



HAL
open science

La régénération stratégique de l'entreprise familiale : le cas des entreprises multigénérationnelles

Mariem Hannachi

► To cite this version:

Mariem Hannachi. La régénération stratégique de l'entreprise familiale : le cas des entreprises multigénérationnelles. Gestion et management. Université d'Avignon, 2015. Français. NNT : 2015AVIG2047 . tel-01377950

HAL Id: tel-01377950

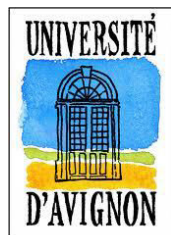
<https://theses.hal.science/tel-01377950>

Submitted on 8 Oct 2016

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

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

UNIVERSITE D'AVIGNON ET DES PAYS DE VAUCLUSE
ÉCOLE DOCTORALE CULTURE ET PATRIMOINE ED 537
LABORATOIRE « BIENS, NORMES ET CONTRATS »



UNIVERSITÉ D'AVIGNON
ET DES PAYS DE VAUCLUSE

THÈSE

Présentée par

Mariem HANNACHI

et soutenue

le 7 octobre 2015

en vue de l'obtention du

DOCTORAT de l'UNIVERSITÉ d'AVIGNON et des PAYS de VAUCLUSE

Spécialité : Sciences de Gestion (6^{ème} Section)

Arrêté du 7 août 2006

**LA REGENERATION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE :
LE CAS DES ENTREPRISES MULTIGENERATIONNELLES**

MEMBRES du JURY

Mme. Sophie MIGNON

Professeur à l'Université de Montpellier I (*Président du jury*)

M. Olivier GERMAIN

Professeur à l'Université du Québec à Montréal – ESG – (*Rapporteur*)

M. Didier CHABAUD

Professeur à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse (*Directeur de thèse*)

M. Alain FAYOLLE

Professeur à l'École de Management de Lyon (*Rapporteur*)

M. Alain BLOCH

Professeur du CNAM et HEC Paris

L'Université n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions particulières émises dans cette thèse. Ces opinions sont considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je souhaite exprimer avec ces quelques lignes ma reconnaissance à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de cette thèse.

J'adresse tout d'abord mes remerciements les plus sincères à la personne sans laquelle ce travail n'aurait pas vu le jour, Professeur Didier CHABAUD qui a dirigé ce travail. Toute ma gratitude et reconnaissance pour sa confiance, son aide et sa patience.

Mes remerciements vont ensuite aux professeurs Alain BLOCH, Alain FAYOLLE, Karim MESSEGHEM, Sophie MIGNON et Olivier GERMAIN, qui me font l'honneur de participer à l'évaluation de cette thèse.

Je tiens également à remercier mes collègues de l'IUT d'Avignon, qui durant ces deux dernières années, m'ont permis d'avancer sur mon travail doctoral sans oublier bien sûr mes étudiants des DUT PEC et STID.

Mes remerciements vont aussi à mes collègues et amis de l'Ecole de Management de Normandie qui m'ont soutenue lors de mes trois premières années de thèse, particulièrement Olivier, Michèle, Clémence, Jérôme, Mylanie, Khaled, Samy... Ainsi que mes amis de l'IAE de Caen pour les échanges et le soutien tout au long de cette période.

Je tiens également à remercier Prosper qui m'a accordé l'utilisation de son mémoire de Master dans le cadre de cette thèse, Professeur Jean Claude DAUMAS qui m'a permis de réutiliser ses écrits sur l'entreprise Blin & Blin et M. François RAOUL DUVAL pour l'accueil et la confiance pour la disponibilité des archives et documents précieux de l'entreprise Raoul Duval.

Un grand merci à mes amis, Karim, Amra, Manel, Wiem, Dorsaf, Afef, Hedi... qui m'ont continuellement encouragée. Sans oublier ma famille, Dali, Hela, ma chère maman Radhia et ma chère tante Hajer, qui ont cru en moi, qu'ils trouvent dans ce travail un signe de ma reconnaissance.

A Monsieur *Didier CHABAUD*

Le meilleur chef est celui dont on sait à peine qu'il existe. Le chef est moins bon si les gens lui obéissent ou l'acclament. Le pire est celui qu'on méprise. Mais du bon chef, qui parle peu, une fois la tâche achevée et le dessein accompli, tous diront : "Nous avons fait cela nous-mêmes".

Lao Tsu, Le Livre du Tao

Sommaire

Plan du Chapitre

Introduction générale5

PREMIERE PARTIE : ENTREPRISE FAMILIALE ET REGENERATION STRATEGIQUE : UN ETAT DE L'ART28

Chapitre 1 : L'entreprise familiale : de l'état de l'art à l'aspect stratégique ...29

Chapitre 2 : les fondements théoriques de la régénération stratégique : une spécificité des entreprises familiales ?.....58

DEUXIEME PARTIE: METHODOLOGIE ET HISTOIRES..... 116

Chapitre 3 : Approche méthodologique et épistémologique 117

Chapitre 4 : Raoul Duval et Cie S.A. : L'histoire d'une entreprise familiale multigénérationnelle..... 163

Chapitre 5 : Du négoce à l'industrie : des histoires de dynasties familiales ...216

TROISIEME PARTIE : RESULTATS ET DISCUSSION..... 259

Chapitre 6 : La régénération stratégique de l'entreprise Raoul Duval..... ..260

Chapitre 7 : Analyse du processus de la régénération stratégique des cas confirmatoires..... 288

Chapitre 8 : Résultats et discussion 325

Conclusion générale : Régénération stratégique de l'entreprise familiale. Leçons et recommandations..... 350

Bibliographie 366

Annexes..... 398

Table des matières détaillée..... 546

Introduction générale

Plan du chapitre

Introduction générale4

- i. Intérêt particulier porté à l'entreprise familiale : point de départ6
- ii. La famille au cœur de la régénération stratégique : vers une proposition de problématique 16
- iii. Approche générale et démarche méthodologique..... 16

« *Paul et Claude Razel reçoivent de leur père la lourde mission de prolonger l'œuvre familiale, développer encore et toujours son rayonnement.* » René Razel cède sa place en 1970 à ses deux fils et leur confie le pouvoir sur ce qui est son œuvre. Il veut que l'esprit, son esprit, se perpétue. C'est ainsi que les frères Razel, tandem dirigeant de l'entreprise, ont essayé, pendant plus de 20 ans, d'assurer la continuité de l'entreprise familiale. Cette dernière a connu une période glorieuse et est devenue l'une des entreprises phares du secteur des travaux publics en France. Cependant, l'entreprise Razel Frères, qui est restée dans le giron familial depuis 1880, a été cédée à Dumez SAE en 1991, puis, à un groupe allemand, en 1994, pour devenir Razel-Bec une filiale du groupe FAYAT en 2008.

A l'instar de l'entreprise Razel, une grande partie des entreprises françaises a commencé par un savoir-faire artisanal, un fort esprit entrepreneurial et un soutien familial, financier ou moral. Les sagas des entreprises familiales en France, comme ailleurs dans le monde, sont nombreuses. La sphère académique autant que managériale a porté beaucoup d'intérêt à l'entreprise familiale multigénérationnelle. Cet intérêt vient de la forte contribution des entreprises familiales sur le plan économique et social. Il importe qu'elles trouvent un juste équilibre entre tradition séculaire et exigences de la mondialisation pour assurer leur pérennité.

Depuis la fin des années 1980, les chercheurs se sont intéressés à la question de la survie de l'entreprise familiale qui est considérée comme précaire due aux changements internes et externes à l'entreprise (Dyer, 1988 ; Hall, 1988 ; Davis et Sterne, 1988 ; Ward, 1988 ; Lane, 1989 ; Correll, 1989 ; etc.). Toutefois, cet intérêt manque d'opérationnalisation des facteurs de survie et de régénération de ces entreprises.

Notre travail de recherche s'intéresse à la pérennité de l'entreprise familiale multigénérationnelle et sa capacité stratégique à se régénérer.

A l'heure actuelle, rares ceux qui se sont intéressés à la question de la régénération des entreprises familiales, peut être cette question n'est pas si évidente à construire, n'est pas nécessaire voire triviale. Cependant, s'interroger sur la régénération stratégique de l'entreprise familiale relève de l'essor économique et social ainsi que la survie de ces unités et de toutes leurs parties prenantes. Il importe ainsi de comprendre

par quels mécanismes l'entreprise familiale se régénère et le rôle joué par la famille dans ce processus.

La disparition d'une entreprise, et notamment une entreprise familiale, peut avoir un fort impact, surtout sur une entreprise dont le vaste parcours a rayonné et marqué des générations ou des régions. Le cas de la disparition de l'entreprise Amouroux Frères¹ en est une bonne illustration (voir encadré 1).

Les cas d'entreprise étudiés dans la partie empirique relèvent aussi l'importance et le rôle que jouaient, ou jouent encore, ces entreprises dans le paysage économique et/ou social au niveau national. Tant par des épisodes glorieux et d'autres qui le sont moins, les leçons que nous avons apprises de ces entreprises multigénérationnelles nous éclairent sur la question de la régénération stratégique. C'est ce que nous tenons à élucider tout au long de ce travail. Pour ce faire, en guise d'introduction générale, nous soulignons à prime abord l'intérêt que revêtent l'entreprise familiale et la question de sa régénération stratégique. Dans un second point, nous proposons les questions de recherche suivies de l'esquisse générale de la démarche et les choix méthodologiques suivis.

i. Intérêt particulier porté à l'entreprise familiale : point de départ

D'après le dernier classement des 500 Fortunes en France, plus de 45% des entreprises sont familiales, dont plus du tiers sont centenaires voire bicentennaires. De son côté, l'association des Entreprises Familiales Centennaires (EFC), note qu'en 2011, 50 entreprises, mondialement connues fêtent leur centenaire. Toutefois, seulement 12 d'entre elles sont familiales à côté des 1300² entreprises familiales centenaires déjà existantes. L'association des Hénokiens, quant à elle, compte, aujourd'hui, 44 entreprises dans le monde³. Avec l'important nombre des entreprises familiales existantes, en France comme ailleurs, la question de leur contribution, économique et sociale, se pose. La question a suscité l'intérêt des professionnels, la sphère politique et celle académique. Pour cette dernière, les entreprises familiales jouent un rôle

¹ Pour aller plus loin, Amann et Saboly, (2001), « L'entreprise Amouroux Frères au début du siècle : paradoxe d'une gestion atypique », *Entreprises et Histoire*, p77-88.

² Aujourd'hui l'association des Entreprises Familiales Centennaires (EFC) compte plus de 1400 entreprises familiales centenaires en France, ce qui représente (40%) de l'ensemble des entreprises centenaires françaises. Ces entreprises emploient 125.000 salariés. (www.efc-centennaires.fr).

³ Source : www.henokiens.com (consulté le 01/05/2015).

déterminent dans l'économie globale (Anderson et Reeb, 2003 ; Chrisman et al, 2007) et sont la forme la plus dominante d'entreprise dans le monde (Chrisman et al, 2003 ; La Porta et al, 1999).

Encadré 1. L'entreprise Amouroux Frères, Amann et Saboly, 2001

L'aventure industrielle de l'entreprise familiale Amouroux a duré un peu plus de 80 ans. Créée en 1873 par Pascal Amouroux, et secondé par son frère Hippolite, cette entreprise toulousaine était spécialisée dans la fabrication artisanale des outils agricoles dans un premier temps. A partir de la fin du XIXème siècle, l'entreprise Amouroux s'est orientée vers la fabrication et la vente des machines agricoles, dont « l'Hirondelle », produit phare dans le milieu agricole pendant plusieurs décennies. Employant jusqu'à plus de 800 salariés, l'entreprise familiale Amouroux avait connue des périodes glorieuses et singulières à certaines entreprises familiales de part de sa gestion atypique : innovation technologique et performance commerciale, paternalisme et responsabilité sociale...

Avec la reprise, assurée par les deux fils Georges et Abdon Amouroux en 1919, le schéma de la gestion paternaliste et le système de management ont été perpétués par les dirigeants. Toutefois, ayant rencontrée des difficultés, après une période glorieuse avant et après la Grande Guerre jusqu'à la crise de 1930, la Société Amouroux Frères (SAF), cède aux passages chaotiques et fini par disparaître au milieu des années 1950. Mauvaise anticipation stratégique du changement et de l'évolution du secteur de l'industrie agricole et des technologies utilisées, mouvements sociaux et désengagement de l'Etat pourraient expliquer cette disparition. Cependant, selon les auteurs, l'enracinement des dirigeants et l'absence d'un successeur potentiel – se traduisant par l'absence ou l'insuffisance du réseau familial et quasi-familial – avait fini par pousser l'entreprise à l'agonie et la fin d'un acteur social et économique important dans la région toulousaine et le secteur agricole.

D'après Amann et Saboly, 2001, « L'entreprise Amouroux Frères au début du siècle : paradoxe d'une gestion atypique ».

La prévalence des entreprises familiales dans certains pays montre leur poids et légitime l'intérêt croissant qui a été porté à cette entité depuis quelques décennies. De toutes tailles et formes confondues, les entreprises familiales représentent plus de 80%

des entreprises en France employant ainsi plus 31% de main d'œuvre et participant à plus de 60% du PIB national (Mandel, 2008). Le tableau suivant (Tableau 1) illustre la dominance des entreprises familiales dans certains pays (Etats Unis, Espagne, France, Royaume Uni, Suède, Pays Bas et Allemagne) ainsi que leur contribution dans l'économie nationale (PIB et emploi) en pourcentage.

	USA	Espagne	France	Royaume Uni	Suède	Pays Bas	Allemagne
Entreprises	96	85	83	65	79	74	93
PIB	40	65	60	41	65	54	48
Emploi	60	42	31	31	42	31	57

Tableau 1. Prévalence des entreprises familiales dans certains pays, (Lindow, 2013, p.8)

Considérée comme une entité économique et sociale, l'entreprise familiale a été reconnue comme la source majeure d'oxygène pour la combustion de l'entrepreneuriat (Rogoff et Heck, 2003). La place occupée par ces entreprises dans l'économie et la société ne date pas d'hier. Elles ont été, depuis des siècles, la colonne vertébrale de l'économie et ont joué un rôle important dans le développement des civilisations. Les activités économiques dans la civilisation grecque, l'empire romain, le Moyen-âge et les derniers siècles, reposaient essentiellement sur l'entreprise familiale, ou dite autrement les activités familiales et domestiques (Bird et al, 2002). Ainsi, elles ont été source de création de l'emploi, les recettes fiscales de l'Etat et de flexibilité en temps de crise et de difficultés économiques nationales (Neubauer et Lank, 1998).

L'entreprise familiale dite « classique », dont la propriété et le contrôle sont enlacés dans la famille, où les membres de la famille sont impliqués à la fois dans la stratégie que dans la prise de décision, est façonnée par un motif dynastique. C'est ce motif dynastique, pérennité de l'entreprise et sa transmission à la génération suivante, que Bloch et al, (2012) considèrent comme objectif principal de l'entreprise et la stratégie que suit le propriétaire dans la gestion de l'entreprise familiale multi générationnelle. En France comme ailleurs, l'entreprise familiale « classique » reste encore une réalité dans presque toutes les économies avancées, même celle qui, comme les Etats-Unis, l'ont appelée le «*lit de semence de capitalisme managérial*» (Colli, 2003).

De surcroît, l'entreprise familiale, du fait de son poids économique et social, a fait l'objet de recherche dans le monde académique depuis une trentaine d'années. Même si le champ de l'entreprise familiale commence à avoir plus d'attention, des zones

d'ombre restent encore peu explorées. Du fait de l'augmentation la complexité de cette entité avec l'évolution du nombre des membres de la famille impliqués (Lambrecht et Lievens, 2008), l'étude des entreprises familiales est d'autant plus complexe. La grande attention qui doit être portée à l'entreprise familiale a aussi été soulignée dans les propos d'Astrachan (2010) :

“If ever a field needed greater attention and more outlets for theory and research, family business is it”.

Cependant, cet intérêt ne date que depuis quelques années, ou quelques décennies, et depuis, chercheurs et professionnels ont commencé à prêter plus d'attention à l'entreprise familiale comme entité séparée et un champ disciplinaire à part. C'est ainsi qu'une infrastructure d'une nouvelle discipline académique a été mise en place (Bird et al, 2002).

La complexité de l'étude de l'entreprise familiale vient aussi de l'imbrication de deux systèmes qui sont : la famille et l'entreprise. Pour Kaye (1991), le système désigne un groupe de personnes se partageant une histoire ou des connaissances communes et ayant des actions partagées. Ainsi chaque famille ou entreprise est considérée comme un système. Par ailleurs, il est difficile de distinguer les limites de ces deux systèmes imbriqués (Mahto et al, 2010).

Le système familial joue un rôle important dans certaines situations de management et de gouvernance dans l'entreprise familiale. Conçue comme une institution, la famille influence les pratiques managériales dans l'entreprise familiale (Arrègle et al, 2004). Cette dernière est considérée comme une organisation complexe non définie juridiquement (Barrédy, 2002). Néanmoins, elle permet d'étudier des phénomènes organisationnels particuliers et attrayants (Chrisman et al, 2003) même si elle a été longtemps considérée comme forme désuète d'entreprise (Allouche et Amman, 2000). L'entreprise familiale est considérée comme une forme d'organisation productive dont l'origine est difficilement délimitée dans le temps ou l'espace. Cette forme d'entreprise était, à la majorité absolue, au cours de la première révolution industrielle, ainsi que dans la période préindustrielle, allant de l'atelier artisanal de la célèbre Medici Bank, à la société commerciale et de négoce sophistiquée d'Andrea Barbaggio, «Marchand de Venise», et les partenariats entre frères et sœurs communs de la même période chez les

marchands de l'Adreatic Sea Republic (Colli, 2003). Ce même auteur, Colli (2003), désigne l'entreprise familiale aujourd'hui comme la colonne vertébrale d'un nombre important de pays industrialisés. Elle est toujours une présence vivante dans les anciens pays industrialisés, ainsi que dans un grand nombre de secteurs, de la main-d'œuvre artisanale jusqu'aux fournisseurs spécialisés (Colli, 2003).

Toutefois, une autre difficulté s'ajoute à ce champ, à savoir, la définition de l'entreprise familiale (Bloch et al, 2012). Ainsi, la définition proposée dans la littérature est caractérisée par la variété et l'hétérogénéité (Arrègle et al 2004, Allouche et Amann 2000) et repose sur certains critères (l'implication des membres de la famille dans le management et la propriété, l'intention de la transmettre à la génération suivante,...) (Chua et al, 1999). Nous nous attardons sur cette question dans la première section du premier chapitre.

Par ailleurs, assurer la longévité de l'entreprise familiale est l'une des préoccupations majeures du dirigeant (Miller et al, 2008, Bloch et al, 2012). Il est vrai que l'entreprise familiale est souvent présentée comme ayant une perspective temporelle à long terme qui peut être renforcée par des processus, des résultats et par les membres de l'entreprise (Le Breton Miller et Miller, 2006). Pour Sharma et Irving (2005), la combinaison du capital financier, les réseaux sociaux et le capital humain accroissent la probabilité de survie et du maintien de l'entreprise durant les périodes économiques critiques. Ainsi, la stratégie à long terme et l'orientation entrepreneuriale dans l'entreprise familiale peuvent être considérées comme un élément nécessaire au développement de l'entreprise, sa rentabilité et sa survie (Kellermanns et al, 2008, Bloch et al, 2012). La pérennité de l'entreprise familiale, qui est considérée problématique, avec seulement 10 à 15% des entreprises arrivant à la troisième génération (Miller et al, 2008), requiert certains mécanismes et facteurs pour l'assurer. Seulement, dépasser la troisième génération n'est pas gage de capacité de survie et d'adaptation.

Encadré 2. Histoire de l'entreprise Waterman

Après sa création en 1883, à New York, par Lewis Edson Waterman, la compagnie Waterman a cédé des droits de fabrication de ses stylos de haut de gamme à des entreprises au Canada, Angleterre et la France. La branche française était créée, au début du XXème siècle, par Jules Isidore Fagard, qui s'appelait désormais JIF-Waterman. En 1932, après le décès de Monsieur Fagard, son épouse décide de reprendre l'affaire et continuer la saga des stylos de prestige et innovants. JIF-Waterman a connu, comme d'autres entreprises de l'époque, des hauts et des bas suite à la crise et à la seconde guerre mondiale. Secondant sa mère dans l'entreprise familiale, la fille de Jules Isidore Fagard reprend l'entreprise après le décès de sa mère à l'âge de 85 ans en 1964. A cette époque, Francine Gomez, la petite fille de Jules Issidore Fagard intègre aussi l'entreprise familiale, et en devient le PDG en 1969 après la démission de sa mère à l'âge de 4 ans. A cette époque, Francine Gomez réussit à redresser l'entreprise après une quasi-faillite en 1969, où les pertes avaient atteint 2.8 millions de francs. La solution pour cette jeune dirigeante était le licenciement de $\frac{3}{4}$ des salariés, le changement du siège de l'entreprise et en renouvelant le design et les couleurs des stylos Waterman. Cette stratégie a apporté ses fruits, et JIF-Waterman a pu racheter toutes les autres filiales de Waterman (Angleterre, Canada et Etats Unis). Ainsi, en 1974, les bénéfices de l'entreprise ont atteint plus de 14 millions de francs et un chiffre d'affaires de 70 millions de francs. Reprise de mère en fille tout au long de 3 générations issues d'une famille bourgeoise française, Waterman France a été rachetée en 1988 par la Compagnie Gillette. Francine Gomez a dû céder l'entreprise à cause, entre autre, de la modification de la loi sur les taxes d'héritage en 1986, qui signifiait, pour elle, la perte du contrôle majoritaire de l'entreprise. Depuis les années 2000, Waterman est devenue sous le contrôle du groupe américain Jewell Rubbermaid, qui possède plus de 50 marques dont Reynolds, Dymo, Paper Mate et Parker.

Kets de Vries, 1996, Family Business: Human Dilemmas in the family firm

La longévité de l'entreprise familiale dépend aussi de la volonté de ses dirigeants ou des membres de la famille impliqués. A cet effet, certains voient dans la vente ou la fermeture de l'entreprise une opportunité d'enrichissement voire sa prospérité. Absence de repreneur, envie personnelle, pressions familiales, conflits entre membres de la famille impliqués, etc., peuvent être des motifs pour mettre fin à l'histoire de l'entreprise ancrée fortement dans l'histoire familiale. Dans cette perspective, la cession de l'entreprise, ou une partie de l'entreprise, à un grand groupe ou une autre entreprise,

souvent internationale, est envisagée si elle présente un potentiel et intérêt financier et économique important (Le Vigoureux et Aurégan, 2010).

L'histoire de l'entreprise Waterman France, étudiée par Kets De Vries (1996), peut être une illustration de l'adage « *la première génération crée, la deuxième accumule et la troisième dilapide* ». Cet exemple, comme celui de beaucoup d'autres entreprises, qui ne dépassent pas la troisième génération, sont nombreux, que ce soit en France ou ailleurs. L'entreprise Lesieur, un des géants du secteur agroalimentaire du XXI^{ème} siècle (voir annexe 1) ou même Desmarais, ancienne entreprise spécialisée dans le secteur des oléagineux et du pétrole, rachetée après par le groupe Total, et beaucoup d'autres nous incitent à nous interroger sur le motif ou les facteurs qui ont poussé leur dirigeant à les céder ou les vendre.

Les motifs de cession ou de disparition sont divers : rigidité de la loi sur l'héritage (exemple Waterman), concurrence et changement de l'environnement externe (exemple de Lesieur), conflits familiaux (exemple de l'entreprise Blin & Blin⁴) voire la volonté de se libérer des engagements de l'entreprise et changement de vie personnelle. Ce dernier cas de figure peut être une décision délibérée de la part du dirigeant ou des membres de la famille de l'entreprise familiale. Le cas de *Hermann Loenstein*, entreprise reprise par la troisième génération et relatée par la dernière génération dans *Family Business Review* illustre bien cet aspect. Le cas montre comment la volonté de réaliser le rêve personnel et la volonté d'indépendance et de différenciation poussent à vendre l'entreprise familiale (Correl, 1989) (voir Annexe 2).

Avec la grande vitesse du changement de l'environnement, les entreprises familiales, afin d'éviter les menaces à sa réussite trans-générationnelle et sa pérennité, tendent à s'adapter de plus en plus à cette évolution (Chirico et Salvato, 2008). Cependant, régie par des règles relationnelles et des traditions, l'entreprise familiale se voit souvent résister au changement (Lumpkin et al, 2008). La pérennité et la prospérité de l'entreprise résultent de la capacité de changement de l'entreprise. Cette dimension stratégique, l'objectif de la pérennité, est un trait distinctif de l'entreprise familiale par rapport à son homologue non familiale. Comme mentionné plus haut, une des caractéristiques, voire fondement de sa définition, de l'entreprise familiale réside dans

⁴ L'historique de l'entreprise Blin & Blin est présenté dans le sixième chapitre

l'imbrication de différents systèmes. Ces deux points, objectif de pérennité et imbrication de systèmes, révèlent une certaine spécificité de l'entreprise familiale et fait émerger un lot de caractéristiques propres à l'entreprise familiale. Nous mettons en exergue dans la deuxième section du premier chapitre les traits distinctifs et les caractéristiques de l'entreprise familiale à partir de la revue de littérature. Ainsi, si l'entreprise familiale peut être considérée comme entité à part et ayant des caractéristiques spécifiques compte tenu de sa nature et sa vision, il est légitime de se poser la question quant à sa stratégie ou son mode de management « atypique » qu'elle poursuit. Ces derniers peuvent être une potentielle explication de sa longévité et sa surperformance (Miller et Le Breton Miller, 2005). Les questions de pérennité, de super-performance et de résilience de l'entreprise familiale ont mené des chercheurs à s'intéresser davantage à cette entité essayant d'analyser les facteurs et les voies poursuivies afin d'arriver à une longévité remarquable par rapport à son homologue non familiale (Miller et Le Breton Miller, 2005 ; Bloch et al, 2012 ; Bégin et Chabaud, 2009...).

L'étude du premier cas (Raoul Duval), que nous avons conduite sur la question des facteurs et des voies permettant d'atteindre cet objectif, a révélé certains constats. Ces derniers ont été vérifiés dans l'étude confirmatoire menée par la suite sur des entreprises familiales multigénérationnelles quasi-semblables (Jobin, CFE et Blin & Blin). Les résultats obtenus soulignent la capacité de ces entreprises à se régénérer tout au long de leur existence et les modalités de régénération malgré les crises qu'elles avaient affrontées. Ainsi, il importe de questionner la littérature sur la régénération stratégique et voir ce que les cas dégagent comme propositions pour l'affiner.

Le terme de régénération a été longtemps utilisé dans divers domaines, tels que la théologie, la biologie, la médecine.... En sciences de gestion, l'usage de ce terme n'a vu le jour que depuis quelques décennies et a été utilisé comme synonyme au concept du changement stratégique. Tantôt étudié sous l'angle de sa nature : action délibérée ou émergente pour contrecarrer le changement de l'environnement de l'entreprise tantôt sous l'angle de son contenu et ses modalités : changement radical ou incrémental, la régénération stratégique n'a pas fait, jusqu'aujourd'hui, le sujet de consensus sur sa théorisation et sa conceptualisation. Toutes les études menées sur la question, qualitatives soient elles ou quantitatives, ne se sont intéressées qu'aux grandes

entreprises souvent dans des secteurs matures⁵. Dans aucun de ces écrits, les auteurs ne se sont penchés sur la question de la nature de l'entreprise (si elle est familiale ou non familiale). Nous pensons que l'intérêt porté à la nature de l'entreprise permettrait de relever certaines différences en termes de comportement, stratégie, gouvernance... qui pourraient expliquer, ou non, les antécédents de la régénération stratégique, son contenu et son processus.

L'entreprise familiale est considérée comme une arène pluraliste engageant d'importantes interrogations et questions de recherche (Stewart, 2008) et engage différentes disciplines pour les aborder et les étudier. A l'instar des champs de recherche en sciences de gestion, l'entreprise familiale a emprunté, depuis sa naissance comme champ de recherche, à plusieurs autres disciplines telles que la sociologie, l'histoire, le droit, l'anthropologie, l'économie, etc., (Chrisman et al, 2005, Stewart, 2008). Cet emprunt et la mobilisation des théories issues d'autres disciplines ont permis à la recherche sur l'entreprise familiale de se structurer et de commencer à penser une (ou des) théorie(s) propre(s) à l'entreprise familiale. Le croisement de connaissances génère l'innovation en donnant d'autres modes de pensée, de nouvelles compétences et d'autres littératures et résultats (Thagard, 2005). Ceci a permis à l'entreprise familiale de devenir un champ de recherche sophistiqué et rigoureux (Bird et al, 2002) cherchant à s'imposer dans le domaine de la recherche académique comme domaine intellectuel et indépendant.

A l'état actuel, l'entreprise familiale est toujours en quête de légitimité et de ressources par rapport aux autres champs de recherche en sciences de gestion, comme ce qui était le cas de l'entrepreneuriat il y a quelque temps.

Notre travail porte, comme nous l'avons souligné plus haut, sur l'entreprise familiale multigénérationnelle, et plus spécifiquement sur la question de sa stratégie en matière de régénération. Cette recherche s'inscrit dans le champ de l'entreprise familiale mais aussi de la stratégie, il convient alors de montrer dans quelle mesure cet ancrage l'est explicitement. Comme le soulignent Zahra et Sharma (2004), il convient à chaque chercheur, proclamant l'inscription de son étude dans le champ de l'entreprise

⁵ Ici, on fait référence aux premiers écrits sur la régénération stratégique menés par Baden Fuller, Stopford, Volberda, Van den Bosch et leurs coauteurs à partir des années 1996, suivi après par le numéro spécial d'Organisation Studies publié en 2009.

familiale, de mettre l'accent sur l'influence réciproque de la famille et de l'entreprise. Il importe aussi de lier les construits et leurs indicateurs pour les définitions opérationnelles dans la littérature afin d'éviter la stagnation dans l'état pré-pragmatique.

D'autre part, il importe au début de toute recherche, dans le champ de l'entreprise familiale, de définir ce que nous entendons par entreprise familiale et délimiter ses frontières (Chrisman et al, 2005) le cadre conceptuel et substantif de la recherche (Zahra et Sharma, 2004).

La première partie de la thèse est dédiée à la présentation du cadre théorique de l'analyse de l'entreprise familiale, de la régénération stratégique et le modèle théorique de la recherche. Cette partie est consacrée à l'analyse de la régénération stratégique des entreprises familiales en se basant sur la dynamique de l'exploitation et de l'exploration en temps de crise et de changement de l'environnement. L'objectif, ici, est d'étudier la spécificité du comportement stratégique de l'entreprise familiale dans la saisie des opportunités afin d'assurer sa pérennité. Dans la deuxième partie de la thèse, nous exposons la méthodologie suivie de l'étude empirique de la régénération stratégique de l'entreprise familiale et la présentation des cas étudiés par une approche historique. Pour finir, la troisième partie est dédiée à la présentation des résultats et des contributions et limites du travail.

Le premier chapitre s'intéresse à l'analyse des enjeux académiques et managériaux de la pérennité de l'entreprise familiale d'un point de vue managérial et stratégique. La délimitation de l'entreprise familiale ainsi que ses caractéristiques de point de vue de sa structure et son comportement sont développées à partir de l'examen de la littérature sur les entreprises familiales et la conduite du changement au sein de ces dernières. Dans ce qui suit, nous mettons en exergue la démarche méthodologique de la recherche, l'objet de la recherche ainsi que les questions de la recherche.

ii. La famille au cœur de la régénération stratégique : vers une proposition de problématique

La croissance et la survie d'une entreprise sont dues à l'effort collectif des membres de l'entreprise comme le souligne Penrose (1959) :

« La croissance d'une entreprise est liée à des tentatives de groupe de personnes à faire quelque chose, rien n'est gagné et beaucoup est perdu si ce n'est pas explicitement reconnu. » (p.53)

La délimitation de l'entreprise familiale, en sa définition et caractéristiques, montre une certaine ambiguïté quant à sa position comme champ de recherche à part entière en sciences de gestion. Il relève aussi le manque de consensus en ce qui concerne l'entreprise familiale en tant qu'objet d'étude vis-à-vis des entreprises non familiales.

L'analyse de l'entreprise familiale d'un angle stratégique et son comportement face aux changements de l'environnement a fait l'objet de plusieurs recherches antérieures. Cependant, la question de son renouvellement, ou dit autrement régénération stratégique, reste peu explorée tout en prenant compte l'implication de la famille dans la prise de décision stratégique du processus de la régénération stratégique. Ce manque constaté dans la revue de littérature nous conduit à formuler la problématique en nous posons la question suivante :

Quel est le rôle de la famille dans la régénération stratégique de l'entreprise familiale face aux changements de l'environnement ?

iii. Approche générale et démarche méthodologique

Le cheminement de la thèse suit une logique scientifique de la recherche. Le premier chapitre fait un point sur l'entreprise familiale en tant qu'entité économique et sociale en délimitant sa définition et ses caractéristiques mais aussi la problématique de sa longévité et ses dimensions.

Le deuxième chapitre propose une revue de littérature du concept de la régénération stratégique. Il débute par une délimitation du concept et une vision critique de ce qui est fait aujourd'hui dans la littérature en management stratégique autour de ce

concept. Un détour sur ses origines, où ce concept trouve son origine, est nécessaire pour comprendre, dans un premier temps, le processus de régénération et ses mécanismes. Dans un deuxième temps, l'analyse de la littérature en management stratégique sur les prémices d'une théorie de la régénération stratégique, montre que la régénération peut être considérée comme une alternative aux perpétuels changements de l'environnement pour l'entreprise. La réponse manichéenne entre disparition et inertie, en temps de crise, peut être contournée par une approche plus actionniste qui est la régénération stratégique.

L'étude de cette question a été en premier abord étudiée à partir d'une étude de cas unique en guise d'exploration suivie d'une étude de cas confirmatoires. Le premier cas étudié a permis de dégager, dans un premier temps, des propositions et des résultats ayant permis la compréhension du phénomène étudié. Toutefois, par souci de validation des propositions générées, nous avons opté, dans un second temps, pour l'étude d'autres cas d'entreprises familiales multigénérationnelles. Ces dernières présentent des profils et des histoires comparables au premier cas générateur en matière de régénération stratégique. L'étude empirique est présentée dans le quatrième et cinquième chapitre après le chapitre méthodologique. L'approche historique par narration a été suivie dans la présentation de ces cas.

Le point de départ du choix de cette approche était la demande formulée par le dirigeant de l'entreprise Raoul Duval, M. François Raoul Duval, pour la rédaction d'un historique de l'entreprise familiale. De plus, compte tenu de la longévité des entreprises et de l'importance du phénomène étudié et sa contextualisation, nous avons jugé pertinent de faire appel à cette démarche narrative et mettre au jour l'histoire de ces « dynasties familiales ». En outre, dans le champ de l'entreprise familiale, rares sont les travaux qui ont fait usage de l'histoire afin d'enrichir la compréhension de ces entités (Johansson et al, 2014).

Dans le sixième chapitre, nous faisons un réexamen de la notion de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale sous la lumière des résultats dégagés dans un premier temps de l'étude du cas générateur et de l'étude confirmatoire. Pour ce faire, nous avons fait recours à l'analyse processuelle longitudinale (Langley, 1999) de la régénération stratégique des cas étudiés.

Comme souligné précédemment, les sagas des dynasties familiales attirent l'attention du grand public par la richesse de leurs histoires ainsi que leur ancrage territorial et social. La sphère professionnelle, composée d'acteurs intervenant dans la vie quotidienne de ces entreprises, porte elle aussi beaucoup d'intérêt à cette entité, consultants, experts et institutions financières... Le monde académique est lui aussi porté sur cette entité socio-économique depuis près de trois décennies. Du fait de la richesse générée par l'imbrication des deux systèmes supposés opposés et générant ainsi une situation « anormale » dans le monde des affaires.

L'étude de l'entreprise familiale a été abordée par différentes théories venant de divers domaines (psychologie, sociologie, économie, sciences de l'organisation, histoire...) mais reste pour autant un objet de recherche non identifié. Le manque de consensus quant à sa définition est une illustration de la complexité de la tâche de son identification.

Quand peut-on qualifier une entreprise de familiale ? A partir de quelle génération, taille, âge... ? La famille doit-elle avoir le contrôle, le management, la propriété ? Et à partir de quelle proportion ?... Toutes ces questions tournent autour de la définition de l'entreprise familiale, et multiples sont les articles, ouvrages, numéros spéciaux de revues académiques ont été consacré à cette problématique. Nous tentons de répondre à ces questionnements tout au long du premier chapitre.

Dépassant l'aspect de la définition qui ne fait toujours pas l'unanimité des chercheurs, d'autres questions ont préoccupé les chercheurs : la succession, la performance, l'implication de la famille, le comportement organisationnel...

Dans ce travail, nous nous attendons que les résultats puissent contribuer à la compréhension d'un aspect bien délimité : **les mécanismes stratégiques permettant à l'entreprise familiale d'assurer sa pérennité.**

Des Hénokiens aux EFC, les entreprises de notre étude ont, quasiment toutes, les caractéristiques déterminantes des EFC et probablement bientôt des Hénokiens. Mais pour y arriver un arsenal de mécanismes stratégiques doit être déployé et un style de management bien spécifique doit être mis en place. Nous avons déterminé un cadre théorique permettant probablement d'expliquer la longévité de ces entreprises multigénérationnelles : la régénération stratégique. Pourtant, en analysant la littérature, nous avons constaté le peu de travaux et le manque de consensus quant à sa définition, sa conceptualisation et son opérationnalisation. Ainsi, l'objectif de la recherche est la

compréhension et l'explication de la pérennité de l'entreprise familiale et la capacité de cette dernière à se régénérer.

S'intéresser à la question de la régénération stratégique de l'entreprise familiale renvoie à la question de sa survie et de sa disparition ainsi que le rôle qu'elle joue dans le paysage social et économique sur un plan national et international.

Dans un premier temps, nous avons souligné l'importance de cette entité dans l'économie en termes de prévalence, de contribution au PIB et à l'emploi. Outre son importance socio-économique, l'entreprise familiale a permis de nourrir les soubassements théoriques de divers champs de recherche tels que l'entrepreneuriat et le capital social... Cet intérêt a été soutenu par des chercheurs tels qu'Astrachan (2010), Chrisman et al (2003), Arrègle et al, (2004)... pour ce qu'elle permet d'éclairer des zones d'ombre non encore explorées.

Afin de contrecarrer les difficultés auxquelles elle se confronte, l'entreprise familiale doit s'adapter à l'évolution de son environnement (Chirico et Salvato, 2008) et assurer sa pérennité. De la question de pérennité, nous nous intéressons à la dimension stratégique de l'entreprise familiale et nous formulons deux questions de recherche sous-jacentes à notre problématique :

- ***Quel est le rôle de la famille dans la régénération stratégique de l'entreprise familiale ?***
- ***Quel processus de régénération stratégique adopte l'entreprise familiale afin d'assurer sa pérennité ?***

Afin de répondre à ces questions, nous avons suivi une démarche de recherche reposant sur l'articulation de deux parties distinctes, la première concerne le cadre théorique avec une revue de littérature sur l'entreprise familiale et la régénération stratégique. La deuxième partie s'intéresse à l'étude empirique menée et les propositions formulées ainsi que les résultats obtenus. Une troisième partie sera le lien entre la première et la deuxième partie, en confrontant les résultats et propositions théoriques (P_L⁶) aux résultats et propositions empiriques (P_T⁷).

Dans la première partie, la revue de la littérature nous a permis premièrement de proposer une définition de l'entreprise familiale. De ce fait, nous considérons comme familiale :

⁶ P_L : proposition issue de la littérature

⁷ P_T : proposition issue du terrain

... toute entreprise dont un membre d'une famille ou toute la famille, contrôle ou dirige l'entreprise, ayant l'intention de la transmettre à la génération suivante de la famille et dont les membres participants sont impliqués dans la gestion de l'entreprise et le processus de prise de décision.

Après la définition de l'entreprise familiale, nous nous sommes penché sur les caractéristiques de cette entité. La littérature est abondante à l'égard de cet élément.

Nous proposons quelques avantages (confiance, loyauté, notoriété, culture, disponibilité des ressources, réseau social...) et inconvénients (népotisme, conflits familiaux, enracinement du dirigeant,...) de l'entreprise proposés dans la littérature.

Par la suite, un style de management spécifique découle de ces caractéristiques et l'imbrication des différents systèmes. Ainsi nous avons pu relever les points suivants :

- ✚ La vision à long terme comme objectif central
- ✚ Le penchant au partenariat et alliances avec des entreprises similaires
- ✚ L'orientation entrepreneuriale, la créativité et l'innovation
- ✚ Une bonne gestion de la structure du capital et la politique de distribution des dividendes
- ✚ ...

Dans la deuxième partie de la revue de la littérature sur l'entreprise familiale, nous avons mis en exergue la dichotomie de la pérennité/déclin de l'entreprise. De ce fait, même si l'entreprise familiale a comme objectif principal d'assurer sa longévité, elle n'est pas à l'abri de la disparition surtout dans un environnement de plus en plus dynamique.

Pour Miller et Le Breton Miller (2005), la pérennité de l'entreprise familiale repose sur quatre dimensions, à savoir : la continuité, la communauté, la connexion et le commandement. Cette pérennité demeure un enjeu majeur de l'entreprise familiale et une planification de la succession est une condition nécessaire mais non suffisante à sa réussite. Toutefois, Mignon (2001) a distingué quatre types de pérennité :

(a) la pérennité du contrôle, qui renvoie au capital de l'entreprise qui doit rester entre les mains du même groupe d'actionnaire ;

(b) la pérennité de la direction qui exige que les dirigeants doivent être issus du même groupe qui est le groupe d'actionnaires qui détient le capital ;

(c) la pérennité du projet qui consiste à la sauvegarde des produits/services qui font la spécificité de l'entreprise et de la sauvegarde des ressources et compétence nécessaire à leur réalisation ;

(d) finalement, la pérennité organisationnelle qui renvoie à la capacité de l'entreprise d'initier ou faire face au cours de son histoire à des bouleversements extérieurs/intérieurs tout en préservant l'essentiel de son identité.

De ce fait, la notion de pérennité repose sur la notion de changement. Sharma et Manikutty (2005) considèrent que pour assurer la pérennité l'entreprise doit mettre en place des réponses stratégiques permettant de se régénérer. Cette capacité permet à l'entreprise de régénérer son avantage concurrentiel dans une situation caractérisée par l'hypercompétition. Ainsi, et en relation avec ce qui a été énoncé plus haut, une question peut être proposée dans le cadre de notre travail :

Pouvons-nous parler de régénération stratégique et pérennité organisationnelle spécifiques à l'entreprise familiale ?

Ainsi, notre problématique se concentre sur les points suivants :

Compréhension du processus et des facteurs de la régénération stratégique des entreprises familiales en se focalisant sur le rôle de la famille dans prise de décision et l'action de la régénération stratégique.

Dans le deuxième chapitre de la revue de la littérature, nous avons fait un travail de délimitation de la notion de la régénération stratégique, sa définition, son contexte, son contenu et son processus. Cette démarche répond aux exigences dictées par Pettigrew et al, (2001) dans l'étude du changement :

- L'examen des contextes et niveaux d'analyse dans l'étude du changement organisationnel, permettant ainsi de comprendre la réalité et l'échec du processus à long terme.
- L'inclusion de l'aspect temporel, de l'histoire et les résultats de performance organisationnelle.
- Les études comparatives internationales et interculturelles.
- L'étude de personnalisation, la réceptivité, le séquençage et les processus épisodiques du changement vs le processus continu.
- La relation entre le monde académique et le monde professionnel.

D'après cette revue de littérature nous avons proposé une définition de la régénération stratégique suivante :

La régénération stratégique est l'ensemble des activités stratégiques qui, face au changement de l'environnement, interne et externe, affectent la stratégie, la structure, les activités et les attributs de l'entreprise par la tension constructive entre exploitation et exploration des ressources et compétences en saisissant ou créant les opportunités sur le marché

... et une clarification conceptuelle et opératoire de la notion de la régénération stratégique :

La régénération stratégique est un processus dynamique par lequel l'entreprise répond aux changements de l'environnement ou les anticipe (voire les créer). Ce processus est sujet à des tensions (dilemme : continuité vs changement) et peut avoir trois formes de réponses séparées ou consécutives (externalisation, inertie et mise en place de mécanismes de régénération stratégique). Elle, la régénération stratégique, se traduit par des mécanismes qui s'opèrent soit au niveau global (toute l'entreprise : via le rajeunissement ou la restructuration) soit à un niveau business-unit (ou partie de l'entreprise : venturing, reordering). Ces mécanismes se traduisent par l'exploitation et la revitalisation des ressources et compétence existantes, soit par l'exploration de nouvelles ressources et compétence, voire la combinaison des deux (ambidextrie).

Dans une dernière section, nous avons lié les concepts qui ont émergé de la revue de littérature, à savoir : le rôle de l'implication de la famille dans la régénération stratégique dans l'entreprise familiale, et le rôle de l'apprentissage organisationnelle dans la régénération stratégique dans l'entreprise familiale ainsi que le lien de l'implication de la famille.

Comme le souligne Post (1993), à l'arrivée d'une nouvelle génération à la tête de l'entreprise, celle-ci doit renouveler sa stratégie afin de garantir sa continuité. La formulation de la stratégie sera influencée, selon Sharma et al, (1997), par la présence de la famille et son implication. Cette influence s'opère au niveau des objectifs à atteindre, à la mise en place de la politique stratégique dans l'entreprise et les acteurs qui y participent. Ainsi, en comparant l'entreprise familiale à son homologue non

familiale, Sharma et al, (1997) postulent que l'implication de la famille est présente tout au long du processus de management stratégique. L'entreprise tient en compte de son environnement, qui peut se présenter comme menaces ou opportunités, ses compétences et ressources, les priorités managériales mais aussi sociales, et les *intérêts familiaux*. C'est par cette prise en compte que tout le processus (formulation objectifs, formulation de la stratégie, implantation de la stratégie et la performance organisationnelle) sera affecté par la présence de la famille, sa culture et ses objectifs. Ceci confère à l'entreprise familiale une configuration particulière qui la distingue de l'entreprise non familiale.

La mise en place des stratégies de régénération permettant à l'entreprise familiale d'assurer sa pérennité aurait besoin, selon Zahra (2008), d'un développement des capacités et compétences de l'entreprise par voie de l'*apprentissage organisationnel*. Ainsi, la socialisation du successeur dans l'entreprise et la planification de la succession permettent l'institutionnalisation d'un comportement organisationnel qui sera partagé par les membres de l'entreprise et sa transmission au fil des générations. Ainsi, l'implication de la famille dans l'entreprise familiale peut être considérée comme une source d'avantage concurrentiel permettant la continuité de l'entreprise et la transmission des connaissances, compétences, savoirs, réseau social à travers la *socialisation du successeur* et la *planification de la succession*. Ce sont ces constats que Steier (2003) et Eddleston (2008) proposent dans l'étude de l'effet de l'implication de la famille sur le comportement organisationnel dans l'entreprise.

Dans la deuxième partie du travail, nous avons réalisé l'étude empirique en expliquant la démarche méthodologique suivie, la présentation des cas étudiés, les résultats obtenus et la discussion de la confrontation théorie-résultats empiriques. Notre travail de recherche vise la compréhension et l'explication d'un phénomène stratégique dans un contexte, peu ou pas, exploré. Nous sommes ainsi parti d'une revue de littérature qui manque de clarification et de conceptualisation du phénomène et encore peu et rarement appliqué dans le contexte de l'entreprise familiale. La démarche méthodologique repose sur des études de cas longitudinales rétrospectives par une approche historique. Le recours à une telle démarche a été imposé par l'objectif et de questions de recherche ainsi que les données dont nous disposons. Le design de recherche repose essentiellement sur trois grandes parties : la revue de littérature, l'étude empirique et la discussion de la confrontation de la théorie et les résultats obtenus. La logique de raisonnement que nous avons suivie est la *logique abductive*,

nous avons ainsi fait des allers retours entre la théorie et le terrain pour mieux cerner et affiner notre problématique et répondre aux objectifs de la recherche (Koenig, 1993). Le positionnement épistémologique de la recherche repose sur une logique de compréhension et d'interprétation, de ce fait nous nous inscrivons dans le courant **interprétativiste**. L'étude empirique quant à elle était assez complexe compte tenu des matériaux et de la procédure suivie. Nous avons analysé nos données (primaires et secondaires) par une approche historique dans laquelle nous avons essayé de contextualiser et comprendre les événements passés. Une fois réalisé, nous avons procédé par une **approche narrative** de l'historique des quatre entreprises étudiées pour en faire ressortir les éléments explicatifs du phénomène étudié. L'analyse du phénomène de la régénération a été abordée par une **étude longitudinale processuelle** (Langley, 1999) qui a permis de comprendre les niveaux, les mécanismes, les facteurs et les acteurs impliqués dans le processus. Les résultats primaires obtenus à partir du premier cas, générateur, ont permis la formulation de certaines propositions quant au rôle de la famille dans la régénération stratégique de l'entreprise, ses facteurs et sa démarche. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une vérification de ces propositions par une étude de trois cas confirmatoires.

Nous avons, dès lors, pu affirmer les propositions formulées à partir du cas générateur mais aussi proposer des facteurs de contingence qui nous ont éclairé sur le rôle de la famille dans l'entreprise et l'imbrication de ces deux systèmes.

A l'issue de la discussion des résultats obtenus, nous avons formulé les propositions suivantes :

Proposition 1 (P_{T1}) : *Les pressions exercées par l'environnement sont des facteurs de déclenchement de la régénération stratégique.*

Proposition 2 (P_{T2}) : *L'apprentissage des expériences passées permet de faciliter la régénération stratégique de l'entreprise.*

Proposition 3 (P_{T3}) : *Le processus de socialisation intergénérationnelle par la présence de successeur et son implication dans l'entreprise permet de mieux préparer la transmission de l'entreprise et d'assurer sa pérennité. Leur absence entrave le déclenchement de la régénération stratégique voire la disparition de l'entreprise.*

Proposition 4 (P_{T4}) : *Le renouvellement des générations implique une régénération de l'entreprise.*

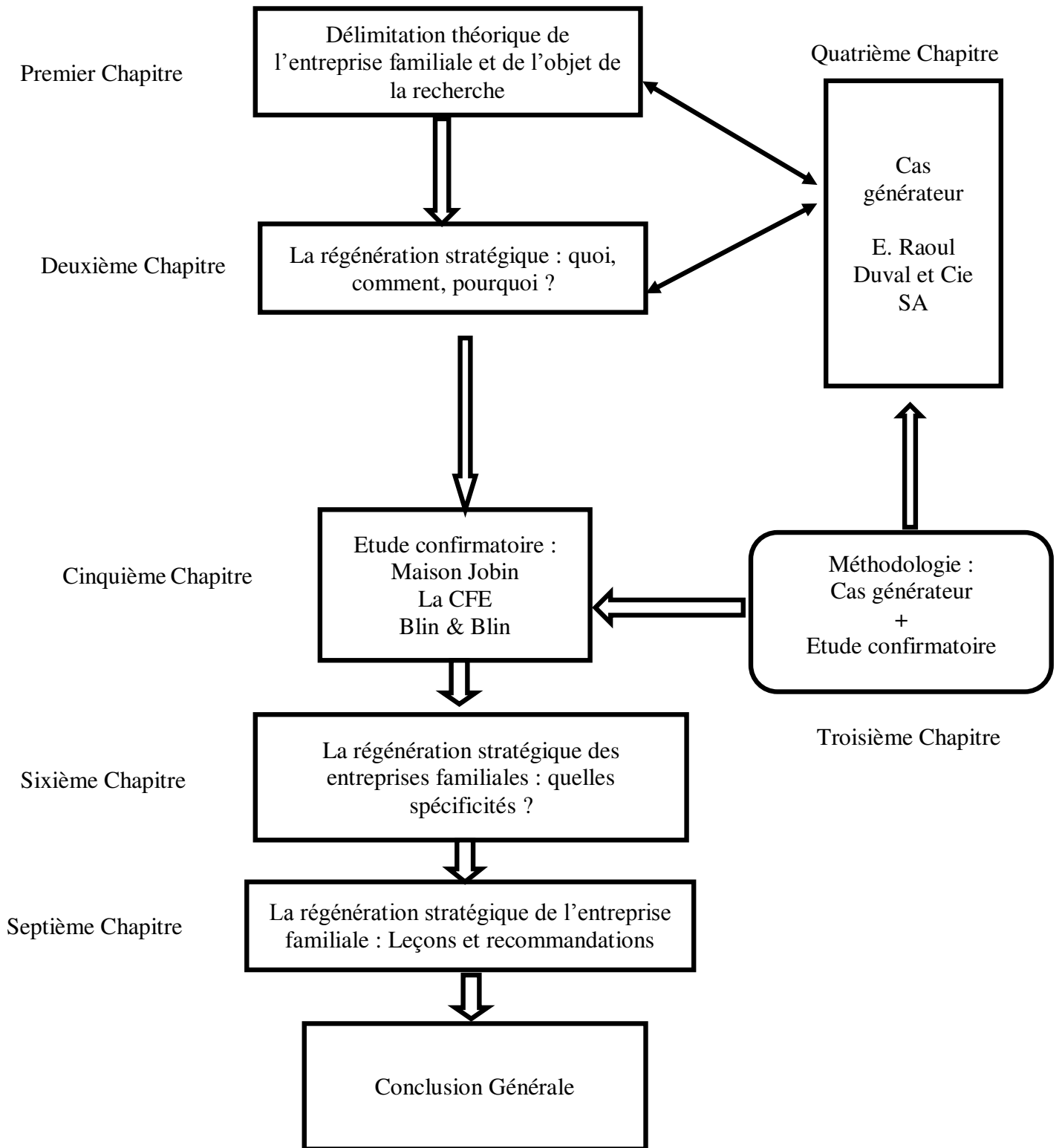
Proposition 5 (P_{T5}) : *L'implication de la famille dans le management de l'entreprise et le réseau social composé des liens forts (membres de la famille) et les liens faibles*

(le réseau de connaissance, personnes de confiance...) constituent un facteur principal de la pérennité de l'entreprise et sa régénération stratégique. Ces réseaux sociaux sont porteurs d'opportunités

Ces propositions renvoient aux facteurs de déclenchement du processus de régénération stratégique. Par ailleurs, nous avons pu aussi relever des particularités de ce phénomène dans le contexte de l'entreprise familiale telles que la capacité de ces entreprises à faire de l'exploitation et de l'exploration de ressources et compétences afin d'assurer leur pérennité en créant de nouvelles entités ou de réorganisation de l'entreprise. Nous avons remarqué aussi le handicap que peut générer l'enracinement du dirigeant, l'atomisation des actionnaires et l'attachement aux traditions dans la gestion de l'entreprise familiale. Nous avons constaté également la capacité de l'entreprise familiale à anticiper les changements de son environnement par l'effet de l'apprentissage et de l'expérience transmise et acquise du prédécesseur au successeur. Comme a été mentionné tout au début de notre travail, les entreprises familiales contribuent fortement au développement économique et social au niveau régional, national et international. De ce fait, les instances publiques doivent assister et aider ces entreprises en mettant en place des programmes de formation, de financement et de conseil.

Le cas de Blin et Blin montre comment, avec la sclérose de l'entreprise au niveau organisationnel et stratégique, le désengagement du ministère de l'industrie a contribué fortement à la disparition de la dynastie familiale industrielle de textile qui employait plus de 1900 salariés à l'époque. Des programmes de formation à la préparation de transmission/reprise des entreprises, comme les proposent les conseils régionaux, doivent être plus diffusés auprès du public concerné et plus adaptées à leurs besoins. Les structures et organismes spécialisés doivent s'engager davantage dans le soutien des PME familiales en les aidant à se développer face aux multinationales et les grands groupes apatrides qui délocalisent et s'adressent à des entreprises des pays émergents.

