bractnick, 2005).

Dans ce travail, nous suivons une vision similaire à celle de Watson (2013), dans la mesure où nous considérons les AE comme les éléments centraux du phénomène de l'entrepreneuriat. Cette conception implique un dynamisme propre aux phénomènes sociaux où l'on considère les relations de cause à effet dans une optique dialectique, relations envisagées comme des facteurs en interaction et s'influençant mutuellement. Il s'agit d'un phénomène social, plus large, consi-

déré ici par-delà une expression dans la figure d'un individu, considéré *a priori* entrepreneur. Considérant une organisation où l'on observe la manifestation du phénomène de l'entrepreneuriat, impliquant des opportunités, des pratiques exécutées en fonction de ces opportunités et des transformations organisationnelles qui en découlent, l'option de l'observation des AE se tourne vers chacune de ces instances de manifestation du phénomène entrepreneurial. Ainsi, on se concentre sur la dimension processus dans les recherches (Fayole, 2004). Les AE peuvent être envisagées comme un phénomène observable dans la considération ou la construction d'opportunités, de même qu'elles sont associées aux processus de transformation en relations internes et externes maintenues par les agents sociaux qui y assistent et dans la promotion de la consolidation de ces transformations dans les relations des organisations avec leurs *stakeholders* et avec l'environnement global, cet ensemble d'aspects étant exposé dans la Figure 1 (Andrade, Lima & Borges, 2014).

Figure 1 – Modèle permettant d'identifier l'action entrepreneuriale dans les entreprises



Source : Andrade, Lima & Borges (2014).

L'observation du diagramme permet d'appréhender la problématique exposée sous l'optique de l'AE, en tant que noyau essentiel du phénomène entrepreneurial, concentrant l'insertion d'individus, d'organisations et d'environnement. L'AE est le noyau de l'entrepreneuriat et peut être appréhendée sous trois aspects : opportunités, processus, résultats. On considère qu'il y a une interaction mutuelle entre

des opportunités, des processus et des résultats. Dans cette perspective, des opportunités entrent en relation avec la création ou la recréation d'entreprises, des processus sont des AE observées par la pratique d'activités innovatrices, pouvant impliquer apprentissage, intrapreneuriat, création de valeur. Et les résultats de ces actions se présentent dans leurs conséquences en termes de produits, de services, de pratiques, de techniques, tous associés également à la croissance et à l'augmentation de la compétitivité. Ils s'expriment, cependant, par de nouvelles actions, dans la mesure où l'on n'enregistre ces résultats que pour exposer le phénomène de l'entrepreneuriat.

1.2 *Actions entrepreneuriales dans des entreprises familiales entrepreneuriales*

Actuellement, on voit que, bien que l'on observe un niveau de connaissance plus profond sur des thèmes comme la succession, la stratégie, la gouvernance et la performance, il existe des sujets qui ne furent pas encore exploités dans le champ d'études sur des entreprises familiales (Borges, Lescura & Oliveira, 2012 ; Sharma, Chrisman & Gersick, 2012).

Selon cette idée, le concept d'entreprises entrepreneuriales ou de firmes entrepreneuriales s'est diffusé dans la littérature du champ de l'entrepreneuriat, ce concept étant incorporé dans l'environnement académique, pour décrire les entreprises naissantes dans la majorité des cas, en distinction avec les firmes évoquées déjà établies (Das & He, 2006).

De même que l'on conçoit les entreprises entrepreneuriales de manières différentes et que l'on associe des variables diverses pour aborder un type d'organisation qui possède cette qualification, part-on de concepts liés à l'entrepreneuriat, telle que l'orientation entrepreneuriale pour comprendre certaines caractéristiques d'EF qui se comportent de cette manière (Cruz & Nordqvist, 2012). Les auteurs observent la manifestation de facteurs de l'entrepreneuriat sur base de la présence de membres de différentes générations des familles entreprenantes impliqués dans les affaires. Ceci suppose des variations dans des modes de fonctionnement d'EF, quand elles se trouvent face à des membres de ces différentes générations. Il existe un lien entre la performance et les différents aspects de fonctionnement de ces entreprises, tels que : l'intérêt des membres de la famille au maintien de la compétitivité de l'entreprise ; le rapport entre la dispersion de la propriété et la perte de la performance ; le maintien de l'identité organisationnelle liée à la performance ; l'engagement dans de nouvelles idées ; la création de