Figure 1. La démarche de la recherche



**PREMIERE
PARTIE : ENTREPRISE
FAMILIALE ET
REGENERATION
STRATEGIQUE : UN ETAT
DE L'ART**

Chapitre 1 : L'entreprise familiale : de l'état de l'art à l'aspect stratégique

Plan du Chapitre	
<u>Introduction</u>	29
<u>I. Définitions et caractéristiques de l'entreprise familiale</u>	29
1.1. <u>Définition de l'entreprise familiale</u>	30
1.2. <u>Caractéristiques de l'entreprise familiale</u>	35
1.3. <u>Un style de management particulier de l'entreprise familiale ?</u>	41
<u>II. L'entreprise familiale : entre pérennité et déclin</u>	44
2.1. <u>Pérennité organisationnelle de l'entreprise familiale</u>	45
2.2. <u>Déclin de l'entreprise familiale</u>	49
2.2.1. <u>Phases de déclin de l'entreprise</u>	49
2.2.2. <u>Perception du déclin par les membres de l'entreprise</u>	51
<u>Conclusion</u>	54

Introduction

Ce chapitre porte un intérêt à l'entreprise familiale et ses spécificités. Comme il a été signalé dans l'introduction générale, il convient de délimiter l'objet de la recherche et comprendre ses caractéristiques ainsi que les cadres théoriques qui ont été mobilisés dans son étude. Ainsi, la première section du chapitre est consacrée entièrement à la délimitation théorique de l'objet de recherche en focalisant la revue de littérature permettant de proposer une définition (1.1) à partir d'une synthèse des définitions proposées dans la littérature. A partir de la définition proposée, certains aspects singuliers à l'entreprise familiale la distinguant de son homologue non familiale seront relevés. Ces caractéristiques feront l'objet de la deuxième sous-section (1.2) et permettront de s'interroger sur la spécificité du style de management de l'entreprise familiale (1.3) que beaucoup de chercheurs estiment différent compte tenu de l'imbrication de différents systèmes en son sein (Ward, 1987 ; Miller et Le Breton Miller, 2005 ; Bloch et al, 2012...).

Suivre la piste de la spécificité du style de management dans les entreprises familiales conduit essentiellement à faire un lien entre la nature de l'entreprise familiale et l'objectif principal de cette entité, à savoir la pérennité. Cette dernière n'est pas une résultante naturelle de la vie d'une entreprise, elle est souvent controversée par la question du déclin et de la disparition. La recherche de la pérennité se voit être l'objectif majeur du dirigeant de l'entreprise familiale. Toutefois, l'atteindre n'est pas si aisé. La deuxième section du chapitre permettra d'élucider cette notion et ses déclinaisons (2.1) à partir d'une synthèse des travaux de recherche portée sur cette question emblématique, essentiellement les travaux de Sophie Mignon (2000, 2001, 2009...).

Dans un deuxième temps, et toujours dans cette dualité pérennité/déclin, la deuxième sous-section s'intéressera à la notion de déclin dans l'entreprise familiale, en mettant en exergue ses étapes et ses facteurs (2.2). En suivant cette démarche, nous débouchons naturellement sur l'articulation entre le premier chapitre et le second qui s'interrogera sur les mécanismes stratégiques que l'entreprise familiale met en œuvre afin d'atteindre son objectif de pérennité évitant ainsi le déclin et la disparition de l'entreprise.

I. Définitions et caractéristiques de l'entreprise familiale

Depuis sa reconnaissance comme champ de recherche, l'entreprise familiale n'a toujours pas de définition communément reconnue qui permet la construction d'un

cadre intégrateur des différentes approches disciplinaires (Chrisman et al, 2005). Du fait de son hétérogénéité en matière de taille, d'histoire et de forme, l'entreprise familiale reste une entité difficilement délimitée. Pourtant, des caractéristiques communes peuvent nous guider sur un archétype de l'entreprise familiale. Dans les sections suivantes, à partir d'une revue de littérature, nous proposons une définition de l'entreprise familiale (1.1.) et les aspects caractéristiques de cette entité (1.2.).

1.1. Définition de l'entreprise familiale

La question de définition reste toujours un premier défi pour les chercheurs (Handler, 1989). La définition de l'entreprise familiale présente un dilemme et l'absence de consensus sur sa définition pourrait avoir des effets sur sa performance (Mazzi, 2011). L'importance de la définition de l'entreprise familiale réside dans son caractère spécifique, à savoir le rôle de la famille et son implication, sa transmission à travers les générations et certaines différences qu'elle a avec son homologue non familiale. Comme le souligne Penrose (2009), « *We can not define a caterpillar and then use the same definition for a butterfly* » (p.17).

De prime abord, l'entreprise familiale pourrait être considérée comme une entreprise non familiale lors de sa création et ses premières années d'activité. Par la suite, l'évolution de l'entreprise impose de considérer l'entreprise familiale comme différente de son homologue non familiale, d'où la nécessité d'avoir une définition propre à cette entité.

Selon Lindow (2013), entre 1989 et 1999, au moins 44 définitions de l'entreprise familiale ont été présentées mais nulle n'a fait l'objet de consensus large dans la recherche. Dans son article, Mazzi (2011) recense les définitions proposées dans la littérature en analysant 23 articles parus entre 2001 et 2010. Cet auteur a relevé trois approches distinctes dans la définition de l'entreprise familiale.

La première approche repose sur l'implication qui prend en compte les facteurs structurels et organisationnels des entreprises. Cette approche est basée sur l'identification de quatre dimensions fondamentales de la gouvernance : la propriété, le contrôle, le rôle managérial que jouent les membres de la famille dans l'entreprise et les générations impliquées dans l'entreprise. Néanmoins, une variation sensible de ces

dimensions pourrait avoir des incidences sur les définitions proposées de l'entreprise familiale.

La deuxième approche est basée sur l'intention qui met l'accent sur la vision de la famille de l'entreprise et décrit son essence en termes d'objectifs de la famille. Ces derniers visent à garder le contrôle, le comportement de l'entreprise, la vision de création de valeur trans-générationnelle et les ressources idiosyncrasiques tirées de sa participation dans l'entreprise.

La troisième approche de définition repose sur la combinaison des deux approches précédentes, intention et implication, et applique l'échelle de mesure F-PEC proposée par Astrachan et al, (2002).

Les définitions de l'entreprise familiale présentes dans la littérature sont caractérisées par la variété, la multitude (Arrègle et al, 2004 ; Croutsche et Ganidis, 2008) et l'hétérogénéité (Allouche et Amann 2000). Cette dernière porte sur les limites plus au moins élargies de la famille et la durée requise pour caractériser une firme donnée de « familiale » (Croutsche et Ganidis, 2008). Ni la forme juridique ni la taille de l'entreprise ne peuvent appréhender la nature familiale de l'entreprise (Catry et Buff, 1996 ; Allouche et Amann, 2000).

Dans la littérature, les définitions de l'entreprise familiale proposées sont aussi caractérisées soit par l'unicité soit par la pluralité des critères (Allouche et Amann, 2000). Il en ressort que les définitions multi- critères sont les plus pertinentes (Allouche et Amann, 2002), et ce pour mieux cerner la population des entreprises familiales étudiée qui présente souvent certaine hétérogénéité (taille, contrôle, direction, âge...). Allouche et Amann (2000) analysent la littérature sur les entreprises familiales, faisant une revue de littérature de 341 références publiées depuis 1936. Il en ressort que l'entreprise familiale est caractérisée par la pluralité, une évolution temporelle des domaines d'analyse et une multitude de définitions. Ainsi, ces auteurs distinguent les définitions monocritères, qui se basent soit sur le critère de la propriété ou bien sur le critère du contrôle.

Dans la même optique, Barnes et Hershon (1976), Alcorn (1982) et Lansberg et al, (1988) considèrent l'entreprise comme la propriété d'un individu, ou des membres

d'une même famille. En revanche, pour Barry (1975), Beckhard et Dyer (1983) ; Kepner (1983) et Handler (1989), l'entreprise familiale est celle contrôlée par une famille, plus ou moins élargie et le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle. Allouche et al, (2008) proposent trois types d'entreprise familiale. Chaque type repose sur un seul critère. Le premier type est celui dont les membres de la famille occupent des postes de gestion ou sont dans le conseil d'administration et parmi les principaux actionnaires. Le second type est celui dont les membres de la famille n'occupent pas des postes de gestion de haut rang mais sont parmi les principaux actionnaires. Le dernier type d'entreprise familiale est celui dont les membres de la famille détiennent des positions de direction ou sont présents dans le conseil d'administration, mais ne sont pas parmi les principaux actionnaires.

Dans la même approche, Arosa et al, (2010) se basent également sur un seul critère dans la définition de l'entreprise familiale. Ainsi, le principal actionnaire doit être une personne ou une famille avec un minimum de 20% de la société de capital et il y a un lien de parenté entre cet actionnaire et les administrateurs en fonction de la coïncidence de leurs noms. Pour King et Santor (2008) et Cronqvist et Nelsson (2003), il suffit qu'au moins 20 à 25% des droits de vote soient détenus par le fondateur ou la famille. Maury (2006) quant à lui, limite le droit de vote à 10% pour un individu, une famille ou une société non cotée, pour que l'entreprise soit considérée comme familiale.

Pour ce qui est de la définition multicritères, elle repose sur la propriété et le contrôle conjointement, la triade transmission-propriété-contrôle, propriété-domination de la famille-nom de l'entreprise, génération d'entrepreneurs et l'influence mutuelle et finalement l'existence de sous-systèmes. L'entreprise peut alors être considérée comme familiale si elle est à la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (ou plus) et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle) (Davis et Tagiuri (1982) ; Pratt et Davis (1985) ; Rosenblatt et al., (1985) ; Dyer (1986) ; Stern (1986) ; Hollander et Elman (1988), Handler (1989) ; Aronoff et Ward (1990); Gallo et Estapé (1994); Astrachan et Kolenko (1994); Cromie et al, (1995); Schulze et al, (2003), Sciascia et Mazzola (2008)). Andres (2008) suggère aussi que les membres fondateurs et/ou de la famille doivent détenir plus de 25% des actions avec droit de vote et que le fondateur ou la famille possédant moins de 25% des droits de vote doivent être représentés soit au conseil exécutif ou au conseil de surveillance.

Toujours selon la classification d'Allouche et Amman (2000), la définition multicritère reposant sur la triade transmission-propriété-contrôle postule que la transmission d'entreprise à une autre génération doit ou devra être effectuée et que la nouvelle génération doit conserver le contrôle (Churchill et Hatten (1987) ; Ward (1987)). De même, Chrisman et al, (2004) et Cucculelli et Micucci (2008) insistent sur le critère de la transmission à la génération suivante et que le contrôle et la propriété doivent être dans la famille, ou du moins une partie. Cette définition de l'entreprise familiale, faisant référence à l'approche de l'implication (Chrisman et al, 2005), prend en compte les facteurs structurels et organisationnels des entreprises.

Quant à Donnelley (1988), une entreprise est considérée comme familiale quand elle est étroitement associée à au moins deux générations d'une famille et quand le lien a une influence mutuelle sur la politique de l'entreprise et sur les intérêts et les objectifs de la famille. Cette relation, toujours selon Donnelley (1988), est indiquée quand une plusieurs de ces conditions existent :

- La relation de la famille est un facteur, parmi d'autres, dans la détermination du successeur,
- Les épouses ou enfants de l'actuel ou l'ancien dirigeant font partie du conseil d'administration,
- Les valeurs institutionnelles importantes dans l'entreprise sont identifiées à une famille soit dans les publications officielles de l'entreprise ou dans les traditions informelles de l'organisation,
- Les actions d'un membre de la famille reflètent ou sont censées faire réfléchir à la réputation de l'entreprise, indépendamment de son lien officiel avec le management de l'entreprise,
- Les parents impliqués se sentent obligés de tenir les actions de l'entreprise et ne pas les vendre plus que pour des raisons financières surtout quand il y a des pertes,
- La position d'un membre de la famille dans l'entreprise influence sa position dans la famille,
- Un membre de la famille doit s'impliquer dans l'entreprise au détriment de sa carrière.

Christensen (1953), de son côté, considère que la domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions. Donneley (1964) et Lindow et al, (2010) se focalisent sur l'influence mutuelle entreprise/famille et le passage obligatoire à la deuxième génération de la famille. Finalement, Beckhard et Dyer (1983) et Villalonga et Amit (2006) postulent que l'entreprise est un ensemble de sous-systèmes complexes tels que : l'entreprise, la famille, le fondateur,...

Selon cette approche, l'imbrication de sous-systèmes nécessite une implication de la famille et ses membres dans l'entreprise. Astrachan et al, (2002) utilisent une échelle de mesure de l'implication (F-PEC scale) de la famille dans l'entreprise qui permet d'apprécier l'implication comme une variable continue en trois dimensions principales : puissance, expérience et culture. La dimension de la puissance de l'influence familiale est mesurée par la propriété, la gouvernance et l'implication du management. Cette échelle prend également en compte les considérations juridiques, politiques et économiques associées à différents pays. La sous-échelle de l'expérience est mesurée en relation avec la succession (génération de propriété, la génération active dans la gestion et la génération active sur le conseil de gouvernance) et le nombre de membres de la famille qui contribuent à l'entreprise. La dimension de la culture évalue la mesure dans laquelle les valeurs familiales et les entreprises se chevauchent, ainsi que l'engagement de la famille à l'entreprise. Cette échelle, (*F-PEC scale*), a permis entre autre de définir l'entreprise familiale selon les trois critères ci-dessus cités.

A partir de la classification des définitions de l'entreprise familiale faites par Allouche et Amman (2000), passant par le recensement des définitions fait par Mazzi (2011) et Lindow (2013) jusqu'à la proposition de l'échelle du F-PEC d'Astrachan et al, (2002), nous notons une variation dans le seuil ou le niveau nécessaire pour qu'une entreprise soit considérée comme « familiale ». Les critères de définition peuvent varier assez sensiblement, donnant lieu à des définitions plus larges ou restreintes (Mazzi, 2011).

Au final, nous pourrions admettre que pour définir l'entreprise familiale, des conditions doivent être satisfaites. L'implication est une condition nécessaire (Chrisman et al, 2003), la présence de l'influence de la famille sur la direction stratégique (Davis et Tagiuri, 1989), l'intention de garder le contrôle de la famille sur

l'entreprise (Litz, 1995), le comportement de la famille (Chua et al, 1999) et les synergies des ressources et compétences dues aux interactions et l'implication de la famille (Habbershon et al, 2003) sont des conditions suffisantes (Lindow, 2013).

Par souci de simplification, nous considérons comme familiale, toute entreprise dont un membre d'une même famille ou toute la famille, contrôle ou dirige l'entreprise, ayant l'intention de la transmettre à la génération suivante et dont les membres de la famille sont impliqués dans la gestion de l'entreprise et le processus de la prise de décision.

Pour conclure, la délimitation des frontières et des caractéristiques de l'entreprise familiale demeure un exercice difficile contrairement à la définition relativement facile de la grande entreprise et de l'entreprise managériale moderne (Colli, 2003).

1.2. Caractéristiques de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale serait-elle la forme d'entreprise idéale et la plus performante ? Ce questionnement, sur la supériorité de l'entreprise familiale par rapport à son homologue non familiale, a fait l'objet de plusieurs recherches (à titre d'exemple, Miller et Le Breton Miller, 2005). La supériorité des entreprises familiales, en termes de performance et avantages, a été souvent démontrée (Charreaux, 1991 ; Allouche et Amann, 1995 ; 1998 ; 2000 ; Gallo et Vilaseca, 1996 ; Anderson et Reeb, 2003 ; Arrègle et al, 2004 ; Miller et Le Breton Miller, 2005).

Selon la théorie de l'agence, cette supériorité peut être due à la réduction du comportement déviant des agents, appartenant à la même famille, qui collaborent tous dans l'intérêt de l'entreprise et la sauvegarde du capital et patrimoine de l'entreprise (Fama et Jensen, 1983). Par ailleurs, la familiarité entre mandant et mandataire facilite la communication et la coopération entre les membres de la famille à créer une convergence d'intérêts, évitant ainsi la nécessité de contrôles officiels et les systèmes d'incitation. Ce point de vue est renforcé par la perspective d'intendance. Selon cette perspective, il y a des comportements altruistes chez les membres de la famille découlant de l'alignement des objectifs entre les membres de la famille et de l'organisation (Davis et al, 1997). Ce type d'altruisme peut être une ressource importante pour établir un avantage concurrentiel, si les membres de la famille sont très dévoués à

la réussite de l'entreprise familiale et de mettre ses intérêts avant les leurs (Corbetta et Salvato, 2004 ; Eddleston et Kellermanns, 2007). Toutefois, l'altruisme et la présence des membres de la famille dans l'entreprise ont été également considérés comme frein à la croissance de la famille (Drakopoulou Dodd et al, 2014).

Des résultats similaires positifs dérivent de l'altruisme psychosocial, impliquant le transfert de valeurs et de normes socialement intégrées des parents aux enfants et conduisant à la réciprocité et de la communication et de décision (Lubatkin et al, 2007). Selon Dawson (2011), étant donné que les coûts d'agence dans les entreprises familiales sont associés à la famille, une présence réduite de la famille peut être une incitation à investir.

Deuxièmement, s'il y a moins (ou plus) membres de la famille après une opération de fraude, il est plus facile pour l'entreprise de mettre en œuvre des changements tels que la surveillance plus serrée, les structures de gouvernance et des primes de rendement (Wright et al, 1994 ; 2001). Le suivi et la rémunération incitative ont, en effet, été identifiés comme facteurs d'amélioration de la performance de l'entreprise familiale (Chrisman et al, 2007). Cependant, une des limites majeures de la théorie de l'agence dans son application à l'entreprise familiale est les coûts d'altruisme qui s'ajoutent aux coûts d'agence (Arrègle et al, 2004). Ceci n'a pas été pris en compte en considérant la supériorité de l'entreprise familiale par rapport à l'entreprise non familiale.

La théorie de l'agence a suggéré initialement qu'en raison de l'imbrication de la propriété et du contrôle, les entreprises familiales auraient de faibles coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Cependant, l'analyse subséquente a identifié plusieurs limites et insuffisances liées à l'exportation des actionnaires minoritaires, l'inefficacité de la prise de risque et la faiblesse des investissements (Fama et Jensen, 1983). Par ailleurs, Habbershon (2006) reste nuancé sur la supériorité ou non des entreprises familiales, en termes de coûts d'agence. Ceci explique l'absence de consensus sur les avantages et les contraintes d'agence dans l'entreprise familiale (Carney, 2005 ; Chrisman et al, 2004 ; Gomez-Mejia et al, 2001 ; Schulze et al, 2003 ; Schulze et al, 2001 ; Steier, 2003). Le conflit peut être une autre source de coûts d'agence dans les entreprises familiales. Les émotions sont difficiles à éviter dans ce type d'entreprise parce que la famille et les affaires sont tellement enchevêtrées (Boles, 1996 ; Harvey et

Evans, 1994 ; Miller et Rice, 1988) et le potentiel de conflit est plus grand que dans les entreprises non familiales (Lee et Rogoff, 1996).

La fragmentation de l'actionnariat renforce souvent cette tension, en provoquant la rivalité fraternelle et le désaccord entre l'ancienne et la nouvelle génération. Cela conduit à des conflits personnels, non alignement des objectifs, diminution de la loyauté et l'engagement à l'entreprise se réduit (Eddleston et al, 2008 ; Schulze et al, 2003). Certaines formes de conflits peuvent être bénéfiques, car elles favorisent la créativité et l'innovation et d'accroître la compréhension de l'environnement et de la reconnaissance d'opportunité. Il s'agit notamment de la priorité des tâches à effectuer et les objectifs poursuivis et aussi la manière ou le processus d'exécution de ces objectifs (Cosier et Harvey, 1998 ; Kellermanns et Eddleston, 2004, 2007).

Toutefois, d'autres types de conflits, comme les conflits cognitifs, concernant les objectifs et les stratégies, peuvent avoir un impact sur la performance individuelle et celle du groupe, réduire le moral et la productivité (Jehn, 1995). Ces conflits sont souvent associés à une baisse de la performance dans les entreprises familiales ou de l'échec même de l'entreprise (Eddleston et Kellermanns, 2007 ; Harvey et Evans, 1994 ; Olson et al, 2003).

D'un autre point de vue, selon la Resource Based View (RBV), l'entreprise familiale peut être considérée comme supérieure à son homologue non familiale grâce à l'avantage concurrentiel qu'elle détient résultant de l'interactions de sous-systèmes, appelé autrement « *familiness* » ou familiarisme (selon la traduction proposée par Arrègle et al, 2004) (Zahra et al, 2004, Bloch et al, 2012). L'imbrication de ces sous-systèmes permet à l'entreprise familiale d'acquérir des ressources et capacités uniques (Chua et al, 1999 ; Olson et al, 2003).

L'approche par les ressources peut être un cadre intéressant pour l'analyse de l'entreprise familiale étant donné sa complexité, la dynamique et la richesse en matière de ressources intangibles. Selon cette approche, l'ensemble des ressources qui détient le potentiel avantage de la performance est identifié comme idiosyncrasique à une entreprise particulière dans un environnement particulier (Habbershon et Williams, 1999).

De ce fait, et toujours selon Habbershon et Williams (1999), la RBV peut fournir un modèle théorique établi pour analyser les relations entre les différents niveaux de l'entreprise et devient un cadre pour évaluer la littérature multidisciplinaire sur la performance et l'avantage concurrentiel de l'entreprise familiale.

Comparée à son homologue non familial, l'entreprise familiale a certainement des avantages et des faiblesses que les autres entreprises n'ont pas. Dans le tableau suivant nous reprenons la proposition de Donnelley (1988) sur les avantages et les inconvénients de l'entreprise familiale.

Les points forts	Les points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • La disponibilité des ressources financières et de gestion inaccessible en raison des sacrifices de la famille • Une communauté importante et les relations d'affaires découlant de la réputation • Une sensibilité à la responsabilité sociale • La loyauté des employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Les conflits survenant entre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise dans son ensemble • Le manque de discipline exercée sur les bénéficiaires et les performances dans toutes les parties de l'organisation • L'échec à l'évolution rapide afin de répondre aux nouveaux défis du marché • Le népotisme et les situations qui en découlent

Tableau 2. Les points forts et points faibles de l'entreprise familiale, (Donnelley, 1988)

Ainsi, selon Donnelley (1988), l'entreprise familiale a l'avantage d'avoir des ressources financières qui lui permettent de se développer grâce aux contributions des membres de la famille, voire la non-distribution de dividendes dans certains cas. Par ailleurs, grâce à sa réputation, souvent construite depuis quelques générations, l'entreprise familiale octroie une certaine notoriété et un important réseau d'affaires. Finalement, l'entreprise familiale, de part de sa culture, très familiale voire paternaliste, elle développe une certaine sensibilité aux questions sociales et sociétales envers ses employés qui lui seront reconnaissant et loyaux.

Cependant, la nature familiale de l'entreprise, peut aussi avoir des inconvénients quant au bon déroulement où même le développement et la survie de l'entreprise. Donnelley (1988) voit que l'imbrication des deux systèmes « famille » et « entreprise » pourrait engendrer des conflits dus au non alignement des intérêts de la famille et ceux de l'entreprise. Le népotisme, la mauvaise gestion des ressources financières et

l'attachement aux traditions qui peuvent entraver l'adaptation aux exigences du marché sont les majeurs points faibles de l'entreprise familiale.

Toutefois, il y a certains points que l'entreprise familiale doit prendre en considération (Donnelley, 1988) :

- Le contrôle du favoritisme : pour assurer un équilibre positif entre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise, les dirigeants de la plupart des entreprises familiales réussies semblent bien délimiter les prérogatives de la famille traditionnelle et celle de l'entreprise. Tout en reconnaissant que l'association de la famille peut donner un rapport de revendication à l'emploi ou au management de l'entreprise. Beaucoup de ces entreprises ont assuré, par la mise en place de contrôle officiel ainsi que les traditions informelles pour que ces revendications ne soient pas dominantes.
- Les barrières au recrutement : beaucoup d'entreprises familiales, qui reconnaissent l'importance de limiter les prérogatives de la famille, ont tendance à être plus restrictives en termes de politique de recrutement. Quelques entreprises familiales ont même adopté une politique de recrutement excluant les proches. Dans certaines, ces restrictions sont fondées sur les liens de sang ou d'âge. D'autres entreprises familiales excluent tacitement les membres de la belle famille, en dépit du fait que ces derniers pourraient avoir de bonnes expériences dans d'autres entreprises.
- Inciter à la performance : la mise en place de mesures impartiales sur la performance des membres de la famille n'est pas limitée qu'aux grandes entreprises. Les concessions familiales, par exemple, mettent leurs employés familiaux sur le contrat de vente, rendant ainsi leur rémunération et le succès de l'organisation dépendant étroitement de leur capacité de vente.
- L'évaluation de la direction : même si les méthodes diffèrent, la plupart des entreprises familiales ont réalisé que le meilleur pour l'entreprise et la famille nécessite une objectivité dans le perfectionnement des cadres membres de la famille. Cette objectivité est particulièrement importante pour l'entreprise, car les employés de la famille ont tendance à personnifier les vices et les vertus des chefs de l'entreprise pour le public, pour les clients de l'entreprise et à tout le personnel.

Les recherches sur l'entreprise familiale sont aussi caractérisées par la jeunesse, elles arrivent aujourd'hui à la phase d'adolescence (Gedajlovic et al, 2012), et par la multidisciplinarité des approches utilisées dans l'étude de ce champ. Ceci pourrait expliquer le manque de consensus sur cette entité, sa définition, comme mentionné dans la section précédente, et ses caractéristiques vis-à-vis de son homologue non familiale et même entre entreprises familiales.

Comme souligné ci-dessus, les recherches ont abordé le thème de l'entreprise familiale selon différentes théories, comme la théorie de l'agence et de l'approche par les ressources. Le champ théorique d'analyse de l'entreprise familiale ne se limite pas à ces deux cadres théoriques d'analyse, nous retrouvons aussi bien d'autres théories mobilisées dans l'étude des entreprises familiale (la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'intendance, la théorie du comportement organisationnel,...). Certes, il est important d'aborder ce champ de recherche selon plusieurs angles. Cependant, la théorie utile pour l'étude de l'entreprise familiale doit inclure des énoncés relatifs à plusieurs aspects. Ces derniers peuvent être déclinés dans la façon dont elle se comporte (va se comporter), les conditions qui mènent à ce comportement et les résultats du comportement vis-à-vis de l'entreprise familiale et l'entreprise non familiale qui possèdent différents ensembles de caractéristiques fondamentales (Habbershon et Williams, 1999). Ceci rejoint les propos de Penrose (2009) dans la théorie d'évolution des entreprises :

“If we assume that firms act for a purpose, we must find an acceptable assumption as to why they act”

Dans la littérature, le champ de l'entreprise familiale, malgré l'accroissement des recherches et l'intérêt qui lui est porté, reste toujours à un niveau de balbutiement à la recherche de légitimité afin d'asseoir un « *mainstream* » en sciences de gestion qui est l'entreprise familiale (Gedajlovic et al, 2012). Dans ces essais, la majorité des recherches s'est focalisée sur sa définition et ses concepts, la conduite et gestion du changement, la relation entreprise-famille et la succession (Allouche et Amann, 2000).

Aujourd'hui, la tendance reste quasiment la même dans la répartition des thèmes de recherches réalisées sur l'entreprise familiale.

Dans un premier temps, nous avons proposé une délimitation du champ de la recherche de l'entreprise familiale et avons procédé à une revue de littérature afin de cerner et délimiter la définition de l'entreprise familiale. Pour ce qui est des caractéristiques de l'entreprise familiale, les recherches sur ce thème dégagent quatre majeurs aspects sur lesquels l'entreprise familiale diffère de son homologue non familial (Arrègle et Mari, 2010) : l'aspect organisationnel, financier, stratégique et l'aspect des ressources humaines. Ces aspects ont été aussi soulignés par l'étude menée sur l'entreprise familiale et son homologue non familiale par Bloch et al, (2012) et qui a soulevé l'importance de ces points dans l'explication de la pérennité et la longévité de cette entité économique. Cette étude (Bloch et al, 2012) a été complétée plus tard par une étude sur les entreprises résilientes (Bloch et Lamothe, 2014) et ont montré la supériorité, la surperformance, l'ambidextrie et les particularités qu'avaient les entreprises familiales étudiées par rapport aux entreprises non familiales. Ces auteurs ont aussi montré la différence de l'entreprise familiale en matière de management que les autres entreprises peuvent reprendre afin d'assurer une certaine longévité et assurer leur résilience en temps de crise (Bloch et al, 2012, Bloch et Lamothe, 2014). Toutefois, il est légitime de se poser la question sur cette différence en termes de management et de stratégie particuliers de l'entreprise familiale et de creuser ce point crucial dans la recherche.

1.3. Un style de management particulier de l'entreprise familiale ?

Du point de vue stratégique, les entreprises familiales privilégiant le potentiel de croissance à la croissance des ventes à court terme, sont moins réactives aux cycles économiques et sont plus constantes dans leur orientation (Hirigoyen, 1982, 1984 ; Donckels et Frohlich, 1991 ; Daily et Dollinger, 1992 ; Daily et Thomson, 1994 ; Harvey, 1999). Elles ont aussi des coûts de transactions moindres que les entreprises non familiales (Aronoff et Ward, 1995) ainsi que les coûts d'agence sont réduites (Aronoff et Ward, 1995 ; McConaughy et al, 1998). Cependant, les comportements altruistes entre les membres de la famille peuvent faire augmenter les coûts d'agence (Schulze et al. 2000, 2001, 2002). La présence des membres de la famille permet également une meilleure productivité (Resenblatt et al, 1985 ; Levering et Moscovitz, 1993), mais devient problématique quand les membres de la famille s'enracinent dans l'entreprise Gallo et Vilaseca (1998) ; Gomez Mejia et al, (2001).

Les entreprises privilégient souvent les alliances et partenariats avec d'autres entreprises familiales (Miller et al, 2003 ; Ward 1997), ces partenariats, avec des entreprises familiales ou autres non familiales sont régies par des valeurs et la réputation (Lyman, 1991), qui font souvent référence à celle de la famille. Par ailleurs, elles ont souvent du mal à attirer des talents et des managers n'appartenant pas au giron familial (Sirmon et Hitt, 2003), ce qui peut parfois constituer un obstacle surtout dans le cas d'une succession.

Néanmoins, l'entreprise familiale est très attentive à sa réputation et crédibilité (Tagiuri et Davis, 1996 ; Ward et Aronoff, 1991), le développement de la R&D (Ward, 1997), en investissant davantage dans leur capacité de développement (Hoopes et Miller, 2006 ; Sirmon et al, 2008), et au développement de la marque (Allouche et Amann, 1995; Craig et al, 2008; Dreux, 1990; Porter, 1991). Mais parfois les décisions précises peuvent être fondées sur des logiques non économiques et non rationnelles Gomez-Mejia et al, (2001) ; Mustakallio et al, (2002).

L'entreprise familiale est aussi caractérisée par la flexibilité des pratiques de travail (Goffee et Scase, 1985; Poza et al., 1997) et une vision long-termiste favorisant l'entrepreneuriat (Aronoff, 2004; Carney, 2005; Denison et al., 2004; Lumpkin et al., 2008; Zahra et al., 2004). L'orientation entrepreneuriale de l'entreprise familiale, même si elle suit une logique prudente en termes d'investissement, lui permet d'orienter sa stratégie vers des voies stratégiques assurant ainsi sa longévité et acquérant une capacité particulière de résilience (Bloch et al, 2012).

D'autre part, sur un plan organisationnel, l'entreprise familiale dépasse son homologue non familiale en termes de créativité (Pervin, 1997), de réactivité face aux changements de l'environnement (Dreux, 1990 ; Zahra et al, 2008, Bloch et al, 2012) ainsi qu'en termes d'efficacité et d'efficacités (Goffee et Scase, 1985; Tagiuri et Davis, 1996; Ward, 1997). Néanmoins, les relations familiales peuvent permettre l'accès à de nouvelles ressources, conduire à innover d'avantage et construire une vision stratégique commune (Arrègle et al., 2007; Eddleston et al., 2008; Hall, 2003; Hoffman et al., 2006; Mustakallio et al., 2002; Steier, 2001, Ben Mahmoud Jouini et al, 2010). D'autre part, elles peuvent être une source de conflits (Levison, 1971 ; Kets de Vries, 1994 ; Harvey et Evans, 1994 ; Cosier et Harvey, 1998 ; Davis et Harveston, 2001 ; Kellermanns et

Eddleston, 2004 ; Grote, 2003 ; Van Auken et Werbel, 2006 ; Eddleston et Kellermans, 2007).

En outre, sur un plan financier, l'entreprise familiale présente aussi des avantages et spécificités. Pour Astrachan (1988) ; Dyer (1986) et Monsen (1969), l'entreprise familiale a un meilleur management de la structure du capital et de l'allocation de ses ressources. De plus, le coût du capital est souvent plus faible dans l'entreprise familiale (Aronoff et Ward, 1995). Ce qui lui confère une indépendance financière (Maherault, 1998; Trehan, 2000) et une supériorité en termes de performance économique (Anderson et al., 2003; Charreaux, 1991; Miller et al., 2007; Morck et Yeung, 2003; Villalonga et al., 2006; Zellweger et al., 2008). Toutefois, l'entreprise familiale peut rencontrer des difficultés dans l'introduction des actionnaires extérieurs dans son capital (Anderson et Reeb, 2004), ce qui peut constituer un obstacle quant à son développement.

Finalement, pour ce qui est des ressources humaines, certains auteurs soulignent l'inadéquation du recrutement et des compétences des membres familiaux recrutés ainsi que leurs salaires (Schulze et al, 2002 ; Schulze et al, 2001). Cependant, les coûts de recrutement et des ressources humaines sont souvent inférieurs (Levering et Moscovitz, 1993). La présence des membres d'une même famille dans une entreprise est en lui-même un avantage sur le plan humain, avec le partage des mêmes valeurs même avec les membres de l'entreprise non familiaux. Par ailleurs, Drakopoulou Dodd et al, (2014) considèrent que la présence des membres de la famille dans l'entreprise peut entraver l'évolution de l'entreprise et favoriser sa stagnation. L'entreprise familiale est aussi caractérisée par de meilleures pratiques managériales (Prokesch, 1986), la confiance et la loyauté sont aussi supérieures (Allouche et Amann, 1998 ; Steier, 2001 ; Sundaramurthy, 2008 ; Tagiuri et Davis, 1996 ; Ward, 1988). Un avantage majeur des entreprises familiales, c'est qu'en période de crise, elles maintiennent une stabilité des emplois (Lee, 2006). Bloch et al, (2012) soulignent également la particularité de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise familiale en termes de politique de recrutement, de rémunération et de formation. Ils ajoutent aussi que les ressources humaines contribuent fortement à la stabilité et l'intégration de la culture familiale de l'entreprise source de création de valeur et de longévité de l'entreprise.

La vision à long terme de l'entreprise familiale, la volonté de pérenniser l'entreprise et la transmettre aux générations suivantes sont des objectifs parmi d'autres de l'entreprise. Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et atteindre ces objectifs, le dirigeant de l'entreprise familiale suit (ou doit suivre) des principes de base que Bloch al, (2012) listent dans leur ouvrage et considèrent comme les dix commandements de la stratégie du propriétaire :

- Dans les décisions stratégiques, il faut privilégier la pérennité de l'entreprise à la performance à court terme
- S'inscrire dans une approche entrepreneuriale et innovative,
- Adopter une démarche stratégique intégrant deux voies opposées,
- Donner du sens à l'histoire de l'entreprise et l'entretenir dans l'esprit de l'entreprise,
- Maintenir une continuité de l'emploi favorisant l'accumulation des expériences source de fiabilité de l'entreprise,
- Adopter une stratégie d'endettement modérée ainsi qu'en termes de distribution des dividendes,
- Avoir une stratégie d'investissement prudente (« *ne pas investir plus que ce qu'on gagne* »),
- S'orienter vers une croissance organique par les voies de l'internationalisation, les partenariats et l'innovation,
- Adopter une stratégie d'acquisition modérée et proche du cœur de métier de l'entreprise,
- Saisir les opportunités de diversification possibles,

Ces principes de base, caractérisant souvent l'entreprise familiale, nécessitent une volonté d'atteindre l'objectif principal de l'entreprise, la pérennité, et une adhésion de tous les acteurs de l'entreprise à ces principes et leur implication. Toutefois, l'entreprise familiale, comme son homologue, est souvent confrontée à des difficultés, internes et externes, et aux turbulences de l'environnement qui peuvent constituer un obstacle à l'atteinte de cet objectif.

II. L'entreprise familiale : entre pérennité et déclin

Certaines entreprises familiales ont une capacité de frappe pour la longévité et le maintien d'un avantage compétitif pour de nombreuses générations. Cela fait d'elles un

espace vital et important de l'étude avec pertinence aussi pour d'autres types d'entreprises (Miller et Le Breton Miller, 2005). En particulier, il y a un fort intérêt parmi les chercheurs à acquérir une meilleure compréhension du rôle de l'entrepreneuriat, de croissance à long terme et la pérennité des entreprises familiales.

2.1. Pérennité organisationnelle de l'entreprise familiale

Les entreprises familiales entrepreneuriales sont en mesure de favoriser un processus concurrentiel d'allocation des ressources vers la création de valeur à travers les générations (Habbershon et Pistrui, 2002 ; Sirmon et Hitt, 2003). Elles forment un contexte organisationnel spécifique de recherche sur l'entrepreneuriat en raison des interactions systémiques entre la famille, des membres et l'entreprise (Habbershon et Williams, 1999).

Par ailleurs, la longévité de ces entreprises reste problématique, où le passage à la troisième génération ne concerne que 30% de ces entreprises (Beckhard and Dyer, 1983 ; Handler, 1994 ; Lansberg, 1988). Ainsi, comme le souligne Bonin (1987) : « *La pérennité d'une entreprise n'est pas une évidence. Beaucoup de sociétés s'écroulent avant même d'avoir pu franchir un quart de siècle de vie.* » (p 11). En présence d'une entreprise centenaire, multigénérationnelle, la question de la pérennité se pose. La recherche de cette dernière est l'une des principales caractéristiques des entreprises familiales (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2010) où la question de longévité devient un objectif principal qui reposerait, selon Miller et Le Breton Miller (2005), sur quatre dimensions (*4C's*) : continuité, communauté, connexion et commande.

Même si, selon Penrose (2009), en pratique, le nom d'une entreprise peut changer, ses managers et ses propriétaires peuvent changer, les produits qu'elle fabrique ou commercialise peuvent changer, son implantation géographique peut changer, sa forme juridique peut changer, elle reste dans le cours des événements et nous pouvons la considérer comme la même entreprise et écrire son histoire.

La pérennité de l'entreprise est un enjeu majeur de l'entreprise familiale et de la famille. La succession de la génération pourrait la mettre en péril. La volonté d'indépendance et la résistance du successeur familial sont les principaux facteurs de disparition de l'entreprise ou de sa vente. La survie des entreprises familiales et les obstacles à la formation de dynasties familiales ont été analysés par Hall (1988), qui a

montré qu'aux Etats-Unis cinq facteurs majeurs s'opposaient à la formation des dynasties familiales :

- L'importance des droits de succession sur les biens de la famille, (exemple de la maison Waterman cité précédemment),
- L'importance des processus technologiques,
- Les obstacles idéologiques et politiques à la formation des dynasties,
- Le lien entre la dynastie et les valeurs démocratiques et méritocratiques dominantes,
- L'importance de l'entreprise familiale et le processus dynastique dans la vie sociale et économique.

Le terme de pérennité est à la fois ambigu et large comme le souligne Mignon (2001). Les caractéristiques du terme montrent une richesse de situation que recouvrent les entreprises pérennes. Par ailleurs, la pérennité est un terme qui peut être confondu avec certains autres termes comme : longévité, durabilité, continuité, perpétuité... le point commun entre ces termes est l'inscription dans le temps. Ces termes relèvent de ce qui dure soit pendant une longue période soit pour toujours : « l'éternité ».

Étymologiquement, le terme « pérennité » est emprunté au latin « *perennitas* » qui signifie la durée, la continuité et la perpétuité. La pérennité est donc un terme large qui explique la pluralité et la diversité des types de pérennité. Mignon (2001) propose de distinguer pérennité de pouvoir et pérennité de projet. Ces deux formes se décomposent en quatre types : pérennité du contrôle, pérennité de direction, pérennité des activités et pérennité organisationnelle.

Nous retrouvons les quatre types de pérennité seulement dans les Hénokiens. La pérennité du pouvoir est souvent retrouvée dans les entreprises familiales (Mignon 2001), elle regroupe les pérennités de contrôle et de direction. Dans ce sens, d'après les définitions de l'entreprise familiale, nous avons deux types, contrôle et direction, figurant comme critère de définition de l'entreprise familiale. Cependant, ces deux types de pérennité peuvent ne pas être simultanés.

La pérennité de contrôle est la situation dans laquelle « *le capital d'une entreprise reste entre les mains du même groupe d'actionnaires* » (Mignon, 2000, p.185). En d'autres termes, c'est un actionnariat uni et durable. L'actionnariat familial est donc une des garanties de pérennité du contrôle dans les entreprises familiales (Kenyon-Rouvinez et Ward 2004).

Pour ce qui est de la pérennité de direction, c'est lorsque les dirigeants de l'entreprise sont issus d'un même groupe qui est en fait, le groupe d'actionnaires détenant le capital (Mignon, 2001).

En s'appuyant toujours sur le travail de Mignon (2001), la pérennité du projet se compose de deux types : pérennité d'activités et pérennité organisationnelle.

La tendance de l'enracinement du propriétaire-dirigeant et à renoncer au contrôle et à la direction de l'entreprise relèvent de la volonté de la sauvegarde du patrimoine de la famille⁸ et/ou de l'entreprise et de la pérennité du projet.

Selon Mignon (2001), « *la vision réductrice de la pérennité du projet consiste à ne sauver qu'une seule activité de l'entreprise* » (p. 21), et elle l'explique par la sauvegarde en aval des produits et services qui ont fait la spécificité de l'entreprise et la sauvegarde des ressources et compétences nécessaires à leurs réalisations en amont.

La pérennité organisationnelle est souvent assimilée à la performance de l'entreprise et renvoie à l'identité de l'organisation. Mignon (2001) propose que l'on puisse parler de pérennité organisationnelle lorsque l'organisation, en dépit des ruptures auxquelles elle a dû faire face, a su préserver son identité.

Pour Dumez (2009), la notion de pérennité organisationnelle apparaît comme un paradoxe et ce pour deux raisons, la première est l'inexistence d'une organisation éternelle et la deuxième que même si une organisation dure, nous ne pouvons pas dire qu'elle est la même. Pour ce même auteur, nous ne pouvons pas parler d'organisation pérenne, mais plutôt d'une organisation qui met plus de temps à mourir que d'autres.

En 2009, Mignon propose la définition, que nous allons retenir, de la pérennité organisationnelle :

La pérennité organisationnelle se définit comme la capacité pour une entreprise d'initier ou faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité

⁸ A titre d'exemple de l'enracinement du dirigeant, le lecteur peut se référer au cas de l'entreprise Lux, publié comme cas pédagogique, (Castagnari et Hannachi, 2014, Cas de transmission familiale en milieu agricole : question de pérennité et/ou de fin de vie, CCMP), et au chapitre 5 dans la section traitant l'entreprise Blin & Blin

Cette définition, est elle-même, inspirée de la définition de De Geus (1997) (cité in Mignon, 2002, p. 95) qui postule que :

La pérennité de l'organisation est réalisée lorsque l'entreprise a su au cours de son histoire, résister à l'épreuve des bouleversements profonds de son environnement et préserver jusqu'à nos jours l'essentiel de son identité.

La dialectique changement et continuité sont au cœur de la problématique de la pérennité organisationnelle. L'adaptation ou la transformation est une condition et non une finalité dans l'approche de la pérennité (Bloch et Nabat, 2009). Pour ces deux auteurs, la transformation ou le projet de changement sont paradoxalement devenus, pour l'organisation, la principale source de pérennité. Dans ce sens, et dans une situation caractérisée par un environnement changeant, Sharma et Manikutty (2005) postulent que les entreprises familiales voulant assurer leur longévité doivent mettre en place des réponses stratégiques (telles que le réajustement du portefeuille d'activité et de désinvestissement des ressources improductives) de manière à permettre la régénération et le renouvellement de l'entreprise. Dans la même veine, Rindova et Kotha (2001) postulent que le renouvellement de l'entreprise passe par un « *morphing* » continu qui le décrivent comme l'ensemble des transformations que l'entreprise emploie afin de régénérer son avantage et concurrentiel transitoire en présence de changement et de turbulence de l'environnement ou dans une situation caractérisée par l'hypercompétitivité.

Dans une autre perspective, le changement organisationnel est perçu comme un facteur remettant en question la notion d'identité de l'organisation (Dumez, 2009) et la notion de la pérennité organisationnelle apparaît comme paradoxal. Ainsi, Dumez (2009) soulève la question : *peut-on parler de la même organisation, si cette dernière dure mais en changeant d'hommes, d'activité et de géographie ?*

L'entreprise familiale, censée avoir une vision à long terme, à travers les générations, change forcément de dirigeant orientant ainsi sa stratégie. Si l'entreprise se renouvelle, se diversifie, change d'activité et se maintient à long terme, pouvons-

nous parler de la même entreprise ? Ceci nous mène à poser la question suivant à laquelle nous tentons de répondre dans les sections suivantes :

⇒ **Pouvons-nous parler de régénération stratégique et pérennité organisationnelle spécifiques aux entreprises familiales ?**

2.2. Déclin de l'entreprise familiale

Le succès des entreprises familiales est fortement lié à leur capacité entrepreneuriale (Kellermans et Eddleston, 2006, Martin et Lumpkin, 2003) et leur capacité à se régénérer. Toutefois, pour Martin et Lumpkin (2003) ce succès, ou longévité, n'est qu'éphémère et l'entreprise familiale, sous l'effet de l'orientation familiale, étouffant l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise, privilégiera l'inertie l'amenant peut être à une situation d'échec. Ce dernier, qui peut être appréhendé comme l'incapacité de l'entreprise d'atteindre son but escompté (Combes et Lethielleux, 2008), vient après une série de phases de déclin.

A l'instar des travaux de Sutton (1987) sur la mort organisationnelle et le processus qu'il propose à partir de l'étude de 8 cas de mort organisationnelle, nous retrouvons un autre processus similaire au déclin de Weitzel et Jonsson (1989).

2.2.1. Phases de déclin de l'entreprise

L'étude du processus de déclin, proposé par Sutton (1987), repose d'une part, sur la relation entre l'organisation en déclin et ses membres et d'autre part, sur l'influence de l'interprétation des managers sur la perception du déclin chez les autres membres de l'organisation. Weitzel et Jonsson (1989) identifient cinq phases de déclin menant à l'échec de l'entreprise.

La première phase correspond à l'aveuglement, « *Blinded* », pendant laquelle l'entreprise est incapable de reconnaître les changements internes ou externes menaçant la survie à long terme. Les changements internes peuvent souvent être de nature qualitative auxquels l'entreprise peut être moins sensible que les quantitatifs (baisse du chiffre d'affaires, de vente,..). Les changements qualitatifs peuvent être dus à la modification des attentes publiques ou la préférence des consommateurs pour un service ou produit et l'avancée technologique qui modifient la base de la technologie.

L'incapacité d'analyser les tendances de l'environnement peut déclencher le déclin. Cet aveuglement est d'autant plus fréquent avec une absence de communication entre les services de l'entreprise.

L'inaction, deuxième phase du déclin, peut se traduire par une baisse du chiffre d'affaires, des ventes ou des profits. Cette baisse peut ne pas être de grande ampleur mais observable pour les membres de l'entreprise. L'atrophie de l'organisation dans ce stade peut être due à la mauvaise interprétation des indicateurs de la part des membres de l'organisation qui ne prennent pas de mesures correctives. Cette incapacité à prendre ces mesures peut découler de la peur de l'échec par le dirigeant qui devient plus sujet à l'autoritarisme avec une vision étroite et n'implique pas les autres membres de l'entreprise dans la prise de décision.

La troisième phase, « action inadaptée », est caractérisée par une dégradation des indicateurs de performance. L'échec dans l'adaptation aux discontinuités et le changement de l'environnement provient des divergences d'opinion sur la nécessité du changement, la nature du changement nécessaire, le processus de décision et de mise en œuvre. A ce stade, l'échec de l'entreprise peut être évité mais il devient plus difficile à y remédier.

Une fois arrivé à la quatrième phase de la « crise », avec des tentatives vaines pour régler les problèmes, il devient impératif de réorienter l'entreprise et de se régénérer afin d'éviter le « crash ». Dans cette phase, avec l'impossibilité de résoudre les problèmes, les parties prenantes commencent à se désengager de l'entreprise et restreindre leurs relations avec elle. Remplacer les membres de la direction devient nécessaire dans certains cas.

Enfin, l'entreprise rentre dans sa dernière phase, « la dissolution », qui est irréversible. Epuisement du capital, perte des marchés, détérioration de la réputation et exode des employés, notamment les plus qualifiés, l'entreprise est dans une phase d'essoufflement. Même le remplacement des membres de direction dans cette phase devient inutile car leur remplacement engendrera des coûts supplémentaires à l'entreprise. L'unique solution restante est la vente de l'entreprise ou plus simplement sa dissolution.

2.2.2. Perception du déclin par les membres de l'entreprise

Cater et Schwab (2008) soulignent la rareté des travaux traitant le déclin des organisations dans la littérature en management. Ils montrent aussi la perception du déclin chez le manager qui ne peut être dû qu'à des causes externes alors qu'elles sont souvent externes et internes (Boyle et Desai, 1991). Baden Fuller et Stopford (1996) soulignent également cette perception des causes du déclin de l'entreprise, qui selon le manager, ne peuvent être que dues à l'environnement externe de l'entreprise. Ces managers « passifs » assument que le déclin résulte du rôle contraignant de la législation, du comportement des clients dont les goûts changent rapidement ou de la volonté des consommateurs de faire baisser les prix et des fournisseurs à les augmenter (Baden Fuller et Stopford, 1996). La disparition de l'entreprise est ici appréhendée comme la dissolution totale de l'entreprise suite à une liquidation judiciaire et non reprise sous aucune autre forme juridique ou rachetée par un autre groupe ou entreprise.

Le déclin de l'entreprise qui mène à sa disparition est d'autant plus élevé si avec la rapidité et l'importance du changement de l'environnement, l'organisation n'arrive pas à prévoir le changement et y répondre facilement. C'est ainsi que la survie de l'entreprise est mise en danger (Weitzel et Jonsson, 1989). Le déclin des entreprises familiales est encore moins présent dans cette littérature.

La triade famille-management-propriété forme la spécificité et la complexité de l'entreprise familiale (Hirigoyen, 2009) et les tensions issues de ces trois composantes peuvent être fatales à l'entreprise. D'autre part, les chocs que l'entreprise rencontre peuvent être contrecarrés afin d'assurer la survie de l'entreprise par la mobilisation des ressources internes et/ou la mobilisation des ressources externes - via les réseaux de l'entreprise dans le cas d'une entreprise familiale – (Bégin et Chabaud, 2010). Certes, l'absence de repreneur due à des accidents biologiques (décès, maladie) ou la mauvaise planification et préparation de la succession peuvent engendrer des problèmes voire la disparition de l'entreprise. Toutefois, la disparition ou la vente peut être aussi le fruit d'une décision délibérée (Zellweger et al, 2012).

Dans le cas d'absence de repreneur familial, il est fréquent que le dirigeant préfère mettre fin à l'entreprise au lieu de chercher un repreneur externe ou la céder (Santarelli et Lotti, 2005). L'échec est un phénomène complexe et multidimensionnel

mais pour comprendre pourquoi les entreprises échouent ou dit autrement disparaissent, il faut se pencher sur sa définition même si la littérature n'est pas si dense ou consensuelle sur cette définition et ses facteurs.

Dans son sens large, l'échec signifie l'écart entre les résultats attendus et ceux désirés (Cannon et Edmondson, 2005). Gillespie et Dietz (2009), à partir d'une revue de littérature, définissent l'échec des organisations comme :

Un seul accident majeure ou une série cumulative d'incidents, résultant de l'action ou de (l'inaction) des agents de l'organisation, qui menace la légitimité de l'organisation et a le potentiel de nuire au bien-être des parties prenantes de l'organisation (p.128)

Dans une approche plus économique, Honjo (2000) définit l'échec de l'entreprise comme la situation dans laquelle l'entreprise ne peut plus honorer ses dettes et mener des activités économiques. Cependant, il est nécessaire de souligner que l'échec est différent de la disparition d'une organisation suite à une fusion-acquisition, il s'agit bien de la liquidation totale après une faillite (Poroli, 1999). Par ailleurs, toutes les entreprises, tous types et toutes tailles confondues, sont menacées par l'échec. Néanmoins, le taux d'échec dans les entreprises jeunes est plus élevé que dans les entreprises plus « âgées » 'established firms' (Knott et Posen, 2005). Ceci a été expliqué par Stinchcombe (1965) par le coût d'apprentissage des nouveaux rôles et des tâches, les ressources limitées, le manque de structures de communication informelles et l'absence de liens formels avec les clients et les fournisseurs. Ceci va dans le même sens que Hannan et Freeman (1977) qui montrent que plus les organisations sont « âgées » ou « établies », moins elles sont susceptibles de disparaître.

Pour les tenants de la théorie de l'écologie des populations, la capacité d'acquérir les ressources est le facteur déterminant dans la survie de l'organisation. Ainsi, Hannan et Freeman (1977) considèrent, que dans un milieu compétitif et dense, seules les organisations qui sont capables d'acquérir les ressources nécessaires arrivent à survivre. Cependant, pour Mintzberg (1984), plus l'entreprise est mature « established » plus elle est menacée par le déclin :

“Once established, organizations pick in their service to society and then begin to decline” (Mintzberg, 1984, p.221).

Par ailleurs, pour Miller et Friesen (1983), l'échec de l'entreprise est inévitable avec le cycle de vie de l'entreprise qui passe par cinq phases : phase de naissance, phase de croissance, phase de maturité, phase de relance et enfin le déclin. Cependant, la dernière phase est souvent celle qui correspond à la période de succession qui peut être fatale (Carroll, 1984). Ainsi, étant une phase décisive dans la vie de l'entreprise, la succession doit être bien planifiée et bien suivie.

Peay et Dyer (1989) soulignent que l'une des raisons de l'échec de l'entreprise est due à l'incapacité du dirigeant à transmettre à la génération suivante ses compétences, connaissances, contacts avec les clients, les fournisseurs et le pouvoir. La transmission de l'entreprise, réussie, présente divers avantages en termes de maintien de l'emploi, d'apport de nouvelle vigueur à l'entreprise et de nouvelles opportunités d'affaires (Cadieux et Brouard, 2009).

La question de la transmission est un des sujets les plus traités dans le champ de l'entreprise familiale. Souvent les dirigeants, surtout les fondateurs, souhaitent transmettre leur entreprise à leur descendance. Considérant l'entreprise comme un projet, qu'il a fait naître et grandir tout au long des années de son développement, l'entrepreneur souhaite le voir passer dans les mains de ses enfants pour pérenniser le patrimoine familial qu'il a fondé. Ainsi, la transmission peut être une occasion de régénération de l'entreprise familiale (Bégin et al, 2011).

En définitif, d'une part, les menaces à la survie de l'entreprise proviennent des pressions externes du changement – qui résultent des nouvelles technologies, de la mondialisation, de la dérégulation de l'industrie, de la privatisation et de l'apparition de nouvelles formes organisationnelles (Baden Fuller et Volberda, 1997). D'autre part, à un niveau organisationnel, les menaces résultent des conflits internes à l'entreprise – enracinement des membres de la famille, processus de succession, comportement altruiste, inertie stratégique de l'entreprise, difficulté d'introduire des actionnaires extérieurs pour drainer les fonds de l'entreprise, l'incompétence des membres de la

famille actifs dans de l'entreprise, la rigidité de l'entreprise, les conflits entre les membres de la famille et la mauvaise gouvernance – (Arrègle et Mari, 2010).

Conclusion

L'évolution au cours du temps de l'entreprise familiale est un des majeurs thèmes abordés dans la recherche sur les entreprises familiales, en termes d'évolution, de succession et de conduite de changement (Arrègle et al, 2004). L'entreprise familiale est considérée comme plus réactive aux changements de l'environnement que son homologue non familiale (Goffee et Scase, 1985 ; Tagiuri et Davis, 1996 ; Ward, 1997, Miller et Le Breton Miller, 2005). La nature de la propriété à long terme dans l'entreprise familiale permet à cette dernière d'allouer les ressources nécessaires à l'innovation, la prise de risque ce qui favoriserait l'entrepreneuriat au sein de ce type d'entreprise (Zahra et al, 2004 ; Bloch et al, 2012 ; Zellweger et al, 2012).

La reconnaissance des opportunités entrepreneuriales et intimement liée aux liens de parenté qui sont propres à l'entreprise familiale (Barney et al, 2003) ce qui confère à une meilleure adaptation à son environnement. Par ailleurs, la poursuite d'opportunité peut s'inscrire dans une démarche entrepreneuriale, repreneuriale ou même intrapreneuriale (Chabaud et Messeghem, 2010). Les dirigeants de l'entreprise familiale sont aussi conscients de l'importance de pénétrer de nouveaux marchés et de revitaliser les activités existantes afin de créer de nouvelles unités dans la survie de leurs entreprises (Ward, 1987). Hall et al, (2001) ont constaté que les cultures d'entreprises familiales ont une influence importante sur la capacité de l'organisation à adopter des changements radicaux. Cependant, ces entreprises familiales sont plus réactives aux changements de son environnement (Dreux, 1990) et par conséquent, ont moins d'interdépendance avec l'environnement macroéconomique et sont donc moins sensibles aux ralentissements négatifs (Donckels et Frohlich, 1991).

Avec la grande vitesse du changement de l'environnement, les entreprises familiales, afin d'éviter les menaces à sa réussite trans-générationnelle et sa pérennité, tendent à s'adapter de plus en plus à cette évolution (Chrisman et al, 2004 ; Chirico et Salvato, 2008, Zellweger et al, 2013). Entre adaptation aux changements et continuité, la problématique de la pérennité se pose (Mignon, 2000). Cependant, régie par des règles relationnelles et des traditions, l'entreprise familiale se voit souvent résister au

changement (Lumpkin et al, 2008). L'attitude du fondateur ou sa descendance, s'attachant aux traditions et l'histoire de l'entreprise, peut mener cette dernière à une forme de résistance et une rigidité de sa stratégie (Beckhard et Dyer, 1983 ; Lumpkin et al, 2008). La tradition, qui est une pratique, une façon d'organiser et une technologie qui se transfèrent de génération en génération grâce à une socialisation des enfants en travaillant au sein de l'entreprise (Mariussen et al, 1997), est une caractéristique clé du système familial qui conditionne l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise familiale (Martin et Lumpkin, 2003 ; Lumpkin et al, 2008,).

D'autre part, en dépit des mauvaises conditions par lesquelles passe l'entreprise familiale ainsi qu'au manque du capital et de ressource et de management parfois incompetent, l'entreprise pourrait assurer sa pérennité en changeant sa culture d'entreprise afin de mettre en action des changements stratégiques ou organisationnels (Dyer, 1988). Elle pourrait ainsi passer d'une culture à une autre afin de mieux répondre aux exigences et aux pressions internes et externes. Ainsi, pour Dyer (1988), la culture de l'entreprise familiale peut soit contribuer à la réussite ou être un obstacle majeur.

Dans le tableau suivant, nous reprenons la typologie de culture de l'entreprise familiale proposée par (Dyer, 1988) après l'analyse de plus de 40 entreprises familiales. Ici, Dyer (1988), propose quatre types différents de culture de l'entreprise familiale en fonction de six dimensions.

	La culture paternaliste	La culture du laissez faire	La culture participative	La culture professionnelle
Nature des relations	Hiérarchique	Linéaire	Collatérale	Individualiste
Nature humaine	Les gens sont fondamentalement peu fiables	Les gens sont fiables	Les gens sont fiables	Les gens sont ni bons ni méchant
Nature de la vérité	La vérité réside dans la famille fondatrice	La vérité réside dans le fondateur/famille mais aussi les non familiaux ont une autonomie	La vérité réside dans le groupe de prise de décision/participation	La vérité est dans les règles de conduite professionnelles
Orientation envers l'environnement	Attitude proactive	Mise en harmonie/ attitude proactive	Mise en harmonie/ attitude proactive	Attitude proactive / rétroactive
Universalisme/particularisme	Pluraliste	Pluraliste	Universelle	Universelle
Temps	Orientations : passé ou présent	Orientations : passé ou présent	Orientations : présent ou futur	Orientations : présent

Tableau 3. La typologie des cultures d'entreprise familiale, Dyer (1988), p.40

La première dimension « nature des relations » peut être soit hiérarchique, linéaire, collatérale ou bien individualiste. La dimension « nature humaine » est mesurée selon le degré de fiabilité des personnes impliquées dans l'entreprise. La troisième dimension, « nature de la vérité », découle de la vision qu'ont les membres de l'entreprise vis-à-vis de l'interaction entre la famille et l'entreprise. L'attitude envers l'environnement, qui peut être proactive ou rétroactive est la quatrième dimension. Finalement la perception du temps et de l'universalité sont les deux dernières dimensions sur lesquelles se base la typologie de la culture au sein de l'entreprise familiale.

D'autre part, Zahra et al, (2008) soulignent le manque de littérature sur la flexibilité stratégique des entreprises familiales face à l'évolution de l'environnement (concurrence, technologie, internationalisation...). Cette évolution, qui peut être due à l'arrivée de nouvelles technologies, changement du comportement du consommateur, des barrières à l'entrée moins importantes pour la concurrence ou le changement du cycle de vie d'un produit ou une activité, peut être contrecarrée par l'entreprise afin d'éviter le déclin et ce par une panoplie de stratégies. Ces dernières peuvent être déclinées en stratégie de recentrage (Germain, 2008), d'internationalisation, acquisition, diversification (Bloch et al, 2012), d'externalisation, de différenciation, sortir du secteur ou encore de régénération (Baden Fuller et Volberda, 1997). Il importe de souligner, en guise de conclusion de ce chapitre, la nécessité de la régénération stratégique de l'entreprise afin d'assurer sa pérennité face à des environnements changeants.

⇒ **Notre travail vise une meilleure compréhension du processus et des facteurs de la régénération stratégique des entreprises familiales en se focalisant sur le rôle de la famille dans la décision et l'action stratégique. Ce questionnement a fait l'objet de rares études et encore moins le rôle de la famille.**

“Founders can kill their own business by suffering power failures.

Fortunately the damage can be reversed”.

Richard L. Osborne

Chapitre 2 : les fondements théoriques de la régénération stratégique : une spécificité des entreprises familiales ?

<u>Plan du Chapitre</u>	
<u>Introduction.</u>	58
<u>I. La régénération stratégique : une voie particulière de l'étude du changement stratégique et de l'évolution de l'entreprise ?</u>	59
1.1. Niveaux d'analyse et (dis)continuité du changement	60
1.2. Les modalités du changement : radical vs incrémental	64
<u>II. Du changement stratégique à la régénération stratégique : le regain d'intérêt d'un concept</u>	66
<u>III. La régénération stratégique : un concept en quête de définition.</u>	71
3.1. Eléments de définition de la régénération stratégique	71
<u>IV. Clarification conceptuelle et opératoire de la régénération stratégique</u>	79
4.1. La régénération stratégique : un choix face aux tensions	80
4.1.1. L'inertie : vers une forme de résistance	82
4.1.2. L'interaction entre inertie et changement	84
4.2. Modalités de la régénération stratégique	90
<u>V. Vers une modélisation de la régénération stratégique</u>	94
<u>VI. L'entreprise familiale : un cadre particulier pour l'étude de la régénération stratégique ?</u>	103
6.1. L'implication de la famille dans l'entreprise et son effet sur la régénération stratégique	107
6.2. L'apprentissage organisationnel de l'entreprise familiale et son effet sur la régénération stratégique	109
<u>Conclusion.</u>	111

Introduction

La revue de littérature sur la notion de la « *régénération stratégique* » montre le balbutiement dans les travaux traitant de ce phénomène tant sur le plan de sa délimitation et de son opérationnalisation. La régénération stratégique s'inscrit dans le champ de la stratégie mais aussi plus largement en sciences sociales et de gestion, et a été traitée sous différents angles et dans différentes disciplines : la finance, comptabilité, le marketing, l'entrepreneuriat... . Encore à un stade embryonnaire, la régénération stratégique vient se greffer à la notion du changement stratégique et s'inscrit dans une approche évolutive de l'organisation.

De fortes ressemblances, en termes de définitions et de processus ou même de contenu, marquent la notion de régénération et celle du changement ou de l'évolution. Un objectif ultime de la régénération stratégique serait de garantir la survie de l'organisation. Pour qu'une entreprise survive, elle doit prendre des décisions. Ces dernières, qui sont de nature stratégique, incluent la sélection des objectifs, le choix des produits/services, le design et les configurations qui déterminent comment l'entreprise doit se positionner sur le marché, le choix d'un niveau approprié d'objectifs et diversité, et le design de la structure organisationnelle, systèmes administratifs définissant et coordonnant le travail au sein de l'entreprise (Rumelt et al, 1991).

Les pressions inhérentes du changement de l'environnement interne ainsi qu'externe, touchent tant les entreprises non familiales que les entreprises familiales. Cependant, un élément essentiel nous laisse penser que cette dernière peut avoir encore un élément supplémentaire exerçant une pression, à savoir la dimension familiale. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'entreprise familiale, est par définition une entité régie par des lois économiques et sociales mais aussi, et surtout, ancrée dans la tradition de la famille et sa culture. Ces deux éléments essentiels dans l'entreprise familiale peuvent, comme nous l'avons montré, jouer un rôle crucial dans la stratégie de l'entreprise. La question de sa transmission à la génération suivante constitue un facteur clés de son succès voire sa longévité. Conformisme aux traditions de l'entreprise et enracinement du dirigeant de l'entreprise familiale sont deux points essentiels à prendre en considération en parlant de facteurs de changement et évolution de l'entreprise. Toutefois, le changement stratégique fait appel à une dimension très importante qui est la pensée collective, l'entreprise familiale pourrait avoir un avantage

par rapport à son homologue non familial. Sur la problématique du changement stratégique, la littérature a été abondante, mais l'est moins sur la question de la régénération stratégique et quasi inexistante quant à son application dans l'entreprise familiale.

Pour ces raisons, ce présent chapitre suit une logique d'entonnoir allant de la notion de la régénération stratégique vue comme voie particulière du changement et de l'évolution (I), pour s'intéresser après à la question de la régénération stratégique comme alternative du changement stratégique (II), sa définition (III), sa clarification conceptuelle et opératoire (IV) et sa modélisation (V) et pour finir avec sa particularité dans l'entreprise familiale (VI).

I. La régénération stratégique : une voie particulière de l'étude du changement stratégique et de l'évolution de l'entreprise ?

Nombreuses sont les recherches qui ont porté sur la survie des organisations (Ulrich et Barney, 1984 ; Romanelli, 1989 ; Kalleberg et Leitch, 1991 ; Levinthal, 1991 ; Sturges, 1994 ; Collins et Porras, 2005 ; Bennet et Bennet, 2004 ; Pajunen, 2006 ; Lamberg et al, 2009) et ont traité de la cause du déclin et les facteurs qui entravent cette survie. Un des facteurs majeur de la disparition des entreprises reste la pression du changement qui caractérise, aujourd'hui, les industries et auquel les managers doivent faire face afin de pérenniser leurs entreprises.

De ce fait, les managers font face à des situations où les environnements dynamiques et complexes sont en croissance et sont dans l'obligation d'élaborer des stratégies d'adaptation au changement. Le changement de l'environnement (interne et externe), concurrence, globalisation, évolution des structures organisationnelles, réglementations et évolution du comportement du consommateur poussent les entreprises à opter à des choix stratégiques afin de maintenir leurs activités et leur continuité (Eisenhardt, 1989 ; Baden Fuller et Stopford, 1994, Eisenhardt et Bourgeois, 1988 ; Keil, 2002). Dans ce type d'environnement, l'adaptation au changement de l'environnement et aux transformations proactives du marché est la clé de la stratégie de survie réussie. Prendre la bonne décision n'est pas chose aisée surtout avec la vélocité du changement dans le paysage économique et sociale affectant ainsi tous les aspects de l'entreprise (Salaman et Ash, 2003).

L'évolution des stratégies dans les organisations dépend de l'évolution et le changement de l'environnement, interne et externe. Elle reste un des plus grands thèmes d'étude en sciences sociales et en particulier en sciences de gestion. Cependant, l'étude du changement, selon Pettigrew et al. (2001) doit tenir compte de six éléments majeurs, à savoir :

- L'examen des différents contextes et niveaux d'analyse dans l'étude du changement organisationnel, permettant ainsi de comprendre sa réalité et l'étude des processus à long terme ;
- L'inclusion de l'aspect temporel, de l'histoire et les résultats de performance organisationnelle ;
- Les études comparatives internationales et interculturelles dans la recherche en changement organisationnel ;
- L'étude de la personnalisation, la réceptivité, le séquençage et les processus épisodiques du changement versus les processus continus ;
- Et enfin, la relation entre le monde académique et professionnel dans l'étude du changement organisationnel.

1.1. Niveaux d'analyse et (dis)continuité du changement

Le changement organisationnel, considéré comme une évolution marquant l'organisation dans un environnement en perpétuel évolution, permet de comprendre l'évolution de l'entreprise dans un sens plus large. Dans ce sens, Meyer et al, (1990) considèrent que la littérature sur le changement organisationnel contient diverses caractéristiques du processus du changement avec des implications contradictoires pour les managers. Pour ces auteurs, il y a deux modes de changement : le changement continu et le changement discontinu. Dans une autre perspective, le changement peut intervenir sur différents niveaux, soit sur l'organisation soit sur l'industrie.

Dans le même esprit des travaux menés par Durand (2006), Van de Ven et Pool (1995), Aldrich (1999), Meyer et al, (1990) proposent quatre types basiques de changement selon le niveau : adaptation, métamorphose, évolution et révolution.

Dans ce sens, March (1981) considère que le changement peut être décrit à la fois comme un processus organisationnel continu ou bien comme le soulignent Miller et

Friesen (1983) un des brefs épisodes intercalés entre de longues périodes de stabilité et inertie. Le changement continu, ou de premier ordre, se produit dans un système stable qui lui-même reste inchangé.

En effet, la stabilité du système nécessite souvent des changements fréquents de premier ordre, tels que la myriade de petits mouvements de direction compensatoires qui permettent à un cycliste de maintenir son équilibre (Meyer et al, 1990). Le changement discontinu ou de deuxième ordre transforme les propriétés fondamentales ou des états du système. Cette analyse des modèles de changement proposée dans la littérature selon le niveau d'analyse et l'ordre du changement est représentée dans le schéma suivant (Figure 2) :

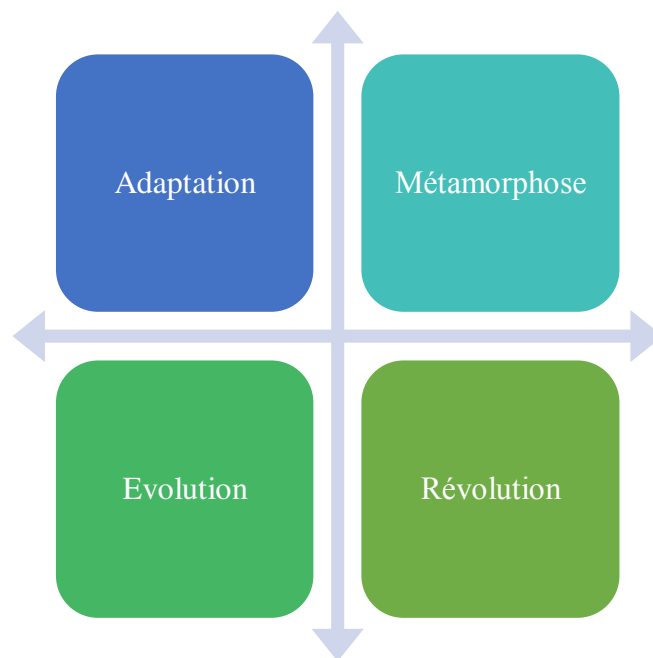


Figure 2 : Les modalités de changement dans les organisations et les industries, (Meyer et al, 1990, p.96)

Dans un premier temps, la distinction entre les théories du changement proposées dans la littérature en fonction du niveau d'analyse (entreprise vs industrie) et le mode de changement (de premier ordre vs second ordre) montrent les choix stratégiques que les entreprises adoptent afin de s'aligner à leur environnements. Dans un deuxième temps, les théories qui reposent sur le changement de premier ordre et se fait à un niveau organisationnel d'analyse sont appelées les théories de l'adaptation. Ces théories postulent que l'entreprise suit son environnement d'une façon plus ou

moins continue et s'ajuste à leur projet. Ainsi, les stratèges vont expérimenter de nouveaux produits, structures et processus.

Les variations réussies seront institutionnalisées dans les conceptions structurelles de l'entreprise et le domaine produit/marché. Un autre mécanisme d'adaptation organisationnelle a été proposé par Pfeffer et Salancik (1978) et repose sur le modèle de dépendance des ressources. Du courant évolutionniste, deux théories se différencient par les mécanismes du changement qu'elles postulent : l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) qui met l'accent sur le processus de sélection, variation et rétention, et la deuxième est la théorie institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 1987). Cette dernière affirme que les organisations subissent la pression de se conformer aux attentes normatives de leurs environnements institutionnels.

Le troisième modèle de changement, la métamorphose, postule que les organisations adoptent des configurations stables et restent inertes, mais doivent subir périodiquement un alignement général à l'environnement. Les mécanismes de ce mode de changement sont premièrement les étapes du cycle de vie (Kimberly et Miles, 1980), la variation entre les différents types stratégiques (Miles et Snow, 1979), le changement des figures structurelles (Miller et Friesen, 1984) et finalement les percées technologiques (Tushman et Romanelli, 1985).

Enfin, le quatrième modèle de changement qui se passe au niveau de l'industrie et par le second mode de changement est appelé « révolution ». Cette dénomination vient du fait que les industries sont restructurées et reconstituées pendant de brèves périodes de changement radical, qui ponctuent longues périodes de stabilité. Deux mécanismes possibles de ce mode de changement sont l'équilibre ponctué et le « *quantum spéciation* », une notion biologique, qui a été désignée comme mécanisme permettant de nouvelles formes d'organisation pouvant émerger durant ces périodes (Astley, 1985).

Une autre approche du changement organisationnel a été proposée par Aldrich (1971) et qui repose sur les transformations majeures que met en œuvre l'organisation. Selon cette approche chaque type implique une rupture avec les routines existantes défiant les bases de connaissances organisationnelles. Ces trois types sont : le changement des objectifs, le changement des frontières et le changement des activités.

Malgré le grand intérêt porté au changement stratégique, dominé par les études empiriques, ce thème reste peu défini dans les recherches théoriques (Vithessonthi et Thoumrungroje, 2011). Le changement stratégique a occupé une importante place dans la discipline du management stratégique et a été reconnu comme un phénomène de grande importance pour les organisations dans le maintien du co-alignement au décalage de l'environnement concurrentiel, technologique et social qui menace souvent la survie et l'efficacité des organisations (Kraatz et Zajac, 2001).

D'une manière générale, Le changement stratégique peut être défini comme *une différence dans la forme, la qualité ou l'état au fil du temps dans l'alignement de l'organisation avec son environnement externe* (Van de Ven et Poole, 1995). Cet alignement est défini par Hofer et Schendel (1978) comme étant modèle fondamental de déploiements actuels et futurs des ressources et des interactions environnementales qui indique comment l'organisation atteint ses objectifs. Ainsi, l'alignement aux forces externes sera responsable de changement du contenu de la stratégie de l'entreprise. Le changement stratégique affectera, dans ce sens, les attributs de la stratégie de l'entreprise : objectifs, ressources et l'avantage concurrentiel et affectant ainsi différents niveaux de l'organisation (business, corporate et collectif).

Dans une autre perspective de définition du changement stratégique, Boeker (1997) propose une définition de ce concept comme étant l'entrée d'une entreprise dans de nouveaux marchés lors de l'examen de l'effet de la migration sur le changement de direction stratégique. Le changement stratégique a également été défini en termes de changement dans la diversification des produits-marchés et la diversification géographique (Westphal et Fredrickson, 2001), les changements dans les prêts hypothécaires résidentiels (Zajac et al, 2000), et une réorientation cognitive d'une organisation (Gioia et Chittipeddi, 1991).

Cependant, la recherche sur le changement stratégique a été, depuis les années 1990, préoccupée davantage par les questions des antécédents, facteurs, occurrence et de performance (Zajac et Kraatz, 1993, 1998 ; Amburgey et al, 1993, Meyer et al, 1990 ; Kraatz et Zajac, 2001).

Par ailleurs, pour Rajagopalan et Spreitzer (1997), la littérature sur le changement stratégique peut être classée en deux écoles de pensée sur la base de questions de

recherche sous-jacentes et les méthodologies spécifiques. Les tenants de la première école, l'école de «contenu», ont porté sur les facteurs et les conséquences du changement stratégique, en utilisant de grands échantillons et des méthodes statistiques (par exemple, Gibbs, 1993 ; Ginsberg et Buchholtz, 1990 ; Oster, 1982).

En revanche, les tenants de la deuxième école, l'école du «processus», ont mis l'accent sur le rôle des managers dans le processus de changement stratégique, en utilisant des études de cas longitudinales (par exemple, Webb et Dawson, 1991 ; Whipp, Rosenfeld, et Pettigrew, 1989). Les travaux des deux écoles sont caractérisés par un ensemble de résultats et de constats assez contradictoires : l'effet de la taille sur le changement stratégique ainsi que le dilemme du lien entre la taille de l'entreprise et l'inertie face à la flexibilité stratégique ; le comportement stratégique face au changement de l'environnement ; la question de performance et déclin après le changement stratégique Rajagopalan et Spreitzer (1997).

1.2. Les modalités du changement : radical vs incrémental

Dans une approche plus élaborée et reposant sur quatre questions essentielles pour le changement organisationnel, Durand (2006) propose une typologie de l'évolution organisationnelle, cette dernière est représentée dans le tableau suivant (Tableau 4). Les notions d'évolution, proposées par Durand (2006), dépendent d'une série de taxonomies reposant sur quatre axes : inter-entités vs intra-entités, mono-entité vs pluri-entités, altération vs non altération et téléologique vs non téléologique. Ces notions décrivent la variation des termes dérivés de l'évolution.

Par ailleurs, certains auteurs font la distinction de mode d'évolution et de développement en fonction du changement incrémental et radical (Greenwood et Hinings, 1996), développement graduel vs développement ponctué (Tushman et Romanelli, 1994) et ajustement réactif vs ajustement proactifs (Siggelkow, 2001). D'autres catégories ont été aussi ajoutées à la notion de l'évolution, telles que, l'apprentissage, la recombinaison, l'entrepreneuriat et le *corporate venturing* (Durand, 2006).

<p style="text-align: center;">Le changement</p> <p>Il s'agit d'une modification d'une entité qui ne suppose pas nécessairement un changement technologique résultat pré obtenu avant une altération d'une fonction telle que pratiquée par un ensemble de techniques employées (Nelson, 1995 ; Tushman et Anderson, 1986).</p>	<p style="text-align: center;">La métamorphose</p> <p>Il s'agit d'une entité qui modifie une nouvelle forme et qui est en grande partie déterminé à l'avance.</p>
<p style="text-align: center;">La séquence</p> <p>Elle correspond à une situation où l'entité n'est pas supposée supporter toute modification et pour lesquelles aucune prédétermination n'existe dans le processus évolutif. Par exemple, la croissance correspond à une séquence d'augmentation quantitative</p>	<p style="text-align: center;">L'amélioration</p> <p>Une absence d'altération, mais un processus de bout axée sur la transformation correspondent à l'amélioration de l'entité. l'entité reste le même, et l'objectif étant changé.</p>
<p style="text-align: center;">La mutation</p> <p>Une altération sans fin prédéfinie décrit une mutation. une mutation nécessite plusieurs entités pour être efficace - au moins une entité mutative et son réceptacle.</p>	<p style="text-align: center;">Le progrès</p> <p>La conjonction d'une altération dans une partie ou l'ensemble des entités avec une donnée, orientation positive crée une situation de progrès. Dans ce cas, les progrès au niveau de l'entité de niveau multi parallèle de métamorphose s'applique au niveau de l'entité unique.</p>
<p style="text-align: center;">Le développement</p> <p>Les entités peuvent expérimenter un processus d'évolution qui ne modifie pas dans leur forme et leur structure et n'a aucune orientation pré affectée.</p>	<p style="text-align: center;">L'ajustement</p> <p>Une absence d'altération des entités évoluant selon une orientation donnée caractérise une situation d'ajustement entre les entités. Les entités s'adaptent à des conditions environnementales plus grandes. L'ajustement se caractérise par une série orientée cohérente d'événements affectant plusieurs entités.</p>
<p style="text-align: center;">La transformation</p> <p>La transformation se rapporte à une seule entité subissant une altération sans orientation prédéfinie qui influe sur ses relations avec d'autres entités.</p>	<p style="text-align: center;">L'adaptation</p> <p>L'adaptation lie le défi d'une entité de ses actions et la modification des résultats bénéfiques. C'est une évolution à un niveau unique d'entité</p>
<p style="text-align: center;">La déviation</p> <p>La déviation ne présuppose pas une fin spécifique ou un objectif spécifique pour la série d'événements subis par une entité. Elle résulte d'une comparaison des tendances et trajectoires entre une entité unique et un ensemble d'autres entités comparables.</p>	<p style="text-align: center;">La fonctionnalité</p> <p>Elle présuppose que l'entité remplit son rôle prédéterminé et déploie son efficacité par rapport à son environnement.</p>
<p style="text-align: center;">La recombinaison</p> <p>La recombinaison se rapporte à différentes entités de l'organisation subissant une altération avec une orientation prédéfinie par les différentes unités de l'entreprise.</p>	<p style="text-align: center;">Le « Fit »</p> <p>Il relie les organisations agissant pour leur environnement. Il s'agit d'une mesure relative, à savoir, par rapport à l'ajustement des concurrents de l'organisation.</p>
<p style="text-align: center;">La contingence</p> <p>Elle résulte d'une série d'événements que l'effet des différentes entités et leurs relations, et conduit à un alignement sans affectation entre les entités impliquées</p>	<p style="text-align: center;">La convergence</p> <p>Elle indique une jonction prédéfini et facilitée des caractéristiques et du comportement des entités via une interaction continue.</p>

Tableau 4. Les notions d'évolution organisationnelle, Durand (2006)

Ces concepts sont intimement liés au changement et l'adaptation de l'entreprise face aux turbulences de l'environnement et constituent une voie de régénération de l'organisation.

L'étude de l'évolution a été, depuis plus de trente ans, un thème de fort intérêt dans différentes disciplines. Cette étude permet de comprendre les mécanismes qui affectent la performance et la survie des organisations. Ainsi, comprendre pourquoi et comment les entreprises changent permet de révéler les leviers d'action et de prise de décision (Carroll, 1993). Parmi les théories qui se sont intéressées à l'évolution organisationnelle, nous retrouvons la théorie socio-institutionnelle, l'économie industrielle, l'écologie organisationnelle et la théorie managériale (Durand, 2006).

L'évolution qui est souvent synonyme de changement est définie selon Durand (2006) comme « *une série d'événements identifiables causalement liés entre eux, qui impliquent à différents niveaux d'analyse d'une ou plusieurs organisations, qui peut, mais pas nécessairement, modifier leurs caractéristiques essentielles, et peuvent ou non se diriger vers une fin anticipée* » (P. 16).

Par ailleurs, la régénération demeure un phénomène assez large et manquant de consensus tant sur son contenu que ses mécanismes et processus. Dans la partie suivante, nous nous intéressons à la définition de la régénération stratégique de l'entreprise, son processus, son contenu et ses mécanismes.

II. Du changement stratégique à la régénération stratégique : le regain d'intérêt d'un concept

Dans les années 70, les grandes entreprises, mettant en place des activités de planification, avaient tendance à devenir de plus en plus bureaucratisées, rigides et ayant des coûts élevés. Le changement stratégique a été le moyen de résoudre ce problème (Quinn, 1980). Dans les années 80, dans la littérature en management stratégique, le terme de « changement stratégique » a été remplacé par une panoplie de concepts dont la régénération stratégique « *strategic renewal* » (Huff et al, 1992). Considérant la régénération stratégique comme type ou alternative au changement stratégique (Agarwal et Helfat, 2009), l'entreprise peut faire recours à la régénération afin de rafraîchir ou remplacer ses attributs organisationnels actuels qui remplissent une

fonction utile dans le présent. Ces attributs stratégiques sont : les objectifs, produits/services, politiques qui déterminent la façon dont une entreprise est en concurrence sur le marché vis-à-vis de ces rivales, l'étendue de la diversité de l'entreprise, la structure organisationnelle, le système administratif et politique qui déterminent et coordonnent le travail (Rumelt et al, 1994) ainsi que les ressources critiques (tangibles et intangibles), les capacités, les routines et d'autres processus, les individus et équipes qui affectent la capacité d'une organisation à réussir dans l'avenir (Agarwal et Helfat, 2009). Baden Fuller et Volberda (1997) font remarquer que dans les années 1980, un grand nombre d'organisations était poussé au changement. Les sources de la pression étaient en majeure partie dues aux nouvelles technologies, qui ont mené à l'augmentation de la globalisation du marché, la dérégulation des industries et le passage des entreprises publiques en entreprises privées. De ce fait, plusieurs formes d'organisations ont vu le jour. Pour répondre à cette pression, les entreprises ont adopté un grand nombre d'approches et de réponses stratégiques, incluant : le « *downsizing* », l'« *outsourcing* », le « *reengineering* », le « *corporate venturing* », le « *restructuring* » et le « *rejuvenation* », c'est ce qu'ils appellent plus tard des voies de la régénération stratégique.

Ainsi, la régénération stratégique devient un phénomène sous-jacent d'intérêt (Crossan et al, 1999) et permettant l'harmonisation de la continuité et du changement au niveau de l'entreprise (Hurst, 1995 ; Hurst et al, 1989). La continuité et la survie de l'entreprise dépendrait alors selon Burgelman (1991) dans une large mesure de l'adaptation et les capacités de régénération des démarches stratégiques de décision.

De ce fait, la régénération stratégique se voit comme meilleure solution permettant à l'entreprise de répondre aux dilemmes inhérents de l'évolution l'environnement. Les travaux qui ont traité de la régénération stratégique, tout au long de ces dernières vingtaines d'années, l'ont considérée comme alternative au changement et aux turbulences de l'environnement (Huff et al. 1992 ; Simons 1994 ; Whitney, 1996 ; Floyd et Lane, 2000 ; Pappas et Wooldridge, 2002 ; Volberda, 2005). Evoluant de la perspective de *Resource Based View*, la régénération stratégique est un concept qui souligne l'importance de la (pro)action et l'action de l'entreprise sur son marché (Van Teeffelen et Uhlaner, 2010).

Le terme de régénération stratégique est alors identifié avec des modèles évolutifs de changement stratégique (Barnett et Burgelman, 1996 ; Burgelman, 1983, Huff et al, 1992 ; Nelson et Winter, 1982). Ces modèles représentent la régénération stratégique comme un processus de croyance, l'action itérative, et l'apprentissage, dans le but d'aligner la stratégie de l'organisation à l'évolution des circonstances environnementales (Doz, 1996 ; Huff et al, 1992 ; Johnson, 1988). La régénération stratégique serait alors un processus dynamique associé à la promotion, accommodation et l'utilisation de nouvelles connaissances et les comportements innovants pour apporter des changements dans les compétences de base de l'organisation et/ou un changement dans son domaine des marchés de produits (Burgelman, 1991, Floyd et Lane, 2000, Huff et al, 1992; Hurst et al, 1989).

Avec la croissance des travaux traitant du changement stratégique, dans différentes disciplines, ce dernier est devenu de plus en plus large et ses substituts, tels que la régénération stratégique connaît depuis peu un regain d'intérêt depuis les travaux de Floyd et Lane (2000), Huff et al, (1992) et ceux de Baden Fuller (depuis les années 1990). Même si cet intérêt est croissant depuis plus de vingt ans, la définition précise de ce phénomène reste marginale dans les différents travaux et manque de clarté et de délimitation. En effet l'étude de la régénération stratégique n'a commencé que depuis quelques décennies. Les publications sur le sujet ont, depuis, connues des variations avec un pic au début des années 2000 et un autre à la fin des années 2005. L'analyse de « Ngram », outil de Google, sur la fréquence d'apparition de la notion de « *strategic renewal* » fait apparaître la courbe suivante :



Figure 2. Apparition de la notion de "Strategic Renewa" dans les ouvrages numérisés par Google entre 1960 et 2005⁹

L'analyse documentaire sur la notion de régénération stratégique suit une démarche méthodologique bien précise, décrite dans ce qui suit. Pour mener une recherche documentaire, il faut tout d'abord préciser les termes à partir desquels le travail de repérage des articles doit être effectué (Cossette, 2010). En ce qui concerne le management stratégique et l'entrepreneuriat¹⁰ comme champs de recherche, les descriptions souvent utilisées dans la littérature anglophone sont : *strategic renewal*, *corporate renewal*, *organizational renewal*, et dans la littérature francophone : régénération stratégique, renouvellement stratégique et renouveau stratégique.

Nous avons retenu les articles, ouvrages, actes de conférences, dans la base *Business Source Complete* en 2014¹¹, ayant pour objet d'étude les entreprises (matures, nouvellement créées et les entreprises familiales). La recherche s'est effectuée sur la base du titre, ce critère indique l'objet d'étude et constitue généralement une excellente source de renseignement sur son contenu (Cossette, 2010). L'analyse documentaire à suivre comporte une étude de l'évolution du nombre des publications parues entre 1969 et 2014.

⁹ 2005 est la dernière date proposée par Google dans l'analyse Ngram des ouvrages numérisés sur le *strategic renewal*

¹⁰ Dans la revue de littérature, la notion de « *strategic renewal* » a été abordée dans deux champs de recherche qui sont le management stratégique et l'entrepreneuriat, c'est pourquoi notre recherche documentaire s'est intéressée aux écrits dans ces deux champs.

¹¹ Une actualisation de la recherche documentaire dans BSC faite en mai 2015, relève la publication de 6 articles académiques, entre 2014 et 2015, ayant dans le titre le concept de « *strategic renewal* », 0 article en français avec « régénération stratégique » ou « renouvellement stratégique ». Parmi les 6 articles publiés, un seul article ne traite pas directement la régénération stratégique (Bakkehaug et Eidem, 2014, « A Stochastic programming formulation for strategic fleet renewal in shipping », *Transportation Research*, vol 72, pp.60-76).

L'évolution des publications sur la régénération stratégique au sein de la base BSC montre une évolution entre 1969 et 2013, avec un pic en 2009, avec 11 articles.

Type de publication	Nombre de publications	%
Revue académiques	84	80
Actes de colloques	9	8,5
Ouvrages	5	4,8
Périodiques	7	6,7
Total	105	100.0

Tableau 5. Récapitulatif des publications sur la régénération stratégique à partir de 'Business Source Complete' en mars 2014

Les 11 articles parus en 2009, sont tous issus du numéro spécial d'Organization Science, coordonné par Agarwal et Helfat (2009) se la thématique de la régénération stratégique des organisations.

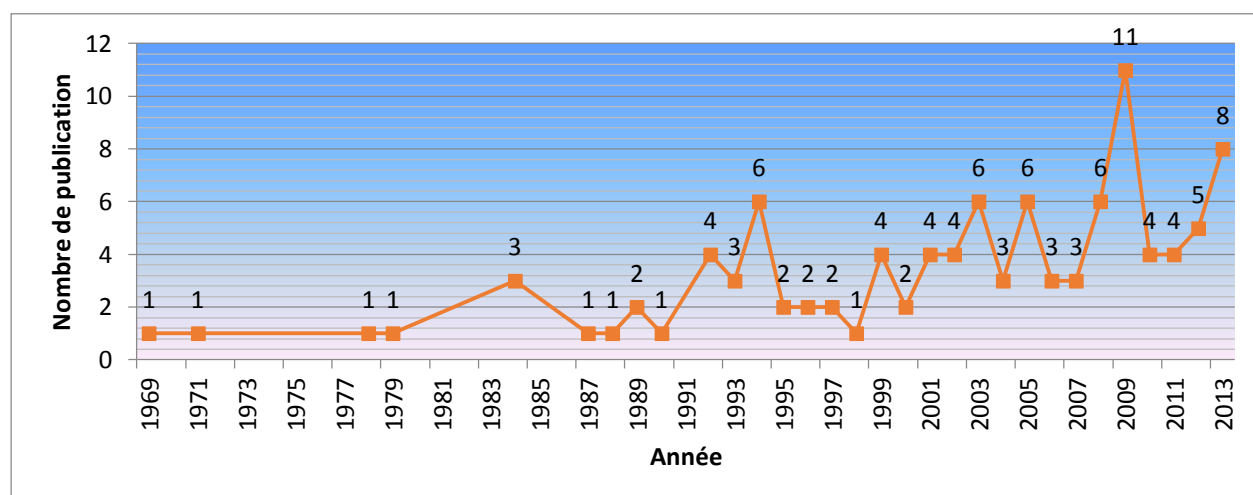


Figure 3. Évolution du nombre de publications entre 1969 et 2013 dans BSC

Au sein de la base Business Source Complete (BSC), il y a environ : 84 articles qui ont été publiés. En 1994, 2003, 2005 et 2008, 6 articles ont été publiés par année. En 2013, 8 articles ont été publiés sur le sujet. Le pic a été atteint en 2009 avec l'apparition du numéro spécial d'*Organization Science* comme nous l'avons mentionné plus haut.

Le nombre croissant des publications¹² sur la régénération stratégique montre l'intérêt que les chercheurs portent à ce phénomène et probablement son importance dans la survie des organisations menacées par l'évolution de l'environnement dans lequel elles évoluent. Toutefois, cette croissance reste marginale par rapport aux

¹² Voir annexe 3 sur les travaux portant sur la régénération stratégique

recherches qui ont été menées sur le changement stratégique, et l'est plus en analysant les publications qui se sont intéressées à cette question dans le contexte de l'entreprise familiale. D'autre part, malgré cet intérêt croissant, un constat frappant s'est dégagé, à savoir l'absence d'un consensus quant à sa définition et aussi sa conceptualisation. Dans ce qui suit, nous nous intéressons à la question de la définition de ce concept et plus loin à sa conceptualisation.

III. La régénération stratégique : un concept en quête de définition

Comme nous l'avons souligné plus haut, le concept de régénération stratégique n'a pas retenu beaucoup d'attention dans la littérature en sciences de gestion. Sa définition est restée souvent sommaire et son opérationnalisation manque de consensus. Emprunté d'autres disciplines, le retour à ses origines permettrait d'éclairer sur ses caractéristiques et sa contribution à la compréhension de certains phénomènes organisationnels. Dans cette partie nous nous intéressons à la définition de la régénération stratégique (3.1) et son opérationnalisation (3.2.).

3.1. Eléments de définition de la régénération stratégique

Dans le domaine médical, dont il est issu, le terme de « régénération » désigne les phénomènes de réparation au cours desquels un individu retrouve son intégrité. C'est le remplacement par l'organisme d'une partie perdue ou endommagée spontanément, accidentellement ou expérimentalement.

Ce que nous appelons ici par régénération est la traduction du mot anglais « *renewal* ». Cependant, ce dernier est défini comme étant l'acte de « *renewing* », et d'après Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, « *renew* » est défini comme étant :

« *To make like new: restore, to freshness, vigor, or perfection* », « *to make new spiritually 'regenerate'* » ou « *to restore to existence* »¹³.

A l'origine, le mot « régénération » est utilisé dans un répertoire religieux, qui désigne « *le changement provoqué dans l'âme par les sacrements du baptême ou de la pénitence* »¹⁴.

¹³ Webster's Ninth New Collegiate Dictionary

¹⁴ D'après le TLFi du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

Discipline	Définition
Biologie	Mécanisme de reconstitution d'un tissu ou d'un organe détruit naturellement ou accidentellement. Et l'action de reproduire d'un être vivant.
Chimie	Action de libérer une substance d'une combinaison où elle était engagée
Electronique	Action de reconstitution tout ou une partie d'un signal dont les caractéristiques initiales ont été transformées ou amoindris lors d'un passage dans un appareil ou dans un circuit
Physique nucléaire	Production à partir d'une substance non fissile, d'une substance fissile identique à celle qui a été consommée par la réaction nucléaire en chaîne.
Sylviculture	Renouvellement d'un peuplement forestier par divers procédés
Sociologie	Action de renouveler, de changer, d'améliorer une institution, un système, une collectivité.
Religion chrétienne	Don d'une vie nouvelle et surnaturelle faite à l'âme chrétienne par Jésus-Christ. action de faire renaître au bien, d'améliorer moralement, spirituellement une personne, une collectivité.

Tableau 6. La régénération dans les différentes disciplines¹⁵

Nous retrouvons le concept de régénération dans divers domaines surtout en biologie, chimie, électronique, physique nucléaire, sylviculture et dans le domaine abstrait de la morale et la religion. Le tableau 6 récapitule les définitions proposées dans ces divers domaines¹⁶.

Le terme de régénération, en l'analysant, fait ressortir une multitude de synonymes qu'on retrouve notamment dans les recherches en sciences de gestion. Ces termes ont été le plus souvent un substitut au terme de régénération stratégique. Dans cette perspective, le concept de la régénération stratégique renvoie à une action délibérée. Lors des vingt dernières années, des articles l'ont traité en le considérant comme une alternative au changement et aux turbulences de l'environnement (Huff et al, 1992 ; Simons 1994 ; Whitney, 1996 ; Floyd et Lane, 2000 ; Pappas et Wooldridge, 2002 ; Volberda, 2005). Baden Fuller a permis d'en faire un courant stratégique à part (Germain, 2007). Bien que la récente perspective ouverte par Agarwal et Helfat (2009) se soit construite de façon indépendante, les travaux de Charles Baden Fuller n'étant cités dans aucun des articles du numéro spécial d'*Organization Science*. Bien avant les travaux conduits par Agarwal et Helfat (2009) et le numéro spécial d'*Organization Science* et ceux de Baden Fuller et ses coauteurs, nous retrouvons un travail pouvant être considéré comme le travail pilier paru sur le sujet de la régénération stratégique à savoir celui de Huff et al, (1992). Dans ce papier, les auteurs proposent une

¹⁵ Source : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL)

¹⁶ D'après le TLFi du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

modélisation de la régénération stratégique en mobilisant l'interaction entre le stress et l'inertie, nous revenons à ces notions plus tard.

A partir des définitions de la régénération stratégique présentes dans la littérature, l'auteur propose une définition : « la régénération stratégique représente à la fois le processus paradoxal par lequel une organisation modifie ses ressources et compétences pour anticiper, provoquer ou réagir aux évolutions de son environnement et le résultat de ce processus » (p.27). Cette définition est la synthèse des dimensions relevées à partir des définitions existantes de la régénération stratégique. Ces dimensions sont : les origines, les paradoxes générés et les acteurs participants. La dimension « origines » renvoie à la source du changement et le facteur de la mise en œuvre de la régénération. Elle peut donc être interne (émanant de l'entreprise en procédant à la création du changement par processus continu et incrémental à travers l'expérimentation et le corporate venturing) ou externe (comme réponse au changement de l'environnement) (Floyd et Lane, 2000 ; Huy, 2009 ; Burgelman, 1991 ; Sahaym et Steensma, 2007 ; Barr et al, 1992 ; Agarwal et Helfat, 2009).

La dimension de « paradoxes générés » renvoie aux rapprochements de termes utilisés et qui sont initialement contradictoires tels que (exploration vs. exploitation, innovation incrémentale vs. radicale, régénération interne vs. externe). Ainsi la régénération peut être la résultante d'un effort d'exploitation ou d'exploration voire la combinaison des deux (March, 1991 ; Levinthal et March, 1993, Floyd et Lane, 2000 ; Jones et Macpherson, 2006, McNamara et Baden Fuller, 1999, Volberda, 2005 ; Dougherty, 1992). D'autre part, la littérature suppose aussi que la régénération peut être interne (avec la modification dans le paramètre actuel de l'entreprise avec le réaligement ou la restructuration de l'entreprise) ou externe (avec le changement réalisé en dehors de ce périmètre avec l'entrée dans de nouveaux marchés ou l'acquisition) (Sharma et Chrisman, 1999 ; Covin et Miles, 1999, Capron et Mitchell, 2009 ; Gulati et Puranam, 2009, Heyden, 2012). Finalement, toujours dans cette dimension, la régénération stratégique peut être soit continue (i.e. de 1^{er} ordre) ou discontinue (i.e. de 2nd ordre) (Huff et al, 1992 ; Sharma et Chrisman, 1999 ; Covin et Miles, 1999).

La troisième dimension « acteurs participants » renvoie au niveau de la prise de décision et l'opérationnalisation de la régénération stratégique à travers les différents niveaux de la hiérarchie (bottom up, top down ou middle up) (Huy, 2009 ; Burgelman, 1991 ; Calori et al, 2000 ; Baden Fuller et Stopford, 1996 ; Stopford et Baden Fuller, 2003 ; Floyd et Lane, 2000 ; Floyd et Wooldridge, 1997).

Source : Detchenique, 2012, Les dynamiques de régénération territorialisées : le cas de la filière cidricole, Thèse en Science de Gestion soutenue à l'Université de Caen, Basse Normandie.

Encadré 3. Recension des définitions de la régénération stratégique et les dimensions dégagées dans la littérature (Detchenique, 2012)

Tout au long de la revue de littérature sur la régénération stratégique, aucun effort n'a été fait afin de recenser les définitions proposées de ce concept relativement nouveau et en proposer une grille synthétique et complète. Toutefois, un seul travail doctoral, (Detchenique, 2012), à notre connaissance, a cherché à proposer une définition de la régénération stratégique après avoir procédé à une recension des définitions proposées et en relevé trois dimensions distinctes : origines, paradoxes générés et acteurs participants.

Nous présentons ce travail de synthèse des définitions proposées¹⁷ dans la littérature dans l'encadré 3. D'après ce travail repris, nous relevons un effort de synthèse des différentes définitions proposées au concept de la régénération stratégique. Outre les dimensions suggérées par Detchenique (2012), nous relevons d'autres qui peuvent être aussi pertinentes à l'analyse de ce concept.

La recension des définitions proposées dans la littérature (voir tableau 7) montre que tous les auteurs s'accordent pour inclure les dimensions du changement et de la temporalité comme centrales à la régénération stratégique. De plus, ils incluent d'autres dimensions telles que : l'inertie, la maturité, la dynamique, la concurrence, la capacité entrepreneuriale, les opportunités, les compétences et capacités, etc. (Volberda et Baden Fuller, 1997 ; Volberda et al, 2001 ; Floyd et Lane, 2000 ; Huy 2009 ; Capron et Mitchell 2009 ; Baden Fuller et Stopford ; 1996, Agarwal et Helfat ; 2009, Huff et al, 1992 ; Verbeke et al, 2007).

Au-delà des dimensions proposées par Detchenique (2012), nous relevons un autre point déterminant dans les définitions proposées dans la littérature. L'analyse de la revue de la littérature nous a conduit à proposer deux niveaux d'analyse de la régénération stratégique (Hannachi et al, 2010)¹⁸. Le premier niveau d'analyse considère que la régénération s'opère au niveau des activités et des produits (niveau micro), tandis que le second se situe au niveau de l'entreprise, celle-ci tentant de se

¹⁷ Les définitions sont tirées de 18 références académiques : Guth et Ginsberg (1990), Burgelman (1991), Barr et al (1992), Zahra (1995 et 1996), Covin et Miles (1999), McNamara et Baden Fuller (1999), Sharma et Chrisman (1999), Floyd et Lane (2000), Volberda et al (2001), Volberda (2005), Jones et Macpherson (2006), Sahaym et Steensma (2007), Verbeke et al (2007), Agarwal et Helfat (2009), Huy (2009), Kim et Penning (2009), Shamsie et al (2009).

¹⁸ Travail réalisé précédemment dans le cadre d'une communication présentée au cours de la conférence du CIFEPME à Bordeaux en 2010.

régénérer en apportant des changements au niveau de sa stratégie et de sa structure d'activités.

La survie de l'entreprise est l'un des enjeux majeurs de la régénération bien qu'elle n'en soit pour autant son seul but (Baden Fuller et Stopford, 1996). Pour Sharma et Chrisman (1999), elle concerne les changements significatifs au niveau des activités d'une organisation ou à celui de la structure et de sa stratégie, voire parfois les deux niveaux (Burgelman, 1991). Dans la même logique, Volberda et al. (2001 : 160) la définissent comme l'ensemble des activités qu'une firme entreprend pour changer de sentier de dépendance¹⁹. La régénération stratégique est ainsi assimilée à un type d'activité entrepreneuriale mis en œuvre par les entreprises déjà établies ou matures afin de contrecarrer les dangers liés à la maturité ou au déclin (Baden Fuller et Stopford, 1996 ; Verbeke et al, 2007). Le développement de cette capacité à entreprendre des changements internes et externes, caractéristique de la régénération stratégique, (Capron et Mitchell, 2009) est nécessaire dans une situation d'hyper-compétitivité ou face à aux menaces issues d'un environnement dynamique et complexe (Pappas et Wooldridge, 2002 ; Volberda, 2005). Par ailleurs, pour Agarwal et Helfat (2009), l'étude de la régénération stratégique renvoie à s'intéresser à son processus (comment ?) et son contenu (quoi ?).

Niveau d'analyse	Auteur(s) et année	Définition
Activités et Produits (micro)	Guth et Ginsberg, 1990	« La régénération stratégique implique la création de nouvelles richesses en combinant de nouvelles ressources. Ceci inclut des actions telles que le recentrage concurrentiel d'une activité, faire des changements majeurs dans le marketing, la distribution, rediriger le développement des produits ou refondre les opérations », p. 6
	Shamsie et al, 2009	« Dans des industries basées sur les projets, les entreprises poursuivent des stratégies de régénération fondées sur le timing et les pressions pour renforcer les capacités et les produits existants et les marchés où elles peuvent avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents » p. 1443
	Kim et Pennings, 2009	« La régénération stratégique renvoie à l'engagement des entreprises dans une nouvelle étape sur leur marchés établis à la fois en développant de nouveaux produits et en ayant un engagement attentif envers leurs client » p. 370
Stratégie et	Burgelman, 1991	« Un changement majeur dans la stratégie de l'organisation, réalisé par une expérimentation et une sélection internes, qui offre à l'organisation des possibilités d'adaptation aux nouvelles demandes de l'environnement et /ou d'entrer sur de nouvelles niches » ²⁰ . p. 254

¹⁹ « Strategic renewal can be broadly defined as the activities a firm undertakes to alter its path ».

²⁰ Ici nous pouvons relever un double niveau d'analyse micro, et méso. Ainsi la régénération selon Burgelman (1991) peut s'opérer tant au niveau de l'activité/produit de l'entreprise qu'au niveau de sa stratégie globale.

Zahra, 1995	« la régénération signifie la revitalisation d'activité d'une entreprise par l'innovation et le changement de son profil concurrentiel » p. 227
Zahra, 1996	« la régénération stratégique renvoie à la revitalisation des activités de l'entreprise en modifiant son champ d'activités, son approche concurrentielle... La régénération stratégique signifie également construire ou acquérir de nouvelles capacités afin d'en tirer parti pour apporter une valeur ajoutée aux actionnaires » p. 1715
Covin et Miles 1999	« Le label régénération stratégique est utilisé pour désigner le phénomène de corporate entrepreneurship par lequel l'organisation cherche à redéfinir sa relation avec ses marchés ou les concurrents de l'industrie en changeant fondamentalement la façon dont elle fait face à la concurrence. » p. 52
Sharma et Chrisman, 1999	« La régénération stratégique renvoie aux efforts entrepreneuriaux d'une entreprise qui entraînent des changements significatifs dans les activités de l'entreprise, sa stratégie globale ou sa structure. » p. 19
Floyd et Lane, 2000	« La régénération stratégique est un processus évolutif lié à la promotion, accommodation et l'utilisation de nouvelles connaissances et des comportements innovants afin d'amener un changement au niveau des compétences fondamentales de l'organisation et/ou un changement dans son domaine d'activités » p. 155
Volberda et al., 2001	« La régénération stratégique peut être largement définie comme les activités que l'entreprise entreprend afin de rompre avec son sentier de dépendance. » p. 160
Flier et al., 2003	« Les actions stratégiques qui alignent les compétences de l'organisation avec l'environnement afin d'accroître l'avantage concurrentiel » p. 2168
Volberda, 2005	« Le renouveau stratégique repose sur une tension constructive entre routines et capacités dynamiques, apprentissage et désapprentissage, administration et entrepreneuriat. » p. 30
Jones et Macpherson, 2006	« La régénération stratégique signifie que les entreprises doivent sortir des sentiers de dépendance et passer de l'exploitation à l'exploration des connaissances » p. 156
Verbeke et al., 2007	« ...Ce que nous appelons généralement régénération stratégique implique une action entrepreneuriale de l'entreprise en entier ou... d'une filiale son ensemble » p. 587
Huy, 2009	« La régénération stratégique est un processus évolutif qui interrompt l'inertie organisationnelle (1) pour tenter de causer un changement dans les compétences de l'organisation et son orientation stratégique en réponse à l'évolution du contexte concurrentiel ou (2) de créer de nouveaux domaines produits/marchés afin d'étendre son avantage concurrentiel » p. 1
Agarwal et Helfat, 2009	« La régénération stratégique inclut le processus, le contenu et le résultat du rafraîchissement ou du remplacement des attributs d'une organisation ayant le potentiel d'affecter substantiellement ses perspectives à long terme » p. 282

Tableau 7. Définitions de la régénération stratégique (Hannachi et al, 2010).

Il considère la régénération ou le renouvellement comme la transformation d'une entreprise stagnante déjà existante à travers une reconfiguration des fondements organisationnels ou stratégiques sur lesquelles elle était établie, en changeant soit son périmètre d'activité soit son positionnement concurrentiel.

De ce point de vue, la régénération stratégique est une voie d'intrapreneuriat distincte de l'innovation et du « corporate venturing » et ayant un aspect volontariste qui permet à l'entreprise de provoquer l'évolution de l'environnement plutôt que de le subir (Agarwal et Helfat, 2009). Flier et al, (2003) définissent la régénération

stratégique comme les actions stratégiques qui permettent d'aligner les compétences organisationnelles avec l'environnement pour accroître l'avantage concurrentiel. Les auteurs distinguent trois dimensions de la régénération stratégique (Volberda et al, 2001.) : le contenu, le contexte et le processus de régénération stratégique - et élaborent des paramètres pour chacune de ces dimensions. Le ratio d'exploration / d'exploitation se rapporte à la dimension de contenu. Le ratio externe aux actions de régénération stratégique internes traite de la dimension de contexte. La dimension du processus se réfère au caractère temporel de la régénération stratégique et couvre le moment, la fréquence et la volatilité des actions de régénération stratégique. Le ratio d'exploration / exploitation, est défini comme le nombre d'actions de prospection divisé par le nombre total d'actions stratégiques sur une période de temps. L'exploitation concerne le raffinement et l'efficacité, ce qui se rapporte à la sélection de l'environnement.

Flier et al, (2003) proposent le ratio des actions externes et internes de la régénération stratégique comme une seconde métrique. Cette mesure est définie comme le nombre d'actions de renouvellement stratégiques externes, divisé par le nombre total d'actions sur une période de temps. Les actions externes concernent des parties en dehors des limites d'une entreprise dans la mise en œuvre des actions de régénération, les fusions-acquisitions, les coentreprises et les accords de coopération. Les actions internes ont lieu au sein de l'entreprise, comprenant les investissements de création, le lancement d'une nouvelle gamme de services, et les rationalisations. D'après March (1991), les actions d'exploitation sont définies comme des actions de régénération stratégique élaborées sur la gamme actuelle d'activités et entrent dans le champ d'application géographique actuel, ou qui rationalisent les activités. Flier et al, (2003) définissent les actions d'exploration comme des actions de régénération stratégique qui ajoutent de nouvelles activités pour le répertoire actuel de l'organisation et/ou augmentent la portée géographique de l'entreprise.