nouveaux produits et services. Tous ces points sont des aspects de l'orientation entrepreneuriale dans des EF (Kellermans *et al.*, 2012). Dans cette idée, Habbershon, Nordqvist & Zellweger (2010) considèrent que, dans ces entreprises, où se maintient une orientation entrepreneuriale, se produit le phénomène de l'entrepreneuriat transgénérationnel, considéré comme le processus au moyen duquel la famille utilise et développe des modèles mentaux entrepreneuriaux et utilise de ressources et des capacités pour créer de nouveaux courants de valeurs entrepreneuriaux, financiers et sociaux génération après génération.

Dans ce sens, on considère que ce type de conception forme un axe d'analyse qui permet d'observer les mêmes phénomènes. Le concept d'entreprise familiale entrepreneuriale fut élaboré dans la perspective complexe de la relation dynamique entre entreprise et famille. Un phénomène comme l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat dans des EF peut produire l'expression de questions tournées vers l'emploi de la notion d'AE. Il s'agit de chercher l'axe en question du côté de la demande (Verheul *et al.*, 2001), en incluant la perspective d'opportunités face auxquelles un individu fait des choix en rapport à l'arrivée de nouvelles technologies, à la différenciation de la demande, à des structures sectorielles, en quête de récompenses réelles et potentielles, financières et non financières. C'est ce qui fut la perspective de Davidson et Wiklund (2001), lorsqu'ils défendaient l'attention sur les opportunités et non sur les individus et qu'ils cherchaient le niveau sociétal dans l'approche de l'entrepreneuriat. McMullen et Shepperd (2006) ont la même idée, lorsqu'ils exposent la contraposition entre les tendances des études sur les raisons pour lesquelles certains individus entrepreneurs agissent de manière différenciée et la tendance, reprise ci-dessus de l'approche au niveau du système, dont le thème central tourne autour de l'AE en tant qu'action. Dans cette perspective, Danjou (2000) affirme également que le phénomène peut être observé sous trois angles : le contexte (vérifiant les effets et les conditions de l'entrepreneuriat), l'acteur (entrepreneur) ou l'action (gestion entrepreneuriale, processus entrepreneurial).

Si l'on considère que la notion d'AE traduit un dynamisme entre l'intervention sur l'opportunité, le développement de processus internes aux organisations et la construction de résultats qui deviennent de nouvelles sources d'opportunités ou d'éléments pour la construction d'opportunités, on met en évidence qu'il existe une convergence entre ce que nous nommons entreprises familiales entrepreneuriales et le concept d'entreprises familiales innovatrices pérennes (Mahmoud-Jouini, Bloch et Mignon, 2010). Lima *et al.* (2005) caractérisent les EFE comme étant celles où la pérennité est associée à l'introduction, au cours du

temps, d'innovations dans des structures et processus résultants d'actions où participent les successeurs, seuls ou avec leurs prédécesseurs. Ainsi, il devient évident que tant le concept d'EFE que le concept d'entreprises familiales innovatrices pérennes présupposent le rôle de la famille dans la durabilité des entreprises à travers l'innovation et l'AE de leurs membres.

2. Action entrepreneuriale dans les entreprises familiales : une étude de cas multiple

Au cours de cette section, nous analyserons, à travers l'approche qualitative de recherche, trois cas de PME familiales de l'industrie des supermarchés. Les entreprises étudiées présentent certaines similitudes autour de leurs trajectoires historiques (Cas 1, 40 ans ; Cas 2 : 25 ans ; Cas 3, 55 ans). Ces entreprises se trouvent actuellement soit en phase de gestion conjointe entre le fondateur et les successeurs (Cas 1 et Cas 2), soit en phase de processus successoral déjà consolidé (Cas 3). Dans chacune des entreprises, on peut observer de larges modifications au cours de leurs histoires, chaque fois associées à des mouvements comme l'ouverture de nouvelles affaires, la création de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouvelles pratiques de gestion et des améliorations organisationnelles, revêtant ces actions d'un caractère d'AE.