Pour Agarwal et Helfat (2009), la recherche qui traite du sujet de la régénération stratégique utilise souvent ce terme afin de parler généralement du changement stratégique, avec souvent des exemples de processus de changement. Cependant, certaines recherches se sont focalisées sur la régénération stratégique comme Huff et al (1992) et Floyd et Lane (2000). Même si les recherches sur le phénomène de régénération stratégique sont en croissance depuis quelques années, le manque de

consensus sur sa définition, son contenu et son processus demeure toujours une question à soulever afin de d'asseoir un champ spécifique de la régénération stratégique. Dans ce qui suit, et à partir de l'analyse de la littérature, nous proposons une définition de la régénération stratégique.

La régénération stratégique est l'ensemble d'activités stratégiques qui, face au changement de l'environnement, interne et externe, affectent la stratégie, la structure, les activités, et les attributs de l'entreprise par la tension constructive entre exploitation et exploration des ressources et compétences en saisissant ou créant les opportunités sur le marché.

Dans cette section, l'objectif est de proposer une définition globale intégrant les différents niveaux de l'opérationnalisation du concept de la régénération stratégique à partir de l'analyse de la littérature. A ce niveau, nous pouvons suggérer que la régénération stratégique s'opère à un niveau business-unit, ou produit, ainsi qu'un niveau plus large, la structure ou la stratégie de l'entreprise.

PL1 : La régénération stratégique est une réponse de l'entreprise face à l'évolution de son environnement interne et/ou externe. Cette réponse peut être par anticipation ou par réaction à ces facteurs de déclenchement et qui se produit soit au niveau de son (ses) activité(s) ou de sa structure et stratégie

Dans la section suivante nous nous intéressons à l'opérationnalisation de la régénération stratégique et ses modalités. D'autre part, dans la littérature, les recherches qui ont été réalisées s'appuyaient sur deux unités d'analyse, l'entreprise ou l'individu. Toutefois, notre travail s'inscrivant dans le champ de l'entreprise familiale, nous relevons l'absence quasi totale de l'analyse de la régénération stratégique au niveau familial, dimension importante dans notre étude. Il serait pertinent aussi d'analyser la question au niveau familial pour voir le rôle que peut jouer la famille dans l'opérationnalisation de la régénération stratégique et les attitudes qu'elle adopte à son égard.

IV. Clarification conceptuelle et opératoire de la régénération stratégique

Après avoir proposé une définition de la régénération stratégique, il reste de savoir comment ce concept s'opérationnalise et quelles sont ses modalités. Comme le souligne Huff et al, (1992), la régénération stratégique est la résultante de l'interaction entre l'inertie et le stress. Ces deux dimensions sont des notions clés dans le déclenchement de la régénération stratégique et sa mise en œuvre et suppose une veille continue de la part de l'entreprise quant à leur équilibre. Dans cette section, nous proposons une lecture plus globale de la question du duel : inertie vs changement (4.1), et les voies suivies par l'entreprise en présence de ce dilemme (4.2).

Comme nous l'avons signalé plus haut, les travaux sur la régénération stratégique sont en croissance en sciences de gestion, mais sa délimitation théorique et empirique reste encore à un stade embryonnaire. Volberda et al, (2001) ont synthétisé les travaux précédents en ce qui concerne les théories mobilisées dans l'étude de la régénération stratégique. Ainsi, ils ont proposé deux voies possibles de régénération : soit par sélection (la théorie de l'écologie des populations, la théorie institutionnelle, les théories de l'évolution et la RBV), soit par adaptation (théorie des capacités dynamiques, les théories du comportement des entreprises, les théories de l'apprentissage et les théories des choix stratégiques). En ce qui concerne les voies de sélection, nous retrouvons la régénération considérée comme :

(1) basée et limitée à l'accumulation des antécédents structurels et procéduraux à travers le processus de rétention (écologie des populations : Hannan et Freeman, 1977, 1984 ; Aldrich et Pfeffer, 1976),

(2) résultant de l'isomorphisme coercitif, normatif et mimétique et est obtenue par le biais du maintien de la congruence en changeant les normes de l'industrie et les logiques partagées (théorie néo institutionnelle, DiMaggio et Powell, 1983 ; Greenwood et Hinings, 1996),

(3) basée sur la prolifération des routines et renforcement des améliorations incrémentales (théorie évolutionnaire, Nelson et Winter, 1982),

Et (4) des trajectoires convergentes de l'exploitation des compétences de base (RBV, Penrose, 1959 ; Learned et al, 1969 ; Warnerfet, 1984).

Les voies d'adaptation considèrent la régénération comme :

(1) promue par les capacités latentes de l'entreprise à renouveler, augmenter et adapter ses compétences de bases continuellement (théorie des capacités dynamiques, Teece et al, 1997),

(2) déterminée par la disponibilité et le contrôle du *slack* organisationnel et par l'intention stratégique et l'allocation du *slack* pour l'innovation (théorie du comportement de l'entreprise, Cyert et March, 1963),

(3) un processus d'alignement de l'entreprise et l'environnement basé sur l'unique compétence d'apprentissage, désapprentissage, et réapprentissage (théories de l'apprentissage organisationnel, Argyris et Schon, 1978 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Huber, 1991),

Et finalement (4) un processus dynamique sujet aux actions managériales et les forces de l'environnement (théories du choix stratégique ; Child, 1972 ; 1997 ; Hrebiniak et Joyce, 1985, Miles et Snow, 1978).

Cette synthèse, proposée par Volberda et al, (2001), souligne les différentes approches de la régénération stratégique et ses voies et qui leur a permis d'étudier de plus près les sources et les antécédents de la régénération. Ces derniers sont souvent exprimés dans la dichotomie entre l'inertie et le changement qui constitue un dilemme majeur.

4.1. La régénération stratégique : un choix face aux tensions

Après avoir passé des années engagées dans la rationalisation intense, les entreprises se rendent compte que le besoin d'innovation et de régénération est maintenant important que la nécessité d'accroître la productivité. S'il n'y avait pas de changement, il n'y aurait pas d'innovation. Les choses évoluent et ne se développent d'une manière qui est en partie aléatoire, mais en partie naturelle. Le temps, les situations, ainsi que les personnes ont un potentiel reconnaissable.

Dans les années 1950 et 1960, de nouvelles entreprises ont rapidement émergé dans les pays développés et de petites unités ont proliféré. La croissance économique était

endémique. Les années 1960 et 1970, le rythme a ralenti, la concentration industrielle s'est levée, et la productivité s'est accrue. Dans les années 1970 et 1980, les marchés stagnaient, l'automatisation a augmenté, mais les entreprises s'embrouillaient. Les années 1980 et 1990 ont vu de nouvelles combinaisons de petites et grandes entreprises émerger dans le domaine de la haute technologie et les services aux industries. Les produits, comme les marchés et les industries, évoluent. Ils se développent, mûrissent et déclinent.

Représentant un enjeu majeur de la dynamique des organisations, il est important d'étudier de quelle manière les entreprises réussissent à se régénérer. La stratégie est nécessaire à l'évolution organisationnelle (Durand, 2006). Dans une ère de mondialisation et d'hyper-compétitivité, les organisations doivent définir la stratégie qui leur permettra de contrecarrer ou s'ajuster à l'environnement et à ses évolutions.

La tâche n'est pas aussi facile pour les organisations présentes depuis des générations dans une industrie ou un secteur. Elles se voient contraintes parfois d'opter pour des stratégies nouvelles, changer de métier ou disparaître. Dans une autre perspective, l'échec et la disparition de l'organisation peuvent être dus au changement organisationnel qui est en fonction de l'âge de l'entreprise : plus l'entreprise est jeune plus la probabilité de changement organisationnel est forte (Amburgey et al, 1993). Selon Mintzberg et al, (2005), « *le changement ne peut pas être géré. On peut l'ignorer, lui résister, lui répondre, capitaliser sur lui et le créer* » (p. 329). En reprenant cette idée, face au changement de l'environnement et aux pressions qui en résultent, les réponses de l'organisation peuvent prendre diverses formes : « *redimensionnement* », « *sous-traitance* », « *réingénierie* », « *corporate venturing* », « *restructuration* », « *rajeunissement* » (Baden Fuller et Volberda, 1997).

Le second problème auquel l'entreprise est confrontée vient de la routine et de l'inertie qui en découle. Les forces d'inertie favorisent la continuité en promettant un contexte organisationnel stable. Cependant, face aux pressions de l'environnement (émergence de nouvelles technologies, globalisation, dérégulation de l'industrie, la privatisation, etc.), se pose le paradoxe de changement vs inertie (Baden Fuller et Volberda 1997). Une des réponses à ce paradoxe est la régénération stratégique. Pour Huff et al, (1992), la dynamique de la régénération stratégique peut se résumer en termes de tension entre inertie et stress.

4.1.1. L'inertie : vers une forme de résistance

L'inertie est un concept général qui inclut l'engagement personnel, les investissements financiers et les mécanismes institutionnels qui supportent l'état actuel dans la façon de faire. Selon Hannan et Freeman (1984) l'inertie relative signifie que le taux de changement stratégique que l'organisation peut mettre en œuvre sera, à long terme, inférieur au taux des changements dans l'environnement. Les tendances inhérentes vers une inertie relative dans la stratégie organisationnelle n'empêchent pas les ajustements (Snow et Hambrick, 1980) dans la stratégie. Ces ajustements laissent la stratégie globale en place et fonctionnent sur des fonctions plus périphériques.

Le stress, quant à lui, découle de la discordance entre les demandes et les opportunités face à l'organisation et la capacité de la stratégie actuelle à répondre à ces conditions (Huff et al, 1992). Ce dilemme, entre inertie et stress, a été, depuis longtemps, placé au cœur de la recherche en stratégie. Les recherches ont mis l'accent sur les raisons de l'inertie des organisations malgré les pressions du stress du changement (Burgelman, 1991 ; Hannan et Freeman, 1984 ; Tushman et Romanelli, 1985 ; Schwenk et Tang, 1989, Baden Fuller et Volberda, 1997 ; Huff et al, 1992). L'étude de cette tension permettrait de comprendre la régénération stratégique (Huff et al, 1992).

Cependant, l'inertie relative n'exclut pas des ajustements qui peuvent conduire à des performances améliorées. A long terme, la sélection environnementale cumulative des pressions est attendue pour accabler les ajustements effectués par le processus stratégique induit, et il semble probable que la stratégie elle-même finira par changer de façon importante (Burgelman, 1991). D'autre part, Tushman et Romanelli (1985) suggèrent que les réorientations stratégiques qui impliquent des changements importants dans le concept de stratégie, font partie intégrante d'un modèle de l'équilibre ponctué de l'évolution de l'entreprise. Les entreprises qui ne se réorientent pas lorsque des changements importants sont nécessaires, ou se réorientent lorsque la nécessité de ces changements n'est pas convaincante verront leurs chances de vie réduite. L'apparente contradiction entre ces deux positions peut être résolue en termes du rôle du processus stratégique autonome (Burgelman, 1991).

Par ailleurs, pour March (1981), ce n'est pas l'inertie des organisations qui conduit au déclin de l'entreprise, il affirme que :

« Les organisations sont en constante évolution, régulièrement, facilement et réactive, mais le changement au sein des organisations ne peuvent pas être contrôlés arbitrairement. . . Ce que la plupart des rapports sur la mise en œuvre indiquent... n'est pas que les organisations sont rigides et inflexibles, mais qu'ils sont remarquablement imaginative » (p.563).

L'inertie relative et l'ajustement semblent tous deux résultats possibles du processus stratégique induit. La théorie (Hannan et Freeman, 1984) et les preuves empiriques (Singh et al, 1986) suggèrent que les changements stratégiques majeurs mettent les organisations face aux pressions environnementales puissantes et sont susceptibles de réduire ainsi les chances de survie.

D'après l'analyse de Huff et al, (1992), dans un contexte organisationnel, l'inertie est définie comme le niveau d'engagement à la stratégie actuelle, qui reflète le soutien individuel d'un moyen donné de fonctionnement, les mécanismes institutionnels utilisés pour mettre œuvre la stratégie, les investissements financiers et les attentes sociales. Et en absence d'autres forces, l'inertie décrit la tendance à rester en *statu quo* et à la résistance à la régénération stratégique en dehors de la stratégie actuelle. En présence d'autres forces, pouvons-nous nous attendre à des facteurs d'inertie pour canaliser fortement les efforts de régénération même si elles ne peuvent pas l'étouffer complètement. Ceci dit, la menace de l'inertie (Staw et al, 1981) peut conduire la direction à réaffirmer approches familières. Ceci est illustré par exemple dans l'analyse de Cooper et Schendel (1976) qui ont constaté que les entreprises établies, confrontées à la menace de nouvelles technologies radicales, étaient susceptibles d'accroître leurs efforts pour améliorer la technologie existante plutôt que de passer à la nouvelle technologie, même après que cette dernière avait franchi le seuil de viabilité.

Dans ce sens, Baden Fuller et Volberda (1997) soulignent que l'inertie serait un choix stratégique de l'organisation quand elle est confrontée au dilemme du changement et de la stabilité. L'inertie serait une réponse parmi d'autre : externalisation ou la régénération stratégique. Le stress organisationnel quant à lui, résume la façon dont la stratégie actuelle n'est plus satisfaisante afin de faire face aux différents

événements (internes et externes à l'organisation). Il reflète, aussi, l'insatisfaction des acteurs et les imperfections dans l'ajustement entre l'organisation et son environnement. D'ailleurs, quand une organisation se trouve dans une situation précaire, la réorientation peut être perçue par la direction selon les besoins pour maintenir ou retrouver leur viabilité (Miles et Cameron, 1982).

4.1.2. L'interaction entre inertie et changement

Comme March (1981) l'a observé, les organisations confrontées à de mauvaises situations et à la suite des stratégies plus risquées, peuvent augmenter simultanément leurs chances de survie à travers la crise, mais aussi de réduire leur espérance de vie. Les réorientations ne sont pas des résultats attendus du processus stratégique autonome. En accord avec le point de vue de l'écologie des organisations (Hannan et Freeman, 1984), nous pouvons nous attendre à ce que la sélection de l'environnement gouverne les réorientations, car les réorientations semblent fondamentalement incompatibles avec la stratégie faisant comme un processus d'apprentissage organisationnel basé sur l'expérimentation interne et de sélection. Les réorientations semblent intrinsèquement d'impliquer un « pari de l'organisation », car elles éliminent une bonne partie de son apprentissage cumulatif. D'autre part, la régénération stratégique due au changement stratégique majeur précédé d'expérimentation interne et sélection est le résultat essentiel du processus autonome par lequel une organisation peut maintenir indéfiniment son adaptation (Burgelman, 1991).

Le stress organisationnel est toujours présent car aucune stratégie n'est parfaite, il y a toujours un stress dû au risque de l'échec de la stratégie adoptée, le stress aussi augmente parce que l'environnement est toujours dynamique et l'adaptation et ajustement sont nécessaires afin d'assurer la survie et la continuité de l'organisation. Les processus d'ajustement sont tous les aspects d'une forme importante de la régénération continue, appelée homéostasie (Huff et al, 1992). Cette homéostasie est définie par Stein (1966) comme la tendance d'un système de maintenir la stabilité interne en raison de la réponse donnée de ses parties à toutes les situations tendant à perturber son état ou son fonctionnement normal.

Dans une relecture des travaux de Hannan et Freeman (1984), Burgelman (1991) propose une taxonomie des stratégies d'adaptation en fonction du processus stratégique et des processus écologiques intra-organisationnels (Tableau 8). Il propose, alors, que

la survie de l'organisation dépend dans une large mesure sur l'adaptation et les capacités de régénération et des démarches stratégiques de décision. Ces processus sont une propriété émergente des organisations et peuvent être distribués différemment au sein d'une population d'organisations.

Les ajustements effectués par le processus stratégique induit servent l'organisation, dans ses efforts pour rester adaptative, sur une certaine plage de variation de l'environnement et sur un certain horizon de temps (Chakravarthy, 1982 ; Burgelman, 1983). D'autre part, le processus stratégique autonome permet aux entreprises de développer, s'approprier et conserver de nouveaux apprentissages.

La régénération stratégique, à travers l'expérimentation interne et de sélection, offre à l'organisation la possibilité de s'adapter avec une plus large marge de variation de l'environnement et un horizon de temps plus long (Chakravarthy, 1982 ; Burgelman, 1983). La sélection et l'adaptation ont parfois été considérées comme explication alternative à la recherche organisationnelle. Les contextes structurels et stratégiques émergent ainsi que les paramètres critiques de conception de processus à partir de cette analyse. Dans le processus stratégique induit, le rôle de la haute direction est de veiller à la poursuite d'une stratégie destinée à travers des mécanismes administratifs et culturels que quelques initiatives stratégiques au niveau opérationnel avec la stratégie prévue. Cela permet à l'organisation de bâtir sur le succès passé et d'exploiter les opportunités associées au domaine actuel.

Par la dichotomie d'inertie et du stress, Huff et al, (1992) proposent un modèle du processus de la régénération stratégique.

Processus écologique intra-organisationnel

		<i>Variation</i>	<i>Sélection</i>	<i>Rétention</i>	<i>Liens avec l'adaptation</i>
Processus stratégique	Induit	<p>Les initiatives stratégiques qui cherchent des ressources pour des projets qui correspondent à des pressions de sélection internes de contexte structurel, cadrent avec la stratégie organisationnelle actuelle, et offrent un accès à la structure d'opportunité régulière pour l'avancement de carrière. Proviennent au niveau opérationnel, mais destiné à être entraîné par la vision ex ante de la haute direction.</p> <p>Renforcée par la disponibilité des opportunités de croissance restantes dans le domaine de l'action en cours.</p> <p>Nouvelles initiatives radicales induites initiées par la direction</p>	<p>Les initiatives sélectionnées à travers des mécanismes administratifs (par exemple, la planification stratégique) et / ou d'influer culturel (par exemple, la référence aux valeurs de clés). allocation différentielle des ressources aux différents domaines d'initiatives stratégiques.</p> <p>Les clés est que la sélection interne reflète les pressions de sélection externes actuels.</p> <p>Des changements majeurs dans leur contexte structurel</p>	<p>1. l'apprentissage organisationnel sur les bases de la survie passé / courant (diversement incarné)</p> <p>2. compétences distinctives (diversement incarné)</p> <p>3. objectifs organisationnels</p> <p>4. domaine d'action organisationnel</p> <p>5. Caractère organisationnel</p> <p>tous ces éléments intégrés dans la vision ex ante</p> <p>des changements majeurs dans les dimensions de la stratégie organisationnelle</p>	<p>1. l'inertie relative. survie de l'organisation est due à un bon ajustement des processus de sélection interne avec l'environnement. survie motive le conservatisme de la part de la haute direction et le désir de tirer parti de l'apprentissage organisationnel existant à travers le processus induit. réticence à changer de stratégie organisationnelle</p> <p>2. ajustement. des changements relativement mineurs dans la stratégie pour accueillir les changements environnementaux.</p> <p>3. réorientation. des changements majeurs dans la stratégie en réponse à des changements environnementaux.</p>

	Autonome	<p>initiatives stratégiques en dehors de la portée de la stratégie actuelle. entraînée par les gestionnaires au niveau opérationnel qui cherchent à utiliser leurs compétences dans de nouvelles combinaisons de compétences distinctives de l'organisation et, dans certains cas, en cherchant l'avancement de carrière à travers la structure d'opportunité alternatif.</p> <p>renforcée par la disponibilité de slack non absorbé.</p>	<p>Définir le contexte stratégique pour de nouvelles initiatives à travers :</p> <p>Trouver des ressources à l'extérieur processus d'allocation des ressources ordinaires</p> <p>Démontrer la viabilité de l'environnement extérieur à travers l'activité entrepreneuriale</p> <p>Mobiliser l'appui externe de la part des gestionnaires de niveau supérieur</p> <p>Développer de nouvelles compétences / aptitudes</p> <p>La mise en scène pour une modification dans la stratégie organisationnelle</p>	<p>changements dans l'apprentissage organisationnel, la compétence distinctive, et l'importance relative des activités nouvelles de l'activité totale de domaine, qui, cumulativement, conduisent la direction à reconnaître qu'un changement majeur de stratégie est nécessaire et faisable. conduire à une nouvelle vision a posteriori. Une fois ratifié officiellement, une nouvelle vision devient partie intégrante de la base du processus induit.</p>	<p>renouvellement stratégique. changement majeur dans la stratégie organisationnelle précédée d'expérimentation interne et la sélection offre des possibilités d'organisation pour l'adaptation anticipatoire aux nouvelles exigences environnementales et / ou d'entrer dans de nouveaux créneaux.</p>
--	----------	---	---	---	---

Tableau 8. Ecologie intra-organisationnelle de la stratégie et l'adaptation organisationnelle (Burgelman, 1991, p254).

Ce processus est constitué de quatre phases et le passage d'une phase à une autre dépend du poids de l'inertie et du stress :

- Phase 1 : adaptation incrémentale dans le cadre de la stratégie actuelle
- Phase 2 : décider ou non d'envisager un changement significatif dans la stratégie
- Phase 3 : imaginer la possibilité de régénération
- Phase 4 : « lune de miel » et évaluation

La première phase (P1) : est l'état le plus probable des activités d'une organisation dans des industries relativement matures et stables, impliquant des processus de régénération homéostatiques incrémentales dans le cadre d'une stratégie actuelle. Seulement si le stress dépasse largement la capacité de l'organisation à l'ajustement, il sera question de si oui ou non un effort de régénération devrait être conduit et perturber l'état stable. Bien que dans certaines organisations, des petits ajustements homéostatiques peuvent inclure des réponses innovantes et entrepreneuriales ; l'idée clé est que les activités quotidiennes n'engendrent pas des questions existentielles de base. La régénération stratégique dans cette phase sera relativement faible, incrémentale et un effort de premier ordre.

- Le passage de P₁ à P₂, (P₁₂) se fait si le stress (S) est supérieur à l'inertie (I)

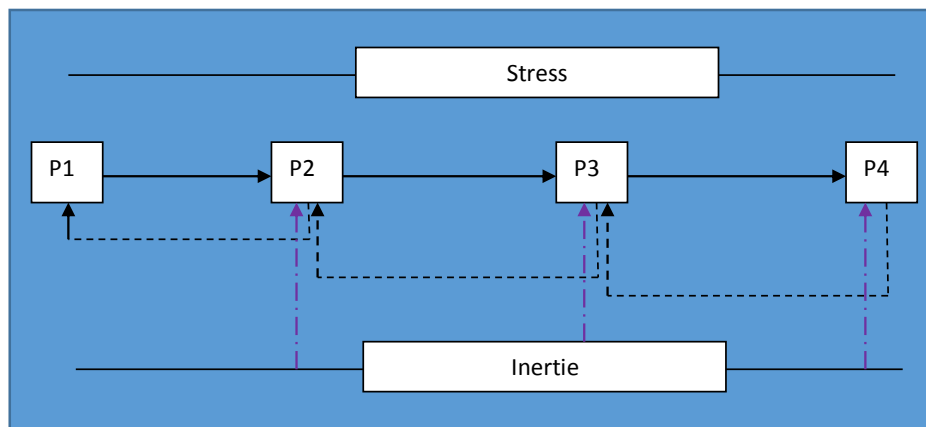


Figure 4. Le processus de la régénération stratégique entre inertie et stress (inspiré de Huff et al, 1992)

- **La deuxième phase (P2)** : si la capacité homéostatique de l'organisation réduit insuffisamment le nouveau stress, la remise en question de l'activité quotidienne devient probable. Face au stress croissant et non résolu, les individus dans l'organisation commencent à s'interroger sur la nécessité de traiter autrement la situation actuelle. La principale caractéristique de cette phase est que les acteurs dans l'organisation sont contraints par le stress non résolu d'examiner les avantages et les inconvénients de la stratégie actuelle d'une manière abstraite et globale qui est tout à fait différente de la résolution des problèmes inconditionnels de l'activité quotidienne

de l'organisation. Trouver une base pour la communication et la confiance est particulièrement important dans le processus de décision stratégique qui nécessitent la connexion entre les différents niveaux hiérarchique et de tendre la main à des gens qui sont relativement conscients des circonstances particulières qui motivent le besoin de la régénération stratégique (Bower, 1986). Si le niveau de stress continue à augmenter, le stress actuel et la possibilité du changement retardent la croissance continue de l'engagement de la stratégie actuelle et faisant de la régénération majeur de plus en plus probable.

- Le passage de P_2 à P_3 , (P_{23}) se fait si le stress (S) est supérieur à l'inertie (I)
- Sinon, la situation revient à la phase initiale P_1

La troisième phase (P3) : le processus d'élaboration d'une alternative est une phase distincte de l'activité de régénération qui peut être une source de discorde que les partisans de la stratégie actuelle et émergente se disputent l'attention et les ressources. L'idée principale derrière la description de la régénération stratégique est que le processus de sélection d'un sens de régénération est mieux décrit comme l'élaboration d'une voie de régénération (Daft et Weick ; 1984). La description de l'incrémentalisme rationnel de Quinn (1980), permet d'expliquer pourquoi ce processus prend du temps et une transformation significative dans l'organisation même si les détails du fond de la régénération sont encore en cours d'élaboration. Il soutient que les organisations complexes, même face à la crise, ne peuvent se déplacer immédiatement dans une nouvelle façon d'agir. Si l'alternative en cours de développement semble être en mesure de réduire le stress que l'ancien cadre stratégique n'était pas capable de répondre, l'inertie soutenant l'ancienne manière d'agir peut éroder rapidement.

- Le passage de P_3 à P_4 , (P_{34}) se fait si le stress (S) est supérieur à l'inertie (I)
- Sinon, la situation revient à la phase P_2 ou même à la phase initiale P_1

La troisième phase (P4) : une évidence d'un certain nombre de différentes sources, il semble qu'il y ait une période relativement longue après un effort de renouvellement synoptique a été officiellement mis en place avant que l'organisation ne retourne à l'activité usuelle. Dans l'intervalle, ceux qui sont les plus enthousiastes au sujet de la nouvelle stratégie se réjouissent de l'atteinte de cet objectif, alors que même ceux qui ne sont pas convaincus permettent souvent une période d'évaluation. En effet, il s'agit d'une période de lune de miel, qui devient rapidement une période d'essai et d'évaluation de la stratégie relativement incomplète à générer des résultats observables. Le décalage entre P_3 et P_4 peut être dramatique, surtout que si une annonce officielle est faite que l'organisation suivra une nouvelle direction, les incertitudes et

les interprétations sont appelés à comparer les différentes voies de régénération diminuent considérablement. Les acteurs de l'organisation sont souvent épuisés de l'incertitude du débat qui implique la régénération majeure. En même temps, l'organisation doit venir à bout de la mise en œuvre de la stratégie. Cette phase du processus de régénération implique des essais et des erreurs, et il y a toujours un risque important de revenir en arrière à la phase 3 à la recherche d'une autre alternative stratégique parce que les attentes sont élevées, tandis que l'efficacité réelle de la stratégie nouvellement formulée est susceptible d'être relativement faible.

4.2. Modalités de la régénération stratégique

Suite à l'évolution de l'environnement, l'organisation elle-même tente d'évoluer en entreprenant une série d'activités susceptibles de changer ses caractéristiques essentielles pouvant la mener soit à continuer d'exister, soit à disparaître (Durand, 2006). Ainsi, selon De Geus (1997 : 11), la mort prématurée « *a souvent pour conséquence de briser des destins individuels et de dévaster des paysages sociaux économiques* ». Afin de préserver ce paysage, l'entreprise doit savoir saisir les opportunités, optimiser l'utilisation de ses ressources et, selon la situation, soit revitaliser ou réordonner ses compétences, ses routines et ses capacités (Baden Fuller et Volberda, 1997; Baden Fuller et Stopford, 1996; Prashantham, 2008; Capron et Mitchell, 2009; Knott et Posen, 2009; Agarwal et Helfat, 2009). La régénération stratégique est alors une dynamique d'adaptation qui permet à l'entreprise de répondre à des demandes internes et externes (Huff et al, 1992). Cette dynamique est due au paradoxe du changement et de la stabilité (Baden Fuller et Volberda, 1997) ou à la tension entre l'inertie et le stress (Huff et al, 1992; Prashantham, 2008; Agarwal et Helfat, 2009).

La régénération stratégique est une réponse de l'organisation désirant d'assurer sa longévité et atteindre ses objectifs à court et long terme. Cette réponse permet à l'entreprise de faire face à l'hyper-compétitivité des marchés et aux pressions de l'environnement. Elle se traduit par la dynamique entrepreneuriale et la capacité d'innovation. Le processus de la régénération stratégique suit ainsi différentes phases, sous la tension de l'inertie et du stress en croissance, permettant de mettre en œuvre une nouvelle stratégie afin de s'aligner aux changements de l'environnement.

Deux conditions nous paraissent ainsi essentielles à la régénération de l'entreprise. La première est l'existence de pressions liées à l'évolution de l'environnement telles que l'introduction des nouvelles technologies, la saturation du marché, l'évolution du comportement du consommateur... La deuxième condition réside dans la volonté des

managers et des membres de l'entreprise d'assurer la longévité et la réussite de l'entreprise, en d'autres termes, dans leur désir de développer l'entreprise et de réagir aux nouvelles demandes qu'imposent la concurrence ou, plus globalement, l'environnement. Ces deux conditions peuvent être considérées respectivement comme des facteurs externes et internes à l'entreprise.

D'après la lecture que Germain (2007) fait des travaux de Baden Fuller, pour que le processus de régénération soit déclenché, l'entreprise doit faire face à des facteurs qui peuvent handicaper son adaptation à l'évolution de l'environnement et entraver la perception du sommet stratégique des menaces et occasions. Ces facteurs sont (1) la complexité de l'organisation qui crée des problèmes de perception des actions requises dans l'urgence, et (2) la confiance en soi, le manque de travail en équipe et l'inertie (p 12). Les forces d'inertie peuvent amener à la rigidité de l'entreprise qui l'empêche souvent de réussir à faire des changements radicaux au niveau de la stratégie et la structure face aux menaces de l'environnement (Hannan et Freeman, 1984) et limiter son rythme de développement et le développement de ses capacités (Keil, 2004). Selon Baden Fuller et Volberda (1997) l'entreprise peut avoir trois réponses face à l'évolution de l'environnement :

- ❖ Elle peut éviter le changement ce qui se traduit par l'inertie.
- ❖ Elle peut l'accepter en externalisant son traitement, suivant une stratégie d' « outsourcing », par exemple en concluant des contrats, alliances et des partenariats qui lui permettent de capturer de nouvelles technologies ou de nouvelles idées.
- ❖ Elle peut opérer une adaptation interne, se régénérer.

Modes de gestion du changement	Séparation Spatiale : le contrôle du risque est vital	Séparation temporelle : la vitesse est vitale
Conséquences du changement		
Revitalisation des compétences existantes	Réanimation	Rajeunissement
Réordonner les compétences centrales et des routines périphériques	Venturing	Restructuration

Tableau 9. Les mécanismes de la régénération stratégique (d'après Baden Fuller et Volberda, 1997, p. 105)

Quand l'entreprise s'adapte aux exigences imposées par son environnement, en mettant en place des mécanismes de régénération stratégique, elle peut choisir entre quatre mécanismes différents (voir tableau 9). Ces mécanismes sont alors envisageables et superposent deux modes

de gestion du changement (séparation spatiale et séparation temporelle) avec deux types de conséquences du changement (« revitalisation » et le « reordering»). Les définitions de ces termes sont présentées dans le tableau suivant.

Mécanisme	Définition
Réanimation	Consiste à revitaliser des compétences existantes d'une unité dynamique séparée de l'organisation afin de tester un nouveau produit ou de nouvelles technologies qui ne nécessitent pas une rapidité particulière.
Rajeunissement	Ce mécanisme consiste à revitaliser les compétences centrales de l'organisation, il nécessite un changement radical de la structure, la stratégie, la technologie et le comportement de l'individu (Baden Fuller et Stopford, 1990).
Venturing	C'est la création de petites entités entrepreneuriales en isolant une unité flexible d'un ensemble rigide de l'organisation qui se voit accéléré dans un espace d'opportunités. C'est un des mécanismes le moins rapide et le moins risqué.
Restructuration	C'est la restructuration de nouvelles divisions au sein de l'organisation, de nouveaux produits et de nouvelles priorités. Ce mécanisme est caractérisé par une certaine rapidité et est un processus de changement assez risqué.

Tableau 10. Définition des mécanismes de la régénération stratégique (d'après Baden Fuller et Volberda, 1997, p. 105-110)

La figure suivante (Figure 5) permet ainsi de faire ressortir le cadre conceptuel qui préside à la démarche de la régénération stratégique. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la régénération stratégique est un comportement entrepreneurial qui dépend de la perception du changement dans l'esprit du manager et des équipes qui travaillent avec lui ; c'est un processus chargé d'émotion (Baden Fuller et Stopford, 1996 ; Huy, 2009 ; Floyd et Lane, 2000). Pour résumer, il ressort de ce qui a été dit précédemment trois types de décisions que l'entreprise peut prendre suite à des pressions internes à l'entreprise et/ou externes :

- Inertie
- Externalisation (« outsourcing »)

- Mise en place de mécanisme de régénération stratégique

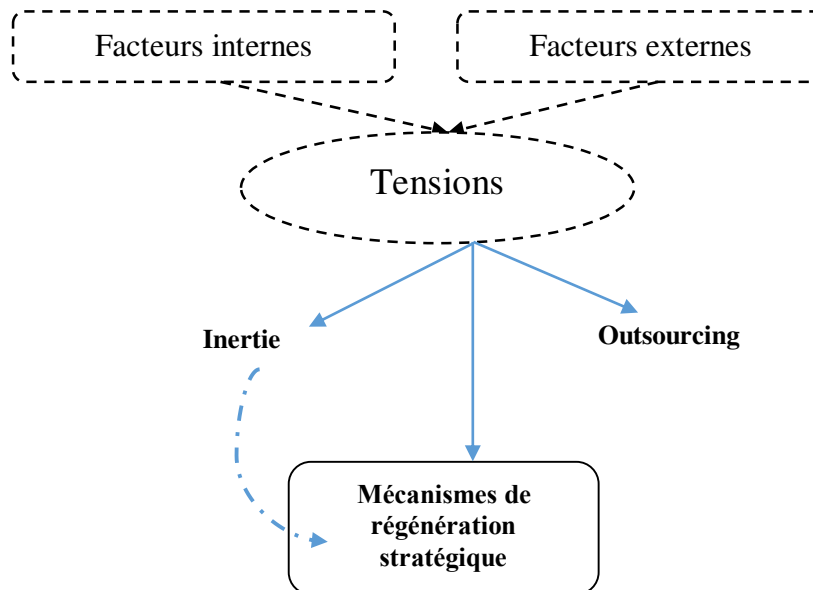


Figure 5. Démarche de la régénération stratégique

A ce stade nous pouvons proposer une opérationnalisation de la régénération stratégique :

⇒ **La régénération stratégique est un processus dynamique par lequel l'entreprise répond aux changements de l'environnement ou les anticipe (voire les créer). Ce processus est sujet à des tensions (dilemme : continuité vs changement) et peut avoir trois formes de réponses séparées ou bien consécutives (externalisation, inertie et mise en place de mécanismes de régénération stratégique). La régénération stratégique, se traduit par des mécanismes qui s'opèrent soit au niveau global (toute l'entreprise : via le rajeunissement ou la restructuration) soit à un niveau business-unit (une partie de l'entreprise venturing, reordering). Ces mécanismes se traduisent soit par l'exploitation et la revitalisation des ressources et compétences existantes, soit par l'exploration de nouvelles ressources et compétences, voire la combinaison de l'exploitation et l'exploration.**

Pour conclure, dans une situation caractérisée par des tensions dues à des pressions de son environnement, interne ou externe, l'entreprise privilégie trois type de réponses : l'inertie (caractérisée par une inaction et l'acceptation de la pression), l'outsourcing (soit en

externalisant l'activité ou la vente de l'activité voire de l'entreprise) ou bien la mise en place d'un ou plusieurs mécanismes de régénération (précédemment cités). Toutefois, il arrive que l'entreprise après un choix d'inaction et d'inertie décide de mettre en place un mécanisme de régénération afin d'assurer sa survie. Dans ce cas l'inertie devient une étape intermédiaire et précède le mécanisme de régénération. Dans les deux derniers cas, l'entreprise choisit de faire appel à une stratégie de renouvellement soit en réactivant les compétences et les ressources déjà existantes soit par la recherche de nouvelles sources de régénération en explorant des nouvelles ressources et compétences disponibles sur le marché en saisissant les opportunités qui peuvent se présenter, voire les deux possibilités.

Dans ce qui suit, nous nous intéressons à cette question après avoir porté préalablement une clarification conceptuelle et opérationnelle de la régénération stratégique.

V. Vers une modélisation de la régénération stratégique

Dans l'étude de la croissance des entreprises, Penrose (1959) a été le précurseur à introduire la discussion entre exploration et exploitation avec celle de l'influence des ressources managériales sur le choix que les managers doivent faire soit par une croissance internes (exploitation) ou par la croissance externe par des acquisitions (exploration). La régénération stratégique, deuxième composante du *corporate entrepreneurship*, incluent des activités qui augmentent la capacité de l'entreprise à la concurrence et la prise de risque (Miller, 1983). Elle a de multiples facettes qui incluent : la redéfinition du concept de l'entreprise, la réorganisation et l'introduction de changements systémiques en matière d'innovation.

En règle générale, les activités de régénération se rapportent à la notion d'activité de l'entreprise et son approche concurrentielle. La régénération est réalisée grâce à la redéfinition de l'entreprise via le déploiement et de création de ressources, conduisant à de nouvelles combinaisons de produits et de technologies (Guth et Ginsberg, 1990). Ainsi, elle requiert également le développement ou l'adoption de nouvelles structures organisationnelles qui stimuleront l'innovation et le « *venturing* » (Zahra et Zahra, 1992). Souvent, cela nécessite la réorganisation des procédures de l'entreprise afin d'améliorer la communication et créer les systèmes internes qui sont propices à l'innovation (Hitt et al, 1991 ; Hitt et al, 1990 ; Kanter, 1989). La réorganisation conduit à l'adoption de structures organisationnelles organiques essentielles à la réussite du *corporate entrepreneurship* (Covin et Slevin, 1989). Elle entraîne des changements systémiques qui favorisent l'apprentissage organisationnel créatif et la

résolution des problèmes. Ces changements dynamisent l'entreprise, la rendent plus attentive à son environnement externe et d'augmenter sa capacité à discerner les menaces et les opportunités et y répondre d'une façon créative.

Ces changements recentrent les valeurs fondamentales d'une entreprise. Parce que ces points de vue et ces valeurs déterminent la proactivité de l'entreprise et de sa position concurrentielle, les changements systématiques sont une partie intégrante du processus de la régénération. Ainsi, ce dernier pourrait avoir une influence sur la performance de l'entreprise et sa croissance (Zahra, 1993). La recherche de Zahra (1993) sur l'influence de l'environnement et des activités du *corporate entrepreneurship* sur la performance financière de l'entreprise, repose sur des indicateurs qui sont : *corporate venturing* : « *new business creation* », « *new product innovation* », « *% revenue from new business* », « *technological entrepreneurship* » / *Corporate renewal* : « *mission reformulation* », « *reorganisation* », « *system-wide change* ».

Dans cette étude, Zahra (1993) mesure la régénération par, premièrement, la reformulation de la mission d'entreprise en évaluant la définition de la mission de l'entreprise, la révision du concept de l'entreprise et la redéfinition de l'industrie dans laquelle elle évolue. La réorganisation étant la deuxième mesure de la régénération est déclinée en quatre aspects : la réorganisation des unités et divisions de l'entreprise afin d'accroître l'innovation, la coordination des activités entre les unités qui favorisent l'innovation, l'accroissement de l'autonomie des différentes unités pour renforcer leur innovation et l'adoption des structures organisationnelles souples qui permettent l'accroissement de l'innovation. En mesurant les changements du système par : (1) la formation des employés en technique de créativité, (2) la récompense les employés pour leur créativité et innovativité, (3) l'établissement des procédures pour solliciter les idées des employés pour l'innovation, (4) l'établissement des procédures pour examiner les idées d'innovations nouvelles, (5) la désignation des champions d'idée ou projet formels, et (6) la mise à disposition des ressources disponibles pour des projets d'expérimentation.

Dans la littérature sur le *corporate entrepreneurship*, deux types d'activités entrepreneuriales se distinguent : *corporate venturing* et régénération stratégique (Verbeke et al, 2007). La régénération stratégique est la transformation d'une entreprise en termes de changement de son périmètre d'activité ou d'une approche stratégique (Zahra, 1996), elle est généralement définie comme la transformation des organisations à travers la régénération des idées clés sur lesquels elles sont construites (Guth et Ginsberg, 1990, p.5). Plus restrictive,

Covin et Miles (1999, p.52) définissent la régénération stratégique comme le phénomène de *corporate entrepreneurship* par lequel l'organisation cherche à redéfinir sa relation avec ses concurrents ou les marchés de l'industrie en modifiant fondamentalement ses attributs. En ce sens, l'entreprise cherche à améliorer sa position concurrentielle en modifiant ses processus et ses structures.

A la suite de Guth et Ginsberg (1990), les auteurs utilisent une définition large de la régénération et reportent aux phénomènes entrepreneuriaux qui entraînent la stratégie et / ou des changements organisationnels. Les auteurs ont mis l'accent à la fois sur l'organisation en soi et la stratégie qui assure la médiation de l'interface organisation-environnement. La régénération stratégique peut entraîner une reformulation de la stratégie de l'entreprise, une réorganisation des structures et des changements à un niveau plus large de l'entreprise (Zahra, 1993). Des recherches antérieures ont labellisé ce phénomène par le rajeunissement de l'entreprise (Stopford et Baden Fuller, 1990). La régénération stratégique, telle que les auteurs la considèrent, peut se produire à la fois lorsque l'entreprise développe une nouvelle stratégie et quand elle essaie d'augmenter ou de maintenir la compétitivité à travers l'amélioration de l'exécution d'une stratégie particulière préexistante.

Les deux cas peuvent impliquer un changement dans les processus internes de l'entreprise, des structures et/ou des capacités. Selon les recherches antérieures, la régénération stratégique est liée à la performance organisationnelle, la croissance et la rentabilité de l'entreprise (Covin et Miles, 1999 ; Lee et al, 2001, Zahra, 1993). Sur le plan empirique, à partir des données des petites entreprises suédoises, Wiklund (1999) a constaté que l'association entre l'orientation entrepreneuriale (par exemple la régénération stratégique) et la performance a été importante et a même augmenté au fil du temps. L'idée principale de l'argument en faveur d'une relation positive entre la régénération stratégique et la performance est liée aux avantages « *first-mover* » (Lieberman et Montgomery, 1988) et la tendance des entreprises à tirer parti des nouvelles possibilités implicites par la *corporate entrepreneurship*.

De ce fait, l'innovation et la régénération permettent à l'entreprise de rester en avance sur ses concurrents en détenant un avantage concurrentiel qui conduit à des performances supérieures. Les entreprises peuvent obtenir des avantages en agissant plus tôt que leurs concurrents. Ces avantages peuvent prendre la forme d'économies d'échelle, les coûts de changement, la demande et l'offre limitée,... (Lieberman et Montgomery, 1988). Les actions de régénération, telles que l'entrée dans de nouveaux marchés, le développement de nouvelles

technologies, à partir de nouvelles campagnes marketing et le lancement de nouveaux produits/services, créent souvent des avantages. En tant que tel, ces initiatives conduisent souvent à des positions avantageuses qui sont difficiles et coûteuses à imiter par les concurrents.

Il y a une forte orientation normative vers la valeur intrinsèque du comportement entrepreneurial et la régénération stratégique (Covin et Miles, 1999). Cependant, Hart (1992) soutient que la stratégie d'entreprise est plus susceptible d'être associée à de faibles performances. Les entreprises les moins performantes ont besoin davantage de se régénérer afin d'assurer leur survie. Empiriquement, Antoncic (2006) a trouvé un effet négatif de la régénération stratégique sur la performance. L'approche de la contingence suggère que deux ou plusieurs valeurs (indépendantes) ont des effets interactifs sur la valeur de la variable de critère (dépendante). Comme le note Arnold (1982, p.143), les théories de la contingence, par définition, supposent que la relation entre deux variables est subordonnée à une troisième variables. Et en guise de résultat, les chercheurs ont été concernés par la question de savoir si les variables modératrices interagissent avec des variables indépendantes d'une manière prédictibles. Dans cet article, les auteurs suivent la même approche (contingente) et examinent comment la coopération et le degré d'intensité technologique de l'environnement modèrent la relation entre la régénération stratégique et la performance de l'entreprise. Une approche similaire a été déployée récemment par Kwee et al, (2011) pour étudier comment l'orientation de la gouvernance du top management influence les trajectoires de la régénération stratégique au fil du temps.

Comme la régénération stratégique implique la création de nouvelles richesses grâce à une nouvelle combinaison de ressources (Guth et Ginsberg, 1990), redéfinir ou créer une nouvelle combinaison existante exigera de l'entreprise à introduire de nouveaux éléments de son profil de ressources (Floyd et Lane, 2000). Pour développer de nouvelles images de marque, les entreprises peuvent avoir besoin de ressources tangibles. En outre, afin de formuler une stratégie de restructuration, il y a besoin, avec les ressources tangibles, des ressources intangibles telles que la connaissance. Cette dernière peut être acquise de deux façons distinctes : « *objective knowledge* » et l'expérience (Penrose, 2009). Le premier type de connaissance, « *objective knowledge* » peut être formellement enseigné, peut être appris par d'autres personnes dans l'entreprise ou de la parole écrite, si nécessaire, être formellement exprimé et transmis. Quant au deuxième type de connaissance, l'expérience, est aussi le résultat de l'apprentissage sous forme personnelle.

La coopération peut être un facteur clé dans l'obtention de telles ressources nécessaires pour la régénération stratégique. Les entreprises engagées dans des coopérations bénéficient également de la réduction des risques (Van Driel, 1992) et le partage des coûts associés aux nouveaux produits/processus de développement et à d'autres innovations non technologiques, comme la régénération stratégique (Deeds et Hill, 1996).

Lorsque la coopération et les alliances dans la R&D conduisent à des innovations majeures, elles peuvent également constituer les bases pour la régénération stratégique (Teng, 2007). Zahra et al, (1999) proposent que la coopération soit de valeur pour la régénération stratégique. Ainsi, une entreprise peut apprendre de nouvelles façons de faire des affaires et ainsi se régénérer. La coopération est utilisée aussi comme une approche intermédiaire à la restructuration (Hagedoom et Sadowski, 1999). Grâce au transfert de la propriété dans les *joint-ventures*, l'entreprise peut acquérir des ressources pour réaligner ses activités existantes. Les entreprises peuvent aussi utiliser les joint-ventures comme une expérimentation aux efforts de la régénération stratégique.

Par ailleurs, la coopération est également une approche efficace dans la poursuite de l'avantage concurrentiel dans les efforts de régénération stratégique (Yoshino et Rangan, 1995). Parce que les alliances peuvent être rapidement forgées, elles peuvent exécuter des activités de régénération stratégique assez rapidement pour obtenir une position avantageuse par rapport aux concurrents. Si les entreprises, qui mettent en œuvre des capacités de régénération stratégique, concentrent leurs efforts coopératifs sur des domaines avec de forts potentiel concurrentiel, les avantages compétitifs vont émerger (Teng, 2007). En outre, lorsque le but des efforts de régénération stratégique est de fixer une norme de l'industrie, la coopération devient encore plus importante (Teng et Cummings, 2002).

La régénération stratégique sera plus efficace lorsque la relation contribue à faire connaître la nouvelle technologie et renforce son acceptabilité dans l'industrie. Par conséquent, il existe plusieurs arguments pour reposer l'effet modérateur de la coopération sur la relation régénération stratégique-performance. La première hypothèse posée par les auteurs : « *La coopération modère positivement la relation entre la régénération et la performance* ». Les entreprises innover et entrent dans des « *ventures* » en anticipant et en répondant à leur environnement. L'environnement pose des défis et offre de nouvelles chances aux quelles les entreprises doivent répondre de façon créative à travers des activités entrepreneuriales (Zahra, 1993). L'environnement est aussi une source d'idées pour les innovations et les fournisseurs,

les concurrents et les clients fournissent tous des incitations à l'innovation, la régénération des entreprises et le *venturing*.

En outre, les entreprises dans des environnements turbulents ont tendance à être plus innovatrices et proactives que les entreprises dans des environnements stables (Naman et Slevin, 1993). Certains arguments théoriques suggèrent que l'activité entrepreneuriale n'est pas aussi valable dans tous les environnements. A titre d'exemple, Kim et Pennings (2009) ont examiné la relation empirique entre la régénération stratégique et la performance des innovations dans un marché mature. Par conséquent, pour analyser les effets interactifs de l'environnement, comme Bamberger (2008) le suggère, les auteurs vont aller plus loin que la contextualisation de la recherche et inclure le contexte de la création théorique.

Selon Miller et Friesen (1982, p.6) « *les entreprises entrepreneuriales se retrouvent souvent dans des environnements dynamiques... certaines de ces entreprises peuvent être en partie responsable de rendre les environnements dynamiques... parce que l'innovation entraîne l'imitation, plus l'entreprise est innovante, plus son environnement peut devenir dynamique.* »²¹. De surcroît, les innovations réussies souvent changent les positions relatives des entreprises concurrentes dans une industrie et remodelent le paysage concurrentiel (Kim et Pennings, 2009). Ces arguments suggèrent une relation bidirectionnelle entre les conditions environnementales, la régénération stratégique et les activités de « *corporate entrepreneurship* », qui en fait une condition nécessaire à la survie dans des environnements dynamiques. Il existe plusieurs sources de dynamisme de l'environnement, dont l'un est l'intensité technologique (Sarkar et al, 2001). Les secteurs à forte opportunité technologique sont associés à des activités de haute technologie et les entreprises de ces secteurs doivent être innovatrices plus fréquemment que celles dans des secteurs à faible technologie. Les entreprises dans les environnements à forte intensité technologique, doivent sans cesse innover et se régénérer pour rester compétitives. Dans de tels environnements, la régénération stratégique devient une condition nécessaire pour survivre.

Comme mentionné précédemment, Zahra (1993) inclue trois composantes des activités de la régénération stratégique : « *mission reformulation* », « *reorganization* » et « *system wide change* ». Quant à Antoncic (2006), il a utilisé une échelle similaire afin de mesurer la

²¹ « *entrepreneurial firms are often found in dynamic environment... such firms may even be partly responsible for making the environment dynamic... because innovation prompts imitation, the more innovative the firms, the more dynamic their environments can become.* » Miller and Friesen (1982, p.6)

régénération stratégique. L'auteur mesure l'implémentation de nouvelle stratégie de l'entreprise, les structures organisationnelles, les stratégies marketing, et les techniques de management. La mesure de la performance repose sur : la réduction des coûts unitaires salariaux, la flexibilité de la production améliorée, le respect des réglementations et des normes, la qualité améliorée de produits/services et l'impact de l'environnement amélioré ou les aspects de santé de sécurité. Quant à la régénération stratégique, elle a été mesurée par :

- Mise en œuvre de nouvelles stratégies ou de stratégies significativement modifiées
- Mise en œuvre de nouvelles structures organisationnelles ou significativement modifiées
- Changement significatif des concepts/stratégies marketing de l'entreprise
- Mise en œuvre de techniques avancées de management de l'entreprise

En se posant la question sur le rôle des managers dans le déclenchement du processus de la régénération et ses modalités, Volberda et al, (2001) identifient quatre types de régénération possible dans les grandes entreprises (ING et Rabobank, Barclays, Lloyd, Prudential, General Electric, IBM, INTEL et Novotel) : émergente, dirigée, facilitée et transformationnelle.

Dans le tableau suivant (Tableau 11), nous reprenons les 4 voies de régénération proposées par Volberda et al, (2001) en fonction du rôle du top management et du middle management en fonction de (1) la source de variation, (2) l'unité de sélection, (3) l'équilibre entre exploitation et exploration, (4) le design des connaissances et (5) le positionnement concurrentiel.

Dans l'étude de la régénération stratégique de certaines grandes entreprises du secteur financier au Royaume Uni et l'Allemagne et d'autres grandes entreprises (IBM, NOVOTEL, INTEL, PHILIPS et GE), Volberda et al, (2001) distinguent les voies de régénération ci-dessus citées. Pour la première voie de régénération, émergente, les top-managers estiment qu'ils doivent être essentiellement à l'extérieur ou passifs vis-à-vis du changement, leur rôle étant de transmettre les signaux du marché aux managers d'unités. Ils fixent, alors, des objectifs au niveau inférieur de managers des objectifs fondés sur les bénéfices au lieu de les inciter à développer de nouveaux produits. Le top management n'encourage pas les niveaux inférieurs à développer de nouvelles idées et de nouveaux modèles d'affaires et si nécessaire la direction opte pour le rachat d'autres unités des autres entreprises.

	Top management passif avec un respect de l'environnement	Top management actif avec un respect à l'environnement
Frontline management et middle management passif avec concurrence stable	<p><u>Régénération émergente</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marché 2. Sélection externe de l'environnement 3. Non équilibré, plus d'exploitation 4. Unités peu connectées, meilleures connaissances dans le marché 5. Suivre les règles imposées par le secteur 	<p><u>Régénération dirigée</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La hiérarchie 2. Top management 3. Equilibre entre exploitation et exploration 4. Le top management orchestre l'intégration des connaissances organisationnelles 5. Adaptation aux règles du secteur
Frontline management et middle management actifs avec hyper concurrence	<p><u>Régénération facilitée</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Co-évolution 2. Sélection interne 3. Equilibré : exploitation & exploration 4. Le front et middle management orchestrent l'intégration des connaissances organisationnelles 5. Influencer les règles du jeu l'industrie 	<p><u>Régénération transformationnelle</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sens-making partagé 2. Top, middle, front management 3. Non équilibré : alternance entre une forte exploration et une forte exploitation 4. Grande intégration des connaissances organisationnelles 5. Changer les règles de l'industrie

Tableau 11. Les voies de la régénération stratégique dans les entreprises multi-unités (Volberda et al, 2001, p. 163)

Dans ce type de régénération le top-management se considère comme entrepreneur et rentre dans une logique d'acquisition et cessions de portefeuille d'activité au lieu d'en créer des nouvelles. Ainsi, la régénération émergente correspond aux conglomérats dans des environnements stables et matures.

La deuxième voie de régénération, dirigée, suppose que le top management ait un certain pouvoir sur son environnement et que la stratégie de prise de décision dans les grandes entreprises complexes implique plusieurs niveaux du management d'une manière co-évolutionnaire. Ainsi, le rôle clé du top management est de fournir le but ou l'intention stratégique de la régénération dans les entreprises multi-unités. Comme résultat de la stratégie top-down, ces entreprises changent de stratégie délibérément en s'adaptant au changement dans les environnements concurrentiels en équilibrant entre exploitation et exploration. De ce fait, la régénération dirigée semble appropriée aux entreprises qui connaissent une croissance ou un

déclin constant et où les avantages de la hiérarchie en termes de planification formelle et de contrôle peuvent être pleinement réalisés.

Quant à la régénération facilitée, les niveaux inférieurs du management sont actifs dans le choix de la mécanique de la régénération. Le rôle de la direction se limite à la création d'un cadre stratégique et la sélection des initiatives de régénération proposées. Ainsi, les « *Frontline* » managers ont les connaissances et l'expertise nécessaires et sont plus proches des sources d'informations essentielles. En outre, la direction cherche des générateurs de variété pour faciliter la création de nouvelles entités ou entreprises en parallèles des activités plus anciennes et matures abandonnées. Par conséquent, ce type de voie de régénération permet d'avoir un potentiel d'apprentissage entre les différentes unités de l'entreprise et est plus adéquat dans le cas d'environnement turbulent et dynamique.