La recherche qualitative fut organisée au moyen de la stratégie d'étude de cas multiple (Yin, 2005), structurée sur base d'entretien en profondeur. Elle fut utilisée dans un cadre semi-structuré, formulé pour appréhender des aspects comme l'histoire des organisations étudiées, leur évolution, leurs pratiques stratégiques, de gestion et de succession, de même que les AE. Nous avons interviewé les fondateurs, les prédécesseurs actifs dans les entreprises et les successeurs, pour un total de huit entretiens, chacun ayant duré une moyenne de 90 minutes. Les données collectées furent analysées sur base de la technique d'analyse de contenu (Bardin, 2004).

La notion d'AE, vue ici, préconise le rapport dynamique entre opportunités, processus et résultats, lesquels peuvent se manifester lors de différentes phases de leurs trajectoires historiques (Andrade, Lima & Borges, 2014). Dans les cas étudiés, on a observé la création d'entreprises sur des opportunités de marché dont on a tiré avantage, opportunités associées à des demandes auxquelles il n'était pas répondu et à l'acquisition d'autres entreprises. Il ne s'agit donc pas d'un projet précédemment préparé. Ce sont des situations émergentes qui impliquent des

aspects cognitifs et de l'environnement social et économique où s'inséraient les fondateurs, leurs trajectoires individuelles et familiales marquent leurs décisions avant les caractéristiques de l'environnement proche où ils se trouvent (Tableau 1).

Tableau 1 – Opportunités

Entreprise familiale	Opportunités
Cas 1	L'[entreprise] est arrivée dans le quartier (...) un local, là, était en vente, je l'ai pris et je l'ai acheté, j'y ai fait un stock, une petite épicerie (...). Et à partir de l'épicerie, j'ai travaillé, j'ai amélioré, je l'ai améliorée peu à peu et après quelqu'un a construit un immeuble en face et m'a loué un local plus grand. (...) Et à partir de cet immeuble, j'ai tâtonné, j'ai fait des améliorations. Puis, est venue l'idée de monter une filiale, une boutique (...), j'ai acheté le terrain et j'ai construit un local là, et je l'ai monté, je crois, en 1985. Après que j'ai monté ce magasin ici. (Fondateur - E1)
Cas 2	L'histoire a commencé, (...) il y avait trois frères, puis en 1989 on a divisé la société. (...) Alors, on est restés, moi et mon époux dans un magasin (...) et on a commencé avec beaucoup de difficultés..., ce n'était pas facile (...). Cela a été difficile et on s'y est mis, on a travaillé, on a géré et aujourd'hui on est là avec quatre magasins. (Prédécesseur - E4)
Cas 3	Le premier [supermarché], c'était en 1959. Là on a fait des provisions, puis on est passés par le supermarché, on a fondé le premier magasin ici. Et après 5 ou 6 ans, on a ouvert un autre magasin (...), une filiale. Et puis dans cet intervalle, on a fait quelques changements, voyez ? (...) et puis avec le temps on a déménagé [dans un autre local], et on a repris là. Et c'est comme ça que... Là, après un certain temps, on est... (...) le [successeur] s'est intéressé aux affaires, il a bien aimé, et il les a poursuivies au [siège actuel], et aujourd'hui il s'en occupe. (Fondateur - E7)

Ces opportunités d'affaires, qui sont exploitées à la naissance des entreprises étudiées, révèlent une des possibilités d'identification d'AE. À partir de ce moment initial, on observe l'évolution de ces entreprises, liée aux actions de membres de générations différentes des familles entrepreneuriales. Ceci étant, le travail conjoint, le rôle de prédécesseurs et de successeurs favorisent l'évolution et la croissance de l'EF. Tout ceci impute à cette logique un caractère d'entrepreneuriat du fait de l'AE de ces agents, action qui vient à être identifiée par leurs décisions et leurs actions matérialisées dans des termes de processus d'innovation et des processus intrapreneurs (Tableau 2).