Enfin, la dernière voie de régénération, transformationnelle, est caractérisée par une direction croyant avoir une influence sur l'environnement et travaillant en étroite collaboration avec les niveaux inférieurs de la hiérarchie de l'entreprise. Ainsi, le rôle du « *Frontline* » management est essentiel pour le processus de la régénération. Souvent, la régénération transformationnelle est associée à un important niveau de désapprentissage, de nouvelles façons de penser et de nouvelles mentalités, technologies et de type particulier de « *corporate entrepreneurship* ». Elle est aussi caractérisée par un déséquilibre entre exploration et exploitation et exige que l'ensemble de l'organisation soit impliqué si le changement radical englobe de nouvelles technologies et de nouveaux processus.

Dans les voies de régénération proposées par Volberda et al, (2001), chaque niveau hiérarchique de l'entreprise joue un rôle différent dans la prise de décision, le déclenchement et le processus de la régénération. Les cas étudiés ici sont des grandes multinationales (dans le secteur financier, hôtelier, télécommunications...).

P_{L2} : L'implication des dirigeants et des membres de l'entreprise joue un rôle important dans le déclenchement et la mise en œuvre de la régénération stratégique.

Comme nous l'avons souligné plus haut dans le chapitre introductif, la définition d'une entreprise familiale diffère de celle non familiale ainsi que son comportement et ses caractéristiques. Qu'en est-il du comportement stratégique de régénération et quels rôles jouent la famille et les membres de la famille impliqués dans l'entreprise ?

VI. L'entreprise familiale : un cadre particulier pour l'étude de la régénération stratégique ?

Une approche de la régénération stratégique de l'entreprise familiale doit expliquer plusieurs types de régénération stratégique qualitativement et doit tenir compte non seulement de la séquence des changements créés par les activités de l'entreprise, mais aussi l'effet des changements qui sont externes à l'entreprise situés au-delà de son contrôle. Toutefois, ces interrogations ne peuvent pas être abordées à la fois, mais de telles questionnements doivent être posées pour comprendre les relations causales que la discussion génère en une séquence d'évènements.

Pour qu'une entreprise réussisse, elle doit faire face et répondre à l'évolution de son environnement en déployant un arsenal de stratégies lui permettant de se régénérer et d'assurer sa pérennité. En ce qui concerne l'entreprise familiale, Posts (1993) suggère que pour réussir, elle doit renouveler sa stratégie à chaque génération rejoignant l'entreprise. Ceci permettrait au nouveau membre d'être plus autonome dans l'entreprise en facilitant le maintien de bonnes relations dans l'entreprise. En management stratégique, l'entreprise familiale pourrait être considérée similaire à l'entreprise non familiale. Dans ce sens, Sharma et al, (1997) ont étudié la question et ont relevé les similarités mais aussi les différences entre les entreprises familiales et non familiales. Les majeures différences résident dans l'ensemble des objectifs, la manière dont le processus du management stratégique est réalisé ainsi que les participants à ce processus. La figure 6 montre les différences relevées par Sharma et al, (1997).

Dans ce modèle, les auteurs examinent la mesure dans laquelle la littérature en management stratégique traite les questions qui pourraient conduire à une amélioration dans les pratiques de management et de la performance de l'entreprise familiale. Ainsi, la différence entre l'entreprise familiale de son homologue non familiale peut être due à l'influence du contrôle de la famille, les intérêts et les valeurs de la famille. Afin d'appréhender cette différence et son impact sur la stratégie de l'entreprise, il est pertinent de (1) définir précisément les menaces et les opportunités liées à l'environnement ou la capacité organisationnelle, (2) affiner les buts et les objectifs, (3) générer de meilleures décisions stratégiques, (4) améliorer la mise en œuvre de la stratégie, de politiques des procédures et des tâches et (5) faciliter l'évolution et le contrôle du processus.

Ainsi, Sharma et al, (1997), dans leur papier conceptuel visant à synthétiser les travaux préalablement réalisés sur le management stratégique dans l'entreprise familiale, proposent que

du fait de l'implication de la famille dans l'entreprise, le processus de management stratégique serait différent sur divers points :

- Les intérêts et les objectifs de la famille sont ancrés dans les buts et objectifs de la famille,
- La succession dans la famille peut être l'une des stratégies les plus importantes et déterminante de la stratégie de l'entreprise,
- Les critères de décision sont affectés par des considérations familiales construites par les objectifs et les choix de solutions à envisager,
- L'implication de la famille dans la mise en œuvre crée sa propre dynamique, sa politique et ses possibilités stratégiques,
- Les relations familiales et la manière dont la famille perçoit le rôle des managers non familiaux peut faciliter, ou non, l'évaluation des décisions et du contrôle.

Chua et al, (1999) confirment aussi cette différence en montrant que les entreprises familiales sont uniques en raison de leur configuration spécifique de la propriété, du management et de la succession et les façons dont cela influe sur leurs objectifs, stratégie et structure, ainsi que sur leur mise en œuvre et leur conception. Transmettre l'entreprise à la génération suivante et lui transférer le contrôle demeurent les principaux facteurs qui différencient l'entreprise familiale et l'entreprise non familiale (Gomez Mejia et al, 2011). Ainsi, la volonté de pérenniser l'entreprise familiale et la transférer à la génération suivante peut être assurée par une régénération continue de l'entreprise (Fernandes et Ussman, 2013 ; Drakopoulou Dodd et al, 2014). Zahra (2012) souligne également le besoin accru de la régénération de l'entreprise familiale pour assurer sa longévité au fil des générations.

Cependant, afin de mettre en œuvre des stratégies de régénération et développer des activités entrepreneuriales, l'entreprise doit développer ses capacités et ses compétences par le biais de l'apprentissage organisationnel (Zahra, 2008). Ce dernier est considéré comme primordial à l'adaptation de l'entreprise, sa survie et l'amélioration de sa performance (Miller, 1983 ; Crossan et al, 1999 ; Burgelman et Grove, 2007 ; Hoy, 2008).

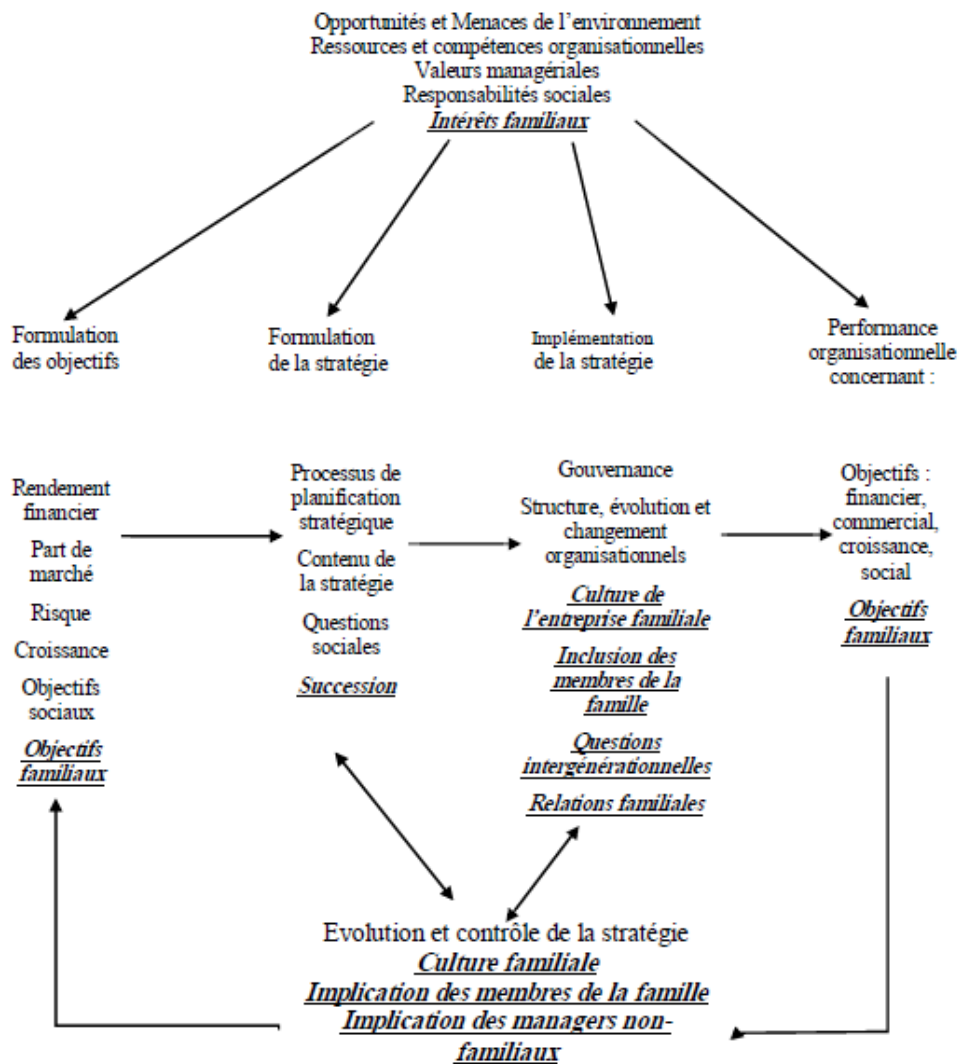


Figure 6. Processus du management stratégique (Sharma et al, 1997, p.3)

Malgré ces différences, la littérature en management stratégique ne s'est pas encore penchée sur la question avec beaucoup plus de précision et démontrer le lien entre le comportement stratégique de l'entreprise et la nature familiale de l'entreprise, et encore moins la question de la régénération stratégique de l'entreprise familiale. Les valeurs, la culture, les ressources, les compétences et l'implication de la famille auraient elles une influence sur le comportement stratégique de l'entreprise ? L'entreprise familiale adopterait elle plus des stratégies différentes de l'entreprise non familiale en matière de régénération ? Les voies de régénération stratégique dans l'entreprise familiale seraient elles différentes de celles énoncées dans la section précédente ? Nous essayons de répondre à ces questions à partir des cas étudiés plus loin (chapitres 4 et 5) et les résultats obtenus (chapitre 6).

Par ailleurs, certaines caractéristiques, telles que :

(1) la concentration du contrôle ou de la propriété dans la famille et son implication dans l'entreprise (Miller et LeBreton Miller, 2006) ainsi que le devoir de certains successeurs à adopter les décisions et les volontés des générations précédentes (Bertrand et Schoar, 2006),

Et (2) les capacités d'apprentissage de l'entreprise au fil des générations (Zahra, 2012 ; Ussman, 2004),

... peuvent avoir un solide lien et une influence sur la l'innovation, l'entrepreneuriat et la revitalisation de l'entreprise (Eddleston et al, 2008) et incitent les entreprises familiales à mettre en œuvre des stratégies de régénération (Drakopoulou Dodd et Theoharakis, 2010). Dans une étude portant sur 140 entreprises familiales en Grèce, Drakopoulou et al, (2014) suggèrent que l'étude de la régénération organisationnelle tient de l'imbrication de deux notions clés : « *morphing* » et le « *familiness* » et que la performance de l'entreprise n'est expliquée que par cette régénération. Les résultats de cette étude montrent que le dirigeant (en tant que fondateur), ses aspirations à la croissance et la planification de la succession sont des facteurs facilitateurs de la régénération organisationnelle alors que la présence des membres de la famille dans l'entreprise est considérée comme un frein à la régénération. Ainsi, et d'après cette étude, le dirigeant-fondateur de l'entreprise familiale, seul ayant la culture entrepreneuriale, ne peut la transmettre aux générations suivantes qui seraient enclin à la stagnation et attirées plus par le passé et la tradition que par l'avenir de l'entreprise.

Cependant, comme nous l'avons mentionné plus haut, l'entreprise familiale a été considérée comme un exemple et modèle d'entreprise fiable et performante (Bloch et al, 2012 ; Bloch et Lamothe, 2014). Compte tenu de ces derniers travaux, la présence de la dimension familiale dans l'entreprise jouerait un rôle important dans la longévité de l'entreprise et sa résilience, chose qui a été infirmée dans l'étude de Drakopoulou Dodd et al, (2014). Toutefois, l'étude menée dans ce dernier travail a été réalisée sur un échantillon d'entreprises familiales majoritairement à la première génération avec la présence de la deuxième dans l'entreprise, alors que dans l'étude de Bloch et al, (2012) l'échantillon comprenait des entreprises multi générationnelles. Autre point distinctif dans ces deux études, est que la première a été réalisée auprès des entreprises grecques et l'autre étude sur des entreprises françaises. La dimension multi générationnelle pourrait-elle expliquer cette controverse ? Quid de l'aspect culturel ? Dans ce qui suit, nous proposons d'étudier le rôle de la dimension familiale dans l'entreprise et son effet sur la régénération stratégique (6.1).

Comme il a été signalé au début du travail, nous nous intéressons aux entreprises familiales multi générationnelles. Avec le passage de relais entre générations, il y a une transmission des connaissances et des compétences acquises dans l'entreprise. De ce fait, par effet d'apprentissage, l'entreprise peut gérer les crises voire les anticiper ce qui lui permet de mettre en place des mécanismes de régénération assurant ainsi sa continuité. C'est cette relation, apprentissage organisationnel/régénération stratégique que nous étudions dans la section (6.2).

6.1. L'implication de la famille dans l'entreprise et son effet sur la régénération stratégique

Comme souligné précédemment, l'entreprise familiale fournit un contexte intéressant compte tenu de sa configuration particulière des ressources et compétences (Dyer, 2006 ; Eddleston et al, 2008 ; Sirmon et Hitt, 2003). Elle constitue ainsi une entité intéressante pour étudier certains phénomènes stratégiques et particulièrement entrepreneuriaux. Cet intérêt provient de la capacité des entreprises familiales à développer des comportements entrepreneuriaux dans le sens où leur survie dépend de leur capacité à entrer dans de nouveaux marchés dans lesquels elles peuvent offrir des produits et services innovants (Ward, 1987 ; Zahra et al, 2004). Certaines recherches ont appelé à multiplier les études sur la dichotomie entre entreprise familiale et entreprise non familiale pour étudier comment le « *familiness* », comme construit continu, influence la prise de décision (Habbershon et Williams, 1999 ; Klein et al, 2005). Considérée comme source de l'avantage concurrentiel de l'entreprise familiale permettant la création de valeur, le « *familiness* » est décrit par Chrisman et al, (2003) comme les ressources et les compétences découlant de l'implication de la famille et les interactions possibles entre ses membres.

Depuis le travail fondateur de la notion du « *familiness* » réalisé par Habbershon et Williams (1999), ayant pour soubassement théorique la RBV, les recherches sur la question se sont multipliées. La multiplication des recherches sur ce concept a été motivée par les lacunes qui pouvaient découler de considérer la RBV comme cadre théorique pour l'étude du « *familiness* » (Pearson et al, 2008). Ainsi, nous retrouvons la mobilisation de différentes théories pour l'étude du concept de « *familiness* » et comprendre comment il peut constituer un élément déterminant dans la définition de l'entreprise familiale et la distinguer de son homologue non familiale (Pearson et al, 2008). Arrègle et al, (2007) et Person et al, (2008) ont mobilisé quant à eux la théorie du capital social dans l'étude du *familiness*.

Arrègle et al, (2007) considèrent que le capital social peut fortement contribuer à la compréhension du comportement organisationnel et des résultats de l'entreprise, cette contribution découle des relations intra-organisationnelles et inter-organisationnelles. D'une part, au sein de l'entreprise, le capital social pourrait réduire les coûts de transactions, faciliter le flux d'informations, créer et accumuler les connaissances et améliorer la créativité. D'autre part, en dehors de l'entreprise, le capital social permettrait d'accroître le succès des alliances et des partenariats. L'analyse du capital social est déterminant dans la compréhension du « *familiness* » et l'implication de la famille dans l'entreprise et leur influence sur le comportement de l'organisation.

L'implication de la famille dans l'entreprise renvoie à la mesure dans laquelle les membres de la famille contrôlent la propriété de l'entreprise et participent au management et sa structure (Chua et al, 1999 ; Zahra, 2005). Ainsi, l'implication de la famille serait plus encline d'expliquer les comportements organisationnels de l'entreprise familiale (Steier, 2003) et de sa capacité dans la création d'un avantage concurrentiel (Eddleston et al, 2008)

Selon Casillas et al, (2011), les entreprises familiales opèrent dans trois dualités différentes, chacune avec des pôles opposés : l'évolution historiques vs nouvelles voies de développement, la dépendance vs l'indépendance, et la formalité vs l'informalité. Ceci montre alors l'existence de deux courants différents, le premier soutenant le dynamisme de l'entreprise familiale, l'innovativité et la proactivité, c'est ce que Nordqvist et al, (2008) considèrent comme entreprise entrepreneuriale. Le deuxième courant soutient l'entreprise familiale étant réfractaire au risque, non innovante et conservatrice, donc rarement entrepreneuriale (Zahra, 2005 ; Naldi et al, 2007). En se référant au premier courant, Casillas et Moreno (2010) soutiennent l'idée que plus l'implication de la famille dans l'entreprise est importante, plus sa croissance et sa survie seraient assurées. Les auteurs expliquent ceci par leur vision long termiste, la centralisation et la capacité de la prise de décision et l'alignement des priorités des propriétaires et des managers (Casillas et Moreno, 2010).

PL3 : L'implication des membres de la famille dans l'entreprise permet à cette dernière d'assurer sa continuité en mettant en place des stratégies qui lui permettent d'atteindre ses objectifs face à l'évolution de son environnement.

Ainsi, il serait pertinent d'étudier l'effet de l'implication de la famille dans la régénération stratégique dans des environnements hostiles et dynamiques. Dans ce sens, Blake et Saleg

(1995) proposent que les entreprises familiales qui fonctionnent dans des environnements incertains, mais offrant des opportunités exploitables sont plus engagées dans l'innovation que les entreprises familiales dans des environnements stables avec moins d'opportunités. Comme les membres de la génération suivante commencent à travailler dans l'entreprise, le processus de succession tend à être perçu comme imminent et les intentions à long terme de la continuité, de survie sont mises au point (Casillas et al, 2011). Dans ces situations, il y a un transfert de connaissances du successeur potentiel aux membres de la nouvelle génération apprenant les valeurs, les règles et le passé du prédécesseur qui joue le rôle de mentor (Cadieux, 2007). En conséquence, la succession des générations et la présence des membres de différentes générations dans l'entreprise constituent une situation unique et intéressante dans l'étude des voies de la régénération stratégique et l'effet de l'apprentissage sur ces dernières.

6.2. L'apprentissage organisationnel de l'entreprise familiale et son effet sur la régénération stratégique

L'apprentissage organisationnel est important à l'adaptation de l'entreprise, à sa survie et l'amélioration de ses performances (Brown et Duguid, 2001 ; Burgelman et Grove, 2007 ; Hoy 2008). Ainsi, il génère de nouvelles connaissances pour la construction de nouvelles compétences et de nouvelles capacités qui permettent d'avoir un avantage concurrentiel. Il permet également de développer des activités entrepreneuriales en permettant aux entreprises d'innover, créer de nouvelles unités et renouveler leurs opérations (Zahra, 2008). Le besoin de renouvellement est particulièrement accru dans les entreprises familiales qui privilégient la longévité de l'entreprise à la rentabilité financière.

La croissance de l'entreprise est soutenue par les défis successifs que la société fait poser sur la famille et les défis que les nouvelles générations apportent à l'entreprise familiale (Ussman, 2004), mais aussi par la capacité d'apprendre que l'entreprise crée au fil du temps. Par conséquent, l'apprentissage organisationnel est considéré comme un vecteur principal de la régénération stratégique et les entreprises familiales ont besoin de cette régénération continue (Templeton et al, 2009). Quel effet aurait donc l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise familiale sur les voies de régénération stratégique existantes ?

Les entreprises familiales comme les entreprises non familiales, qui veulent survivre dans un monde en évolution rapide et des marchés hautement concurrentiels doivent adopter une philosophie de l'apprentissage organisationnel, ainsi qu'une stratégie clairement définie, à travers laquelle elle développe de nouvelles approches pour créer de la valeur (Fernandes et

Ussman, 2013). Gomez-Mejia et al, (2007) soutiennent que les entreprises familiales prennent des risques quand elles perçoivent une perte potentielle de leur richesse socio-émotionnelle, les aspects non-financiers de l'entreprise qui répondent aux besoins affectifs de la famille, tels que l'identité, la capacité d'exercer une influence de la famille et la perpétuation de la dynastie familiale. Dans l'entreprise familiale, la capacité d'apprentissage de l'organisation doit être analysée compte tenu de la relation entre l'entreprise et la famille.

Certains auteurs considèrent que l'orientation entrepreneuriale est considérée comme plus prononcée dans la première génération et se dégrade avec la succession des générations dans l'entreprise (Cruz et Nordqvist, 2012 ; Kellermans et al, 2010 ; Martin et Lumpkin, 2003 ; Drakopoulou Dodd et al, 2014). Alors que d'autres montrent l'effet positif de la présence de la seconde génération dans l'entreprise sur l'orientation entrepreneuriale (Casillas et al, 2011) dans des environnements hostiles et dynamiques.

Ainsi, Lumpkin et al, (2005) montrent que les entreprises familiales en mettant l'accent sur l'innovation et la prise de risque sont plus performantes dans des conditions d'environnement dynamique. Ces auteurs considèrent que l'environnement dynamique peut être considéré comme environnement concurrentiel idéal pour une entreprise entrepreneuriale car elle est caractérisée par des taux élevés d'innovation et d'exigence que les entreprises anticipent et s'adaptent aux besoins des clients. Les environnements dynamiques permettent la création de nouvelles opportunités ce qui encourage les entreprises à identifier et exploiter des opportunités grâce à un comportement entrepreneurial (Zahra, 1991). Ainsi, dans les environnements dynamiques, la deuxième génération de l'entreprise familiale démontrera une orientation entrepreneuriale plus que dans les environnements stables (Zahra, 1991).

Dans des environnements hostiles, caractérisés par des paramètres d'industrie précaire, une concurrence intense, un climat d'affaires difficile et un manque relatif d'opportunités exploitables (Covin et Slevin, 1989). Les entreprises qui sont orientées plus entrepreneuriat peuvent prendre un avantage sur les entreprises moins concurrentielles (Casillas et al, 2011). Pour Gomez-Mejia et al, (2007), quand l'entreprise familiale fait face à un environnement hostile et dynamique, les managers familiaux sont plus conservateurs en raison de leur désir de préserver la richesse socio-émotionnelle de la famille et par la suite démontre une orientation entrepreneuriale inférieure. Ainsi, les managers de l'entreprise familiale ont tendance à privilégier la pérennité à la croissance. En étudiant l'effet modérateur de l'implication de la famille sur l'orientation entrepreneuriale et la croissance de l'entreprise, les auteurs proposent

un modèle par une approche configurationnelle dans lequel les différentes caractéristiques de l'entreprise familiale interagissent avec la perception de l'environnement et affectent l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise.

P_{L4} : L'apprentissage organisationnel facilite la mise en place de mécanismes de régénération stratégique dans l'entreprise familiale. Cet apprentissage se forme par la transmission des connaissances et expériences entre le prédécesseur et son successeur ainsi que l'appui du capital social de l'entreprise familiale.

Casillas et al, (2011) ont montré que la présence de la génération suivante dans l'entreprise peut faciliter la perception des changements dans l'environnement et en même temps peut stimuler une réponse plus entrepreneuriale à ces changements que la génération précédente. Les auteurs montrent aussi que les entreprises sont en mesure d'assurer des risques plus élevés dans des environnements hostiles quand ils ne sont pas régis exclusivement par une seule génération de famille. Ainsi, la transmission de l'entreprise à la génération suivante après sa socialisation dans l'entreprise permet à cette dernière de faire face à l'évolution de son environnement. L'expérience acquise par le successeur en intégrant l'entreprise constitue un élément déterminant dans la prise de décision stratégique ainsi que la formulation et implantation de la stratégie permettant à l'entreprise d'assurer sa longévité.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous portons un intérêt particulier à la régénération stratégique en tant que phénomène et concept clés dans le dilemme de la survie et le déclin des entreprises. Même si depuis des décennies, la recherche portant sur cette question est en croissance continue, avec plus d'intérêt à la survie et les *success stories*, par opposition au déclin et les cas d'échec, leur explication reste une tâche assez délicate (Miles et Snow, 1984). Le déclin a été identifié comme la conséquence du changement radical de l'environnement, l'échec d'adapter les objectifs de l'organisation avec le changement dans son environnement et l'échec de la forme organisationnelle (Miles, 1980). Le succès, quant à lui, résulte de la mise en place d'une stratégie d'ajustement visant l'alignement de l'organisation avec son environnement en réorganisant les ressources internes de l'entreprise (Miles et Snow, 1984). De surcroît, les turbulences de l'environnement et l'hypercompétitivité du marché exigent la mise en place une stratégie d'adaptation ou d'ajustement.

Adaptation, ajustement, évolution, et changement constituent tous une réponse aux pressions de l'environnement. Cependant, dans la recherche portant sur cette notion clé de la réussite de l'entreprise, le chercheur doit se pencher sur différents aspects, tels que (les niveaux d'analyse, le contexte, la temporalité, la continuité, la comparaison culturelle et la relation entre le managérial et l'académique) (Pettigrew et al, 2001). Pour March (1981), le changement est un processus continu permettant l'alignement de l'ensemble de l'entreprise à son entreprise. En revanche, Miller et Friesen (1983), le changement serait une réponse discontinue entre des phases de continuité et d'inertie. Meyer et al, (1990) suggèrent que le changement peut être continu et discontinu à la fois. Continu ou discontinu, le changement, serait une série d'événements identifiables et causalement liés entre eux qui impliquent à différent niveau d'analyse de l'entreprise permettant de modifier ses attributs essentiels.

La modification des attributs de l'entreprise s'opère à différents niveaux d'analyse et ce par un changement incrémental ou radical (Greenwood et Hinings, 1996), graduel ou ponctué (Tushman et Romanelli, 1994) et serait un ajustement réactif ou proactif (Siggelkow, 2001). La controverse observée dans la littérature portant sur la régénération stratégique a été analysée à différents niveaux : origines, paradoxes générés, acteurs participants (Detchenique, 2012) ainsi que le niveau d'analyse : globale (stratégie et structure de l'entreprise) ou partiel (business unit, produit...). Toutefois, les chercheurs s'accordent pour inclure les dimensions du changement et de la temporalité, comme élément central de la régénération stratégique. En outre, d'autres dimensions ont été identifiées dans la littérature pour leur importance dans l'étude et la mise en place de la régénération stratégique, à savoir la maturité (de l'entreprise ou l'industrie), la dynamique, la concurrence, la capacité entrepreneuriale, les opportunités, les compétences et capacités et la tension entre inertie et stress organisationnels (Huff et al, 1992 ; Baden Fuller et Stopford, 1996 ; Volberda et Baden Fuller, 1997 ; Floyd et Lane, 2000 ; Volberda et al, 2001 ; Verbeke et al, 2007 ; Huy, 2009 ; Capron et Mitchell, 2009 ; Agarwal et Helfat, 2009).

La revue de littérature nous a permis ainsi de proposer une définition de la régénération stratégique en prenant en considération les dimensions ci-dessus citées : **La régénération stratégique est l'ensemble des activités stratégiques qui, face au changement de l'environnement, interne et externe, affectent la stratégie, la culture, les activités et les attributs de l'entreprise par la tension constructive entre l'exploitation et l'exploration des ressources et compétences, en saisissant ou créant les opportunités sur le marché.**

Baden Fuller et Volberda (1997) considèrent que l'entreprise peut avoir des réponses autres que la régénération face aux pressions, soit par l'inertie en évitant le changement, soit en l'acceptant en suivant une stratégie d'externalisation. Toujours selon Baden Fuller et Volberda (1997), la régénération stratégique peut se matérialiser sous forme de mécanismes qui tiennent compte des modes de changement possibles et les conséquences de ce changement. Ces mécanismes sont : la réanimation, le rajeunissement, le venturing et la restructuration).

Adoptant ce postulat, nous suggérons que la régénération stratégique est **un processus dynamique par lequel l'entreprise répond aux changements de l'environnement ou les anticipent (voire les créer). Ce processus est sujet aux tensions (dilemme : continuité vs changement) et peut avoir trois formes de réponses séparées ou consécutives : externalisation, inertie et la mise en place de mécanismes de régénération. Elle, la régénération stratégique, se traduit par des mécanismes qui s'opèrent soit au niveau global (tout l'entreprise : structure et stratégie) via le rajeunissement ou la restructuration, soit au niveau business unit (une partie de l'entreprise) via le venturing et le reordering. Ces mécanismes se traduisent soit par une exploitation et une revitalisation des ressources et compétences existantes, soit par l'exploration de nouvelles ressources et compétence, voire la combinaison des deux.**

Guth et Ginsberg (1990) considèrent que la régénération stratégique a de multiples facettes qui incluent la redéfinition du concept de l'entreprise, la réorganisation et l'introduction des changements systémiques en matière d'**innovation**. Quelle soit par voie d'innovation ou d'entrepreneuriat, la régénération stratégique permet la création et le maintien d'un avantage concurrentiel (Verbeke et al, 2007) permettant ainsi d'améliorer la performance de l'entreprise et assurer sa longévité. La création de cet avantage concurrentiel se fait par le biais de création de richesse grâce à une nouvelle combinaison de ressources (Guth et Ginsberg, 1990 ; Floyd et Lane, 2000). Autre ressource est considérée comme importante à la régénération stratégique, est le capital humain. Cette entité est considérée comme une ressource stratégique qui doit être gérée d'une manière explicite et proactive (Lorange, 1986). Ainsi les managers et les salariés jouent un rôle dans le déclenchement et la mise en place de la régénération stratégique dans l'entreprise.

Toutefois, en présence de l'entreprise familiale, d'autres éléments doivent être pris en compte dans l'étude de la régénération stratégique, ces éléments constituent les dimensions caractéristiques de l'entreprise familiale (culture, histoire, implication de la famille,

succession,...). Dans ce cas de figure, un nouveau défi s'ajoute à l'étude de la régénération stratégique, à savoir le renouvellement de la stratégie avec l'arrivée d'une nouvelle génération dans l'entreprise.

Pour Post (1993), cet aspect est évident avec l'arrivée de chaque génération, l'entreprise doit se régénérer afin de garantir sa survie. La succession serait-elle un facteur de la régénération stratégique ?

Comme le souligne Sharma et al, (1997), la succession reste ambiguë quant à sa considération comme objectif ou moyen. Si nous optons pour la deuxième considération, la question de la régénération et celle de la succession seront intimement liées et un élément intéressant à étudier. Toujours sur la question de la présence de la famille dans l'entreprise, Sharma et al, (1997) pointent un ensemble de constats sur la place de la famille et le rôle qu'elle joue dans le processus du management stratégique. La présence de la famille sera alors une dimension intéressante à étudier dans le processus de la régénération stratégique, sa formulation et sa mise en place, qui par essence garanti la longévité de l'entreprise au fil des générations (Zahra, 2012).

L'implication de la famille, permet également à l'entreprise d'assurer la croissance et survie (Casillas et Moreno, 2010). La dimension familiale paraît un élément central dans l'étude du concept de « *familiness* ». De ce concept, Arrègle et al, (2007) et Pearson et al, (2008) déterminent une composante essentielle : le capital social.

Le transfert de connaissances, valeurs, règles et histoire est assuré par le capital social de l'entreprise et de l'implication de la famille dans l'entreprise permettant ainsi d'acquérir une capacité d'apprentissage pour les acteurs impliqués dans l'entreprise (qu'ils soient familiaux ou non). Cette capacité permet aussi de générer de nouvelles connaissances pour la construction de nouvelles compétences et capacités permettant d'avoir un avantage concurrentiel et développer des activités entrepreneuriales (Zahra, 2008) ainsi qu'être plus innovante et créative. Finalement adopter la philosophie de l'apprentissage organisationnel, qui serait transmis par la suite par le biais du capital social et de l'institutionnalisation des pratiques et valeurs, va permettre à l'entreprise de développer une approche de création de valeur (Fernandes et Ussman, 2013) et assurer sa survie.

DEUXIEME PARTIE: METHODOLOGIE ET HISTOIRES

« Les hommes naissent, mangent et meurent, mais seule l'histoire peut nous apprendre leurs guerres et leurs empires, ils sont cruels et quotidiens, ni tout à fait bons, ni tout à fait méchant, mais l'histoire nous dira si, à une époque donnée, ils préféraient le profit indéfini à la retraite après fortune faire et comment ils percevaient et classaient les couleurs. »

Veyne, 1971, p.15

Chapitre 3 : Approche méthodologique et épistémologique

<u>Plan du Chapitre</u>	
<u>Introduction.</u>	117
<u>I. Choix de la démarche méthodologique</u>	118
<u>II. Positionnement épistémologique et logique de raisonnement</u>	123
2.1. <u>L'interprétativisme comme posture épistémologique de la recherche</u>	123
2.2. <u>L'abduction : comme logique de raisonnement</u>	127
<u>III. La démarche méthodologique : une approche qualitative</u>	129
3.1. <u>La méthode des cas</u>	132
3.1.1. <u>Du cas générateur aux cas confirmatoires : de la génération de théorie à la confirmation</u>	136
3.2. <u>L'analyse longitudinale processuelle</u>	137
3.3. <u>L'approche historique</u>	139
<u>IV. La collecte des données</u>	141
4.1. <u>Cas générateur : une triangulation des sources de données</u>	141
4.1.1. <u>Les entretiens</u>	143
4.1.2. <u>Les archives internes</u>	146
4.1.3. <u>Les données issues de travaux de recherche académique</u>	153
4.2. <u>Cas confirmatoires : la réutilisation des données qualitatives</u>	155
<u>V. Analyse et mise en forme des données</u>	158
<u>Conclusion.</u>	160

Introduction

Si l'objectif de toute recherche scientifique est de produire des résultats, autrement dit connaissances, ces dernières doivent faire preuve de fiabilité et de validité (Cusin, 2009). Elles doivent respecter des « règles », comme le conçoit Cossette (2009) dans son manuel des règles pour publier un travail de recherche. Ces règles permettront au chercheur, désireux de mettre en place un projet de recherche, de rentrer dans une « conversation » en s'appuyant sur des travaux déjà réalisés et une méthodologie bien ficelée (Cossette, 2009). Respecter ces règles et les canevas de la recherche permettra ainsi d'asseoir une certaine validité du projet de recherche et la possibilité de son évaluation (Giordano, 2002).

Tout travail de recherche doit alors (1) mettre à jour un phénomène jusqu'alors inaperçu (Koenig, 2006) ou mal exploré, (2) partir de lacunes et limites de la théorie (Cossette, 2009), ou (3) mettre à jour un phénomène déjà exploré par une nouvelle approche théorique, voire méthodologique. Selon cette dernière éventualité, un travail de recherche peut être une tentative pour comprendre un phénomène déjà existant et étudié (ou peu étudié). Toutefois, son originalité provient de son étude dans un contexte empirique jusqu'alors ignoré, mais suivant un *design* de recherche. Pour Van Compenhoudt et Quivy (2011), c'est la finesse du design de recherche qui conditionne l'intérêt du travail scientifique :

« Le chercheur n'est pas un journaliste à scandales, il ne cherche pas les petits potins et les ragots croustillants. Il tente de saisir des dynamiques sociales. En eux même, les indicateurs dont il nourrit sa réflexion sont souvent banals et connus par tous. C'est plutôt sa façon de les agencer et de les 'com-prendre' qui caractérise son travail et lui donne son intérêt »
(pp.74-75).

Notre travail s'inscrit dans la troisième éventualité, précédemment énoncée, à savoir : tenter de comprendre un phénomène déjà étudié (la régénération stratégique) dans un contexte singulier (l'entreprise familiale) avec une approche méthodologique novatrice (étude de cas longitudinale par approche historique). Dans ce chapitre, nous exposons la démarche méthodologique suivie en (1) justifiant le choix de la démarche méthodologique, (2) précisant notre position épistémologique et notre logique de raisonnement, (3) explicitant la démarche suivie et les méthodes d'investigation, (4) expliquant le processus de collecte des données et finalement, (5) présentant l'analyse et le traitement des données.

I. Choix de la démarche méthodologique

Comme indiqué plus haut, tout travail de recherche est un processus scientifique visant à produire une connaissance objective de la réalité qui nécessite l'élaboration d'une démarche méthodologique rigoureuse (Chatelin, 2005). Ainsi la préoccupation centrale de tout processus scientifique est la construction de la connaissance en rapport avec les observations issues de la théorie ou du terrain. Dans ce sens Lecourt (2006) postule que :

« Pour anticiper ce qui de l'inconnu est susceptible d'être acquis à la connaissance, la pensée scientifique doit inlassablement prendre le risque d'interroger le réel en fonction d'un possible dont elle sollicite les virtualités par la pensée et l'expérimentation. Et cette ferveur interrogative ne se satisfait d'aucune réponse apportée » (p. 368).

Par ailleurs, la construction de la connaissance suit un itinéraire logique et scientifique et est toujours une finalité de tout chercheur. Ce dernier, partant d'une idée, théorie, observation ou interrogation, suivra un design de recherche pour aboutir à son résultat final (production d'une connaissance). Souvent, cette démarche méthodologique est fonction de la question que le chercheur se pose et son objectif qu'il s'est fixé lors de l'élaboration de sa problématique et question de recherche. A la fin de son projet, le chercheur devra livrer un rendu (texte), qui permet de répondre à une série de questions, que Giroux (2002) propose :

Pourquoi est-ce important d'étudier cette question maintenant ? Quels sont les postulats qui sous-tendent la position et les choix de l'auteur ? La conceptualisation et le design sont-ils conçus et inter-reliés ? La réalisation de la recherche a-t-elle été bien faite ? Quelles sont les implications de ce qui a été trouvé ? La réalisation de la recherche a-t-elle été bien faite ? Quelles sont les implications de ce qui a été trouvé ? Qu'est-ce que ce travail apporté de nouveau ? A qui ce travail peut-il être utile ? Qu'elles sont les limites ? » (p.71).

De ce fait, tout projet de recherche doit s'inscrire dans une démarche scientifique et avoir un design de recherche bien défini pour se différencier d'autres types de projets, journalistique, conseil, ou pratique. Pour ce faire, la pertinence du sujet, l'ancrage théorique, le design de recherche, l'approche méthodologique, les apports et limites doivent être énoncés dans le texte final.

Les deux premiers chapitres, ont explicité les questions de recherche, auxquelles nous tendons de répondre, et l'ancrage théorique. Dans la deuxième partie, et à la l'issue de ce qui a été énoncé précédemment, nous exposons le choix méthodologique. Ce dernier est conditionné par le choix de la question de recherche et l'ancrage théorique. Par ailleurs, le processus scientifique de la recherche reste un long processus de va et vient et ajustement entre la volonté du chercheur d'étudier un phénomène particulier, ou singulier, cherchant l'originalité d'un sujet, et la réalité du terrain et l'accès et la qualité des données collectées. Ainsi, la faisabilité du projet de recherche ne voit le jour qu'après une immersion sur le terrain, le choix du nombre des cas à étudier et les questions susceptibles d'être intéressantes vis-à-vis de la littérature et de la pratique. Le choix méthodologique n'est pas alors un choix délibéré, souvent, il est imposé ou dicté par ces critères.

Après avoir passé plusieurs mois voire quelques années entre les données issues du terrain et les constats (ou lacunes) théoriques relevés de la littérature mobilisée, le choix méthodologique peut être stabilisé. Au-delà, commence un énième processus de recherche pour asseoir la validité du cadre méthodologique et de la (ou des) méthode(s) utilisée(s). En ce sens Giordano (2002, p.26) souligne que le processus de recherche est par définition « *une construction et le pilotage d'un projet par la formulation d'un problème de recherche* » et ce indépendamment des méthodes utilisées.

Au début de ce travail, nous avons eu une idée générale sur les questionnements que nous pouvons nous poser compte tenu de la présence d'un terrain à étudier et d'une approche théorique à mobiliser. Le privilège d'avoir un accès au terrain était une arme à double tranchant. D'une part, un accès à une entreprise familiale centenaire et toutes ses archives et documents internes à disposition, constitue un grand avantage en termes de temps et de recherche d'un terrain aussi sensible qu'il peut être. D'autre part, la manipulation d'une quantité importante de données, la collecte et les méthodes adéquates à utiliser ainsi que leur validité vis-à-vis du sujet à traiter, constituent un certain handicap compte tenu de la quasi-absence d'ancrage théorique traitant du sujet sur ce genre de terrain.

En présence de données abondantes issues du terrain, la première étape était de savoir comment s'y prendre et comment produire une connaissance valide et fiable à l'issue du travail. Autre écueil du travail de recherche, est de savoir *a posteriori* si le cas répond bien à la question de recherche et si un cas unique peut s'avérer nécessaire et suffisant ou bien rajouter d'autres études de cas. Cette décision, choix d'échantillon de nombre de cas à étudier, se fera en fonction de deux logiques possibles, soit une logique de réplication ou bien de catégorisation théorique (Eisenhardt, 1989).

La première logique consiste à mener une première étude de cas à partir de laquelle des propositions sont formulées et d'autres cas seront par la suite sélectionnés afin de les discuter et les enrichir. La deuxième logique, catégorisation théorique, consiste à une étude en profondeur du phénomène analysé par le choix d'autres cas représentant des caractéristiques typiques permettant une fine analyse. Ainsi, selon les logiques ou l'objectif de l'étude, plusieurs types d'études de cas peuvent être suivis, De Massis et Kotlar (2015) en distinguent trois (voir tableau 12).

Type d'étude de cas	Finalité de la recherche
Exploratoire	Acquérir une compréhension de la façon dont la dynamique ou les processus sociaux organisationnels s'opèrent.
Explicatif	Comprendre pourquoi un phénomène a lieu... le plus souvent, la nature explicative d'une étude de cas est combinée avec un objectif exploratoire
Descriptif	Convaincre de la pertinence d'un phénomène

Tableau 12. Types d'étude de cas selon la finalité de la recherche, inspiré de De Massis et Kotlar (2014)

L'objectif ici était fixé, essayer de comprendre comment une entreprise familiale arrive à se régénérer et connaître les mécanismes et les facteurs de sa régénération qui lui permettent d'assurer sa longévité malgré les passages turbulents et chaotiques par lesquels elle a dû passer.

La première étape était donc de bien analyser la littérature en gardant à l'esprit les informations présentes sur le terrain afin de comprendre le phénomène étudié dans un contexte singulier. La compréhension du phénomène de la régénération dans l'entreprise familiale a suivi une logique d'itération entre ces deux corpus analysés. Comprendre et expliquer le processus de régénération et ses mécanismes compte tenu d'un chevauchement de deux systèmes (l'entreprise et la famille) a ainsi nécessité une analyse en profondeur du cas étudié avec une approche qualitative. En plus, le chercheur est sollicité à mener des analyses en profondeur dans l'étude des phénomènes organisationnels (Langley, 1999).

L'analyse en profondeur du cas Raoul Duval, des événements et contextes dans lequel il a pu évoluer, ont permis de formuler des propositions, mais ces dernières pouvaient faire l'objet de critique quant à leur validité et généralisation.

Le souci de validité et de généralisation est une caractéristique des études basées sur un cas unique. Le choix de l'approche qualitative de la recherche semble être l'approche adéquate à ce genre d'étude. En ce sens Giordano (2002) postule que :

« Une propriété spécifique des recherches qualitatives est qu'elles étudient les phénomènes dans leur cadre naturel. Elle s'intéresse aux situations naturelles et spécifiques, non aux régularités a-contextuelles, [...], privilégiant la profondeur de la description » (p.16).

Autre que le souci que l'unicité du cas étudié et la généralisation des propositions formulées, un problème d'ordre épistémologique et ontologique pourrait biaiser nos résultats. La posture du chercheur *interprétativiste* et le souci de neutralité vis-à-vis du sujet étudié pourrait ainsi constituer un élément de critique quant à la fiabilité et validité de la connaissance produite.

Ainsi, nous avons été mené à consolider nos propositions générées par le premier cas par d'autres études de cas. Encore une fois, un souci méthodologique se posait : le choix et la sélection des cas à étudier. D'une part, les cas sélectionnés doivent être en concordance avec les stratégies issues du cadre théorique mobilisé et les spécificités des terrains étudiés (Hlady Rispal, 2009). D'autre part, il nous a été difficile, voire impossible de trouver un terrain ouvert et accessible en termes de données. Trouver une entreprise centenaire multigénérationnelle, ayant été confrontée aux mêmes péripéties, mettant en place un processus de régénération, acceptant de mettre à disposition toutes les informations que nous avons pu collecter lors du premier cas, et surtout survivre, relevait d'une « mission impossible ». Nous avons alors opté pour une étude confirmatoire par le biais de cas multiples d'entreprises familiales en réutilisant des données secondaires.

Comprendre les interactions entre les systèmes présents dans l'entreprise familiale ainsi que ceux de l'entreprise et de son environnement, le contexte et les événements dans le processus de la régénération et les mécanismes mis en place a nécessité un effort de description et d'explication. Toutefois, le chercheur peut être confronté à un problème dans la construction d'une explication plausible du phénomène, et doit faire un choix entre les différentes explications possibles trouvées (Aliseda, 2004) :

« The construction of an explanation depends on what we take to be scientific background theory. But even this is not only the only parameter that plays a role, there are still further complicating factors. Sometimes, no single obvious explanation is available, but rather several competing ones – and we have to select » (p.340).

Par ailleurs, l'effort de description et d'explication n'a pu être réalisé, en présence des matériaux à disposition, que par une posture narrative (ou idiographique) basée sur une approche historique. Certes, l'approche historique constitue la meilleure stratégie méthodologique pour mieux comprendre ce phénomène tout en tenant compte des spécificités contextuelles et de la temporalité dans le cas des entreprises étudiées. Toutefois, elle reste peu mobilisée dans les travaux de recherche en sciences de gestion, en particulier dans le champ de l'entreprise familiale, et se prête mieux à la recherche en histoire des entreprises. Pezet (2000) légitime l'utilisation de l'approche historique en sciences de gestion, même si elle fait l'objet de grande méfiance de la part des gestionnaires (Berland et Pezet, 2000).

« Si la scientificité de l'histoire est discutée, sa rigueur est certaine et une forme de prédictibilité est possible. Ce qui la rend fort intéressante pour les sciences de gestion » Pezet (2000, p. 173)

Ainsi, l'approche historique, nous permettra de mettre en exergue l'étude longitudinale du (ou des) cas en analysant le processus stratégique de la régénération dans l'entreprise familiale. C'est pour cette raison que nous avons opté pour une approche historique avec une démarche narrative des cas étudiés, permettant ainsi au lecteur une meilleure compréhension du contexte et de l'environnement dans lequel ont évolué les entreprises étudiées. Les chapitres 4 et 5 peuvent constituer un point de départ à l'analyse processuelle qui s'en suit. L'analyse du processus stratégique, est elle-même considérée comme stratégie permettant la compréhension de la manière dont les choses évoluent dans le temps dans une approche historique, et explique comment, pourquoi, et quand des activités ou des événements se passent dans le temps (Langley, 1999).

Toutefois, la posture idiographique, qui nécessite une dense description et la narration nous paraît la mieux adéquate dans une perspective descriptive et explicative. Dumez (2013) suggère que la narration, qui a un statut de production de connaissance, d'exploration et de discussion des théories, est un passage obligatoire pour tout chercheur voulant expliquer une dynamique sociale. Par ailleurs, parce que la frontière entre explication et description n'est pas toujours évidente, la compréhension d'un phénomène doit se faire d'une manière cohérente pour comprendre le pourquoi et le comment. Pour ce faire, le chercheur progresse à travers une série d'épisodes d'analyse (Miles et Huberman, 2003). Pourtant, il faut prendre en considération que dans le processus explicatif d'un phénomène, le chercheur peut être amené, autre que d'avancer

des faits et des règles dans le cadre conceptuel, à créer de nouveaux concepts qui permettent une description plus pertinente du phénomène étudié (Aliseda, 2004).

A la lumière de ce qui a été dit dans cette section, sur le choix de notre démarche méthodologique, nous explicitons notre posture épistémologique et la logique de raisonnement adoptée tout au long de l'étude empirique. Par la suite, nous exposons les méthodes et techniques mobilisées dans le cadre de la recherche qualitative adoptée.

II. Positionnement épistémologique et logique de raisonnement

Tout projet doctoral a une visée de production de connaissance suivant une logique de raisonnement scientifique. Afin d'asseoir une certaine légitimité et rigueur de la production de connaissance, il importe de spécifier la nature de cette dernière, son schéma d'élaboration et sa valeur. Ceci ne peut être fait, que si le chercheur inscrit son travail dans un cadre épistémologique bien défini et se donne à une réflexion épistémique sur la validité de la connaissance produite. Cependant, nous sommes conscient de la complexité de la tâche et sa délicatesse. Ainsi, nous ne prétendons pas à nous lancer dans un débat épistémologique qui relève de la philosophie. Mais nous visons un recadrage de notre positionnement épistémologique et clarifier la conception de la connaissance sur laquelle repose notre travail qui nous guide après dans notre choix méthodologique. Dans cette section nous présentons notre (1) posture épistémologique et (2) la logique de raisonnement que nous avons suivi.

2.1. L'interprétativisme comme posture épistémologique de la recherche

Comme le souligne Giordano (2002), il n'existe pas de lien univoque entre choix épistémologique et méthodes de recherche. Seul critère est le projet de la recherche, i.e. la question de recherche et la perception du chercheur quant à son terrain. Comme elle est définie par Piaget (1967), l'épistémologie, est l'étude de la production de connaissance valable. Ainsi, la réflexion épistémologique repose sur quatre dimensions (Allard-Poesi et Perret, 2014).

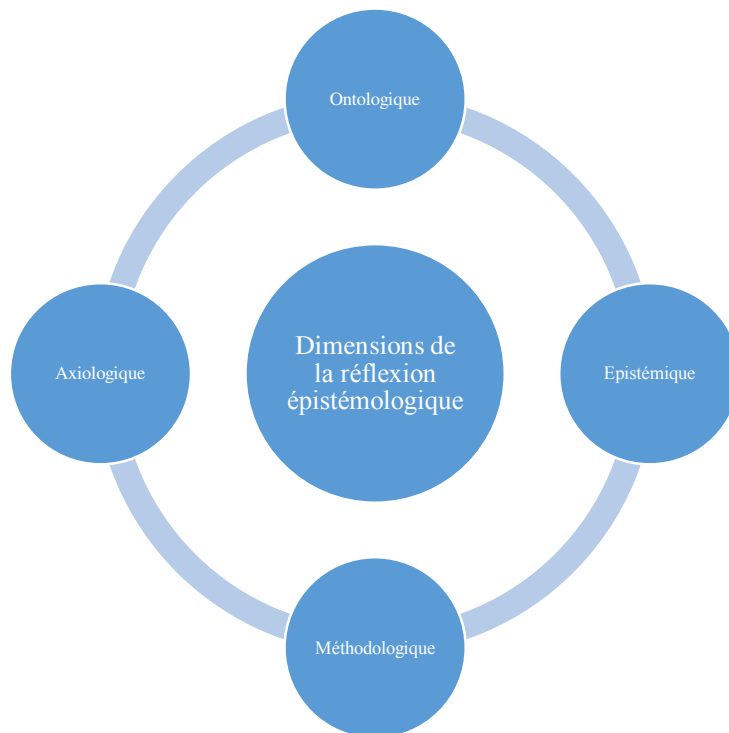


Figure 7. Les dimensions de la réflexion épistémologique en sciences de gestion (Allard Poesi et Perret, 2014)

Selon Allard-Poesi et Perret (2014), la réflexion épistémologique²² repose sur une dimension ontologique (1), en s'interrogeant sur la nature de la réalité que l'on cherche à connaître, une dimension qui s'interroge sur la nature de la connaissance produite, épistémique (2), une dimension qui repose sur la manière dont la connaissance a été produite, (3) méthodologique, et enfin, une dimension s'intéressant aux valeurs apportées par cette connaissance produite, (4) axiologique. A partir de ces quatre dimensions, les auteurs proposent une dichotomie des orientations majeures épistémologiques en recherche, à savoir le réalisme et le constructivisme (Tableau 13).

Les deux grandes orientations épistémologiques, ici présentées, sont considérées comme les plus mobilisées dans les recherches en management. Par ailleurs, dans la plupart des manuels de recherche en sciences de gestion ou même les sciences sociales (exemple : Giordano, 2002 ; Miles et Huberman, 2003 ; Thiétart, 2007), les traditions épistémologiques classiques retenues sont souvent : le positivisme, l'*interprétativisme* (voir encadré 4) et le constructivisme.

²² Nous remarquons l'évolution de la définition de la réflexion épistémologique, ainsi que sa structuration, proposée par Allard-Poesi et Perret (2014) par rapport à celle de Perret et Séville (2007) dans l'ancienne édition de l'ouvrage collectif coordonné par Thiétart « Méthodes de recherche en management » (2007 et 1999), dans le premier chapitre intitulé « Fondements épistémologiques de recherche ». Dans l'ancienne édition de 2007, les auteurs suggèrent que : « l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant la nature de la méthode et de la valeur de la connaissance. La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche ».

Dimension	Réalisme	Constructivisme
<u>Ontologique</u> : Qu'est-ce que la réalité ?	Essentialisme	Non-essentialisme
<u>Epistémique</u> : Qu'est-ce que la connaissance ?	Objectivisme	Relativisme
<u>Méthodologique</u> : Quels sont les critères de la connaissance valable ?	Correspondance	Adéquation
<u>Axiologique</u> : La connaissance est-elle sans effet ?	Autonomie	Performativité

Tableau 13. Orientations et tensions épistémologiques (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 21).

Nous nous inscrivons, pour la réflexion épistémologique et choix de logique de raisonnement, dans la taxonomie proposée par Allard-Poesi et Perret (2014). Nous retenons les paradigmes, ou appelés autrement « langages » selon Dumez (2012), épistémologiques.

Dans la tradition interprétativiste, il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité. Toute connaissance est connaissance « sensible » : nous ne pouvons que percevoir de manière située et historique cette réalité. Tout individu est donc sujet interdépendant et ses interprétations lui sont spécifiques car intimement liées à son expérience. Le chercheur doit alors être capable d'empathie dans son projet de saisir ce qui est signifiant pour les acteurs.

Giordano, Y., 2002, Conduire un projet de recherche. Une approche qualitative, p.20

Encadré 4. Définition du paradigme interprétativiste

A la question ontologique, nous considérons que la réalité est résultat d'un construit et dépendant des facteurs de son existence. Les paradigmes épistémologiques s'inscrivant dans une orientation réaliste, quant à elles, considèrent plutôt que la réalité existe indépendamment des contingences de son existence, de la position que prend le chercheur vis-à-vis de l'entité étudiée. Ainsi, nous nous inscrivons plutôt dans une orientation constructiviste quant à la dimension ontologique et plus précisément dans le paradigme *interprétativiste*. Ce paradigme postule que la réalité est le résultat des interactions entre les acteurs et l'ensemble de consensus des interprétations faites du phénomène étudié. A notre questionnement de recherche dans ce travail, nous tentons de comprendre un phénomène particulier dans les entreprises familiales. Ainsi, cette approche compréhensive et descriptive des faits dans certains types d'organisation s'inscrit dans le paradigme épistémologique à orientation plutôt constructiviste que réaliste.

Le paradigme *interprétativiste*, autre paradigme épistémologique classique, tend à développer une compréhension de l'action collective par l'interaction de ses différents acteurs.