Tableau 2 – Processus d'innovation

Entreprise familiale	Processus
Cas 1	J'ai acheté le magasin [actuel], je l'ai agrandi (...) et maintenant j'ai décidé d'acheter des terrains, ce terrain où se trouve ce magasin et ainsi, j'ai acheté deux terrains et j'ai construit le magasin, celui qui est ici aujourd'hui. Et après, j'ai fait le snack, puis l'hôtel (Fondateur - E1).
Cas 2	(...) Nous avons déjà ajouté quelques différences. Nous avons installé une boucherie, et aussi une boulangerie (...), et dans l'autre magasin, au début aussi, nous avons ajouté quelques différences, c'était le premier supermarché de fruits et légumes (...), le premier supermarché (...) qui a intégré une boucherie dans l'affaire, c'est le nôtre, après nous avons inauguré la boulangerie (...), et le restaurant fut la dernière innovation. (Successeur - E5).
Cas 3	[La transition] vers le self-service, c'est nous qui l'avons faite. Nous avons changé l'automatisation dans la vente au détail, dans tous les domaines, quand il n'y avait pas besoin d'étiqueter les produits, de placer les prix sur les étagères, toute cette demande dans le domaine de technologie pour tout ce qui concerne le supermarché, c'est nous qui l'avons amenée. (...) Proposer nos services à des horaires différents, en toute sécurité. (...) On a fait tout un changement de layout (Successeur - E8).

D'un côté, l'innovation, dans les cas observés, résulte d'AE. Il ne s'agit pas simplement de la technologie vue isolément. Il y a un processus de construction graduelle de faits. La modernisation d'un supermarché n'est pas un fait isolé. Ce sont des actions des dirigeants d'entreprises, dont la logique s'explique non seulement dans la trajectoire individuelle de ces acteurs, qui, en fait, agissent face à une situation donnée, dans l'environnement d'une dynamique collective dans le secteur économique particulier dans lequel s'insèrent leurs organisations.

D'un autre côté, en association avec les processus d'innovation, dans les entreprises familiales reprises, on observe des processus intrapreneuriaux. Dans les cas étudiés, les processus d'innovation sont clairs et, de même, l'on observe l'insertion des successeurs au côté des prédécesseurs dans les processus de gestion. Il est naturel que les successeurs, après une période d'insertion dans l'entreprise au cours de l'enfance et de l'adolescence, passent d'un apprentissage initial au partage de fonctions de direction. La logique d'AE d'innovation, dans certains cas, peut également être estimée comme logique d'actions d'acteurs collectifs. Le processus entrepreneurial, dans les cas observés ici, met en évidence l'action collective de prédécesseurs et de successeurs, action collective de successeurs en processus interactifs, menant à des innovations inspirées par la trajectoire individuelle de certains successeurs, comme sa formation, son apprentissage et ses fonctions spécifiques face à des situations de changement dans le cadre de l'environnement.

L'analyse des AE, en termes de processus innovateurs et de processus intrapreneuriaux, redirige notre attention vers les résultats de ces actions. La création d'un nouveau produit, d'un nouveau service, de nouvelles pratiques de gestion et d'améliorations organisationnelles, contribue au renouvellement et à la compétitivité des entreprises étudiées, et, en dernière instance, à sa survie future. Dans le même temps, on observe l'apparition de nouvelles possibilités pour les entreprises et leurs agents, montrant la dynamique entre opportunités, processus et résultats (Tableau 3).

Tableau 3 – Résultats

Entreprise Familiale	Résultats
Cas 1	On estime aujourd'hui que l'entreprise est vraiment bonne, vous savez ? Vraiment, parce qu'elle est solide, elle possède un nom, une tradition, un concept, et donc elle a du prestige auprès du fournisseur, auprès du client, alors on commence, voyez, même si elle est passée par des difficultés, on voit que l'entreprise est bonne. Pour le dire comme ça : « j'ai traversé des difficultés, mais j'ai acquis du prestige, du crédit, tout quoi, j'ai acquis de la crédibilité sur le marché », alors, après ça, on analyse que l'entreprise est très bonne de ce point de vue. Elle a une très bonne solidité (Successeur A - E2)
Cas 2	On s'interroge toujours sur la question du service, sur la question vraiment de servir notre clientèle, sur ce que les gens désirent et aiment vraiment (...). Et là, on travaille sur cette intuition du service et de satisfaire les besoins de nos clients. (Successeur - E5)
Cas 3	Pendant la période où on a commencé, on a eu une trajectoire très ascendante par rapport aux concepts. (...) Nous croyons dans la modernisation du service, dans une différenciation dans le service, dans le concept de différenciation du service dans la boucherie, nous n'achetions pas de viande en morceaux, nous l'achetions seulement emballée et nous avons mis ces concepts en évidence, ce qui a brisé pas mal de paradigmes. Ça a fait venir de nouveaux consommateurs et ils ont commencé à accepter ce que nous proposons comme service. Ça nous a donné du crédit auprès du consommateur. (...) Nous cherchions toujours à surprendre la clientèle, à offrir des choses que notre concurrent n'offrait pas. (Successeur - E8).

Au cours de cette recherche, nous avons pu observer un ensemble d'éléments qui permet d'identifier les AE dans l'environnement des EF considérées. Ces pratiques, d'un côté, sont associées à différentes visions de l'entrepreneuriat en tant que processus, liant, dans une même perspective, le processus entrepreneur de création de nouvelles affaires, les situations d'AE, les processus d'innovation et les processus intrapreneuriaux. D'un autre côté, ces pratiques sont liées à des perspectives importantes dans l'environnement de l'entrepreneuriat et de l'AE, associant la création et le renouvellement d'organisations à la perspective de la construction et de la reconstruction d'EFE. Cette constatation est importante,

puisqu'elle prend en considération l'entrepreneuriat en tant que processus mis en mouvement à partir d'une perspective intergénérationnelle de sorte que l'on peut y reconnaître et valoriser le rôle tenu par des familles entreprenantes cherchant, à travers leurs actions, de nouveaux chemins et de nouvelles possibilités de survie et de longévité.

3. Aspects de la différenciation entre des entreprises familiales entrepreneuriales et non-entrepreneuriales

Au cours de cette étude, nous avons considéré le construit action entrepreneuriale (AE) selon la perspective de Andrade, Lima et Borges (2014), nous concentrant sur les éléments internes du modèle : opportunités, processus et résultats. Les questions étaient concentrées sur l'entreprise, s'attachant aux aspects de ces EF qui traduisent ces éléments du modèle. Les EFE, selon cette interprétation, sont celles qui se différencient par l'expression des AE en tant qu'élément du dynamisme de la pérennité de l'entreprise, par opposition à celles où ce dynamisme ne s'observe pas.

L'étude se caractérise par son caractère exploratoire et d'évaluation quantitative. De fait, 120 questionnaires ont été proposés en EF, dans 12 villes situées dans la région Sud de l'État de Minas Gerais, au Brésil, après la réalisation d'un pré-test au cours duquel les défauts en ont été corrigés (Rea & Parker, 2000). Nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste de commodité. La collecte de données a été faite au moyen d'un questionnaire structuré, contenant 46 questions, regroupées en quatre parties.

Les données ont été compilées dans un logiciel d'analyse statistique SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), ce qui a permis le développement d'analyses univariées et multivariées. Furent réalisées des analyses descriptives (distribution de fréquence, moyenne et écart-type, et des analyses multivariées (analyse de cluster et analyse discriminante)).

À fins d'analyse, les questions ont été regroupées en quatre parties : la première partie était composée de questions en rapport aux caractéristiques de l'entreprise ; les trois autres parties incluaient des aspects liés aux éléments centraux du concept d'AE : la première de ces trois parties se référait à 16 affirmations traduisant l'intervention faisant suite à des opportunités ; la seconde est liée au processus entrepreneurial relatif aux processus internes de transformations dans les entreprises, avec 12 affirmations ; la troisième se présente avec 6 questions

relatives aux aspects de résultat du processus. Dans ces trois dernières parties, le répondant utilisait une échelle ordinale de 5 points, avec des variations du degré de concordance.

Au travers de l'analyse de cluster, nous avons testé deux modèles : le premier avec deux groupes, le deuxième avec trois groupes. En fonction de la qualité des résultats obtenus, ainsi que du modèle théorique présenté, nous avons choisi de travailler avec la proposition de deux groupes. Les groupes étaient composés de 67 et 53 répondants respectivement, dans lesquels 95 % des répondants furent regroupés correctement.