La compréhension d'une situation, phénomène ou action collective se fait par une traduction et interprétation que le chercheur fait à partir des données observées et étudiées. Pour ce faire, le chercheur doit être en mesure de présenter une description « dense » et assez complète de son interprétation. Ceci fait que les connaissances générées sont souvent de type descriptif et le rendu quasiment narratif

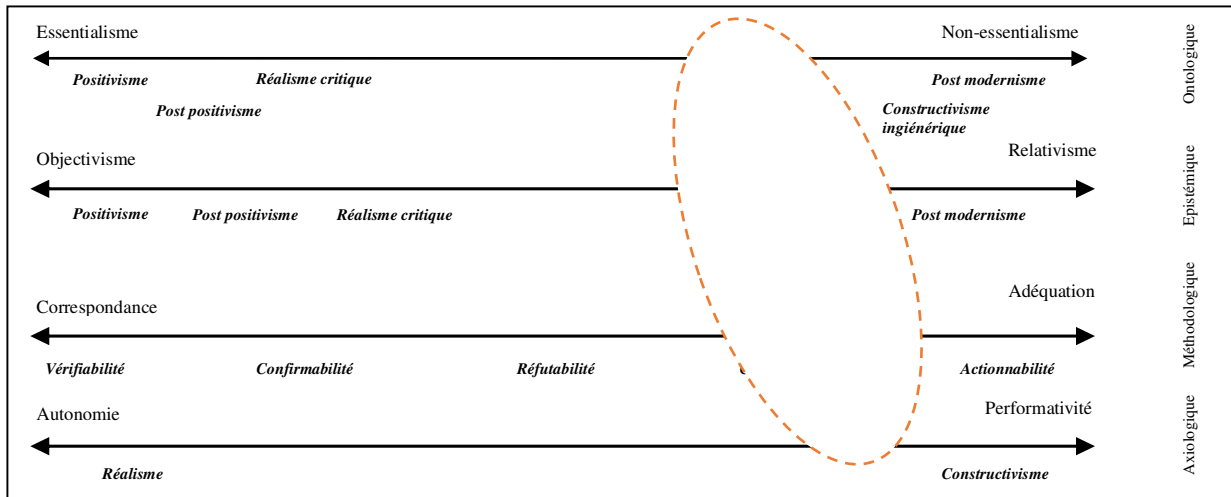


Figure 8. Orientations et Paradigmes épistémologiques en sciences de gestion (Allard-Poesi et Perret, 2014)

La compréhension de certains phénomènes tels que le changement dans les organisations, les crises et leur gestion nécessite un certain travail d'interprétation de matériaux empiriques à disposition du chercheur. Notre méthodologie doit être alors en adéquation avec cette démarche. Ainsi, nous nous positionnons dans une logique d'étude descriptive d'un cas singulier avec d'importantes données plutôt qualitatives avec une analyse fine, ce qui correspond à une approche idiographique. Cette dernière, nous permettra d'apporter la description dense du phénomène étudié et pourrait être suffisante pour la validité des connaissances générées. Comme la validité externe des connaissances produites dans le paradigme *interprétativiste* ne se pose pas du moment qu'elles peuvent être reproduite sur d'autre cas, nous avons opté pour une étude de cas « générateur ». Ceci nous permettra d'avoir un modèle théorique et des hypothèses soutenables, et la compléter par des études de cas confirmatoires.

Encadré 5. Les caractéristiques du paradigme interprétativiste

Nature de la réalité (ontologie) : la réalité est perçue / interprétée par des sujets connaissant.

Relation chercheur/objet (épistémologie) : Empathie, le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche.

Projet de connaissance (processus de construction des connaissances) : Comprendre : fondée sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs.

Extrait de Giordano, 2002, « Les 3 paradigmes de recherche », p.25, adapté de Girod-Séville et Perret (1999) et M'bengué et al, (2000)

2.2. L'abduction : comme logique de raisonnement

La production de la connaissance suit une certaine logique de raisonnement. Cette dernière peut être résumée dans une boucle récursive de trois types de logique de raisonnement : abduction, induction et déduction. Selon David (1999), la déduction consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique. L'induction, quant à elle, consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation théorique était vraie. Enfin, l'abduction peut être grossièrement définie comme l'élaboration d'observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, en permettant de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie et donc construire des hypothèses.

L'abduction, considérée comme une logique de raisonnement, a été introduite par Peirce²³ (Aliseda, 2006). Dans l'investigation scientifique (« *logic of discovery* ») de Peirce, l'abduction est considérée comme étant une étape dans cette logique de découverte. Ainsi, l'idée générale de cette logique se résume comme suit : après avoir observé un phénomène imprévu, le chercheur tente de trouver une explication, qui est atteinte par le raisonnement *abductif* qui est provisoire (Arrighi et Ferrario, 2008). De ce fait, l'abduction est l'étape qui vient après (1) l'observation d'un phénomène, mais avant (3) les tests inductifs et (4) la confirmation déductive. En somme, dans un processus de la logique de découverte de Peirce, la compréhension d'un phénomène passe par les trois logiques de raisonnement (abduction,

²³ Charles Sanders Peirce (1839-1919), sémiologue et philosophe américain, est le père fondateur de la logique *abductive* en philosophie, il a passé plus de quatre décennies dans l'étude de l'induction et la déduction, les modèles de pensées bien établies dans la logique de la science et la philosophie et les a complétés par une procédure d'inférence qu'il a appelée *Abduction*. (Fisher, 2001)

induction et déduction). La compréhension, résultant de description et d'explication, pourrait être conduite par un raisonnement abductif. Ainsi cette logique de raisonnement est considérée comme étant la seule opération, à l'instar de la déduction et l'induction, qui introduit une idée nouvelle et permet de suggérer la probabilité d'un évènement. En ce sens, Peirce²⁴ (1974) postule que :

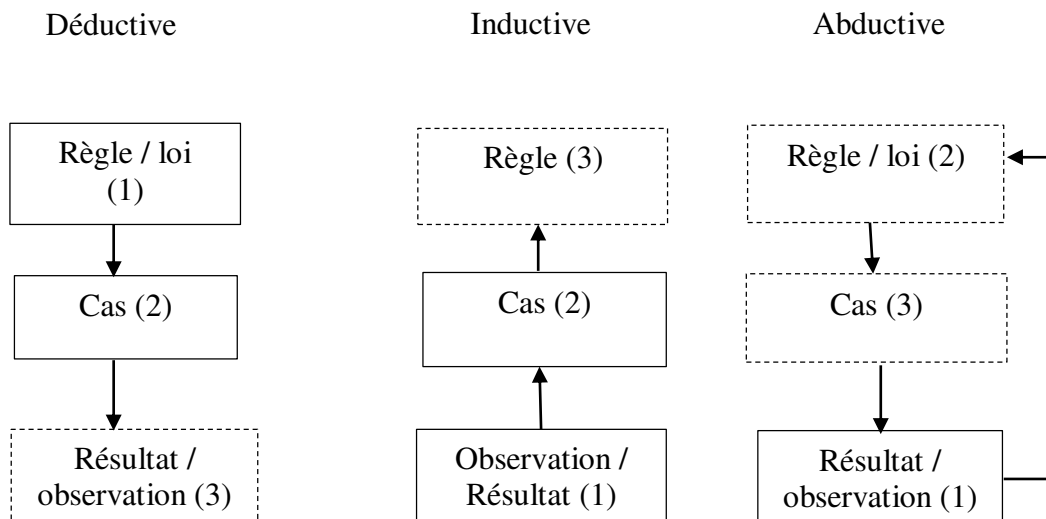
“Abduction is the process of forming an explanatory hypothesis. It is the only logical operation which introduces any new idea; for induction does nothing but determine a value, and deduction merely evolves the necessary consequences of a pure hypotheses. Deduction evolves that something must be. Induction shows that the something actually is operative, Abduction merely suggests that something may be».
(p. 5.172)

L'abduction, qui est considérée par Peirce comme une forme d'inférence, est ainsi une forme de « raisonnement *a posteriori* » qui évolue en deux temps. En première étape, selon la cette logique, un phénomène à comprendre ou à expliquer doit être présenté, puis confronté à une règle ou une loi construite. C'est ainsi que le cas final ou le résultat du processus abductif émergera (Fisher, 2001). Par ailleurs, l'hypothèse présumée lors de la construction de la logique abductive doit répondre à des critères de validité : elle doit être exploratoire, testable et économique (Aliseda, 2006). Elle est exploratoire si elle prend compte tous les faits et a le statut de suggestion jusqu'à ce qu'elle soit vérifiée d'où le critère de testabilité. Finalement, la sélection de la meilleure explication sera parmi celles qui ont été vérifiées (Peirce, 1955). Le raisonnement abductif donc repose sur la formulation d'une hypothèse émergeant d'un phénomène observé et d'un background théorique qui permettra de construire et tester une explication abductive (Aliseda, 2006). C'est cette confrontation empirico-théorique qui distingue alors le raisonnement abductif de l'inductif et du déductif. Nous avons alors adopté la logique de raisonnement de la boucle récursive de la confrontation théorico-empirique pour comprendre et expliquer la régénération stratégique dans l'entreprise familiale suivant une démarche méthodologique qualitative.

²⁴ Charles Sanders Peirce, 1974, « Pragmatism and Pragmaticism », Collected Papers of Charles Sanders Peirce, volumes 5 à 6, 4^{ème} édition.

Charles Sanders Peirce introduit, l'*abduction*, un nouveau type d'inférence comme le raisonnement a posteriori, ainsi en le distinguant de la déduction a priori et remplace les trois termes classiques de l'inférence dans la logique de découverte : prémisses majeure, prémisses mineure et conclusion par ses propres termes : règles, cas et résultat :

- Prémisses majeure (règle) : tous les êtres humains sont mortels
- Prémisses mineure (cas) : Socrate est un être humain
- Conclusion (résultat) : Socrate est mortel



Les cases avec trait continu contiennent les prémisses ou hypothèses proposées comme données/règles. Celles avec des lignes discontinues contiennent les hypothèses présumées.

Figure 9. Formes d'inférence, Fisher, 2001, (p. 367)

III. La démarche méthodologique : une approche qualitative

Les rares travaux portant intérêt à la régénération stratégique ont majoritairement abordé l'objet de l'étude par une approche quantitative en termes de méthodologie ou bien des papiers conceptuel. Ces travaux sont principalement des articles anglo-saxons. Par ailleurs, l'approche qualitative a été adoptée dans de rares articles ainsi que dans des thèses sous forme d'étude de cas. Toutefois, l'approche qualitative est préconisée dans ce type d'étude qui permet une analyse en profondeur de phénomènes complexes dans des contextes singuliers. Dans ce sens, Hlady Rispal et Jouison Laffitte (2015) soulignent que :

La recherche qualitative a pour objet d'étude en profondeur d'un phénomène donné... . Le principe de contextualisation est un invariant. Il implique la prise en compte de la singularité du contexte comme fondement de toute méthode de recherche déployée... (p.17)

Dans le tableau suivant nous présentons les approches méthodologiques adoptées dans les plus importants travaux que nous avons mobilisés dans la revue de littérature (Tableau 14).

Le tableau reprend 23 articles publiés dans des revues académiques et deux thèses. Le seul travail de recherche francophone retenu est une thèse qui porte sur la dynamique de régénération d'une filière cidricole. Les 22 autres travaux sont majoritairement des articles anglo-saxons. Parmi ces travaux, quasiment la moitié (12 articles) adopte une approche quantitative comme méthodologie de la recherche.

Auteur et titre ²⁵	Année	Approche méthodologique ²⁶	Méthode de recherche
Hurst et al, "Top management teams and organizational renewal"	1989	Conceptuelle	
Baden Fuller et Volberda, "Strategic renewal"	1997	Conceptuelle	
Floyd et Lane, "Strategizing through the organization"	2000	Conceptuelle	
Volberda et al, "Mastering strategic renewal: mobilizing renewal journeys in multi-unit firms"	2001	Conceptuelle	
Verbeke et al, "A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises"	2007	Conceptuelle	
Parashantham, "New venture internationalization as strategic renewal"	2008	Conceptuelle	
Agarwal et Helfat, "Strategic renewal of organizations"	2009	Conceptuelle	
Simons, "How top managers use control systems as levers of strategic renewal"	1994	Qualitative	Analyse longitudinale
Crossan et Bedrow, "Organizational learning and strategic renewal"	2003	Qualitative	Méthode des cas
Niemi, « The father, the son and the refreshed spirit »	2005	Qualitative	Méthode des cas
Jones et Macpherson, "Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs"	2006	Qualitative	Méthode des cas
Macpherson et Jones, "Object-mediated learning and strategic renewal in a mature organization"	2008	Qualitative	Analyse longitudinale
Detchenique, « Les dynamiques de régénération territorialisées : le cas de la filière cidricole »	2012	Qualitative	Méthode des cas
Barr et al, "Cognitive Change, strategic action, and organizational renewal"	1992	Quantitative	Analyse processuelle
Huff et al, "Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia"	1992	Quantitative	Modélisation de processus
Mezias et Glynn, "The three faces of corporate renewal"	1993	Quantitative	Simulation
McNamara et Baden Fuller, "Lessons from the Celltech case"	1999	Quantitative	Event study method

²⁵ Les articles utilisés dans l'analyse de la méthodologie utilisée dans le traitement de la régénération stratégique font partie des articles de référence sur lesquels notre recherche s'est basée. Les titres ont été abrégés pour condenser le tableau (voir bibliographie pour la référence complète)

²⁶ Nous distinguons trois types d'approche méthodologique : qualitative, quantitative et conceptuelle. Cette dernière approche concerne les articles conceptuels.

Stienstra et al, “Strategic renewal of Europe’s Largest Telecom Operators (1992-2001)”	2004	Quantitative	Analyse longitudinale
Gulati et Puranam, “Renewal through reorganization”	2009	Quantitative	Méthode des cas
Eggers et Kaplan, “Cognition and renewal”	2009	Quantitative	Méthode des cas
Flier et al, “Co-evolution in strategic renewal behavior of British, Dutch and French Financial Incumbents”	2003	Quantitative	Analyse longitudinale
Capron et Mitchell, “Selection capability”	2009	Quantitative	Analyse longitudinale
Poskela et Martinsuo, “Management control and strategic renewal in the front end of innovation »	2009	Quantitative	Cross-sectional survey
Kim et Pennings, “Innovation and strategic renewal in mature markets”	2009	Quantitative	Negative binomial regression
Ben-Menahem et al, “Strategic renewal over time”	2013	Quantitative	Analyse longitudinale

Tableau 14. Les approches méthodologiques adoptées dans les travaux majeurs sur la régénération stratégique

Quatre articles anglo-saxons traitent la question de la régénération suivant une approche méthodologique et sept articles sont des papiers conceptuels qui tentent d’apporter un éclairage théorique sur le thème de la régénération.

Dans cette section, nous relevons l’importance de l’approche qualitative pour l’étude de la régénération stratégique dans les entreprises familiales. La question de la méthodologie s’impose à tout travail de recherche dans la mesure où le processus visant la génération de connaissances objectives de la réalité observée (Chatelin, 2005). Certes, l’objectif de notre recherche est de produire des connaissances valables et relativement généralisables, mais nous ne pouvons pas prétendre la généralisation absolue de nos résultats issus de notre démarche qualitative par méthode d’étude de cas.

Par définition, la méthodologie est appréhendée comme une approche ou démarche générale structurée qui permet d’étudier un thème de recherche et établit la façon d’analyser, découvrir, décrypter un phénomène (Hlady Rispal, 2002). Comme nous l’avons expliqué dans la première section, notre démarche méthodologique a été fixée après avoir fixé les questionnements de départ et le choix du terrain. En ce sens Dumez (2013) souligne que le choix de la démarche qualitative de la recherche est souvent lié aux opportunités qu’offre le terrain et à son accès. Il note aussi :

« La question de recherche est au départ très floue, mal reliée au terrain ou au domaine d'investigation empirique. Les cadres théorique sont mal fixés et ne donnent que de grandes orientations. Un certain flottement conceptuel est accepté et même volontairement recherché » (Dumez, 2013)

Notre recherche, qui est de type « processus » (Giordano et Jolibert, 2008), s'intéresse à la compréhension et l'explication du phénomène de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale afin de déceler sa particularité dans ce type d'entreprise. Par ce qu' « *il est souvent difficile d'expliquer quelques chose de façon satisfaisante tant que [vous] n'avez pas compris ce dont il s'agit* » (Miles et Huberman, 2003, p.173), le chercheur, après avoir bien saisi son cadre conceptuel et plongé dans les informations et données du terrain, sera certain de la manière dont il veut comprendre et faire comprendre, expliquer et faire expliquer le phénomène observé.

Pour ce faire, notre protocole de recherche s'appuie sur une démarche méthodologique qualitative par études de cas. Étant donné que notre travail de recherche a une visée plutôt exploratoire et compréhensive, l'approche qualitative, par la méthode des cas, a été ici privilégiée. La logique de raisonnement *abductif* va de pair avec la réalité du terrain, de la démarche qualitative suivie et de la finalité de notre travail. Ainsi, nous avons opté pour une étude de cas unique « générateur » dans un premier temps, dans un but exploratoire, suivie par une étude de cas confirmatoire, afin d'illustrer et mieux comprendre le processus de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale. Nous portons un éclairage sur la méthode des cas suivie dans ce qui suit, ainsi que les modalités de collecte de données et leur analyse.

3.1. La méthode des cas

La méthode des cas a fait souvent l'objet de critique pour le manque de rigueur, la non-généralisation scientifique et le travail laborieux et indigeste que nécessite ce type de méthode (Yin, 1989). Toutefois, cette méthode de recherche semble être adéquate dans le cadre de compréhension de phénomènes complexes :

« As research method, the case study is used in many situations, to contribute to our knowledge of individual, group, organizational, social, political and related phenomena. [...] The distinctive need for case study research arises out of the desire to understand complex social phenomena » (Yin, 2014, p.4).

La méthode des cas est donc appropriée à l'étude de phénomènes complexes mais permet aussi, compte tenu de la proximité du chercheur à son terrain, l'étude en profondeur du cas, ce qui lui confère ainsi une forte validité interne (Giroux, 2002). Autre que la dimension des informations et données disponibles du terrain, Yin (2012) pense qu'il existe trois situations qui favorisent le choix de la méthode des cas comme stratégie de recherche :

« First and most important, the choices among different research methods, including the case study method, can be determined by the kind of research question that a study is trying to address. Accordingly, case studies are pertinent when your research addresses either a descriptive question – “what is happening?” – Or an explanatory question – “how or why did something happen?” Second, by emphasizing the study of phenomena within its real world context, the case study method favors the collection of data in natural settings, compared with relying on “derived” data. Third, the case study method is now commonly used in conducting evaluations». (Yin, 2012, p.5).

Ainsi, la spécificité du terrain des cas étudiés et la visée exploratoire et compréhensive de notre travail nous obligent à nous orienter vers l'approche qualitative par étude de cas qui semble correspondre le mieux à ce type de questionnement. Nous suivons dans notre design de recherche une logique de génération de connaissance dans le processus de construction de théorie décrite par Eisenhardt (1989) (Figure 10).

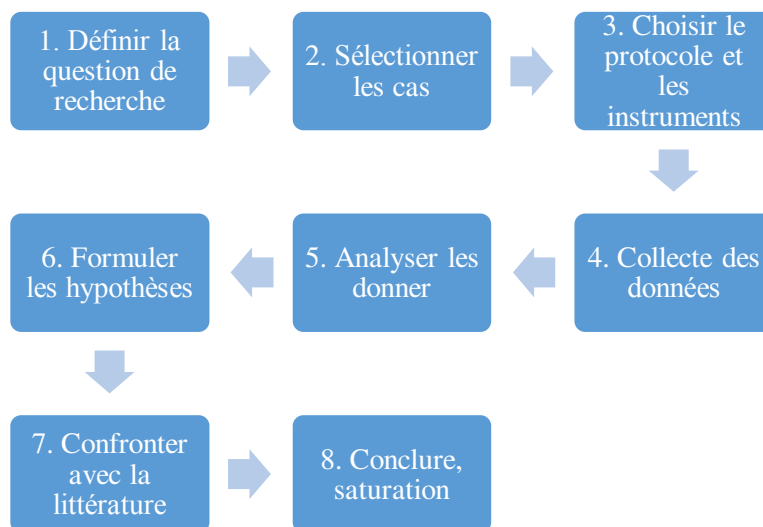


Figure 10. Les étapes du processus de construction de théorie (Eisenhardt, 1989)

Dans notre travail, l'étape (1) et l'étape (2) se chevauchent avec une logique de perpétuelle évolution et itération, tant pour la définition de la question de recherche que l'investigation du terrain. La logique du raisonnement *abductif* a été ainsi présente lors de la quasi-totalité du processus de recherche.

D'un cas unique aux cas multiples, le choix final d'une méthodologie s'est fait suite à la réponse à une double question : (« *qu'est-ce que je veux savoir ?* ») Quoi ? - (« *comment je vais le savoir ?* ») Comment ? Par ailleurs l'étude de cas peut être de différents types : journalistique (pouvant être utilisé plus tard comme données secondaires), le cas à caractère pédagogique, le cas clinique et finalement le cas de recherche. Ce dernier a pour objectif l'élaboration théorique à partir de la description en s'inscrivant dans une démarche *abductive*, ou inductive, et qualitative de la recherche (Giroux, 2002).

Cependant, le chercheur doit aussi spécifier la finalité de son projet de recherche afin de déterminer le nombre et la nature de l'étude de cas préconisée. Ainsi, Yin (2014) propose quatre types d'étude de cas en se basant sur le nombre de cas à étudier et le nombre de sous-unités prises dans l'analyse (tableau 15).

	Un seul Cas	Plusieurs Cas
Une seule sous-unité à analyser	Cas unique holiste	Cas multiples holistes
Plusieurs sous-unités à analyser	Cas unique enchâssé : plusieurs sous unités sont analysées dans un seul cas	Cas multi-sites enchâssés : plusieurs sous unités sont analysés dans chaque cas étudié

Tableau 15. Type de design de l'étude de cas, Yin (2014)

Le choix du cas multiples comme méthode de recherche au lieu du cas unique doit se faire dans une logique de réplication. Ceci permettrait de prédire les mêmes résultats ou prédire la construction de résultat pour des raisons similaires qui sont déjà anticipés (Yin, 2014). Hlady Rispal (2009) distingue aussi le cas multi-site qui est présenté dans le tableau comme le cas unique enchâssé et le cas encastré (le cas multiple enchâssé). Ce dernier est défini comme : « *la recherche portant sur plusieurs cas ou sites comportant chacun plusieurs sous unités d'analyse inter-reliées et dans laquelle des investigation sont menées au niveau des cas et des sous-unités d'analyse* » (p.182).

D'autre part, pour Yin (2014), unique ou multiple, enchâssé ou holiste, l'étude de cas doit répondre à des critères de validité (de construction, interne et externe) et de fiabilité qui détermine sa qualité. Cependant, chaque critère peut être validé en utilisant différentes tactiques.

Critère	Tactique
Validité de construction	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser différentes sources d'information • Etablir une chaîne de preuve • Faire évaluer ou valider le cas auprès d'autres acteurs
Validité interne	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir une relation causale • Etablir des explications rivales • Utiliser les modèles logiques
Validité externe	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser la théorie dans les études de cas unique • Utiliser la logique de répllication dans les cas multiples
Fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Reproduire le protocole de l'étude de cas • Développer une base de données du cas

Tableau 16. Les tactiques des critères de la qualité de l'étude de cas (Yin, 2014, p.45)

Compte tenu de la question de recherche et l'objet de recherche, et en présence d'un terrain présentant des matériaux assez dense et étalés sur une longue période, nous avons préconisé l'orientation vers une analyse processuelle par une approche historique, dans un premier temps, afin d'essayer de comprendre et expliquer comment et pourquoi l'entreprise familiale se régénère.

L'analyse des matériaux à disposition n'était guère une tâche facile, toutefois, l'approche historique que nous avons préconisée, nous a paru plus adéquate dans ce genre de questionnement en présence d'un terrain assez riche et étendu dans le temps. Les unités étudiées dans notre travail sont des mécanismes de régénération stratégique mis en place par l'entreprise dans un contexte bien précis par des modalités spécifiques et dans lesquels des acteurs jouent des rôles différents sur la prise de décision. Ainsi, l'étude de l'objet de recherche a nécessité une analyse fine de différents aspects : historique, politique, humain, stratégique, organisationnel. Cette étude approfondie nous a permis d'avoir une description dense du phénomène de la régénération stratégique, dans le premier cas, à partir de différentes sources d'informations (primaires et secondaires) et qui a été confronté plus tard à d'autres études de cas, mais cette fois ci à partir d'éléments et matériaux moins riches et variés.

Il est vrai que l'étude de cas a fait des débats sur sa légitimité et sa scientificité en sciences de gestion, mais reste toutefois une méthodologie assez rigoureuse et permettant d'obtenir des connaissances approfondies si l'analyse l'a été également. Ainsi, l'étude de cas, comme le souligne Eisenhardt (1989) permet à la génération de théorie, la tester ou l'expliquer.

Dans notre travail, nous avons eu à étudier le comportement de l'entreprise familiale face à une situation de crise ou pour en prévenir. Notre objectif est de contribuer à la

compréhension et la théorisation de la régénération stratégique dans une entreprise où des systèmes (familial, managérial et organisationnel) sont imbriqués et où l'un exerce une influence sur l'autre. Un accès privilégié aux documents et archives d'une entreprise familiale quasi-bicentenaire, nous a permis de mener cette étude de cas par approche idiographique. Par ce qu'une recherche amène à une autre, nous avons pu par la suite travailler sur des cas secondaires afin d'essayer de confirmer ou infirmer nos résultats issus du premier cas générateur. Les sections suivantes reprennent notre démarche méthodologique sur les deux parties de l'étude empirique : le cas générateur et les cas confirmatoires.

3.1.1. Du cas générateur aux cas confirmatoires : de la génération de théorie à la confirmation

« What, for example, is wrong with samples of one? Why should researchers have to apologize for them? » (Mintzberg, 1979, p.583).

Dans notre travail, nous aurions pu nous limiter à une étude de cas unique afin d'étudier le comportement de l'entreprise familiale et les interactions entre ses membres dans la décision de régénération stratégique et ses modalités. Par ce qu'une étude de cas unique n'est guère un handicap dans la recherche scientifique et permet de générer des théories solides, telle que la théorie de gravitation de Newton. C'est à partir d'un incident ou d'un phénomène observable, que nous pouvons trouver des explications scientifiques et en générer une théorie. Nous ne prétendons pas à la théorisation mais nous tendons d'apporter une contribution au champ de l'entreprise familiale par la compréhension de son comportement stratégique. Par ailleurs, Perret (2003) souligne l'importance du recours au cas unique en matière de production de connaissance et avec une description en profondeur et complexe. D'autre part, l'étude de cas unique peut suivre différents raisonnements (Yin, 2014) et permettra la réplication des résultats ou de la construction de résultats à partir des mêmes conditions. Ainsi, nous retrouvons : le cas critique, le cas insolite, le cas commun, le cas révélateur et le cas longitudinal (tableau 17).

Par ailleurs, le choix de la méthode de l'étude de cas s'appuie essentiellement sur ce que peut nous offrir cette méthode dans l'étude et l'exploration des phénomènes complexes et peu étudiés et en générer des théories (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989). Ainsi, dans l'optique de compréhension de phénomène et génération de théorie, la stratégie de recherche par étude de cas « générateur » peut être la mieux adaptée dans le protocole de recherche (Hlady Rispal, 2002).

Raisonnement	Caractéristiques
Cas critique	Il peut être réalisé dans le cadre d'un test d'une théorie ou des propositions théoriques ou s'il existe d'autres explications plus pertinentes. Il peut avoir une forte contribution théorique.
Cas insolite	Il représente le cas extrême déviant de ce que la théorie propose
Cas commun	Il relate les conditions et circonstances d'une situation souvent récurrente et qui permettra de soustraire des règles.
Cas révélateur	Il est pertinent quand un phénomène n'a pas été accessible et l'est devenu grâce à une opportunité
Cas longitudinal	Etude du même cas à différents intervalle de temps permettant de saisir l'évolution des conditions spécifiques et le processus de changement au fil du temps.

Tableau 17. Les différents raisonnements de l'étude de cas unique (adapté de Yin, 2014)

Notre recherche s'inscrit dans une logique longitudinale qui nous a permis d'étudier en profondeur le processus de régénération stratégique. Nous avons cherché à répondre à des questions (du type : que s'est-il passé ? comment cela s'est produit ? pourquoi cela est arrivé ?) en tenant compte des dimensions historiques, contextuelles et circonstancielles du phénomène (Giroux, 2002) de la régénération stratégique dans un cas générateur et les vérifier par une étude de cas confirmatoires (raisonnement de répliation) (Yin, 2014).

3.2. L'analyse longitudinale processuelle

L'étude de cas, souvent, se prête bien aux analyses processuelles et longitudinales (Barker, 1993). Ainsi, le chercheur se focalise sur l'étude d'un phénomène au fil du temps dans une seule organisation en prenant compte de la variation temporelle (Giroux, 2002) et les évènements contextuels (Dumez, 2013). Forgues et Vandangeon (1999) soulignent que dans la recherche de type longitudinale, le chercheur doit se poser deux questions élémentaires : sur quelles périodes doit porter l'étude ? Et quel est le nombre de point de collecte dans données nécessaires sur cette période ? L'analyse des processus est souvent abordée à travers une approche qualitative à partir de données processuelles qualitatives mais aussi quantitatives. Ces études ont la vertu d'être compréhensive en développant des descriptions d'évènements séquentiels riches afin de contribuer et générer des propositions théoriques (Langley, 1999 ; Dumez, 2013). Pour Menard (1991), toute recherche de type longitudinal doit répondre certaines caractéristiques : 1) la collecte des données doit porter au moins sur deux périodes, 2) les sujets doivent être identiques ou au moins comparables d'une période à une autre, 3)

l'analyse doit comparer les données entre deux périodes distinctes ou retracer l'évolution observée. Il importe aussi de souligner l'importance du temps, en termes de chronologie, et des événements à étudier.

Par ailleurs, Van de Ven et Garud (1993), dans l'étude du processus du *corporate venturing* interne (intrapreneuriat) dans le cas d'innovation, définissent les événements comme étant des cas observés où un changement se produit dans la construction du modèle conceptuel. D'autre part, le chercheur fait souvent recours à une logique de raisonnement abductive en analysant ces processus stratégique. C'est ce que Langley (1999) souligne que le chercheur, afin de générer des propositions théoriques à partir des données processuelle, fait à la fois recours à l'induction et la déduction :

“In theorizing from process data, we should not have to be shy about mobilizing both inductive (data driven) approaches and deductive (theory driven) approaches iteratively or simultaneously as inspiration guiding us”
(Langley, 1999, p.708)

Comme nous l'avons souligné, l'analyse processuelle prend en compte l'aspect de la temporalité mais aussi l'interaction de certaines variables interdépendantes. Ainsi le processus est souvent utilisé comme : (1) une logique qui explique une relation de causalité entre variables dépendantes, (2) une catégorie de concepts ou variables qui se réfère à des actions individuelles ou organisationnelles, et (3) finalement, une séquence d'événements qui décrit comment les choses évoluent au fil du temps (Van de Ven, 1992).

Le processus stratégique de la régénération est ici la pierre angulaire de notre travail de recherche. L'étude du processus de régénération a été élaborée dans une logique compréhensive mettant l'accent sur le contexte dans lequel l'entreprise évolue ainsi que les actions et les interactions au fil du temps. C'est pour cette raison que nous avons eu recours à une étude de cas multiples des processus de régénération intra-cas et inter-cas et en déduisant une typologie de mécanismes (Dumez, 2013).

L'étude empirique a ainsi suivi un protocole de recherche d'une étude de cas générateur et des trois cas confirmatoires suivant une méthode d'analyse processuelle. Cette dernière est basée sur des modes de recueil de données souvent différents d'un cas à l'autre et combinant trois stratégies d'analyse de données (Langley, 1999) (*narrative, temporal bracketing et visual mapping*).

Cas	Raoul Duval	Jobin	CFE	Blin et Blin
Contenu	Contexte de la régénération			
Processus	Mécanismes de la régénération stratégique			
Méthode	Analyse longitudinale processuelle			
Recueil des données	Réutilisation des données, Archives, Entretiens, Documents internes, Etude documentaire	Entretiens, Réutilisation des données, Archives	Réutilisation des données, Etude documentaire	Etude documentaire, Réutilisation des données
Stratégie d'analyse	Stratégie narrative / Visual mapping / Découpage temporel			
Période	Depuis 1826	Depuis 1865	Depuis 1856	1826 - 1975

Tableau 18. Protocole de la recherche

Ce protocole nous permettra ainsi de comparer le contenu du changement qui s'est produit d'une phase au tableau ci-dessus représente le protocole de recherche suivi dans cette étude.

En stratégie, l'analyse du processus a été souvent une étude historique rétrospective dans le cadre d'une étude de cas (Van de Ven, 1992) mais d'une manière rétrospective (les événements ne se passent pas au moment de l'observation mais sont antérieur à l'étude. Ainsi nous parlons d'étude rétrospective plutôt que longitudinale. Nous avons alors découpé chronologiquement nos cas en fonction des événements remarquables ayant pu susciter des changements dans la stratégie de l'entreprise en relavant à chaque fois les mécanismes de régénération mis en place et les interactions entre les acteurs de l'entreprise familiale pour en déceler le rôle. Ceci explique le recours, dans notre travail à une approche historique dans l'analyse du processus de la régénération stratégique.

3.3. L'approche historique

L'étude rétrospective des processus de régénération dans l'entreprise familiale qui a été menée par une approche historique compte tenu de la dimension temporelle et des matériaux (majoritairement des archives) qu'il fallait prendre en considération dans ce type d'analyse. L'analyse historique contextuelle permettrait aussi de faire émerger du sens au texte ou aux événements passés en les faisant parler (Mucchielli, 2009). L'approche historique nous a donc permis de procéder à un découpage chronologique pour comprendre le phénomène observé (Pezet, 2000) et expliquer la relation de causalité entre le phénomène et le contexte qui l'entoure. Même si l'approche historique relève des critiques au sujet de la généralisation à

partir de l'histoire et de son aspect anecdotique (Berland et Pezet, 2000) elle demeure l'approche la plus adéquate en présence d'une étude processuelle ayant comme donnée principale « l'archive » (Pezet, 2000).

Récit d'événements vrais et vraisemblables, l'histoire est considérée comme la description de ce qui est spécifique et compréhensible (Veyne, 1971). Ainsi, l'approche historique nous permet de comprendre des événements singuliers et spécifiques en les décrivant dans un récit d'une manière idiographique.

« Tout récit historique est une trame où il serait artificiel de découper des causes discrètes et ce récit qui st d'emblée causal, compréhensible, seulement la compréhension qu'il procure est plus ou moins approfondie. Chercher des causes c'est raconter le fait d'une manière plus pertinente, c'est en mettre au jour les aspects non évènementiels » (Veyne, 1971, p118)

A partir de ce récit étoffé, l'approche historique nous permet aussi de produire une connaissance indispensable, dégager des configurations, des arguments contextualisés et donner de l'épaisseur au phénomène étudié (Berland et Pezet, 2000). Autre vertu de l'approche historique réside dans le traitement du passé « mort » lorsque l'observation direct des événements de l'étude ne sont pas possibles et si les protagonistes de ces événements ne sont pas en vie ou indisponible pour répondre même rétrospectivement aux questions du chercheurs (Yin, 2014).

« L'histoire est récit d'évènements : tout le reste en découle. Puisqu'elle est d'emblée un récit, elle ne fait pas revivre, non plus le roman, le vécu tel qu'il ressort des mains de l'historien n'est pas celui des acteurs ; c'est une narration, ce qui permet d'éliminer certains faux problèmes. » (Veyne, 1971, p.14).

Pour résumer, notre recherche qualitative s'articule sur des études de cas (générateur et confirmatoires) de processus de la régénération stratégique visant la compréhension et la description de ce phénomène dans l'entreprise familiale par une approche historique. Dans la section suivante nous décrivons le processus de la collecte des données et les sources de données.

IV. La collecte des données

L'étude de cas peut bien combiner différentes méthodes de collecte de données telles que les archives, les entretiens, questionnaires, observations ou autres (Eisenhardt, 1989) et peut être faite par des données qualitatives ou quantitatives ou même les deux. L'étape de la collecte des données est considérée comme cruciale dans le processus de la recherche et permet de rassembler le matériel empirique sur lequel est fondée la question de recherche (Baumard et al, 1999). Ainsi, comme défini par Yin (1990), la méthode des cas requiert un croisement de sources de données pour assoir une certaine validité du phénomène étudié et des connaissances produites :

« Une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle multiples sources de données sont utilisées. » (Yin, 1990, p. 17)

Dans notre étude empirique, nous avons opté pour un mix des sources de données et qui a été par la suite croisé, mais toujours avec une question de recherche bien précise et fixée dès le départ. La définition d'une question de recherche ou d'une thématique bien précise aide à mieux cerner sa recherche et orienter les questions à poser lors d'un entretiens, connaître les informations nécessaires présents dans les archives et documents internes et mieux interroger les données issus d'autres travaux de recherche...

“No matter how small or sample or what our interest, we have always tried to go into organizations with a will-defined focus – to collect specific kinds of data systematically”. Mintzberg (1979, p. 585)

Avec l'abondance de matériaux et de sources d'information dans notre étude de cas, avoir un objectif bien précis de la recherche nous a guidé à mieux choisir et traiter les informations que nous considérons comme pertinentes à notre recherche. Dans ce qui suit nous répertorions les différentes sources de données analysées.

4.1. Cas générateur : une triangulation des sources de données

La méthode des cas a le privilège d'avoir un mix de source de données, ces dernières peuvent être des documents, des archives, des interviews, l'observation directe et l'observation

participante (Yin, 2014). Dans notre recherche, nous en retenons trois : les documents, les données d'archives et les interviews. Dans le tableau suivant nous reprenons ces 3 catégories de sources de données, leurs forces et faiblesses.

Source	Forces	Faiblesses
Document ²⁷	Stable (peut être réexaminé) Discret Spécifique (peut contenir des références exactes et des détails d'un événement) Large (peut couvrir une longue période de temps, de nombreux événements, et de nombreux paramètres)	Récupérabilité (peut être difficile à trouver) Sélectivité biaisée (si la collecte est inachevée) Biais de déclaration (de l'auteur) L'accès peut être difficile ou interdit
Archives ²⁸	Les mêmes que le document Contextuel	Les mêmes que pour le document Accès pour des raisons de confidentialité
Interview	Ciblé avec l'objectif de l'étude de cas Perspicace (fournit des explications ainsi que des opinions personnelles)	Réponse biaisé Biais dus aux questions mal articulées Coûts (en temps) Inexactitude Réflexivité (l'interviewé peut donner ce que l'interviewer veut entendre)

Tableau 19. Forces et Faiblesses des sources de données de l'étude de cas, extrait de (Yin, 2014, p.106)

Les sources primaires des données sont généralement les données issues directement du terrain, à savoir les entretiens (Baumard et al, 1999). Dans notre étude empirique, nous avons fait appel aux entretiens (semi directif et non directif), que nous avons réalisés ou qui ont été réalisés par d'autres collègues (réutilisation de données). Pour ce qui est des documents internes, lettres, archives sont considérés comme des données secondaires internes (Baumard et al, 1999). Ces derniers sont définies comment étant déjà existantes et ayant une valeur historique importante permettant d'établir des comparaisons et évaluation des données primaires (Baumard et al, 1999). La dichotomie entre données secondaires internes et données secondaires externes est explicitée dans le tableau 20.

Le premier cas, générateur, de l'entreprise Raoul Duval, nous avons eu un accès privilégié aux sources de données issus des archives et documents internes de l'entreprise depuis sa création à nos jours. Pour l'étude longitudinale rétrospective de la Maison Raoul Duval, nous avons ainsi fait recours aux données secondaires et primaires qui retracent l'évolution de l'entreprise et sa régénération (Forgues et Vandangeon, 1999). La richesse des

²⁷ Le document peut avoir plusieurs formes : lettres, notes, e-mails, journaux intimes, agendas, compte rendus de réunions, documents administratifs, rapport d'événements, études formelles, ... (Yin, 2014)

²⁸ Archives peuvent être : documents à usage public, états de service, documents de l'entreprise comme dossiers budgétaires, cartes et graphiques géographiques, données produites par d'autres personnes (Yin, 2014)

informations et des données de ce cas ne se limite pas aux données primaires ou secondaires internes.

	Données secondaires internes	Données secondaires externes
Définition	Informations préalablement existantes, produites par des organisations ou des personnes privées. Ne sont pas produites pour répondre aux besoins spécifiques du chercheur.	Informations préalablement existantes, produites par des organismes publics ou des recherches en cours. Elles ne sont pas produites pour répondre aux besoins spécifiques du chercheur
Types	Archives, documents internes, notes, rapports, revue de presse...	Thèses, recherche en cours, publications officielles d'organismes publics, annuaires privés, fonds de revue de presse...
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Leur analyse permet de reconstituer les actions passées transcrites dans les écrits qui ont influencé les événements, constaté les décisions engagées par les individus. • Elles sont indispensables dans le cadre d'une démarche historique et longitudinale (monographie, analyse de processus sur une longue période). Elles permettent de générer des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens en face à face. • Elles sont nécessaires pour construire une triangulation des données et valider leur fiabilité. • Ne constituent pas une source suffisantes et le contenu souffre d'un problème de validation 	<ul style="list-style-type: none"> • Essentielle pour la circulation de la connaissance et l'évolution de la recherche • L'identification et l'utilisation des chercheurs qui travaillent sur la même problématique sont considérées comme une démarche importante

Tableau 20. Données secondaires internes et externes, (inspiré de Baumard et al, 1999, « La collecte des données et la gestion de leurs sources »)

Nous avons aussi fait recours à des données issues d'autres travaux académiques ou non académiques, des entretiens réalisés par d'autres chercheurs qui ont porté intérêt au sujet de la régénération stratégique et le renouvellement stratégique de cette entreprise familiale. Et même des entretiens issus d'un travail de master portant sur la pérennité organisationnelle d'une entité rachetée par l'entreprise en question...

4.1.1. Les entretiens

Dans la recherche en sciences de gestion, l'entretien, et particulièrement l'entretien semi-directif centré, est très répandu dans la recherche qualitative en ce qu'elle permet une certaine liberté au répondant comme à l'interviewer tout étant cerné dans un cadre bien défini des thèmes à aborder (Romelaer, 2005).

Interviewé	Caractéristiques de l'entretien	Objectifs de l'entretien	Interviewer
Président Directeur Général (PDG) – FRD	Durée : 2heures Date : 16/01/2008 Lieu : train	Evolution du groupe familial Esprit de famille Partenariat et recherche d'investissement	DCD
Président Directeur Général (PDG) – FRD	Durée : 2h45 Date : 30/11/2007 Lieu : siège de l'entreprise (Le Havre)	Histoire de l'entreprise et son évolution Changement et réorientation de l'activité Culture de l'entreprise	DCD et LBN
Président Directeur Général (PDG) – FRD	Durée : 2 heures Date : 23/03/2009 Lieu : siège de l'entreprise (Le Havre)	Présentation du groupe Mission de la recherche Historique et évolution Prise de contact et documentation/archives	DCD, LBN et MHI ²⁹
Directeur Général de la Maison Jobin (ancien dirigeant du Groupe Raoul Duval). Patrick Masson	Durée : 1h30 Date : 07/02/2015 Lieu : siège de l'entreprise, Boulevard de Strasbourg, Le Havre	Evolution de l'entreprise pendant la période 1996-2007. Rachat de la Maison Jobin et sa revente, circonstance, évolution Place d'un successeur non familial	MHI
Président Directeur Général (PDG) – FRD	Durée : NI Date : 19/05/2009 Lieu : siège de l'entreprise (Le Havre)	Evolution de l'entreprise depuis l'arrivée de la 6 ^{ème} génération Filiales du groupe et l'évolution de la CFE	DCD et PGZ
Responsable de l'usine CFE – MG	Durée : NI Date : 13/11/2009 Lieu : Usine de Saint Adresse, (Le Havre)	Histoire et évolution de la filiale CFE	PGZ
Ancien cadre de l'entreprise et actionnaire – JB	Durée : NI Date : 2009 Lieu : domicile (Le Havre)	Rôle dans l'entreprise et dans la CFE lors de la 5 ^{ème} génération Historique de l'entreprise et évolution	PGZ
Ancien directeur de l'usine CFE – YY	Durée : NI Date : 2009 Lieu : NI	Intégration de la CFE Evolution et stratégie de développement de la CFE Rachat de la CFE par ERDL	PGZ

Tableau 21. Présentation des entretiens du cas ERDL

Afin de respecter l'objectif de l'entretien, le chercheur fait recours avant chaque entretien à un guide d'entretien thématique mais laissant aussi une certaine liberté au répondant (Hlady Rispal, 2002). Tous les entretiens semi directifs (8 entretiens) ont été ainsi réalisés après avoir dressé un guide d'entretien « évolutif », en fonction des thématiques abordés et souvent orientés vers d'autres ouvertures lors de l'entretien. La réalisation des entretiens semi-directifs dans notre recherche, a été principalement faite par d'autres chercheurs qui s'intéressent au

²⁹ Mariem Hannachi (MHI)

sujet de la recherche ou à des thématiques voisines de celui abordé ici³⁰ et qui s'inscrivent, avec ce travail doctoral, dans le même projet de retracer l'historique de l'entreprise Raoul Duval.

Le seul entretien semi directif que nous avons réalisé, est le plus récent. Nous avons essayé d'avoir la vision de l'évolution de l'entreprise Raoul Duval en interrogeant un ancien dirigeant non familial de l'entreprise. Nous avons fait recours également, dans notre recherche, aux entretiens réalisés par une collègue³¹, le directeur de thèse³² et un étudiant en master³³ travaillant sur la même entreprise. Les entretiens réalisés sont détaillés dans le tableau 21. L'ensemble des entretiens, semi directifs ou directifs sont des entretiens rétrospectifs qui font appel à la mémoire de l'interviewé, ce qui pose deux problèmes, selon Forgues et Vandangeon (1999) : l'oubli et la rationalisation a posteriori. Ces deux auteurs proposent des pistes qui peuvent limiter les biais de l'entretien rétrospectif.

Biais	Oubli	Rationalisation a posteriori
Tactiques	<ul style="list-style-type: none"> • Focaliser les entretiens sur des phénomènes relativement manquants • Sélectionner les personnes selon leur degré d'implication dans le phénomène étudié • Recouper les informations issues de plusieurs entretiens et/ou données secondaires • Utiliser les entretiens non directifs • Retranscrire ou établir un compte rendu de chaque entretien permettant de compléter les propos initiaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander aux personnes de raconter une histoire avant de lui demander d'établir des liens entre les événements • Recouper les informations de plusieurs entretiens • Contrôler les dates de rationalisation des événements par l'intermédiaire des sources secondaires

Tableau 22. Biais de l'entretien rétrospectif et leurs solutions (inspiré de Forgues et Vandangeon, 1999)

Dans les tactiques recommandées afin de limiter les biais, nous retrouvons l'utilisation des données secondaires et les données issues de sources secondaires. Les entretiens réalisés, se sont ainsi focalisés sur des questions relatives à la pérennité de l'entreprise, son évolution dans le temps et sa capacité de résilience. Comme le montre le tableau des entretiens réalisés, les acteurs interrogés sont directement impliqués dans l'entreprise et souvent dans le phénomène de régénération de l'entreprise, l'actuel dirigeant, un ancien dirigeant de l'entreprise, des cadres de l'entreprise actuels ou anciens. Afin d'éviter le biais de la

³⁰ Les recherches qui ont été menées sur la même entreprise étaient faites par Didier Chabaud et Lucie Bégin sur la résilience stratégique de l'entreprise familiale, la régénération stratégique de l'entreprise familiale, et sur la pérennité organisationnelle de la même entreprise par Prosper Guidigan-Zinsou

³¹ Lucie Bégin (LBN)

³² Didier Chabaud (DCD)

³³ Prosper Guidigan-Zinsou (PGZ), mémoire de master recherche, « *Les facteurs explicatifs de la pérennité organisationnelle dans l'entreprise familiale. Etude de cas de la CFE – Le Havre* », 2010, IAE de Caen

rationalisation a posteriori et l'oubli nous avons aussi pu recouper avec les données issues de sources secondaires telles que les archives.

4.1.2. Les archives internes

La longévité de l'entreprise Raoul Duval et le type de questionnement que nous traitons dans notre recherche nous oblige à faire une description assez dense du cas prenant forme de la narration n'a été possible que par la triangulation des sources de données et faire recours à l'histoire et ses techniques.

La richesse des sources d'information et des données sont issus principalement des archives de l'entreprise. Nous ne faisons pas de l'histoire proprement dit mais notre approche idiographique s'en rapproche. En histoire comme dans la narration de cas d'entreprise quasi-bicentenaire, surtout en étudiant des processus stratégiques déployés tout au long de l'existence de l'entreprise, l'analyse des archives s'impose.

“... As historians, we cannot be happy with secondary sources. We have to go into archives and get our hands dirty. We have to undertake a very time-consuming work but it still is not enough.” (Amatori, 2009, p. 23)

Travailler sur des archives d'une entreprise nécessite aussi d'être critique vis-à-vis des données qui y sont issues, et nous devons croiser les informations que nous avons retenues par d'autres sources de données. Nous avons pu ainsi, avec les données issues des entretiens, des documents internes, articles et travaux de recherche ou comptes rendus de réunions vérifier certaines informations retrouvés dans les archives de l'entreprise Raoul Duval.

« Qui a le goût de l'archive cherche à arracher du sens supplémentaire aux lambeaux de phrases retrouvées ; l'émotion est un instrument de plus pour ciseler la pierre, celle du passé, celle du silence ». Farge (1997, p. 43).

Autre élément important lors de la manipulation des archives, le chercheur peut être confronté au problème de la neutralité et l'objectivité qu'il doit avoir vis-à-vis de son terrain et des données. Comme le souligne Farge « *L'archive est un excès de sens, là où celui qui la lit ressent de la beauté, de la stupeur et une certaine secousse affective* » (1997, p.42). Ainsi, la lecture et l'interprétation des archives peuvent être affectées par des biais affectifs et cognitifs,

et le chercheur peut tomber dans ce jeu d'interprétation et de subjectivité en essayant de donner du sens aux archives.

La question de neutralité du chercheur et de traitement des données issues des archives a été soulevée par Pezet (2000) dans l'étude des investissements dans le secteur industriel de l'aluminium par l'étude de 13 cas d'entreprises en l'abordant par une la méthode critique de l'histoire. Ainsi, elle postule qu'il est nécessaire de procéder à des investigations dans l'étude des temps long et ce afin d'établir des faits, des enchainements, des faits et des responsabilités (Prost, 1996). Pour ce qui est de l'analyse des archives de l'entreprise Raoul Duval, nous avons eu la chance d'accéder à la quasi-totalité³⁴ des archives de l'entreprise (confidentielles soient elles ou non). Nous répertorions les documents et leurs natures dans le tableau 22. L'ensemble des archives consultées s'élève à 1927 pages, ventilé sur 90 documents, entre PV, lettres, études... .

N°	Intitulé	Date	Nature	Taille³⁵
A1	Registre des délibérations du conseil d'administration de la SHAC	De la 1 ^{ère} séance : 3/11/1952 à la 99 ^{ème} séance : 23/03/1970	PV du CA ³⁶	200 pages
A2	Registre des réunions du conseil d'administration d'ERDC SA	De la 217 ^{ème} séance : 29/12/1964 à la 234 ^{ème} séance : 8/7/1968	PV du CA	35 pages
A3	Registre des réunions des assemblées générales de la SHAC	Du 31/05/1952 au 30/12/1970	PV de l'AGO ³⁷	200 pages
A4	Registre des réunions des assemblées générales ordinaires d'ERDC SA	09/05/1951 au 29/04/1968	PV de l'AGO	200 pages
A5	Registre des présences du conseil d'administration d'ERDC SA	19/10/1967 au 25/06/1979	Registre de présence	30 pages
A6	Registre des réunions du conseil d'administration d'ERDC	Du 04/03/1943 au 22/12/1964	PV du CA	300 pages
A7	Registre des actionnaires d'ERDC SA	11/10/1985	Registre des actionnaires	10 pages
A8	Carnet de présence au conseil d'administration d'ERDC SA	24/01/1933 au 6/06/1958	Registre de présence	50 pages

³⁴ A notre connaissance, toutes les archives présentes au siège de l'entreprise Raoul Duval nous ont été accessibles.