Après l'analyse de cluster, nous avons procédé à l'analyse discriminante, en utilisant la méthode Stepwise, qui sélectionne les meilleures variables tandis que les autres sont éliminées automatiquement en fonction des corrélations partiales. Dans le Tableau 4, nous retrouvons par ordre de suppression les variables qui discriminaient les groupes, de même que leur classification théorique.

Tableau 4 – Variables qui ont été supprimées par l'analyse discriminante

Classification	Discriminant	Variabes supprimées
Procédure	D 1	A innové dans les procédures de gestion, au moyen de la délégation d'autorité.
Procédure	D 2	Des transformations dans les procédures de finances sont apparues (comptabilité électronique, flux de caisse, indicateurs de coût et de résultats, consultance spécialisée)
Opportunité	D 3	Le secteur d'activité de l'entreprise souffre de transformations exigeant des changements dans la manière de la gérer.
Résultat	D 4	Dirigeants et/ou membres de la famille entreprenante participent ou ont participé à des associations et/ou des entités sociales de la municipalité.
Procédure	D 5	Il y a eu création et/ou développement de nouveaux produits et/ou de procédures au cours du temps.
Résultat	D 6	Les dirigeants maintiennent de bonnes relations personnelles avec des dirigeants d'entreprises concurrentes (échange d'expérience, achats en commun, meilleures négociations).
Opportunité	D 7	On cherche des informations auprès d'organes compétents pour promouvoir des améliorations et/ou des changements.

**ACTIONS ENTREPRENEURIALES DANS LES PME : ENTREPRENEURIAT ET
ENTREPRISES FAMILIALES ENTREPRENEURIALES**

On remarque qu'il y avait sept variables qui discriminent les deux groupes. Pour comprendre la différence existante entre chacune de ces variables et leurs influences en relation à chaque groupe, on a choisi la tabulation croisée (Tableau 5), à partir de laquelle il est possible de percevoir les différences de positionnement entre les entreprises. Les entreprises du groupe 1 sont les entreprises familiales entrepreneuriales et celles du groupe 2 les entreprises familiales non-entrepreneuriales.

Tableau 5 – Différenciation de types d'entreprises familiales

Variables	Échelle	Groupe 1 (67 répondants)	Groupe 2 (53 répondants)
D1 : a innové dans les procédures de gestion, au moyen de la délégation d'autorité.	Désaccord	14,9 %	83 %
	Accord	85,1 %	13,2 %
D2 : Des transformations dans les procédures de finances (comptabilité électronique, flux de caisse, indicateurs de coût et de résultats, consultance spécialisée) ont eu lieu.	Désaccord	4,5 %	58,5 %
	Accord	94 %	37,8 %
D3 : Le secteur d'activité de l'entreprise souffre de transformations, exigeant des changements dans la manière de la gérer.	Désaccord	7,5 %	45,3 %
	Accord	92,5 %	49,1 %
D4 : Dirigeants et/ou membres de la famille entreprenante participent ou ont participé à des associations et/ou à des entités sociales de la municipalité.	Désaccord	7,5 %	43,4 %
	Accord	92,6 %	52,9 %
D5 : Il y a eu création et/ou développement de nouveaux produits et/ou procédures au cours du temps.	Désaccord	7,5 %	20,8 %
	Accord	92,5 %	79,2 %
D6 : Les dirigeants maintiennent de bonnes relations personnelles avec des dirigeants d'entreprises concurrentes (échange d'expérience, achats en commun, meilleures négociations).	Désaccord	20,9 %	16,9 %
	Accord	77,6 %	81,1 %
D7 : On cherche des informations auprès des organismes compétents pour promouvoir des améliorations et/ou des changements.	Désaccord	16,3 %	54,7 %
	Accord	83,5 %	41,1 %

Le groupe des EFEs réunit surtout des entreprises qui exercent leur activité dans le secteur du commerce (73,1 %), 59,7 % d'entre elles comptant 20 travailleurs ou moins et 70,1 % ayant une facturation mensuelle supérieure à R\$ 50 000,00 (environ € 16 500). Quant au groupe des entreprises non-entrepreneuriales, 50,9 % exercent dans le secteur commercial, la majorité d'entre elles ayant un maximum de 20 travailleurs et 75,5 % d'entre elles ayant une facturation de R\$50 000 maximum (environ € 16 500).