³⁵ La taille des documents d'archives consultés est approximative

³⁶ PV du CA : Procès-verbaux du Conseil d'Administration

³⁷ PV de l'AGO : Procès-verbaux de l'Assemblée Générale Ordinaire

A9	Carnet de présence au conseil d'administration d'ERDC SA	Du 1 ^{er} /01/1965 au 7/06/1967	Registre de présence	10 pages
A10	Statuts de l'entreprise ERDC SA	1941	Statut juridique	3 pages
A11	Réunions de délibération du conseil d'administration d'ERDC SA	De la 1 ^{ère} séance : 24/1/1933 à la 65 ^{ème} séance : 25/3/1942	PV du CA	150 pages
A12	Liste des actionnaires	1950	Registre des actionnaires	2 pages
A13	Document du chiffre d'affaire	1933	Document financier	3 pages
A14	Augmentation du capital	De 1947-1950	Document financier	2 pages
A15	Registre des réunions des assemblées générales extraordinaires d'ERDC SA	Du 3 avril 1937 au 7 mai 1963	PV de l'AGE ³⁸	200 pages
A16	Registre des réunions du conseil d'administration d'ERDC SA	Du 24 janvier 1933 au 28 avril 1950	PV du CA	30 pages
A17	Registre des réunions du conseil d'administration d'ERDC SA	Du 17/10/1968 au 25/06/1979	PV du CA	100 pages
A18	Registre des transferts d'ERDC SA	1940 – 1950	Documents financiers	20 pages
A19	Registre des certificats d'actions nominatives d'ERDC SA	NI	Registre de certificat d'actions	10 pages
A20	Registre des transferts des certificats d'actions d'ERDC SA	NI	Registre de certificat d'actions	10 pages
A21	Registre des transferts d'ERDC SA	1970-1980	Registre des transferts	20 pages
A22	Registre des certificats d'actions d'ERDC SA	1933	Registre des certificats d'actions	2 pages
A23	Registre de certificats nominatifs d'ERDC SA	1933	Registre de certificat d'actions	2 pages
A24	Certificat d'actions	NI	Registre des certificats d'actions	2 pages
A25	Statuts de la SHAC	1952	Statut juridique	2 pages
A26	Assemblées générales de la SHAC	23/07/1955	PV du CA	2 pages
A27	Constitution de la SHAC	1952	Texte de la constitution d'une filiale	3 pages
A28	Inventaire de la SHAC	30/09/1978	Inventaire	5 pages
A29	Voyages à Abidjan de Gilbert Raoul Duval	1962	Lettre et compte rendu	5 pages
A30	Liste des actionnaires et liste des transferts de la SHAC	1950-1960	Registre des actionnaires et des transferts	7 pages
A31	Registre des présences au conseil d'administration de la SHAC	Du 3/11/1952 au 16/02/1970	PV du CA	2 pages

³⁸ PV de l'AGE : Procès-verbaux de l'Assemblée Générale Extraordinaire

A32	Certificats des actions annulées de la SHAC	1952-1959	Registre des actions	2 pages
A33	Correspondances personnelles (New York)	1901	Lettres	2 pages
A34	Document de vente	1892		1 page
A35	Usines	1874	Document d'étude	8 pages
A36	Document CFE – Maison Westphalen	Adressé le 26/01/1996 réalisé le 5/9/1995	Audit du site – diagnostic du sol de la CFE	5 pages
A37	Documents de titre de propriété			1 page
A38	Archives de Frédéric Foerster découvertes par Gilbert Raoul Duval en 1986	1864-1874	Articles de journal, lettre adressée à FF au 31/08/1876 Lettre adressée de New York le 9/9/1864 Lettres de : Hambourg, Singapour, Buenos Aires, La Havanes, Liverpool, Portugal, Brésil (en anglais) Télégramme (cotons, poivre, sucre, cuir, beurre)	20 pages
A39	Archives Raoul Duval Foerster	1865-1875	Lettres, comptes rendus, actes d'assurances maritimes, statuts de la société France Maritimes, télégrammes	20 pages
A40	Archives ERDC	A partir de 2000	Article de presse : Novembre 2000, Le Figaro : Photographie spatiale du Havre Novembre 2000, La CFE : emplacement de la CFE en 1870 Rapports faits à la commission des chemins de fer sur des vœux transmis par la ligne maritimes française en juin 1918 Bulletin du personnel du Port Autonome du Havre en 1950 Plan du port après la guerre 1939-1945 Groupement professionnel du commerce colonial Maisons coloniales d'Indochine représentées par ERDC SA Maisons coloniales de Guadeloupe représentées par ERDC SA	10 pages

			Liste des maisons représentées par ERDC SA (café, riz, cacao, mais, cuirs....) en Indochine et Madagascar 1/12/1941	
A42	Document de démolition – Cuve	1995	Documents techniques et factures	2 pages
A43	Lettre destinée à ERDC SA	NI	Certificats, factures, bons de commandes, fax...	5 pages
A44	Document : vente par la société des Entrepôts et Magasins Généraux de Paris à la CFETT	26 et 27 octobre 1939	Acte de vente	2 pages
A45	Dépôt de pièce de formalités de purge -	2/06/1923	Document d'étude	3 pages
A46	Vente par la société des Huiles Vitesse à la CFETT	8/2/1923	Acte de vente	2 pages
A47	Vente par Mme et Mr Desbois à la CFETT	21/2/1922	Acte de vente	1 page
A48	Vente par Mr Quesnel à la CFETT	24/03/1911	Acte de vente	1 page
A49	Registre de délibération du conseil d'administration de la CFETT	17/3/1911	PV du CA	3 pages
A50	Vente par la société Dubosc Frères à la CFETT	12/5/1909	Acte de vente	1 page
A51	Document : Breult – CFETT	7/10/1910		2 pages
A52	Délibération du conseil d'administration – CFETT	21/12/1910	PV du CA	2 pages
A53	Télégraphe	12/11/1915		1 page
A54	Télégraphe	20/11/1915		1 page
A55	Télégraphe	6/12/1915		1 page
A56	Télégraphe	01/02/1916		1 page
A57	Document de vente CFETT – à Mr. Boutiller	1908	Acte de vente	1 page
A58	Document de vente par la CFE à la Civile Immobilière	28 au 30 mars 1960	Acte de vente	2 pages
A59	Document vente par la CFE à Mr Lambert	28/6/1961	Acte de vente	1 page
A60	Document vente par la CFE à l'Etat (Ministère de la construction)	22/8/1961	Acte de vente	1 page
A61	Acte rectificatif de la vente par la CFE Maison Westphalen à l'office public de l'Habitat à Loyer Modéré	30/01/1962	Acte de vente	1 page

A62	Vente par la CFE à la Société Française de Construction Immobilière	2/5/1961	Acte de vente	1 page
A63	PV de la 393 ^{ème} séance du conseil d'administration CFE	18/11/1980		2 pages
A64	Elargissement de la Rue de la Vallée – registre des délibérations du conseil d'administration de la CFE	27/9/1912		2 pages
A65	Télégraphe adressé au Maire de la ville de Graville	12/04/1918		1 page
A66	Vente par Mme Mengnonnet à Mr. Dubosc	30/03/1874		1 page
A67	Dépôt par Mr Dubosc	3/9/1874		2 pages
A68	conseil d'administration d'ERDC SA, FRD	1997 – 2008	PV du CA : 11/7/1997 PV du CA : 6/2/1997 Lettre de Mr Roger Chaudemanche : 18/04/1997 Note d'information : 31/10/1997 PV du CA : 30/4/1998 PV du CA : 27/6/1998	10 pages
A69	Document Maison Jobin Cie SNC	30/9/1997		10 pages
A70	Chiffre d'affaires	30/4/1998 ; 30/06/1998 et 30/10/1998	Document comptable	3 pages
A71	Résultat prévisionnel d'ERDC SA	26/06/1998	Document comptable	10 pages
A72	Budget 98/99 SCRD Produits chimiques	1998		2 pages
A73	Document Maison Jobin (achat/ventes)	30/9/1998		3 pages
A74	Dossier vente de cuir	Avril 1998		2 pages
A75	PV ERDC SA	26/11/1999		2 pages
A76	PV de délibération du conseil d'administration	11/6/1999		2 pages
A77	PV des délibérations du conseil d'administration	30/4/1999		2 pages
A78	PV de délibération du conseil d'administration	5/3/1999		2 pages
A79	Résultats des filiales à activité commerciale (SCRD Café/ Produits chimique/ Bois / Scieries / Jobin) de 1994 à 1999	1999	Bilans, comptes de résultat, progression économique	15 pages

A80	SCRD département Produits Chimiques	Janvier/février/mars 1999	Chiffre d'affaires, volumes des ventes, ...	10 pages
A81	Fax de JCM à Patrick Masson	21/4/1999		1 page
A82	Documents Maison Jobin	Septembre 1999	Bilan, compte de résultat,	10 pages
A83	Résultat prévisionnel ERDC SA	1998/1999	Document comptable	5 pages
A84	Etude Bordeaux Café SA pour Maison Jobin	21/12/1998	SIG, Bilans et détails	10 pages
A85	Evolution de l'activité 1992-2000 département Produits Chimiques		Historique des tonnages PC, marges brutes usines PC, SCRD : produits transformés vs négoce, destination des ventes en CA (1997/1998, 1998/1999, 1999/2000) Provenance des marges (1997/1998, 1998/1999, 1999/2000) Les clients de SCRDC/ PC Evolution du tonnage par segment Evolution du CA par segment Evolution de la marge brute par segment Rentabilité par segment Les 15 produits les plus vendus 1998/1999 Les spécialités SCRDC pour le cuir Produits chimiques : développement programmé en 1999/2000 Forces/faiblesse du département Produits chimiques	20 pages
A86	Rapport d'activité secteur bois	1998/1999	Chiffre d'affaires (négoce et scierie), Chiffre d'affaire prévisionnel 1999/2000	10 pages
A87	Dossier Société Industrielle de sucrerie GIE/SICA	Du 6/3/1907 à 1982	Statuts de 1907, modification des statuts par AGE de : 1919, 1928, 1931, 1933, 1936 Rapport annuel : exercice 1930-1931 à 1934-1935 puis exercice 1940 à 1982 PV de l'assemblée générale extraordinaire : 1931 et 1936 Rapport GRD, Missions aux Antilles (30/1/1970-11/01/1970)	50 pages

			Restructuration sucrière en Guadeloupe : 1973 Rapports annuels : SIS 1969-1977 Rapports annuels : Compagnie Financière Lisbonne-Manceau : 1970-1977	
A88	Cession des actions d'Edgar RD	27/9/1951	Transfert d'action	2 pages
A89	E. Raoul Duval 1826-1976	1976	Historique de l'entreprise : lettre de change 1931 Acte constitutif de l'Etablissement Foerster 1/1/1826 Photos ERDC SA : filiales et participations	15 pages
A90	Lettre manuscrite du personnel africain de la SHAC à Abidjan à Gilbert Raoul Duval	23/4/1962	Lettre	2 pages

Tableau 23. Présentation des archives consultées du groupe Raoul Duval

Les 90 documents d'archives de l'entreprise Raoul Duval ont été consultés entre 2009 et 2012. Pour l'analyse de ce corpus important, nous n'avons pas utilisé un logiciel d'analyse mais elle a été faite manuellement, en analysant et décryptant les informations pertinentes retrouvées dans chaque document. Nous avons aussi procédé à une vérification de certaines informations par les données que nous avons pu trouver dans d'autres travaux de recherche réalisés par d'autres chercheurs.

4.1.3. Les données issues de travaux de recherche académique

Dans le cadre de l'étude de l'histoire du cas Raoul Duval, nous avons croisé les données issus des entretiens (8 entretiens) et archives avec les données issues d'autres travaux de recherche. La liste présente dans le tableau suivant reprend les sources de données que nous avons consultées. Ainsi, la collecte des données du cas générateurs, comme nous l'avons vu, s'est faite par une triangulation des sources de données (archives, documents internes, interviews, réutilisation des données issues de travaux académiques, archives municipales, presses écrites...). Selon Cusin (2009), la triangulation des sources de données constitue la parade classique et la plus efficace à l'effet de distorsion de la « réalité » qui peut provenir de la déformation de l'information engendrée par l'interprétation ou la rationalisation a posteriori des acteurs ou de l'auteur. Les biais de la collecte de données issues des entretiens dans les entreprises familiales peuvent être dus à deux facteurs essentiels (voir tableau 24). Le chercheur en entreprise familiale, pour éviter les biais qui peuvent provenir des entretiens et des

interactions des acteurs interviewés, (Barrédy, 2009), peut faire recours à la triangulation des sources de données.

D'autre part, l'utilisation des différentes sources de données confère à la méthode des cas une certaine flexibilité, qualitatives soient elles ou quantitatives, lors des interactions avec le terrain d'étude (Hlady Rispal, 2009).

N°	Titre	Auteur(s)	Année	Discipline
RA1	La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale	Didier Chabaud et Lucie Bégin	2010	Sciences de Gestion (article), Revue Française de Gestion
RA2	Le Havre Colonial de 1880 à 1960	Claude Malon	2001	Histoire des entreprises (Ouvrage issu d'une thèse en histoire d'entreprise)
RA3	Adaptation ou sélection par l'environnement ? apports et limites de l'écologie des populations à la problématique du changement organisationnel	Nathalie Aubourg	2000	Sciences de Gestion (thèse de doctorat)
RA4	La CFAO, La compagnie Française de l'Afrique Occidentale, Cent ans de compétition, (1887-1987)	Hubert Bonin	1987	Histoire des Entreprises (Ouvrage)
RA5	Les Say et leurs alliances, l'étonnante aventure d'une famille cévenole	Joseph Valynseele	1971	Histoire (ouvrage)
RA6	Un précurseur de la « droite républicaine » : Edgard Raoul Duval (1832-1887)	Bernard Bodinier et Claude Cornu	1999	Histoire (article), Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine

Tableau 24. Présentation des recherches académiques sur l'entreprise Raoul Duval

Pour ce premier cas, nous avons arrêté la collecte de données lorsque nous avons estimé que nous ne pouvons plus apprendre davantage sur le cas (Cusin, 2009).

Type d'influence	Objectif et nature de réponse
Interaction entre les acteurs et le chercheur	<ul style="list-style-type: none"> L'acteur cherche à satisfaire le chercheur : <u>réponse séductrice</u> L'acteur cherche à connaître l'opinion des autres acteurs sur son comportement et sa décision : <u>réponse instrumentalisée</u>
Interaction entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> L'acteur cherche à déceler les réponses des autres intervenants pour y inscrire ses propres réponses : <u>réponse instrumentalisée</u> Entre deux entretiens, l'acteur cherche à coopérer pour établir une stratégie commune de communication : <u>réponse clanique</u>

Tableau 25. Biais des entretiens et nature de réponse des acteurs lors de l'entretien (adapté de Barrédy, 2009)

Toutefois, les données primaires auxquelles nous avons pu accéder pour notre premier cas générateur n'étaient pas la seule source de données dans l'étude et l'analyse des cas confirmatoires.

4.2. Cas confirmatoires : la réutilisation des données qualitatives

La réalisation des cas confirmatoires s'est basée sur la réutilisation de données qualitatives issues d'autres travaux de recherche, ayant des questions de recherche différentes des nôtres, et aussi des documents que nous avons retrouvés relatant l'histoire des entreprises étudiées et des interviews réalisés dans le cadre d'un mémoire de recherche (le même que ceux utilisés dans le cas générateur). Ainsi, nous avons fait recours à des données travaillées et des matériaux bruts préexistants dans d'autres supports de recherche (Heaton, 2008).

Deux des entreprises étudiées, dans l'analyse confirmatoire, ont été rachetées par l'entreprise Raoul Duval (la Compagnie Française des Extraits et la Maison Jobin), ainsi, nous avons utilisé les données que nous avons à disposition dans les archives de la Maison Raoul Duval traitant de ces entreprises. Nous avons complété par des données d'autres travaux de recherche (Malon, 2005 ; Aubourg, 2000) et des retranscriptions³⁹ d'interviews que nous avons réalisés avec l'actuel directeur général de la maison Jobin (M. Patrick Masson) et d'autres interviews réalisés par un collègue dans le cadre de son travail de mémoire de recherche⁴⁰.

Les données du troisième cas Blin et Blin sont issues d'un croisement de données de diverses sources qui sont détaillées dans le tableau 26. Nous avons essayé tout au long de notre travail de documentation sur le Blin et Blin de faire une triangulation des sources de données. Nous avons ainsi cherché les informations, qui étaient malheureusement et heureusement majoritairement issues des travaux de l'historien Jean Claude Daumas. Ce dernier a en effet, fait sa thèse sur l'histoire de la dynastie Blin et Blin et a publié dans divers supports comme le montre le tableau précédent sur cette entreprise.

Nous avons pu aussi trouver un film documentaire sur la famille Blin et les descendants de Moïse Blin (père du fondateur de l'entreprise) qui a été réalisé par une de ces descendants, Sabine Franel, ainsi que des documents dans les archives départementales de la Seine Maritime. De ce fait, nous avons pu constituer notre troisième étude de cas confirmatoire à partir de la réutilisation des données qualitatives issues des travaux ci-dessus cités.

³⁹ L'intégralité des retranscriptions d'entretiens réalisés figurent dans l'annexe 18

⁴⁰ Interviews, cités dans la section précédente, réalisés par Prosper Guedigan-Zinsou en 2009

La réutilisation des données issues de travaux de recherche s'avère une pratique dans la recherche quantitative mais reste tout de même peu répandue en recherche qualitative (Moore, 2007) et particulièrement en sciences de gestion (Chabaud et Germain, 2006).

Titre	Auteur	Support
L'Amour du drap. Blin et Blin, 1827-1975. Histoire d'une entreprise lainière familiale	Jean Claude Daumas	Ouvrage (issu de la thèse du même auteur)
Le Premier du Nom. Moise Blin	Sabine Franel	Film documentaire (réalisé en 2000)
Du colportage à l'industrie : portrait d'un fondateur de dynastie manufacturière	Jean Claude Daumas	Chapitre de livre (Créateurs et Création d'entreprises. Les logiques des entreprises sous l'occupation) 2000
Blin et Blin à Elbeuf : un monument de l'industrie	Jean Claude Daumas	Article, Archéologie Industrielle de la France, n°30, 1997
Les Etablissements Blin et Blin d'Elbeuf à la fin du XIXe siècle : capital familiale, industrialisme dans un secteur en déclin	Jean Claude Daumas	Article, Entreprises et Histoire, n°6, 1994
Une entreprise juive sous l'occupation. Blin et Blin, 1940-1944	Jean Claude Daumas	Article, Archives Juives, n°31, 1998
De Bischwiller à Elbeuf : un exode industriel (1871-1872)	Jean Claude Daumas	Article, Revue de l'Alsace, n°123, 1994
L'Amour du drap, Blin et Blin, 1827-1995. Histoire d'une entreprise Lainière familiale	Jean Claude Daumas	Article, Etudes Normandes, n°4, 1996
Les métamorphoses de l'identité juive. Le cas d'une famille d'industriels. Les Blin, 1827-1914	Jean Claude Daumas	Articles, Archives Juives, n°28, 1998
Paternalisme et sociabilité ouvrière dans la draperie elbeuvienne à la fin du XIXe siècle. Le cas de Blin et Blin	Jean Claude Daumas	Article, Bulletin de la Société de l'Histoire d'Elbeuf, 1993
Blin, Fraenckel et les autres..., Note sur les fabricants et négociants juifs alsaciens d'Elbeuf, 1871-1900	Jean Claude Daumas	Article, Cercle de Généalogie Juive, n°29, 1992
D'un fond d'archives d'entreprise à son exploitation : le cas des Etablissements Blin et Blin d'Elbeuf.	Jean Claude Daumas	Article, Bulletin de la Société Libre d'Emulation de la Seine-Maritime, 1989
Archives des Etablissements Blin et Blin d'Elbeuf 77J	Archives Départementales de la Seine Maritime	Ouvrage, 1986

Tableau 26. Sources des données du cas Blin et Blin

Toutefois, depuis les années 1990, on s'intéresse de plus en plus à la réutilisation des données qualitatives qui devient une méthodologie quasi-établie (Heaton, 2004, 2008). Le recours à la réutilisation des données qualitatives peut notamment avoir des avantages ou des vertus comme le souligne Silvermann (2005) qu'il est plus pertinent de travailler sur des données déjà traitées. En ce sens, Glaser (1963) qui définit la stratégie de réutilisation des données qualitatives comme étant : « *the study of specific problems through analysis of existing data which were originally collected for other purposes* » (p.11), considère que le recours à ce type de stratégie permet de résoudre un problème d'accès aux sources primaires et enrichir la connaissance scientifique :

« Analysis of existing data originally collected for other purposes is a remedy for many of the afflictions that beset the inquiring sociologist. It fills the research needs of persons with macro interest and macro-resources, resolves the student's "all but finished dissertation" problem, palliates the research team member's occasional ennui and alienation, and far from least can lend new strength to the body of fundamental social knowledge » (Glaser, 1963, p.11).

La réutilisation des données qualitatives permettrait ainsi de pallier à des lacunes ou difficultés d'accès au terrain ou à explorer de nouvelles questions voire d'analyser en profondeur la même question initiale (Heaton, 2008). En fonction de l'objectif de la recherche Heaton (2004) propose, à partir de 65 articles ayant fait recours à la réutilisation des données qualitatives, cinq formes de stratégie de analyse secondaire de données. Ainsi, Heaton (2004, 2008) relève une première catégorie de types de réutilisation des données qualitatives reposant sur la convergence et la divergence entre le travail initial et le second (l'analyse complémentaire, supra-analyse, et la ré-analyse). La seconde catégorie quant à elle est fondée sur le nombre et la nature des matériaux utilisés (analyse amplifiée et l'analyse assortie).

A partir des critères de la finalité de la recherche et la diversité des données utilisées par le chercheur « secondaire », Chabaud et Germain (2006) proposent quatre formes de réutilisation des données qualitatives.

Dans cette typologie, si le chercheur « secondaire » tente de répondre à la même question de la recherche en mobilisant un jeu de données unique issu du même projet, il s'inscrit dans la « ré-analyse ». La deuxième forme de réutilisation des données qualitative répondant à la même question de recherche mais avec la mobilisation de multiples projets de recherche est l'« analyse amplifiée ».

		Diversité des données	
		Jeu de données unique	Jeu de données multiples
Finalité	Identique	<i>Ré-analyse</i>	<i>Analyse amplifiée</i>
	Différente	<i>Analyse supplémentaire</i>	<i>Analyse assortie</i>

Tableau 27. Formes de RDQ en fonction de leur finalité et de la diversité des données (Chabaud et Germain, 2006, p. 206)

Quand la finalité du chercheur « secondaire » serait différente de la première, il peut s'inscrire dans la forme appelée « analyse supplémentaire » s'il mobilise les données issues du même projet ou « analyse assortie » si ces données sont issues de divers projets de recherche.

La critique du non accès à des données primaires n'est pas pour autant un handicap quant à la fiabilité du cas et de l'analyse du phénomène de la régénération stratégique. Autre point, les cas confirmatoires que nous avons choisis ne sont plus accessibles, vu leur disparition (soit par rachat CFE et Maison Jobin, soit par liquidation judiciaire Blin & Blin). La réutilisation des données qualitatives peut permettre toutefois à étudier une autre question de recherche en manipulant différemment les données extraites du travail principal. Cette réutilisation a des avantages par rapport à l'utilisation des données primaires, et c'est ce que souligne (Turgeon et Bernatchez, 2003) :

- Familiarisation avec le nouveau champ d'intérêt sans trop investir de ressources en collecte d'informations nouvelles
- Précision de certaines caractéristiques importantes d'une éventuelle collecte de données primaires comme les enjeux à analyser, les questionnaires à utiliser, la population à étudier
- Accumulation du savoir scientifique
- Vérification des résultats des autres recherches

Parallèlement, à ces avantages du « recyclage » des données issues d'autres sources ou travaux, la réutilisation des données qualitatives peut présenter des inconvénients ou des critiques quant à la nature des matériaux utilisés et le positionnement épistémologique du chercheur s'inscrivant dans cette démarche.

V. Analyse et mise en forme des données

Dans cette section, nous illustrons la démarche suivie dans le traitement des données issues de la collecte des données des diverses sources, primaires soient elles ou secondaires, et nous explicitons leur mise en forme. La question de recherche et la présentation des données issues du terrain nous ont permis de fixer un cadre d'analyse de ces dernières. Ayant l'objectif de mieux comprendre une certaine réalité (régénération des entreprises familiales), les données

qualitatives (discours, archives, lettres, représentations des acteurs ...) nous ont permis de mieux mener une analyse descriptive et comprendre le processus de la régénération stratégique de l'entreprise familiale (Cossette 2009).

Compte tenu de la taille des données qualitatives recueillies sur le terrain et la période (ex. : depuis 1826 pour le cas Raoul Duval), la compréhension de tel phénomène a nécessité un retour sur l'histoire de l'entreprise et le contexte dans lequel elle avait évolué et une analyse descriptive et exploratoire du comportement stratégique de l'entreprise. Les informations obtenues des entretiens et d'autres sources ont constitué une base de données riche et l'analyse du contenu de cette dernière a permis de générer des idées (Van Campenhoudt et Quivy, 2011), les questionner et les infirmer ou confirmer par confrontation avec la théorie jusqu'à la saturation. La richesse et l'hétérogénéité des matériaux mobilisés dans l'analyse ont permis d'atteindre cette saturation et la confirmation des résultats par la triangulation des sources de données (Dumez, 2013).

Cependant, la multiplicité et l'hétérogénéité des sources d'informations peuvent constituer, lors de l'analyse des données, ce que Miles et Huberman (2003) appellent « *un cauchemar* » pour le chercheur *qualitativiste*. Le cauchemar peut porter sur la fiabilité des données (elles s'avèrent mauvaises et n'ont pas mesuré ce qu'elles sont censés mesurer), sur la qualité des mesures (en donnant des résultats biaisés), sur la pertinence des résultats obtenus (les conclusions peuvent être sophistiquées) et finalement l'opacité des données (qui s'avèrent insondable et ne permettent pas l'analyse) (Miles et Huberman, 2003).

Ici, compte tenu de l'aspect temporel et historique de l'étude du processus de régénération stratégique et la densité des matériaux à disposition, nous avons opté pour une analyse longitudinale processuelle. A la différence des études transversales qui se focalisent sur un phénomène dont les données sont recueillies à un instant donné, l'analyse longitudinale concerne l'étude d'un phénomène sur des données recueillies à différents moments (Forgues et Vandangeons-Derumez, 2014). Afin de mieux comprendre le changement qui se produit dans une organisation, Pettigrew (1990) souligne l'importance d'étudier le changement selon deux approches, le contenu et le processus. Ainsi, nous essayons de répondre à la question « qu'est ce qui change ? » en identifiant les événements qui ont déterminé l'évolution de l'organisation, et à la question relative au processus (comment et pourquoi cela change ?) (Langley, 1999) en identifiant les mécanismes par lesquelles l'organisation s'est régénérée. En présence d'une longue période d'étude (plus de 150 ans) et de données, de nature diverses et de différentes sources, nous la stratégie narrative a été privilégiée avec un focus sur l'étude de processus de la régénération.

La mise en œuvre de l'analyse des données suit une démarche à trois temps, que Langley (1997) désigne comme stratégies d'analyse de données processuelles. En effet, elle distingue dans ses travaux (Langley, 1997 ; 1999) différentes stratégies d'analyse qui permettent de comprendre les processus. La plupart des données à recueillies à cette fin sont essentiellement des récits d'événements, d'activités et de choix. Parmi les stratégies d'analyse de données processuelles, que propose Langley (1997), nous en retenons trois, à savoir la stratégie narrative, la stratégie des graphiques et la stratégie de la décomposition temporelle. L'approche narrative que nous avons explicitée plus haut, a été réalisée à partir de sources brutes permettant « *la construction d'une histoire organisée et chronologique des événements* » (Langley, 1997).

Narrative approaches and narrative methodologies are reflexive, that is, in the process of analyzing other people's stories, we, as researchers, are also looking into the mirror of our own stories of how and why our research is conducted.(Gartner, 2007, p. 614)

La partie narrative des cas étudiés est présentée dans le chapitre quatre (Raoul Duval) et le chapitre cinq (Jobin, CFE, Blin et Blin). Afin de pallier aux faiblesses de cette stratégie d'analyse, nous avons opté à la combinaison des deux autres stratégies d'analyse processuelle, présentées dans le chapitre six. Dans ce dernier, nous avons procédé à une décomposition temporelle des processus et des événements survenus dans les cas étudiés et essayé d'élaborer un graphique permettant d'étudier les processus de régénération, leur contenu et dynamique.

Conclusion

Ce présent chapitre avait pour objectif la présentation de la méthodologie suivie et la démarche d'investigation de la problématique posée. L'objet étudié ne revête pas d'originalité en tant que telle, en effet, l'entreprise familiale multigénérationnelle a fait l'objet de plusieurs recherches. Toutefois, le phénomène étudié et la question de recherche se distinguent par l'originalité en termes de traitement et de la démarche méthodologique suivie.

Le travail de recherche ici mené a permis de comprendre un phénomène dans un contexte jusqu'alors ignoré par une démarche méthodologique novatrice. Ainsi, pour le traitement de la question, nous avons privilégié l'étude de cas en deux temps, une phase exploratoire et une deuxième confirmatoire. Le choix de cette démarche s'inscrit dans une logique de validation du construit et des résultats obtenus dans la première étude de cas.

Pour la présentation des données et de son analyse, nous avons opté dans une première étape à la narration par une approche historique. Ceci a permis d'avoir premièrement une vue

d'ensemble et une contextualisation du phénomène étudié. Dans un second temps, l'approche narrative nous a permis de répondre à la demande du dirigeant de l'entreprise étudiée pour l'obtention de l'historique de l'entreprise familiale.

Dans une seconde étape, nous avons analysé les données, plus de 1900 pages d'archives, suivant la stratégie d'analyse processuelle (Langley, 1997). Ceci nous a permis d'avoir une vue d'ensemble des processus de régénération stratégique, les facteurs de déclenchement et les mécanismes. Dans cette analyse, nous avons introduit un niveau supplémentaire, **familial**, compte tenu de la spécificité de l'objet étudié et de la question de recherche posée.

L'étude confirmatoire a suivi le même protocole méthodologique en analysant cette fois-ci trois cas d'entreprise familiale multigénérationnelle. La seule distinction entre le premier cas générateur et les cas confirmatoire réside dans le type de données utilisées. En effet, nous avons fait recours à des données secondaires et à un recyclage de données issues d'autres travaux de recherche préalablement réalisés par d'autres chercheurs. Malgré la critique qui peut être formulée quant aux données utilisées dans les études de cas, la validité de l'analyse provient de la robustesse des sources consultées et leur légitimité académique.

L'analyse des cas étudiés et les résultats obtenus sont présentés dans les chapitres suivants.

Chapitre 4 : Raoul Duval et Cie S.A. : L'histoire d'une entreprise familiale multigénérationnelle

Stories are never complete, in and of themselves. Stories are told in a particular context, to particular listeners, by a particular storyteller, for particular purposes (Gartner, 2007, p.614).

Plan du Chapitre

<u>Introduction</u>	163
<u>I. Mise en contexte de la création de l'entreprise E. Raoul Duval et Cie SA</u>	164
<u>II. Famille Raoul Duval et établissement de l'affaire familiale</u>	165
<u>III. Développement et évolution de la Maison Raoul Duval</u>	168
<u>3.1. Une parallèle trajectoire de l'essor du commerce maritime et de l'évolution de la maison Raoul Duval</u>	168
<u>3.1.1. La Maison Foerster</u>	169
<u>3.2. Expansion et spécialisation</u>	176
<u>3.2.1. Une spécialisation dans le négoce du rhum : La Société Industrielle et Agricole de Pointe à Pitre (SIAPP)</u>	178
<u>3.2.2. L'implantation en Extrême Orient et la création de la Société Havraise Indochinoise (SHIC)</u>	180
<u>3.2.3. La spécialisation dans le café : la Société Havraise Africaine (SHAC)</u>	187
<u>3.3. La vague de diversification</u>	203
<u>3.4. Vers une spécialisation dans l'industrie des extraits végétaux</u>	208
<u>Conclusion</u>	214

Introduction

La démarche méthodologique qualitative suivie repose sur une première étude de cas générateur suivie par une étude de cas confirmatoires. Dans ce chapitre, nous nous intéressons à l'entreprise Raoul Duval, notre cas générateur.

L'étude de cette entreprise depuis sa création à nos jours, suit une logique d'épisodes, relatant chacun une période ayant marquée l'évolution de l'entreprise. De la création à l'évolution passant par les crises et les pressions internes et externes à l'entreprise, nous étudions la trajectoire que l'entreprise avait adoptée tout au long de ses 189 d'existence.

Dans un premier temps, nous nous intéressons à une approche globale du contexte de la création de l'entreprise. Nous survolons ainsi brièvement les conditions conjoncturelles qui ont amené Frédéric Foerster à créer l'entreprise comme tant d'autres négociants de l'époque (I). A partir de la deuxième section, nous nous penchons sur le niveau de l'entreprise et de la famille. Etant donné que les entreprises familiales sont intimement liées à l'histoire et la culture de la famille, nous nous attardons sur la famille et ses membres ainsi qu'aux conditions de création de l'entreprise (II). La troisième section portera sur le développement de l'entreprise et les épisodes qui ont marqué son évolution (III). La maison Raoul Duval, initialement Maison Foerster, s'est spécialisée dans le négoce des produits tropicaux et l'armement à voile (3.1.). Son évolution est restée liée à l'évolution du commerce maritime comme beaucoup d'entreprises de la ville du Havre. C'est pour cette raison que nous nous sommes intéressées à certaines de ces maisons de négoce telles que, la Maison Ancel et la maison Interocéanique⁴¹.

Avec l'arrivée de la troisième génération de l'entreprise, la première de la famille Raoul Duval, l'entreprise a changé sa raison sociale pour devenir depuis la Maison Raoul Duval, mais aussi a connu une évolution significative quant à ses activités et son métier (3.4). Cette évolution s'est traduite par une spécialisation dans le négoce du rhum (3.4.1), une implantation en Extrême Orient (3.4.2) ainsi qu'en Afrique (3.4.3). La cinquième génération, représentée dans le tandem dirigeant composé des cousins Hubert et Gilbert Raoul Duval, a réussi à assurer la continuité de l'entreprise familiale malgré les crises par lesquelles elle a dû passer, particulièrement dans les années 1960 et 1970, qui a été traduite par une vague de diversification à cette époque (3.5). Après l'arrivée de deux dirigeants à la tête de l'entreprise n'appartenant pas à la famille, François Raoul Duval a décidé de réorienter l'activité et le métier de

⁴¹ Voir annexe 19 : Illustration Action 500 fr de la Société Interocéanique

l'entreprise, d'une logique commerciale à une logique industrielle, ainsi l'entreprise s'est spécialisée dans l'industrie des extraits végétaux (3.6).

I. Mise en contexte de la création de l'entreprise E. Raoul Duval et Cie SA.

Depuis sa création, la maison Raoul-Duval s'est spécialisée dans le métier de négoce et du commerce des produits tropicaux. La création et le développement de cette maison sont fortement liés à l'essor et l'évolution de la ville et du port du Havre et du commerce colonial ainsi que les pays vers lesquels ou avec lesquels elle traitait.

L'histoire de la ville du Havre⁴² et de son poumon économique et commercial, le port, commence à partir du XVI^{ème} siècle et ce en répondant à des nécessités militaires et royales de l'époque. Peu après sa création, en 1517, le port du Havre commerce aussi bien avec l'Amérique et les Caraïbes que les côtes africaines. L'ouverture du commerce atlantique et franco-africain, avec la fin des guerres louis-quatorziennes, a permis l'établissement de plusieurs dynasties marchandes normandes. Après une spécialisation dans la pêche morutière et baleinière pendant le XVI^{ème} et le XVII^{ème} siècle, le port du Havre a su attirer un afflux de négociants, à partir du XIX^{ème} siècle, aussi bien français qu'étrangers. Avec la politique de Colbert (dans le XVII^{ème} siècle) – travaux de port, régularisation du régime des entrepôts, activités de Compagnies des Indes Occidentales des Indes Orientales – Le Havre a renforcé l'établissement d'une puissance française en outre-mer et multiplié les échanges maritimes assurés par les nouveaux négociants de la ville. Ces « *horsains* » ont fortement contribué à l'essor et le développement du commerce maritime et à l'explosion démographique de la ville. Ainsi, au début du XIX^{ème} siècle, la population de la ville du Havre comptait un peu moins de 20.000 habitants pour atteindre au milieu des années 1850 plus de 64.000 habitants et au début du XX^{ème} siècle explose pour atteindre plus de 130.000 habitants⁴³.

Le Havre – qui était, à la fin du XIX^{ème} siècle, deuxième port français et huitième mondial – s'est spécialisée dans les importations des produits tropicaux, mais aussi la traite négrière, et s'est doté depuis le XIX^{ème} siècle d'entrepôts permettant de stocker et d'exporter par la suite les denrées apportées, café, cacao, coton, sucre et rhums, ajoutant à cela les bois exotiques, en sont des produits phares.

Le Havre, ville cosmopolite à cette époque, regroupait des négociants venus de toutes origines confondues, des anglais (les Latham, Barlow, Bowers, Davidson...), des suisses (les

⁴² L'histoire de la ville et du port du Havre ainsi est issue du croisement des études faites par Claude Malon (2009), Le Havre Colonial et Jean Pierre Chaline (2009), Les Dynasties Normandes.

⁴³ Archives Municipales de la ville du Havre, « Population et recensements »

Monod, Du Pasquier,...), des français (les Siegfried, Rothschild, Pourtales, Delessier...) et des allemands (Von Essen, Benhardt, Foerster...). La majorité des descendants de ces familles seront plus tard les dirigeants des grandes maisons de négoce établies au Havre. C'est ainsi dans ce contexte que le fondateur de la maison Foerster s'établit au Havre dans les années 1820, et devient par la suite la maison Raoul-Duval.

II. Famille Raoul Duval et établissement de l'affaire familiale

Le Havre, ville prometteuse et propice aux affaires de commerce maritime, c'est là que Frédéric Guillaume Foerster⁴⁴ s'établit en 1826. Venu comme beaucoup d'autres européens pour tenter sa chance et profiter du commerce maritime qui a connu un développement grâce aux découvertes techniques et le retour de la paix en Europe. Pour Hubert Raoul Duval, cinquième génération de cette dynastie familiale, le père fondateur de la boîte serait allemand :

« En réalité, il s'appelait Friedrich Willems, il était né à Mayence, mais j'ai entendu la génération de mon père, celle qui a fait la guerre de 1914, dire que ce grand père était rhénan et non pas allemand, et qu'il était né à Mayence lorsque Mayence était chef-lieu de département⁴⁵. C'est vrai, mais enfin il était bel et bien allemand⁴⁶. » (Hubert Raoul Duval (1987), in Malon, 2006).

Ainsi, Frédéric Guillaume Foerster s'installe dans la rue des Viviers, dans le quartier de Notre Dame, où il crée le 1^{er} janvier 1826 son affaire de commission d'achat et de vente. Dans la circulaire de création, présente dans les archives de la maison Raoul Duval, Frédéric Guillaume Foerster atteste qu'il assume seul la responsabilité de ses affaires et donne comme garantie ses longues années d'expérience, un capital suffisant et la motivation (Annexe 5).

« ... J'ai l'honneur de vous prévenir qu'à compter de ce jour, je m'établis sur cette Place, pour y suivre les affaires sous mon nom seul. Je m'occuperai uniquement de la commission d'achat et de vente. Plusieurs années d'expérience, un capital suffisant et beaucoup de zèle, sont les garanties que je présente à la confiance... » Frédéric Guillaume Foerster, (1^{er} janvier, 1826).

⁴⁴ « L'entreprise a été fondée en 1826 après la révolution napoléonienne. Les Rhénans n'ont voulu être dirigés par les prussiens et sont donc partis vers les Amériques. Ils se sont arrêtés au Havre tout comme la famille Rufenacht, la Famille Foerster pour faire du négoce des produits tropicaux ». (Jean Braud, ancien cadre du groupe Raoul Duval, comptable, et secrétaire général sous Hubert Raoul Duval), 2009

⁴⁵ Mont-Tonnerre, ancien département français

⁴⁶ Hubert Raoul Duval, Négoce International et Places Maritimes, Les Conférences du CIRTAI, Université du Havre, 30 novembre 1987, Claude Malon (2009)

Depuis sa création, et comme plusieurs maisons de la Place, l'activité était principalement le négoce des produits tropicaux et l'armement à voile. Café, coton, cacao, sucre, rhum, gomme arabique, peaux de serpent... tous ces produits, ou une grande partie, figuraient, jusqu'au milieu du XX^{ème} siècle, dans les inventaires des produits traités par la maison.

« Nous faisons depuis l'origine, du négoce de produits tropicaux, on disait autrefois des produits coloniaux. Ces produits ont totalement changé. Si nous traitons jadis une centaine, nous n'en faisons plus qu'une quinzaine.... Certains ont complètement disparu comme les gommés arabiques ou les peaux de serpents, voire les peaux de bœufs. Nous sommes plus concentrés aujourd'hui sur le café, le cacao et un certain nombre de produits divers⁴⁷. »
(Hubert Raoul Duval, (1987), in Malon, 2006)

Deux ans après sa création, le siège de l'entreprise change pour devenir, de 1828 à 1831, rue de la Communauté, puis jusqu'en 1887 rue de la Halle, toujours au Havre. Pendant cette période, et plus précisément en 1863, Frédéric Foerster, le fils, reprend les affaires et s'installe dans des bâtiments qu'il construit à la Place de la sous-préfecture, qui devient après Place Léon Meyer, et devient depuis le siège de la maison Raoul Duval. Tout au long de cette période, Frédéric Foerster continue sur les pas de son père et développe l'activité et l'étend géographiquement. Ainsi, d'un seul bateau à voile « *Le Valentine* », la maison Foerster acquiert, en 1877, 8 autres bateaux à voile ⁴⁸: « *Le Jacmel* », « *Le Marianne* », « *Le Marie Collet* », « *l'Avenir* », « *Le Henry Sempé* », « *Le Jolie* », « *Le Louis Collet* » et « *Le Verena Collet* ».

N'ayant pas d'enfant, Frédéric Foerster cède l'affaire, qu'il a héritée de son père, à son neveu Edmond Raoul Duval, en 1889. Depuis cette date, la maison Foerster rentre dans le giron de la famille Raoul Duval et s'inscrit durablement dans le paysage économique de la ville du Havre. Famille d'origine picarde, les Duval, catholiques à l'origine, de tradition ancrée dans le métier juridique, comptant aux XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles des notaires, procureurs, magistrats, se font appelés Raoul Duval, depuis un décret de 1889. C'est à partir de Charles Edmond Raoul Duval (né le 6 mars 1807 à Amiens et décédé le 11 mars 1893 à Paris), grand père d'Edmond Raoul Duval, que la famille change de nom. Procureur général puis président de la Cour d'appel de Bordeaux, sénateur de la Gironde, Charles Edmond Raoul Duval épouse la fille de

⁴⁷ Hubert Raoul Duval, *Négoce International et Places Maritimes*, Les Conférences du CIRTAI, Université du Havre, 30 novembre 1987, Claude Malon (2009)

⁴⁸ Document interne, Mathieu Goguel, 2005, *Historique du Groupe Raoul Duval & Cie, 1826-2005*

l'économiste Jean Baptiste Say, Octavie (dite Fanny) Say (née en 1804 et décédée en 1865) en 1830⁴⁹, avec qui il aura quatre fils : Roger, Charles, Fernand et Edgar⁵⁰. Même si ce dernier, Edgar Raoul Duval, ait épousé la fille de Frédéric Guillaume Foerster, il continu à perpétuer les traditions juridiques de la famille. Magistrat et notamment avocat général à Angers, Bordeaux et Rouen, il sera élu, après la chute de l'Empire, représentant du département à l'Assemblée Nationale en 1871 et après député de l'Eure⁵¹. Ce grand orateur ami des grands penseurs et écrivains qu'il recevait dans son Château du Vaudreuil, tels que Alexandre Dumas, Ivan Tourguineff, Jules Vernes, Hetzel, le ministre Victor Duruy et Gustave Flaubert⁵², devient un emblème et est le précurseur de la droite républicaine⁵³.

C'est le fils d'Edgar Raoul Duval et Catherine Foerster, Edmond Raoul Duval (né en 1862 et décédé en 1932), qui reprend l'affaire créée par son grand-père, Frédéric Guillaume Foerster. Epousant lui aussi la fille d'un grand négociant bordelais, Nathaniel Johnston, et député de la Gironde en 1869, Valentine Johnston, il eut cinq enfants : Edouard, Edgar, Jean, Nicolas et Philippe. L'ainé, Edouard, Lieutenant de Cavalerie, décédé à l'âge de 24 ans,

⁴⁹ Le mariage de Charles Edmond Raoul Duval et Octavie (dite Fanny) Say, a rencontré certaines difficultés dues aux différences religieuses et financières des familles Duval et Say. Les Say étaient une famille protestante alors que la famille Duval (Raoul Duval) était catholique. Dans « Les Say et leurs alliances », Valynseele relate les circonstances de ce mariage (p.57) : « *L'alliance d'Octavie Say et Charles Edmond-Raoul Duval fut un mariage d'amour. Les circonstances de celle-ci, même, n'avaient pas été dépourvues d'un certain romantisme. Autour de ses quinze ans, Charles Edmond Raoul Duval fut envoyé poursuivre ses études dans une institution parisienne. L'éminent naturaliste, second mari d'Alphonsine Delaroche – veuve en premières noces d'Horace Sau, frère de Jean Baptiste Say – chez qui Louis Say, autre frère de Jean Baptiste, avait connu sa femme, était destinée décidément à jouer les marieurs involontaires. Constant Duméril, alors directeur du Jardin des plantes, se trouvait être l'oncle à la mode de Bretagne du jeune homme. Né à Amiens, il avait pour mère Rosalie Duval : celle-ci était la sœur de grand père de Charles Edmond Raoul Duval. Le savant successeur de Cuvier accepta d'être le correspondant du jeune étudiant : il le reçut les jours de sortie, le jeudi et le dimanche. Comme toute la famille Say, Octavie était familière du foyer des Duméril. Quelque jour, Charles Edmond Raoul la rencontra, Ils se revirent. Ils se plurent. Bientôt, les deux jeunes gens filèrent le parfait amour sous les ombrages du Jardin des plantes. En dépit de ses dix-neuf ans tout juste atteint, Charles Edmond Raoul écrivit à son père pour lui faire part de son intention d'épouser Mlle Say. Le conseiller à la cours d'Amiens pris assez mal la chose. Son fils était bien trop jeune : il n'avait pas d'état. Surtout le père de la demoiselle, Jean Baptiste Say, pour célèbre qu'il fut, ne possédait pratiquement aucune fortune, alors que les Duval avaient passablement de bien. Et puis, les Say étaient protestants et les Duval catholiques. L'amour fut le plus fort. Après quatre ans de lutte, Charles Edmond Raoul Duval épousa Octavie Say, et qui plus est devant un pasteur protestant : M. Juillerat, un parent des Say, le même qui, deux années plus tard, devait célébrer les obsèques du grand économiste. Les Duval, à la suite de ce mariage, devinrent protestants : Charles Edmond Raoul demeura lui-même catholique jusqu'à la fin de sa vie, mais ses enfants furent élevés dans la religion de leur mère.* » (p.57-59)

⁵⁰ Descendance d'Edgar Raoul Duval (voir annexe 4), source Valynseele (1971)

⁵¹ Biographie d'Edgar Raoul Duval, Assemblée Nationale, Base de données des députés français depuis 1887. Voir biographie d'Edgard Raoul Duval (Annexe 9)

⁵² Edgard Raoul Duval fait l'acquisition du Château de Vaudreuil en 1847, que son petit-fils portant le même prénom, Edgard, fait démolir en 1942. Conférence Château Royal du Vaudreuil, 14 septembre 2012

⁵³ Pour aller plus loin : El Gammal, 1890, « Un pré-ralliement : Raoul Duval et la droite républicaine, 1885-1887 », Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, vol.29, pp. 599-621.

Boudinier et Cornu, 1999, « Un précurseur de la « droite républicaine » : Edgard Raoul Duval (1832-1887) », Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, n°46-4, pp. 680-712.

Flaubert, 1950, Lettres inédites à Raoul Duval, Ed. Albin Michel

Nicolas, pasteur, et Philippe, médecin, ne participent pas, ou pas directement, à la gestion de l'affaire familiale. C'est Edgar (né en 1892 et décédé en 1968) et son frère Jean (1894 – 1978) qui intègrent et reprennent par la suite la maison Raoul Duval en 1930. Ce sont les fils de Nicolas et Jean Raoul Duval, respectivement Hubert et Gilbert, qui assurent, à la cinquième génération, après la seconde guerre, l'affaire familiale. Hubert Raoul Duval devient aussi président de la Chambre de Commerce de Havre et du Port Autonome du Havre (PAH). Après deux directeurs, n'appartenant pas à la famille Raoul Duval, mais liés historiquement par les affaires, Maurice Westphalen-Lemaitre et Patrick Masson, vient la sixième génération de la famille Raoul Duval. Ainsi, à partir 2006 et jusqu'à nos jours, François Raoul Duval, fils d'Hubert Raoul Duval, assure la direction de la maison familiale.

III. Développement et évolution de la Maison Raoul Duval

Tout au long de son existence, la maison Raoul Duval a connu des périodes remarquables et d'autres moins glorieuses. Nous nous intéressons, dans ce qui suit, à ces moments qui ont marqué l'histoire de l'entreprise, les circonstances, les facteurs et les décisions prises tout au long de son évolution.

3.1. Une parallèle trajectoire de l'essor du commerce maritime et de l'évolution de la maison Raoul Duval

Depuis sa création, la maison Raoul Duval est considérée comme entreprise multi produits, qui traite plus d'une centaine de produits tropicaux nécessitant des compétences diverses. Malon (2009) définit et classe les maisons havraises de commerce selon leur degré de poly ou mono valence. Ainsi, une dichotomie apparaît, spécialisation vs polyvalence. La spécialisation, ou appelée autrement la polyvalence rationalisée, est souvent caractérisée par l'exclusivité de traitement de produit souvent unique par l'entreprise. En ce sens, l'entreprise spécialisée serait en mesure d'acheter et de vendre un bouquet de produit nécessitant un ensemble de compétences particulières, c'est-à-dire, l'entreprise peut faire du négoce de café et de cacao, ou du thé et poivre, du rhum et de tafia avec le sucre, du riz avec les maïs et graines oléagineuses... . Quant aux entreprises polyvalentes, elles peuvent bien faire du négoce de tous les produits citées au même temps, nécessitant des compétences éloignées pour chaque produit traité. La maison Raoul Duval comme certaines de la Place, pourrait être ainsi qualifiée de polyvalente, en traitant une centaine de produits dans les quatre coins du monde, mais qui se réduisaient au fur et à mesure en fonction de la conjoncture politique et économique du marché.

3.1.1. La Maison Foerster

L'opportunité qu'offre le port du Havre, à l'époque de la création de l'entreprise, a permis à cette dernière d'avoir des échanges avec différents pays et ramener des produits tant recherchés en France qu'en Europe ou encore méconnus du grand public. Frédéric Guillaume Foerster, ainsi que son fils, ont pu commercer avec les Etats Unis, Le Brésil, la Guadeloupe, Costa Rica, Haïti, Amérique du Sud..., en ramenant du pétrole américain ainsi que des cuirs, du café, cacao, rhum, peaux de buffle, de serpent, de crocodile, de cerf, clou de girofle, la cardamome.... L'entreprise est ainsi en constant lien avec les Caraïbes et les mers du sud et en ramène ses produits sur les bateaux à voile qu'elle possédait. Avec la période coloniale, les affaires de la maison se sont de plus en plus accrues. Des chargements et des échanges provenant de l'Afrique, de l'Indochine et du Madagascar ont ainsi vu le jour.

Même si les documents et les archives que nous avons consultés, inexistantes ou manuscrites et illisibles, ne nous permettent pas de décrire précisément l'activité depuis la création. Nous pouvons conclure sur une prudente évolution des affaires durant la période de Frédéric Guillaume Foerster et son fils. Les lettres adressées et envoyées, durant les années 1860 et 1870, par Frédéric Foerster, laissent croire que la maison avait des échanges outre atlantiques (Angleterre, Etats Unis et Brésil) et aurait même des participations dans une maison familiale anglaise, maison d'éditions Scribner, ayant une filiale à Londres et au Havre :

- Lettre adressée aux commissaires liquidateurs de la maison J.R. Scribner & al, datant du 9 juin 1874
- Lettres échangées avec F.W. Helgers London & Calcuta, maison d'import-export : 17 janvier 1876 et 12 février 1874
- Lettre destinée à Frédéric Foerster par un client New yorkais, datant du 3 avril 1866
- Lettre destinée par une maison de Liverpool, datant du 20 octobre 1869

- Lettre sur les stocks de café en provenance du Brésil (Rio de Janeiro) en 1865

De Gille... capitaine du navire Elisabeth Hamilton maintenant au Havre, pour aller en droite route à New Orleans reconnais avoir reçu et chargé dans mondit navire et sous le frantillac... pour compte et risques de qu'il appartiendra, de coud Frédéric FOERSTER quatre cent soixante-huit sac de café pesant ensemble 1.635.119 kilogrammes.

Le tous sec et bien conditionné, marqué et numéroté comme en marge, lesquelles marchandises, je m'engage porter mondit navire, sauf risques et péril de la mer audit lieu de New Orleans et les délivrer à Mr Albert Lamolles en me payant pour mon fret la somme de trente-cinq francs par semaine de ... payable en or plus 10% d'avaries et chapeau. Et à cet effet je m'engage corps et bien avec mondit navire, fret et... en foi de qui j'ai signé...

Encadré 6 : Acte d'assurance maritime sur le chargement et le transport du café

Avant l'acquisition des huit bateaux à voile, la maison Foerster chargeait ses produits en provenance de l'Amérique et du Brésil, et autres destinations, par d'autres armateurs souvent français. La note d'assurance suivante, datant du 11 octobre 1865, est un exemple de chargement des produits de la maison Foerster.

Les conseils apportés par certains fournisseurs et partenaires laissent croire que Frédéric Foerster était assez prudent dans les affaires. En ce sens, les comptes rendus par les maisons avec qui il traitait le permettent de rationaliser ses achats et ses transactions outre-manche. Au milieu des années 1860, avec la crise financière et boursière qui a touché premièrement l'Angleterre, un des partenaires de la maison Foerster, Robinson & Co, adresse une lettre pour rendre compte de l'état du marché et des produits échangés, et spécifiquement le coton.

Les produits de la maison Foerster, comme nous l'avons mentionné plus haut, sont divers et sont chargés de Rio de Janeiro par différents armateurs, café vert, tapioca, grain, coton et crin. Le tableau suivant, nous donne une idée sur les opérations de chargement issues des comptes d'achats effectués en 1866.

Encadré 7 : Lettre adressée par Robinson & Cie à Frédéric Foerster⁵⁴

« Nous avons reçu les avis suivants, sous la date du 23 mai, de notre maison de Bombay, MM Robinson & Cie que nous représentons en France. Notre dernière circulaire était datée du 13 mai et nous venons de recevoir des nouvelles de Galles du 3 mai.

Cotons. Après le départ de la malle, nous avons eu des transactions assez suivies à nos dernières cotes environ, mais pendant ces derniers jours on est devenu plus calme et les prix ont baissé de R 10 par Candy. Le stock s'est accumulé considérablement ; il consiste pour la plupart en Dhollerah et Bhownuggar et malgré les grandes quantités offertes au marché il est extrêmement difficile de trouver de bons lots de joli coton à cause des feuilles qui se trouvent presque dans tous. Les nouvelles à l'instant reçues par télégramme de Galles ont la tendance de déprimer le marché, mais il est improbable qu'il y aura grand changement jusqu'à l'arrivée de la malle. Les expéditions se sont faites sur une plus large échelle que depuis quelques temps à cause de l'approche de la mousson qui commencera en quelques jours.

Cours de Change. Les banques ont acheté avec entrain pendant toute la quinzaine et les cours sont devenus graduellement plus bas...

Importations : Nous n'avons point de changements à rapporter dans notre marché de manufactures, qui reste parfaitement stagnant, et comme la fin de la saison approche, les ventes deviennent de plus en plus difficiles. Nos côtes sont nominalement les mêmes qu'il y a quinze jours, car une seule transaction importante n'a pas eu lieu.

Vos très humbles serviteurs

Pasch & De Liser - Représentant MM. Robinson & Co de Bombay

A côté du café importé du Brésil, la maison Foerster importe aussi du cacao et du café arabica d'Haïti et des Antilles et qui représentait 85% du café du pays mais aussi exporte certains produits régionaux tels que le beurre salé en Argentine⁵⁵.

⁵⁴ Lettre manuscrite adressée à Frédéric Foerster datant du 17 juin 1864, Archives internes de la maison Raoul Duval

⁵⁵ Document interne, Mathieu Goguel, 2005, Historique du Groupe Raoul Duval et Cie : 1826-2005

Produit	Navire	Quantité⁵⁶	Provenance	Date
Café vert	Charles Dupin	2000	Rio de Janeiro	23 février 1866
Café vert	Union des Chargeurs	2000	Rio de Janeiro	23 mars 1866
Tapioca	Lugitano	50	Rio de Janeiro	23 juillet 1866
Tapioca	France et Chilié	200	Rio de Janeiro	Juillet 1866
Tapioca	Pondy Chéry	50	Rio de Janeiro	23 juin 1866
Grain	France et Chilié	40	Rio de Janeiro	07 juillet 1866
Coton	Maréchal Féliissier	90	Rio de Janeiro	07 juillet 1866
Grain animal	Reine du Monde	11	Rio de Janeiro	23 avril 1866
Tapioca	Union des Chargeurs	100	Rio de Janeiro	23 aout 1866
Coton	Charles Dupin	116	Rio de Janeiro	07 aout 1866
Crin	Charles Dupin	24	Rio de Janeiro	07 aout 1866
Tapioca	Charles Dupin	100	Rio de Janeiro	07 aout 1866
Tapioca	Reine du Monde	200	Rio de Janeiro	9 octobre 1866

Tableau 28. Chargement et produits traités par la maison Foerster en 1866⁵⁷

Rares sont les négociants importateurs de la Place du Havre du XIX^{ème} siècle, traitant des produits tropicaux et l'armement à voile, ayant pu avoir la même longévité que la maison Foerster, ou Raoul Duval. Dans le tableau suivant, nous reprenons les maisons havraises créées durant le XIX^{ème} siècle, ou avant, spécialisées dans le négoce des produits tropicaux recensées par Aubourg (2000).