Ces résultats révèlent que dans les EFE l'identification ou la construction d'opportunités s'expriment du fait que les dirigeants cherchent des informations provenant d'organismes gouvernementaux pour promouvoir des améliorations en fonction des transformations survenues dans le secteur de leurs activités. Il s'agit, effectivement, d'identification du potentiel de la notion d'opportunités considérées comme des éléments essentiels de l'entrepreneuriat (Shane & Venkataramam, 2000 ; Davidson & Wiklund, 2001), présents dans le contexte qui provoque et induit des variations dans les AE, contexte qui est l'élément essentiel selon Habbershon, Nordqvist et Zellweger (2010). On a également observé la présence d'innovations dans les procédures de gestion au moyen de la délégation d'autorité, de même que de transformations dans les procédures financières, au moyen de pratiques de contrôle financier. Deux éléments procéduriers révèlent le dynamisme des EFE, car si l'innovation est un élément fondamental dans l'entrepreneuriat (Bractinicky, 2005), la délégation d'autorité indique la possibilité que des agents familiaux et non-familiaux soient présents dans les décisions et les actions, ouvrant le champ à la transgénéralité, élément central dans l'orientation entrepreneuriale par la présence d'intrapreneuriat et d'apprentissage transgénérationnel (Habbershon & Williams, 1999 ; Hoffmann, Hoelscher & Sorenson, 2006). Au cours du temps ces processus génèrent de nouveaux résultats (création ou développement de nouveaux produits ou de procédures au cours du temps), qui sont responsables de la mise en route d'un nouveau cycle d'AE, qui est l'identification d'une nouvelle opportunité, à partir de laquelle de nouvelles procédures et de nouveaux résultats apparaîtront.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons voulu mettre en évidence l'insertion des concepts d'AE et d'EFES pour des études du phénomène entrepreneurial concernant les PME. Le coeur de notre sujet réside en la considération du phénomène entrepreneurial pris en tant que phénomène social et non dans une perspective individualiste, centrée sur l'entrepreneur.

Le point de départ en a été l'identification d'une tendance à considérer les AE et la mise en évidence d'un concept qui réfléchisse le dynamisme de la relation actions sur les opportunités, processus internes et construction de résultats, en tant que noyau du phénomène entrepreneurial s'insérant dans l'interaction entre individus, organisation et environnement socio-économique. Les EFE seraient celles où l'on identifierait la présence continuée d'actions entrepreneuriales, au cours de leur histoire, figurant l'expression de construction de leur pérennité.

Pour illustrer l'approche de l'entrepreneuriat en fonction de ces concepts, nous avons présenté une étude de cas multiple avec PME familiales brésiliennes, dans laquelle on montre l'insertion du concept d'AE pour décrire le phénomène entrepreneurial. Dans la même idée, on a présenté des résultats de recherche quantitative avec un échantillon de 120 PME familiales brésiliennes, mettant en évidence la différence entre entreprises familiales entrepreneuriales et entreprises familiales non-entrepreneuriales, à partir des caractéristiques de ces entreprises par rapport aux aspects de l'AE : opportunité, processus et résultat. Les résultats permettent de valider la recherche du phénomène entrepreneurial dans une direction différente de la vision prédominante plus individualiste du phénomène, en abordant l'AE dans le sens exploré par d'autres chercheurs (Watson, 2013 ; Bractinicky, 2005 ; Berglund, 2005). Dans la même perspective, l'exploitation de la notion d'EFE vise à s'insérer dans le mouvement qui cherche à expliquer le phénomène entrepreneurial dans l'environnement du complexe famille-entreprise, à la suite d'auteurs tels que Das et He (2006), Cruz et Nordqvist (2012) et Mammoud-Joini, Bloch et Mignon (2010).

La perspective exposée dans ce travail met en évidence les possibilités d'analyses qui permettent d'identifier la nature des AE en tant que phénomène central d'études de l'entrepreneuriat et également de l'intervention sur les petites et moyennes entreprises sans partir de la considération d'un individu entrepreneur, mais du fait qui exprime l'entrepreneuriat, s'insérant directement dans les pratiques de gestion de ces entreprises. Ces pratiques font sens dans leur ensemble, dans la mesure où des opportunités ne sont pas seulement identifiées, mais également construites, des procédures internes aux entreprises étant observés comme un ensemble d'éléments qui mènent à des résultats, ouvrant des possibilités pour de nouvelles opportunités, identifiées ou créées par l'AE. Et ceci étant vu toujours comme noyau de l'entrepreneuriat en tant que phénomène où interagissent individu, environnement et organisation.

Dans la même perspective, la recherche par la construction du concept d'EFE représente une alternative pour la compréhension de la différenciation entre firmes pérennes et non-pérennes, dans lesquelles entrent en vigueur des AE impliquant des prédécesseurs et des successeurs conjointement, ou encore des actions de successeurs, représentant une contribution dans la direction de la compréhension de l'entrepreneuriat transgénérationnel. Ces entreprises ainsi conçues et ainsi identifiées peuvent être objet d'intervention différenciée dans le maintien et le renforcement de sa force économique et sociale.

Bibliographie

Andrade, D. M., Lima, J. B., & Borges, A. F. (2014). Ações empreendedoras em empresas familiares : um estudo sob a ótica de oportunidades, inovação e aprendizagem. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Goiânia, GO, Brasil, 8.

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa : Edições 70.

Berglund, H. (2005). *Toward a theory of entrepreneurial action - Exploring Risk, Opportunity and Self in Technology Entrepreneurship*. Department of Technology Management and Economics; Chalmers University of Technology. (PhD Thesis).

Borges, A. F., Lescura, C., & Oliveira, J. L. (2012). O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil : análise da produção científica no período 1997-2009. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 315-332.

Bratnick, M. (2005). Organizational Entrepreneurship : Theoretical Background, Some Empirical Tests, and Directions for Future Research. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 15(1), 15-33.

Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms : a generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.

Danjou, I. (2000). *L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité*. Lille : School of Management.

Das, T. K., & He, I. Y. (2006). Entrepreneurial firms in search of established partners : review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(3), 114-143.

Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research : Current research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 81-99.

Fayolle, A. (2004). Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches. *Actes de Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montréal, Canada, 7.

Habbershon, T., Nordqvist, M., & Zellweger, T. M. (2010). Transgenerational entrepreneurship. In : Nordqvist, M., & Zellweger, T. M. (Eds.), *Transgenerational Entrepreneurship : Exploring Growth and Performance in Family Firms across Generations* (vol. 1, cap. 1, pp. 2-37). Cheltenham : Edward Elgar Publishing Ltd.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre : Bookman.

Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage : a family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms : a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.

Lima, J. B., Andrade, D.M. & Grzybovski, D. (2005). Práticas de sucessão em empresas familiares empreendedoras. In : Souza, E. C. L. & Guimarães, T. A. *Empreendedorismo além do plano de negócio*. (vol 1., cap. 6, pp. 138-161). São Paulo : Editora Atlas.

Mahmoud-Jouini, S., Bloch, A., & Mignon, S. (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes : proposition d'un cadre théorique et méthodologique. *Revue Française de Gestion*, 50(200), 111-126.

McMullen, J. S., & Shepperd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.

Rea, L. M., & Parker, R. (2000) *Metodologia de pesquisa : do planejamento a execução*. São Paulo : Pioneira.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review : Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.

Verheul, I., Wenweckens, S., Audrestch, D., & Thurik, R. (2001). *An eclectic theory of entrepreneurship policies, institutions and culture*. Rotterdam : Tinbergen Institut Discussion Paper.

Watson, T. J. (2013) Entrepreneurship in action : bringing together the individual, organiza-tional and institutional dimensions of entrepreneurial action, *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(5-6), 404-422.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso : planejamento e métodos*. Porto Alegre : Bookman.

Zahra, S. A., & M. Wright. (2011). Entrepreneurship's next Act : return to the fountainhead? *Working Paper*.

Ce chapitre a bénéficié du soutien financier de la FAPEMIG (Fundação de Apoio à Pesquisa de Minas Gerais) et du CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), Brésil.