⁵⁶ Unités de mesure : sac pour le café vert, grain et grain animal ; baril pour tapioca ; balle pour le coton et le crin

⁵⁷ Source : archives internes de Raoul Duval et Cie, Comptes d'achat, 1866

Raison sociale	Création	Fermeture	Objet
Ancel	1782	-	Toutes opérations commerciales que comporte la place du Havre
Couvert Joannes	1885	1921	Commerce des cafés sous toutes ses formes
Danon Joseph et Cie	1892	1921	Importation
Maison PA Derode	1850	1954	Commerce des cafés et autres denrées et opérations s'y rattachant
Dreyfus L et Cie	-	1921	Achat et vente de produits
Dupuis, Aubourg et Cie	1880	-	Commissionnaire
Fehr et Cie	1862	1926	Toutes opérations en marchandises que comporte la place du Havre
Jallageas Frères	1895	1928	-
Alexandre et Cie	1865	1926	Cafés et denrées coloniales
Interocéanique	1840	-	Toutes opérations commerciales et industrielles
Lamotte et Cie	1818	1929	Négoce de tous articles
Latham CH et Cie	1829	1923	Toutes les opérations de négoce
Lawrence R	1863	-	Commission
Lemierre Dorouaux et Cie	1880	-	Import/export commission et en général toutes affaires industrielles et commerciales
Lerat Frères	1833	1934	Commission achat et vente de marchandise
Loevenbruck	1895	-	Torréfaction de cafés commerce de cafés verts et torréfiés
Mignot et Cie	1848	1930	Commission, import transport, transit
Raoul Duval	1826	-	Toutes affaires commerciales susceptibles d'être traitées sur la place du Havre
Société d'Importation et de Commission	1856	-	Toutes opérations commerciales en France et à l'étranger
Société Havraise Calédonienne	1871	1938	Toutes opérations commerciales d'import-export
Maison Jobin et Cie	1865	-	Cafés en gros commission import-export
Wouters	1833	1935	Cafés et tous autres articles traités sur la place du Havre

Tableau 29. Population des négociants importateurs établis au Havre avant 1900⁵⁸

⁵⁸ Nathalie Aubourg, 2000, Adaptation ou sélection par l'environnement ? Apports et limites de l'écologie des populations à la problématique du changement organisationnel, Thèse, Université de Caen

Parmi les négociants de produits tropicaux, ou coloniaux, trois maisons, autre que les Raoul Duval (ou Foerster), se distinguent par une certaine longévité et une trajectoire assez similaire à notre entreprise étudiée. Dans les encadrés suivants, nous mettons l'accent sur deux d'entre ces négociants, concurrents mais aussi partenaires de la maison Raoul Duval, établis dans le XVIIIème et XIXème siècle : Maison Ancel⁵⁹ (Daniel Ancel et Fils⁶⁰ – DAF) et l'Interocéanique. Le choix de ces maisons s'inscrit dans une logique de comparaison de trajectoire (toutes créées avant le XIXème siècle, spécialisées dans le négoce des produits coloniaux, s'étant implanté en Indochine et/ou en Afrique et les Antilles, ayant de forte ressemblance dans certaines stratégies de filialisation ou de développement et finalement une d'entre elles a été rachetée par la maison Raoul Duval).

La maison Ancel trouve son origine dans le XVIII^{ème} siècle, où elle est créée par Edouard Limozin en 1782 spécialisée dans le commerce avec les Antilles et reprise par Daniel Ancel, en 1812. Reprise par Jules Ancel, plus tard, maire du Havre, petit-fils de Daniel Ancel et d'Edouard Limozin, l'entreprise devient une des premières entreprises de la Place. Le 1^{er} mars 1837, l'entreprise sera réorganisée sous l'enseigne « *Nouvelle Maison Daniel Ancel et Fils* ». Transmise à Raoul Ancel, le fils de Jules, qui sera aussi juge au tribunal de commerce, la maison sera dirigée par la quatrième génération, Georges Ancel, et puis par la cinquième génération, le petit-fils Robert Ancel. A la mort de ce dernier, sa femme reprend la direction en 1939. Jusqu'à la fin des années 1990, la maison Ancel devenue UNIDAF, est dirigée par un membre de la famille, élargie, Ancel, dont le dernier Éric de Vigan. Au XIX^{ème} siècle, la maison Ancel commerce avec les Antilles et le Madagascar, mais comme toutes les maisons de la Place, elle s'oriente, pendant la seconde époque coloniale vers les côtes africaines pour découvrir de nouveaux territoires et de nouveaux produits ou dans une politique de spécialisation dans le café et le cacao. Négociants-armateurs, les Ancel chargent pour leur compte et ceux d'autres maisons de commerce havraises tous types de produits coloniaux : café, thé, coton, tafia, thé, rhum, sucre, bois...

Encadré 8 : La maison Daniel Ancel et Fils (UNIDAF)

⁵⁹ La présentation de la maison Ancel est issue de croisement des données provenant des études de la thèse d'Aubourg (2000), les ouvrages de Malon (2009) et Chaline (2009), des données de Scores & Décisions et l'entretien réalisé avec M. Patrick Masson (en 2015) Directeur Général actuel de la Maison Jobin.

⁶⁰ Aujourd'hui, UNIDAF est référencée comme entreprise inactive, les dernières données sur de l'entreprise date de 1999. Domiciliée au Boulevard de Strasbourg au Havre, et spécialisée dans le commerce de gros de café, thé, cacao et épices. Absorbée par SOFINAC et devient Groupe UNIDAF-SOFINAC SA. Données issues de Scores & Décisions

A la différence de la maison Raoul Duval, Daniel Ancel et Fils n'est pas fortement liée au réseau local des affaires extra-coloniales. Toutefois, pendant les épisodes coloniaux, les dirigeants de la maison ont pris la décision de prendre des participations dans certaines affaires dans les colonies et ont même créé des filiales au Madagascar et en Afrique. Ainsi, les origines des marchandises avant 1914 : Amérique Latine, Californie, Haïti, après 1920, apparition de chargement de produits en provenance du Togo, Dahomey, Cameroun et autres colonies françaises (pour les cafés), enfin à partir des années 1950, les destinations comme le Cameroun, la Côte d'Ivoire et le Madagascar l'emportent.

Créée en 1840, la maison Ferdinand, spécialisée dans le négoce des produits coloniaux, est reprise par Charles Kronheimer. C'est en 1916, que la maison Ferdinand devient « *La Société Commerciale Interocéanique* », toujours dirigée par la même famille. Tournée vers le négoce avec la Baltique, les Amériques, le Brésil, l'Afrique et le Madagascar. Jusqu'au 31 décembre 2010, l'entreprise est gérée par les Rufenacht, depuis Edouard Rufenacht qui a repris l'entreprise, et a épousé la fille de Charles Kronheimer, Odette. D'autres membres de la famille, souvent les gendres, ont participé à la gestion de l'entreprise. La deuxième fille de Charles Kronheimer a aussi épousé un membre d'une famille de négociants havrais, la famille Heinaradt et un autre gendre, Jean Pierre Binet a joué un rôle central dans l'implantation d'Interocéanique en Afrique. Ainsi, dans les années 1950, trois filiales ont été créées, SINTEROC à Abidjan en 1954, SINTERA à Manakara en 1956 et Nizière à Alger en 1960. Ces implantations lui ont permis de s'approvisionner directement et d'augmenter ainsi son chiffre d'affaires, 98% de ce dernier provient du café et deux tiers sont des cafés provenant des colonies et le reste du Brésil majoritairement.

Encadré 9 : La Société Commerciale Interocéanique

Produits diversifiés, comme ses rivales, Ancel, Raoul Duval et plein d'autres maisons de la place, l'Interocéanique traitait du café africain, malgache, brésilien et antillais, la cire, le manioc, coton, cacao, sucre.... Interocéanique possédait une brulerie qui lui permettait de torréfier ses cafés importés. Ainsi, à partir de 1928, l'entreprise devient plus spécialisée dans le café et travaille avec des grandes marques de fabrique telles que Café Labrador, Santa Catarina, Bouquet des Antilles, Brasilia, Brasileiro... et implante des succursales en métropole pour y vendre son café, à Paris, Bordeaux, Poitiers et Lille par le biais de ses agents courtiers sillonnant les 3000 torrificateurs de la métropole. Elle employait ainsi plus de 50 salariés au Havre (40) et à Marseille (une dizaine).

La survie et la disparition des maisons de négoce de la place étaient conditionnées par l'adoption ou non d'une stratégie d'implantation dans les colonies et des filiales. La stratégie de filialisation, pour Interocéanique comme pour d'autres maisons de négoce, était motivée par le changement d'attitude des grandes entreprises, intermédiaires et clientes, qui préféraient traiter directement avec des grands industriels. C'est dans ces conditions que Jean Pierre Binet décide de partir en Afrique au début des années 1950 dans les colonies françaises et créer les filiales ci-dessous citées. Par ailleurs, à l'ère de la décolonisation, les trois filiales africaines d'Interocéanique ont été fermées ou cédées : SINTERAF au début des années 1980, SINTEROC en 1960 et Nizière peu après l'indépendance de l'Algérie.

En 1985, Odette Kronheimer, veuve Rufenacht, qui a repris l'affaire familiale après le décès de son mari, a cédé le département Café à Hubert Raoul Duval. Antoine Rufenacht⁶¹, fils de Charles Rufenacht, maire du Havre à l'époque, décide de liquider ce qui reste de l'entreprise familiale Interocéanique, en 2010. La décision de liquidation a été prise suite à des pertes réalisées les dernières années d'exercice et les difficultés dues aux changements dans le secteur. Avec la dissolution de la maison Interocéanique en 2010, rares sont les anciennes maisons de négoce ayant survécu depuis le XIX^{ème} siècle, parmi les rares entreprises nous retrouvons la maison Raoul Duval, qui a frôlé, à maintes reprises, la disparition mais qui arrive, tout de même, à assurer sa continuité depuis 189 ans.

3.2. Expansion et spécialisation

Quand Edmond Raoul Duval, neveu de Frédéric Foerster, reprend l'entreprise familiale, en 1889, il commence à s'intéresser directement, ou en partenariat et prise de participation dans des entreprises, aux origines des produits que la maison achète. Décision de ne pas renouveler la flotte (9 bateaux à voile) après l'arrivée des bateaux à vapeur, substituant l'armement à voile, Edmond Raoul Duval opte pour le recentrage de ses activités de négoce de produits tropicaux et délaisse l'armement à voile. Cependant, représentant un capital et ressources importantes pour l'entreprise les neuf bateaux à voile n'étaient pas délaissés immédiatement. La maison Raoul Duval décide d'exploiter ces bateaux dans une activité de cabotage pour des destinations ne nécessitant pas l'exploitation de bateaux à vapeur, telles que les courtes distances. Ceci a permis à la maison d'assurer une rentabilité de ses sources désuètes par l'arrivée d'une nouvelle technologie en matière d'armement.

⁶¹ Antoine Rufenacht reprend l'entreprise après le décès de son frère, qui est resté seulement deux ans à la tête de l'entreprise, en 1975. Le Point, 18/01/2007, « Les Rufenacht : du Café à ... l'encre »

Pour son activité de négoce de sucre et de rhum, Edmond Raoul Duval participe, en 1907, à la refondation de la Société Industrielle et Agricole de Pointe-à-Pitre (désormais SIAPP).

Produit	Fournisseur	Date
Bois rouge	Libreville	28/12/1896
Okoumé	Libreville	04/02/1900
Poivre noir	Saigon	09-05-1902
Rhum	Fort de France	25-03-1904
Acajou	Grand Bassam	21-08-1908
Cacao	Haiphong	14-05-1909
Café	Indochine	24-07-1909
Café	Fort de France	08-02-1911
Ivoire	Indochine	24-05-1913
Acajou	Grand Bassam	07-06-1913
Café	Pointe à Pitre	15-01-1924
Cacao	Nouvelles Hébrides	24-07-1933

Tableau 30. Exemples de chargements adressés à Raoul Duval de 1896 à 1933 (Malon, 2006, p. 350)

En 1926, il décide de créer une filiale en Indochine, la Société Havraise d'Indochine (SHIC) à Saigon et plus tard d'autres succursales dans ce territoire, ajoutant à cela quelques participations dans des entreprises en Indochine⁶² (Vietnam, Cambodge) et le Laos⁶³. Cette décision sera motivée par un désir d'autonomie des intermédiaires et de commercer directement dans les territoires concernés.

A cette époque, outre le rhum et le sucre, la maison Raoul Duval importait une variété de produits tropicaux venant de diverses destinations. Les chargements de navires entre 1896 et 1960, pour la maison, montre l'expansion géographique de l'entreprise et la diversification des produits traités.

⁶² Selon l'Annuaire des Entreprises Coloniales en Indochine en 1922, Edmond Raoul Duval et un membre de sa belle-famille (Johnston) figurent comme administrateurs :

Société Financière Française et Coloniale (SFFC, future SOFFO), 96 bis, Boulevard Haussmann Paris (8^e). Capital – Sté f. le 12 novembre 1920, 10.000.000 francs en 20.000 actions de 500 francs.

Objet : toutes opérations financières, industrielles, commerciales, mobilières et immobilières, faisant partie de l'activité de l'établissement financier, toutes entreprises de travaux publics ou de transport.

Conseil : MM. O. Homberg, Edmond Raoul Duval, G. Provot, H. de Ganay, Ch. Faure, R. Gombel, G. Johnston (négociant à Bordeaux), R. Philippe (Lazard), D. Weill (Lazard)

⁶³ Annuaire des Entreprises Coloniales en Indochine (1922) : Société Commerciale du Laos. 9 rue Malesherbes, Paris (8^e). Sté, F. 28 mars 1922, Capital : 45.000 francs en 300 actions de 500 francs.

Objet : Opérations commerciales, industrielles et agricoles au Laos et pays voisins. Coptoirs – Laos : Thakcheck, Ta-Hin-Kan, Pak-Hin-Boun. Conseil : Henri Vienne (Président), Emile Dupuy, René Bartholon, Pierre Brame, Duc Jean d'Ayen, Charles Raoul Duval (Administrateurs).

La liste des chargements des produits traités par la maison Raoul Duval montre la polyvalence de la maison comme comptoir de produits coloniaux. Dans la plupart des pays où la maison achetait ses produits, elle s'était aussi intéressée directement en créant de filiales ou en prenant des participations⁶⁴ dans des entreprises locales. Cette stratégie a permis la maison familiale d'associer sa position de négociant de produits coloniaux mais aussi d'avoir des activités rentables en s'installant dans les pays producteurs. L'installation en Guadeloupe pour le négoce du rhum en est un exemple.

3.2.1. Une spécialisation dans le négoce du rhum : La Société Industrielle et Agricole de Pointe à Pitre (SIAPP)

La SIAPP, anciennement Etablissements Darboussier, était créée par Ernest Souques en Guadeloupe, est une importante entreprise spécialisée dans la production et importation de sucre et rhum. Refondée, en 1907, avec la participation d'Edmond Raoul Duval⁶⁵ et devient la principale source d'approvisionnement en rhum pour la maison. « *Véritable Empire* », la SIAPP regroupait 26 habitations réparties sur 6 communes. Elle produit plus de 100.000 sacs de sucre et 28.000 hectolitres de rhum, en 1925, qui seront par la suite exportés vers le Havre, sur le navire de la Compagnie Générale Transatlantique (CGT). La prise de participation, et le rôle de conseiller commercial que jouait Edmond Raoul Duval,⁶⁶ dans cette entreprise antillaise, a renforcé l'aspect colonial de la maison Raoul Duval. Ceci a permis à cette dernière d'avoir une exclusivité sur l'export du rhum et à moindre mesure du sucre. Sur cet aspect, le témoignage d'Hubert Raoul Duval fait ressortir l'aspect colonial de l'entreprise avant et après-guerre :

⁶⁴ Exemples des prises de participation de la maison Raoul Duval : Afrique (Société du Haut Ogooué, 1928, 1947 ; Plantations de Weleu N'Tel), Indochine : Optorg (après 1960), Océanie (Cie Franco-Tahitienne, 1920 ; Cie de Vaté, CGFH, N. Hagen ; CAM Nouvelles Hébrides puis SFNH, 1930), Kerguelen (Cie Générale des Iles Kerguelen, 1933 ; Pêches Australes, 1928). Source : Malon, 2006, p. 351

⁶⁵ Les archives de l'Annuaire des Entreprises Coloniales (Guadeloupe, Martinique) en 1922, font apparaître le nom d'Etienne Raoul Duval dans la liste des administrateurs de la SIAPP :

Société Industrielle et Agricole de Pointe à Pitre (Etablissements Darboussier), 54 rue Saint Lazare, Paris (9^e). Capital – Société fondée le 13 avril 1907, au capital réduit à 960.000 francs divisé en 9600 actions de 100 francs. Objet : Exploitation des propriétés agricoles et de la fabrique du sucre et du rhum dont la société est propriétaire à Guadeloupe. Conseil : J. Micard (Président), Paul Chapuy (Vice-Président), Ch. Kapferer (Administrateur délégué), Léon Besson (Compagnie Marseillaise de Madagascar), Ed. Humbert, Etienne Micard, Gaston Micard, Etienne Raoul Duval, G. Robert (Administrateurs).

En 1951, l'Annuaire des Entreprises Coloniales (Antilles), avec le changement des membres du conseil de la Société Industrielle de Pointe à Pitre, fait apparaître l'entreprise Raoul Duval et Cie comme administrateur, une nouvelle adresse : 1 rue Blanche, Paris (9^e) et un nouveau capital de l'entreprise : 360.000.000 francs. Ainsi le Conseil se compose de : MM. le Vicomte, P. d'Aubert (PDG), Comte Alphonse de la Bourdonnaye (Vice-Président), Jean Chanove, E. Doucet, J. Durand-Smet, E. Raoul-Duval et Cie, S. A., Mme Smet-Micard, Sté des Raffineries de sucre de Saint- Louis, (Administrateurs).

⁶⁶ 146^{ème} séance du Conseil d'Administration, 18 novembre, 1953 : Appointements – comité de direction de la SIAPP : " Le président expose que la SIAPP lui a exprimé qu'il serait préférable que ce soit lui personnellement qu'il agisse comme conseiller commercial et non par notre société, comme c'est le cas actuellement. Le conseil donne l'accord et les appointements qui revenaient à notre société à ce titre, devront attribués directement et personnellement à M. Jean Raoul Duval.

« Pour nous, je dirai que c'était à cent pour cent (parlant de l'aspect colonial). Nous ne faisons plus de coton. Les deux pays où nous avons une filiale, plus Madagascar d'où nous importions du café, poivre, girofle, plus Guadeloupe d'où nous importions du rhum. Nous étions typiquement une maison dite coloniale, mais une importance beaucoup moins grande que les grandes sociétés. Nous ne faisons que de l'export de ce pays-là. » (Hubert Raoul Duval, 1999⁶⁷).

Outre la SIAPP, la maison Raoul Duval avait pris des participations et était nommée comme administrateur dans d'autres grandes entreprises guadeloupéennes : la Banque Guadeloupe en 1939⁶⁸, la Compagnie Coloniale de Culture et de Commerce⁶⁹ (aussi filiale de la SIAPP), l'Etablissement Leport et Cie SARL⁷⁰, la Société Industrielle de Sucrierie⁷¹ (autre filiale de la SIAPP), GIE, SICA. Ainsi, les membres de l'entreprise Raoul Duval faisaient souvent des visites⁷² à ces entreprises et assistaient aux réunions du conseil d'administration et des assemblées générales. Pendant la guerre, la SIAPP a, tout de même, pu assurer la continuité des affaires malgré des conditions désavantageuses⁷³, arrêt des échanges avec l'outre-mer, anarchie suite à une concurrence dérégulée... et pendant laquelle la maison Raoul Duval a pu anticiper cette situation en faisant des provisions exceptionnelles et réinstaller la totalité de leurs services au Havre :

⁶⁷ Entretien réalisé par Claude Malon en 1999 avec Hubert Raoul Duval, dans le cadre de sa thèse sur les entreprises coloniales havraises.

⁶⁸ D'après la 45^{ème} séance de Conseil d'administration du 13 juillet 1939 : « acquisition d'une part dans la SARL La Banque Guadeloupe »

⁶⁹ 105^{ème} séance du Conseil d'Administration de l'Etablissement Raoul Duval – 29 octobre 1949 : « les dispositions prise par la SIAPP, intéressée elle-même par sa filiale « La Compagnie Coloniale de Culture et de Commerce » pour deux millions et demi de capital, en vue de remédier à ses difficultés de trésoreries en souscrivant une somme de 15 millions à l'augmentation du capital. Après étude de la question, les président a estimé qu'il y avait lieu pour notre société, d'appuyer l'effort fait par la SIAPP, et de souscrire 1.425 MF à cette augmentation de capital. Le conseil approuve. ».

⁷⁰ 105^{ème} séance du Conseil d'Administration de l'Etablissement Raoul Duval – 29 octobre 1949 et 106^{ème} séance du 24 novembre 1949 : « Affaire Etablissements Leport & Cie SARL... les difficultés de trésorerie de cette société dont notre société possède 100.000 de capital, et à qui elle a confié des rhums à vendre ». Et « M. Pédron (gérant des établissements Leport) a commis des malversations ! Ce qui va peut-être nous obliger, ainsi que la SIAPP, à une réduction de notre créance (peut être totale).

⁷¹ Séance 244 du Conseil d'Administration, 15 février 1970 : SIS (filiale de la SIAPP), le président informe le conseil que notre société a été nommée administrateur de la SIS (Société Industrielle de Sucrierie) par l'AGO de cette société le 18 juin 1970. Sur proposition d'Hubert Raoul Duval, Gilbert Raoul Duval est mandaté comme représentant permanent pour représenter notre société aux réunions de conseil et d'assemblées générale de la SIS.

⁷² Exemple des séjours en Guadeloupe de Gilbert Raoul Duval en 1951 et en 1970 (durée d'un mois)

⁷³ Assemblée Générale des Actionnaires, 8 juillet 1941. Rapport du Conseil d'Administration : « malgré les difficultés de toutes sortes, notre société de janvier à mai a été très satisfaisante et le résultat reflète dans les chiffres qui nous indiquerons... et ce malgré des frais généraux particulièrement importants, qui se sont étendues sur toute l'année... La SIAPP dont nous détenons un certain nombre d'actions constituant également une partie importante de notre portefeuille a pu, malgré les circonstances poursuivre au cours de l'exercice écoulé, son activité ».

« Nos efforts cependant ont tendu à participer à l'organisation nouvelle du commerce. Nous avons en trop souvent dans le passé, à déplorer l'anarchie qui régnait à la suite d'une concurrence dérégulée et nous avons en ce qui concerne toujours prêché une discipline que nous estimons indispensable. Ainsi, faisons-nous tout ce qui sera possible pour aider ceux qui feront appel à notre courant en la circonstance. » (51^{ème} séance de l'AGO du 30 mars 1940).

Par ailleurs, la situation qu'a connu la SIAPP et la continuité qu'elle a pu assurer pendant et après la guerre n'a pas pu être de même pour d'autres filiales de la maison Raoul Duval, comme sa filiale indochinoise au Vietnam et Cambodge : La Société Havraise Indochinoise (SHIC).

3.2.2. L'implantation en Extrême Orient et la création de la Société Havraise Indochinoise (SHIC)

Avec le développement du commerce avec la colonie en Indochine et ce que pouvait offrir ce territoire en produits coloniaux, plusieurs entreprises de négoce étaient attirées à commercer avec ce territoire voire s'y installer et créer des filiales. Au début du XX^{ème} siècle, la quasi-totalité des importations des produits en provenance de l'Indochine, de la Guyane, des Nouvelles Hébrides et des Antilles sont dirigées vers le Havre. Ainsi, la ville est devenue un véritable entrepôt des produits coloniaux et dépassant les autres ports, même celui de Rouen, Bordeaux ou même Marseille, qui étaient de forts concurrents, caoutchouc, riz, café, épices... y transitaient. La création de la filiale Société Havraise Indochinoise⁷⁴ (SHIC), en 1926, a été motivée par une relative indépendance de intermédiaires locaux et s'adresser directement à ses fournisseurs locaux de la colonie. Assurer des approvisionnements de la maison mère en produits tels que le riz, le caoutchouc, le poivre, kapok et les peaux, etc., tel était la mission de la filiale indochinoise implantée à Saïgon. Ainsi, la maison Raoul Duval a pu traiter avec les colonies lointaines en Océanie (Tahiti, Polynésie, Indochine, Madagascar, Nouvelles Hébrides...).

⁷⁴L'Annuaire des Entreprises Coloniales (Indochine, 1951) : Société Havraise Indochinoise, 44, rue Lefebvre, SAIGON (Sud Viêt-Nam), Siège administratif et Agents généraux pour l'Europe : E. Raoul-Duval et Cie, S.A., 7, place Léon-Meyer, LE HAVRE. et 21, rue d'Enghien, PARIS (10e). Capital. — Société anon, 1926, 2.160.000 piastres en 10.800 act. de 200 piastres ent. libérés. Dividendes pour un capital de 1.080.000 p. — 1947 : 48 p.; 1948 : 72 p. Objet. — Exportation, importation, charbonnage, assurances, consignation de navires. Exp. — Riz et brisures, maïs, poivres, peaux de buffles, et généralement tous produits d'Indochine. Imp. — Sacs. Conseil. — MM. Jean Raoul-Duval [fils d'Edmond, petit-fils du député bonapartiste], président et admin.-dél.; Henri Raoul Hervey [fils de Maurice, sénateur de l'Eure, et de Valentine Raoul-Duval. Adm. Cie Agricole Oranaise, Havraise africaine...] et Charles Chauvin, admin.-dél.; Henri Tassin, administrateur

Ayant des liens avec la Banque d'Indochine⁷⁵, Edmond Raoul Duval, étant l'interlocuteur de cette dernière dans la création de la Compagnie de Vaté et ayant des participations dans la Compagnie Franco-Tahitienne, créée en 1920, spécialisée dans l'import/export interinsulaire Tahiti-Iles Marquises via son magasin installé à Papeete, avait toutes les conditions pour créer de la SHIC un vrai centre de profit pour la maison mère. Comptant, comme d'habitude, sur ses hommes de confiance⁷⁶ sur place et ceux qui s'y rendent ponctuellement (salariés, dirigeants et fondé de pouvoirs), La SHIC a pu même créer d'autres filiales et succursales au Vietnam et en Cambodge. La proximité de la filiale du groupe Raoul Duval de ses centres d'intérêt a permis, via ses dirigeants disposant d'une certaine autonomie, d'être réactif au marché et saisir rapidement les opportunités qui se présentaient.

En 1933, Jean Raoul Duval, président de la maison Raoul Duval, effectue un voyage en Indochine pour l'étude d'une offre faite à la Banque d'Indochine pour le rachat de 200 actions de la SHIC détenues en gage par cet établissement (PV du Conseil d'Administration, Séance du 3 mai 1933). L'évolution des affaires de la filiale a incité la direction à acheter un entrepôt à Cholon afin de faciliter les opérations effectuées par la SHIC à Saigon⁷⁷. Toutefois, cet entrepôt a été cédé, en 1942, suite aux événements qui se sont produits à cette époque au Vietnam⁷⁸. Pendant la seconde guerre mondiale, l'entreprise Raoul Duval décide de replier certains des services de la maison sur Bordeaux⁷⁹ en conservant le portefeuille et les services de l'Indochine (55^{ème} séance de délibération du Conseil d'Administration du 22 mai 1940). Les échanges avec les filiales lointaines ont été aussi rompus durant cette période mais l'activité de la SHIC était satisfaisante⁸⁰.

⁷⁵ 29^{ème} séance de délibération du conseil d'administration, 29 avril, 1937 : Caution donnée à la Banque d'Indochine pour garantir l'avance qu'elle a faite à Saigon à la SHIC : IC\$ 150.000 + frais. 30^{ème} séance de délibération du conseil d'administration : 5 octobre 1937 : caution donnée à la Banque d'Indochine pour garantir l'avance qu'elle a faite à Saigon à la SHIC. IC\$ 200.000 + frais

⁷⁶ Les hommes de confiance sur lesquels comptait la maison Raoul Duval font souvent partie de la famille élargie ou des collaborateurs qui ont travaillé longtemps pour l'entreprise ou avec qui ils entretenaient des relations d'affaires et de confiance mutuelle, ainsi que des salariés loyaux

⁷⁷ 40^{ème} Séance du Conseil d'Administration du 22 novembre 1938 : Le conseil d'administration, après avoir délibéré, décide de l'acquisition par la Société Raoul Duval et Cie SA de la SHIC, du magasin appartenant à cette dernière société, situé à Cholon et donner les pouvoirs à Monsieur Chauvin à Saigon pour réaliser l'opération. Assemblée Générale des Actionnaires du 3 avril 1939 : « Nous avons été amenés, pour faciliter les opérations de notre filiale, SHIC à Saigon, à lui acheter, au cours de l'exercice le grand entrepôt à marchandises d'environ 3700m² couverts, qu'elle possédait à Cholon. L'opération a été réalisée à un prix inférieur à l'estimation qui a été faite par l'architecte expert du Crédit Foncier de l'Indochine ».

⁷⁸ Assemblée Générale des Actionnaire du 12 mai 1942 : « cession des magasins à Cholon en 1942 à 800.000 frs»

⁷⁹ A Bordeaux, comme à Paris, la famille Raoul Duval comptait sur son réseau de personnes de confiance et qui faisaient souvent partie de la famille et du réseau qu'elles avaient.

⁸⁰ « Bien que nous soyons privés de correspondance, nous savons par télégramme que l'activité de notre filiale de Saigon, a été satisfaisante pour l'année 1940 », PV de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 8 juillet 1941.

«...Nous sommes, par ailleurs, privés de renseignement sur la situation actuelle de la plupart des autres affaires dans lesquelles nous avons des participations dans les colonies », (AG des Actionnaires du 12 mai 1942).

Ainsi, la maison mère n'avait plus, ou pas assez⁸¹, de nouvelles de sa filiale indochinoise à Saigon. Cependant, la confiance qu'ont les directeurs de la maison Raoul Duval en la loyauté de leurs collaborateurs dans ces filiales, rassurait le siège au Havre quant au déroulement des affaires en Indochine⁸². La confiance qu'avaient les dirigeants de la maison Raoul Duval en leur collaborateurs sur place, avait permis à la maison mère de continuer son activité en toute assurance sur leurs intérêts en Indochine. Le témoignage suivant atteste de cette confiance et la loyauté des collaborateurs sur place :

« ... Ils furent entourés, pour ce développement en France, par une série de fondés de pouvoirs de valeur et de caractère, parmi lesquels il faut citer MM. Millière, Lepagnol, Horread et Tassin. Là encore, ce développement ne fut possible que grâce à l'action de directeurs locaux venus de la maison mère qui travaillèrent parfois dans des conditions très difficiles, comme pour la Société Havraise Indochinoise, coupée de la France en 1943 et 1945 et à Abidjan, au début de notre activité. Les noms de Charles Chauvin et de Lucien Gruchy restent attachés à ces années difficiles, puis aux succès enregistrés ensuite.

Un autre des collaborateurs de notre Société, pendant toute cette période, lui apporta son dévouement, son sens général de l'entreprise et son art des contacts humains : ce fut Raoul Hervey. » (Document interne)

A la sortie de la guerre, la maison Raoul Duval retrouve le rythme habituel de ses activités et décide d'implanter une nouvelle filiale de la SHIC à Phnom Penh en Cambodge qui permet d'avoir un centre d'approvisionnement supplémentaire de ses produits et de représentation de Mazda⁸³. Par ailleurs, cette filiale a rencontré souvent des difficultés liées à

⁸¹ Dans les PV de délibération du CA de l'époque, il est mentionné que les échanges sont rompus avec la plupart des colonies mais, la maison mère continue à recevoir des télégrammes, moins souvent, en provenance de la SHIC. L'entretien avec François Raoul Duval nous dit que ces échanges sont complètement rompus, une déviation de l'histoire au fil du temps ou souvenir d'un personnage clé, qu'était M Chauvin pendant cette période, qui a réussi à tout gérer malgré des conditions difficiles ?

⁸² « ...exemple, pendant la seconde guerre mondiale on relève qu'il n'y a pas de nouvelles de l'Indochine, et ce jusqu'en septembre 45 où on a retrouvé la filiale de l'Indochine. M. Chauvin remet les clés de la caisse... A aucun moment on n'a douté, si ce n'est craint (physiquement) pour les personnes qui y étaient. Nos affaires supposent des gens musclés et fiables sur place ». Entretien réalisé par Didier Chabaud avec François Raoul Duval, 2009

⁸³ 145^{ème} séance de délibération du CA, 14 octobre 1953 : « Bien que la question ne nous concerne pas directement, mais seulement comme principal actionnaire, le président tient à signaler qu'en raison des difficultés de tout ordre qui apparaissent dans les relations Cambodge/Vietnam. Il a semblé nécessaire au CA de la SHIC d'étudier la

différents évènements, politiques, sociaux et économiques mais a pu toutefois garder une activité satisfaisante⁸⁴ :

« Le président rend compte de l'attaque dont été l'objet de la part des rebelles, les magasins loués par la société à Cholon, attaque qui a entraîné la destruction presque totale desdits magasins et des marchandises qui s'y trouvaient :

- *Une partie couverte par l'assurance risque de guerre + constituer un dossier « dommages de guerres » pour la partie non couverte ».*
- *Le président rend compte qu'il pense que monsieur Charles Chauvin, fondé de pouvoirs de notre société, et administrateur délégué auprès de la SHIC se rendra en mission d'inspection à Saigon, vers la fin d'octobre.*

Les résultats connus de la SHIC, au premier semestre 1949, permettent d'espérer que le contrecoup résultant de ce sinistre pour la société n'aura pas de conséquences sérieuses mais justifie, cependant, une politique d'extrême prudence dans la répartition des bénéfices d'une affaire de ce genre. » (104^{ème} séance de délibération du CA, 8 octobre 1949).

Jusqu'en 1950, les résultats de cette filiale n'inquiétaient pas tant la direction de la maison Raoul Duval et la prudence était la politique suivie dans la gestion de ses affaires tant en Indochine⁸⁵ que dans les autres activités de l'entreprise⁸⁶. A partir de cette date, les affaires en Indochine et des services liés (Transit essentiellement) commencent à se dégrader et l'entreprise mère commence à réfléchir à d'autres implantations dans des pays avec qui elle traite, c'est dans cette logique que la filiale africaine, la SHAC, a été créée :

« Ralentissement très marqué des opérations Transit en raison de la diminution des expéditions à destination de l'Indochine. Trois

constitution d'une société ayant un siège social à Phnom Penh, société à laquelle la SHIC serait appelée à faire apport de ses actifs au Cambodge, le capital restant pour la totalité dans les mains de la SHIC ».

⁸⁴ AGO du 3 juin 1948 : « les difficultés restent toujours très grandes en Indochine, où notre filiale a pu, cependant, obtenir des résultats satisfaisants ». AGO du 14 mars 1949 : « Nous signalons que, malgré la persistance de l'agitation politique en Indochine, notre filiale, SHIC, a obtenu pour l'année écoulée, des résultats satisfaisants».

⁸⁵ 115^{ème} séance de délibération du CA du 2 septembre 1950 : « SHIC : le fondé de pouvoir de notre société, M Raoul Hervey, étant rentré cette semaine de Saigon, il lui a demandé de faire un exposé de la situation en Indochine en général et de notre filiale en particulier. M. Raoul Hervey, indiquant tout particulièrement les mesures prises pour réduire les risques dans la plus large mesure possible, estime indispensable de continuer notre activité avec la SHIC »

⁸⁶ «...malgré les difficultés rencontrées par le laborieux passage d'une économie dirigée à une économie de plus en plus libérée les résultats de l'exercice 1949 ont été satisfaisants... Notre poste titre de Participation comprend essentiellement les actions de notre filiale la SHIC, malgré les nombreuses difficultés et les troubles qui règnent en Indochine, les résultats obtenus en 1949 ont été satisfaisants». Assemblée générale mixte à la fois Ordinaire et Extraordinaire des actionnaires du 28 avril 1950.

préoccupations éprouvées de l'évolution de la situation économique en Indochine :

- *Le courant d'affaires régulier a pu, jusqu'à présent être maintenu avec la Cambodge, il n'en est pas de même avec le Vietnam, où une grande crise monétaire qui se traduit surtout par un manque de franc consécutif au retrait progressif au corps expéditionnaire à l'arrêt presque complet des exportation du riz, et enfin à des importation trop importantes entrave considérablement les affaires.*
- *Changement du siège de la SHIC de Saigon au Havre.*
- ...

Nous avons jugé opportun de lui apporter le concours financier nécessaire et estimons dans ces conditions et en attendant que la situation soit clarifiée de voir vous proposer à nouveau les résultats bénéficiaires ». (AGO du 22 juin 1955).

C'est à cette date, alors que le siège de la SHIC à Saigon fut rapatrié, le 29 mars 1954 (AGO de l'exercice 1954) au Havre tout en gardant celui de Phnom Penh en Cambodge et orientation des expéditions à des destinations en Afrique.

« Aggravation du recul des opérations de Transit, motivée comme l'année dernière par le ralentissement des opérations à destination de l'Indochine, et, en plus particulier cette année la diminution des expéditions à des destinations de la côte d'Afrique.

En Indochine, la situation s'est peu modifiée par rapport à ce que nous vous signalions dans notre compte rendu de l'année dernière. Les activités avec le Vietnam sont très limitées, tant à l'import qu'à l'export, par contre si les affaires à l'export en sont toujours assez difficiles avec le Cambodge, des affaires assez régulières ont pu être traitées en produits cambodgiens » (AGO du 23 juin 1956).

A partir de 1957, la filiale de la SHIC a commencé à retrouver une nette amélioration dans ses activités, même si elles restent en dessous des attentes de la maison mère avec des pertes enregistrées, et des mesures assez strictes telles que la réduction du personnel ont été préconisées⁸⁷.

⁸⁷ AGO du 10 mai 1957 : *« L'exercice est surtout marqué par une reprise des affaires plus importantes en riz et Brisure, avec le Cambodge et le Vietnam. Cependant, la moyenne des prix des articles que nous traitons marque*

« Perte : 6.588.070 due à :

Notre activité avec le Cambodge et le Vietnam, en l'absence de tout traité commercial, s'est trouvée ralentie et l'exagération des taxes sur le transfert n'a pas permis à notre filiale, la SHIC, de virer ses bénéfices et n'avons eu, de ce fait, aucun dividende à encaisser au titre de l'exercice 1957. Un accord vient récemment d'être conclu entre la France et le Vietnam, il nous permet d'espérer une reprise d'activité mais dans des conditions qu'il ne nous est pas encore possible de préciser ». (AGO des 3 juin 1957).

Malgré cette situation délicate dans laquelle se trouvait la filiale indochinoise, SHIC, l'exercice 1958 a pu marquer de bons résultats dans l'importation du riz :

« Nous devons signaler qu'au cours de cette campagne, nous avons pu, comme importateur, faire nos premières opérations d'importation importantes en riz indochinois. Nous espérons trouver, dans ce secteur d'importation, aliment complémentaire à nos affaires Café & Cacao ». (AGO du 16 mars 1958).

Malgré la baisse de l'activité et de la rentabilité des filiales indochinoises, la maison Raoul Duval a préféré maintenir leurs activités en espérant une évolution et tirer profit de ce qui existe à ce jour. Tout au long des années 1960, l'activité de la filiale en Indochine était marquée par une fluctuation, de part de la fermeture de la succursale à Saigon en 1962 (AGO du 29 mai 1962) et ses dirigeants ont ainsi créé une autre filiale qui se charge des transports des produits, la Société Khmère de Transport et de Commerce (SOKTRANSCO), en vue de diversifier l'activité de la filiale indochinoise et pallier aux pertes réalisées par la SHIC en 1962 (AGO du 8 mai 1964). L'année 1965 a été marquée par le départ à la retraite du président Jean Raoul Duval et son remplacement par Hubert Raoul Duval⁸⁸ et de la décision de fermeture de la filiale de la SHIC à Phnom Penh :

« Comme nous l'avons laissé prévoir, la SHIC a connu un exercice 1964 déficitaire et les conditions de son activité au Cambodge ont amené son

un recul assez sensible sur celle de l'exercice précédent, et les commissions s'en resserrent naturellement malgré des tonnages de plus en plus importants : réduction du personnel dans le département Transit et Assurance pour l'adopter à l'activité actuelle. Nos affaires à l'export, tout particulièrement en raison de la réglementation actuelle en cours. Le transfert des bénéfices réalisés par notre filiale SHIC en Indochine n'ont pas pu être obtenus qu'à la charge titre avec abattement de 50% en ce qui concerne le Vietnam, mais aucun transfert n'a pu être obtenu du Cambodge ».

⁸⁸ AGO du 17 mai 1965 : « L'exercice a été marqué par le départ à la retraite de M. Jean Raoul Duval qui le 31/12/1964 nous a donné sa démission de PDG et Hubert Raoul Duval l'a remplacé. Pendant plus de 51 ans, il a été l'armateur infatigable de notre société. Successivement fondé de pouvoir, associé, administrateur délégué, directeur général puis PDG, il a été entre autres, le créateur de nos filiales en Indochine et en Côte d'Ivoire et a développé considérablement notre portefeuille 'Assurances' ».

conseil d'administration la fermeture de l'agence à Phnom Penh à compter du 31/12/1965 » (AGO du 3 mai 1966).

L'arrivée de Hubert Raoul Duval à la tête de l'entreprise, a permis de donner un nouveau souffle aux activités en élaguant certaines activités boiteuses et réorientant l'activité centrale de l'entreprise. La fermeture de la filiale à Phnom Penh n'a pas été immédiate en 1965, et la procédure de sa liquidation a duré jusqu'en 1970, année où la maison mère décide de réaliser une opération de fusion avec sa filiale qui a été créée dans les années 1960, COFAREX (nouvelle dénomination de la Société Française Extrême Orient). Durant cette année aussi, l'entreprise crée aussi une autre filiale spécialisée dans l'achat de moteur de transport pétrolier la SARL Services & Transport – Armement (STA) au capital de 20.000 francs et dans laquelle la SHIC est intéressée à concurrence de 18.000 francs (243^{ème} Séance de CA, 23 avril 1970). Dans les locaux de la SHIC, à Paris, sera installé, en 1970, le département Négoce Cacao.

Liquidation des filiales de la SHIC en Indochine, recentrage sur le café et le cacao et une vague d'acquisition et de rachat d'entreprises diverses marqueront l'entreprise Raoul Duval à partir des années 1960 avec le tandem dirigeant Hubert et Gilbert Raoul Duval. La fraîcheur apportée par ces deux derniers va permettre de relancer les activités de l'entreprise en Afrique et la recherche de nouvelles en métropole.

3.2.3. La spécialisation dans le café : la Société Havraise Africaine (SHAC)

L'intérêt que portait le groupe E. Raoul Duval et Cie S.A. à l'Afrique n'a pas commencé au moment de la création de la filiale en Côte d'Ivoire, le groupe avait déjà des intérêts en Afrique, spécialement la côte ouest et le Madagascar qui offraient les produits tropicaux traités par le groupe depuis sa création. Comme beaucoup d'autres négociants havrais de produits tropicaux et coloniaux, le groupe implante une succursale au début du XX^{ème} siècle pour traiter directement avec l'origine des produits. Au début de la période coloniale, le trafic africain du Havre était orienté vers le nord de l'Afrique (Maghreb), mais cette orientation s'est déplacée en latitude et la zone tropicale et équatoriale devenaient son centre de gravité, vu la nature tropicale recherchée par les négociants havrais. Ainsi, la fin des années 1920 marque l'implantation du commerce colonial africain avec d'importantes lignes reliant le Havre à la côte occidentale de l'Afrique, à savoir Les Chargeurs Réunis et la Havraise Péninsulaire (Malon, 2009).

Café, cacao, riz et bois étaient les produits phares de ce commerce colonial et le Havre occupait, à l'époque, la position de leader mondial dans le commerce du café. Toutefois, New York s'empare du leadership et devient le régulateur des grands mouvements financiers du café

pendant la grande guerre. Après 1945, le négoce colonial havrais retrouve son apogée avec les exportations à partir de l’Afrique noire et en particulier la Côte d’Ivoire. Les maisons havraises, dont E. Raoul Duval et Cie S.A., ont dès alors implanté leurs filiales et commencent à traiter directement avec l’Afrique (voir tableau 31).

<i>Année</i>	<i>Maison mère</i>	<i>Filiale</i>	<i>Siège</i>
1949	Guy du Pasquier	Sté caféière africaine	N’Kongsamba
1949	Cotoubangui	Caféière du Haut Oubangui	Alindao
1952	Raoul Duval SHAC	SHAC Abidjan	Abidjan
1954	Interocéanique	Sinteroc-Abidjan	Abidjan
1955	Voisin	SAPRAF	Abidjan
1956	Interocéanique	SINTERAF	Manakara
1956	Ancel	DAF-Bangui	Bangui
1956	Ancel	DAF-Abidjan	Abidjan
1956	Ancel	DAF DOUALA	Douala
1956	Ancel	DAF Tamatave	Tamatave
1959	Albert Charles	SABIC	Abidjan
1960	Vanier	SMAC	Tamatave
1960	Interocéanique	Nizière	Alger
1960	Reinhardt SIC	SIC	Abidjan

Tableau 31. Les filiales des maisons havraises polyvalentes implantées en Afrique et à Madagascar après 1945 (Malon, 2006)

Mais la concurrence avec les autres ports et particulièrement celui de Marseille a réduit le monopole du port du Havre en matière d’importation de café des colonies africaines, entre 1920 et 1939, le Havre reçoit 75% de café français de toutes provenances et passe à 52% entre 1950 et 1960. Cette baisse est due au développement des trafics d’importation de café effectués à partir de Marseille pendant la période de la guerre et l’arrêt des trafics à partir du Havre (Malon, 2009).

Cependant, la majorité des grands négociants havrais ont dû implanter des succursales à Marseille pour pallier à cette conjoncture handicapante pour leur activité. Cacao, comme le café, le Havre a su monopoliser le marché de ces denrées coloniales, où il était, à partir des années 1920, premier port français et colonial de cacao et assurant à la fin de la période coloniale les trois cinquième de la consommation française de cacao en provenance, majoritairement, de l’Afrique noire. *Gold Coast* (Ghana), Niger, Côte d’Ivoire et Cameroun étaient alors les premiers producteurs de cacao qui alimentaient les marchés français, suisses, allemands et anglais.

C’est dans cette mouvance que la maison Raoul Duval s’est orientée vers l’Afrique noire pour ramener ses produits, particulièrement café et cacao, à partir de 1936 où elle avait implanté une succursale à Abidjan (Côte d’Ivoire) et plus tard créé une filiale indépendante mais

contrôlée entièrement par la maison mère. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la création de cette filiale était motivée par l'anticipation de la perte de la SHIC et le déclin de ses activités suite aux conflits en Indochine et le renforcement de la présence de l'entreprise dans les pays producteurs des produits traditionnels qu'elle traitait. La question de création d'une filiale en Afrique s'est posée quelques années avant la création effective de la SHAC vu les intérêts du groupe Raoul Duval portés en Afrique depuis quelques années, et si l'on croit les documents en notre possession, une première tentative de filialisation a été bien lancée dans les années 1940 mais qui s'est soldée par un échec. La direction étant décidée, elle a fini par créer dans les années 1950 la première filiale africaine :

«Le président indique qu'il est possible que la société soit amenée à s'intéresser à certaines affaires dans la Cote d'Afrique et donne des renseignements sur les négociations en cours. » (81^{ème} séance de délibération du Conseil d'Administration, 6/12/1945)

Bien que la situation de la maison mère, la veille de la création de la SHAC, était plutôt satisfaisante (tableau 32), les dirigeants du groupe soutenus par leur réseau en Côte d'Ivoire ont réussi à changer le schéma de leurs activités en Afrique et passer d'un simple commissionnaire à une véritable société de commerce international. Le témoignage d'Hubert Raoul Duval décrit ce changement dans la stratégie de l'activité africaine :

« Lorsque je suis entré dans notre maison en 1950, cela se passait de la façon suivante. Je prends le café de la Cote d'Ivoire comme exemple. Il était produit par un petit planteur africain qui faisait 10 à 15 tonnes dans son année cela n'a pratiquement pas changé en dehors des plantations du président. Ce planteur vendait son café soit à des torréfacteurs des sociétés coloniales de l'intérieur, soit par l'intermédiaire de traitants libanais en général, voire des traitants français, à des exportateurs installés à Abidjan. Ces exportateurs en général non spécialisés, grandes maisons d'importation et exportation, avaient dans tous les ports français un correspondant qui s'appelait un commissionnaire et qui vendait pour son compte « à la commission ». À l'origine c'est ce que nous étions. Ce commissionnaire grâce à un courtier de la Place du Havre vendait aux négociants qui eux même, grâce à des agents à l'intérieur vendaient à des torréfacteurs, mais très peu à l'époque. Aujourd'hui pour le même circuit, que se passe-t-il ? Sur le plan de la

production, pas de changement. Par contre pour l'exportation, un exportateur qui est notre filiale et nous sans aucun intermédiaire. Et nous traitons ensuite directement à la grande torréfaction sans autre intermédiaire que le téléphone ». (Hubert Raoul Duval, Négocio International).

Année	Fonds propres	Chiffre d'affaires	Bénéfices	Bénéfices/Chiffre d'affaires
1950	71,3	1621	63.3	3.9%
1951	119.3	2014	60.4	2.9%

Tableau 32. Les comptes de l'E. Raoul Duval et Cie S.A. (en million de francs), Banque de France (1955), Malon (2006).

La SHAC, comme les filiales créées par la suite, avait une certaine autonomie de la maison mère, ses propres dirigeants et ses propres crédits. Cette démarche délibérée rentre dans la politique de cette PME familiale et les dirigeants de la maison mère justifiaient ce choix et voulaient se distinguer des grandes entreprises, qui ne font que dicter des ordres à leurs filiales. Hubert Raoul Duval explique cette politique de choix de donner cette indépendance à leur filiale :

«... de façon que les managers locaux n'aient pas l'impression, contrairement aux grandes compagnies coloniales par exemple ; qu'ils étaient un pion dans une grande configuration au service d'un siège lointain, dont des gens plus responsables de ce qu'ils disaient directement eux même »

(Hubert Raoul Duval, 16/03/1999) (Malon, 2006).

Les compétences acquises, par la maison mère, dans le négoce en Afrique, et en particulier en Côte d'Ivoire, ainsi que les réseaux déjà établis sur place ont fortement contribué à la réussite de l'implantation de la SHAC : la maison Raoul Duval représentant et effectuant des services à la CFAO (Compagnie Française de l'Afrique Occidentale) avant 1945 – importation des produits en provenance du Sénégal, Mali, Togo, Dahomey (Bénin), Guinée... - , date à laquelle cette compagnie devient représentée par la maison Engelbrecht. Représentation et importation pour le compte d'autres entreprises de la métropole à partir de son bureau à Abidjan comme Chabrières, CICA..., (voir tableau 33) et finalement le soutien du réseau établi et la collaboration avec le Groupement professionnel des exportateurs de café et de cacao et le Syndicat Agricole Africain dont Félix Houphouët Boigny en est le président d'honneur en Côte d'Ivoire :

« En 1952, en créant la société, nous nous sommes adressés en particuliers aux coopératives dont le leader était le président Houphouët Boigny ce qui a valu à mes oncles à l'époque, des remarques plus qu'acerbées des grandes compagnies coloniales, en disant que nous étions anti-France » (Hubert Raoul Duval, 1999, Malon 2006).

<i>Chargeur</i>	<i>Navire</i>	<i>Sacs</i>	<i>Date</i>	<i>Origine</i>
CICA-Chabrières	Fort de Douaumont	700	22/03/1948	Cote d'Ivoire
Raoul Duval	Bouca	133	13/05/1948	AOF
CICA-Chabrières	Bouca	833	13/05/1948	AOF
CICA	Saint Mathieu	525	22/05/1948	Cote d'Ivoire
Raoul Duval	Fort Binger	178	03/06/1948	Cote d'Ivoire
CICA	Robert Espagne	2598	19/07/1949	Cote d'Ivoire
Raoul Duval	Bakala 3	201	03/10/1949	Cote d'Ivoire
CICA	Bakala 3	1612	03/10/1949	Cote d'Ivoire

Tableau 33. Exemples de chargement de café africain pour E. Raoul Duval et Cie SA (d'après des chargements de navires, Syndicat des courtiers, CCATCH, coll. Privée (Malon, 2006)

Le diagnostic de la situation en Côte d'Ivoire fait après des voyages d'affaires réalisés par des membres de la direction de la maison mère et des personnes de confiance ont ainsi appuyé la décision de la création de la SHAC a été en date du 31 octobre 1952 :

« Constitution d'une Société en Afrique :

Le président expose les résultats obtenus à ce jour dans les affaires traitées avec la Cote d'Ivoire, et confirme qu'il estime le mouvement venu de procéder à la constitution d'une société indépendante sous notre contrôle, société anonyme, capital entre 20 et 35 MF CFA, notre société pouvant souscrire 10 MF CFA et la SHIC 7.5MF CFA. En raison du travail effectué par monsieur Mortier pour la mise sur pied de cette affaire, le conseil, en cas de constitution définitive de ladite société, est d'accord pour donner à M. Mortier une option à lever d'ici le 31 décembre 1953, et au prix de souscription original sur un nombre d'actions correspondant à 500.000 F. » (137^{ème} PV de délibération du CA, 25 juillet 1952)

Encadré 10. Administrateurs de la SHAC et Compte rendu du voyage de Jean Raoul Duval en Côte d'Ivoire (139^{ème} séance du 19 novembre 1952, Paris)

Constitution de la SHAC :

*Le 31 octobre 1952, Capital 26M Fr CFA
Jean Raoul Duval, Président Administrateur Délégué
Roland Mortier, Administrateur Délégué
Jacques Westphalen Le Maitre, Administrateur
Charles Chauvin, Administrateur
La SHIC, représentée par Raoul Hervey, Administrateur
Jules de Coubejean, Administrateur
Henri Tassin, Administrateur*

Voyages du Président en Côte d'Ivoire

Le président rend compte de son voyage en Côte d'Ivoire, et, en l'absence de comptes réguliers de MR. Lassègues, des difficultés à mettre sur pied une situation exacte, permettant de déterminer les résultats définitifs de la campagne.

Ceux-ci seront certainement très inférieurs à tout ce qui avait escompté en raison des achats effectués dans des mauvaises conditions par MR Lassègues, et particulièrement en ce qui concerne la qualité, qui l'a, aussi que nous même, mis dans l'obligation de racheter des quantités importantes pour alimenter les contrats vendus « à livrer ».

Le Président expose que dans ces conditions il n'est pas apparu souhaitable de concrétiser les projets que prévoyaient un rôle pour MR Lassègues dans la SHAC, tant que sa situation à l'égard d'E. Raoul Duval ne sera pas partiellement apurée, et qu'il ne sera pas possible d'obtenir que ses méthodes de travail soient plus conformes avec nos vues.

« ... l'exercice écoulé s'est déroulé dans des conditions plus difficiles que les précédentes. Nous avons assisté à un développement important de la concurrence qui s'est montré très actives, et nous a obligés à traiter avec des marges bénéficiaires, faibles au moment même où les frais généraux allaient en augmentant.

Les solutions que nous avons adoptées au cours des années précédentes, pour le travail en Côte d'Ivoire ne nous ayant pas donné satisfaction, et cette colonie, comme vous le savez, étant une des principales source d'approvisionnement en café et cacao, articles que notre activité nous oblige à suivre particulièrement, nous avons été amenés à décider la constitution d'une filiale. La SHAC au capital de 26.000.000 Fr CFA dans laquelle nous

nous sommes intéressés, pour Fr CFA 11 625 000. Notre filiale SHIC prenant elle-même dans ce capital de 7 500 000 Fr CFA.

La SHAC a été constituée avec siège social à Abidjan à la date du 31 octobre 1952 » (Assemblée Générale Extraordinaire du 23 avril 1953).

« Accroissement de la concurrence, et cette année encore les affaires ont été assez difficiles et les marges bénéficiaires souvent réduites.

Constituée le 31 octobre 1952, la SHAC n'a pu effectivement commencer son activité qu'en décembre 1952 et la campagne aussi bien du cacao que du café, s'est déroulée dans des conditions difficiles.

En effet, en ce qui concerne le cacao, la qualité a laissé fortement à désirer, et a conduit notre filiale à s'éloigner du marché pendant plusieurs semaines.

Si la qualité du café n'a pas entraîné de difficulté dans les livraisons, par contre la quantité totale s'est avérée très sensiblement inférieure à celle de la récolte précédente, en même temps que la concurrence se révélait particulièrement active. Les cours pratiqués sur place ont été fréquemment supérieur à ceux obtenus sur le marché de consommation.

Notre filiale a dû, d'autre part, supporter les charges inhérentes à toute création de société et installation nouvelle ». (Assemblée Générale Ordinaire du 24 avril 1954).

Café comme cacao, produits phares du groupe Raoul Duval, et vers lesquels il s'est orienté et spécialisé à partir des années 1950 après le déclin de l'activité de la filiale en Indochine, ont connu plusieurs fluctuations en termes de qualité comme quantité. Toutefois, le groupe a su toujours réaliser des bénéfices lui permettant de rattraper les pertes réalisées et souvent le vol des marchandises ou les lenteurs commerciales (AGO du 22 juin 1955, du 23/06/1956, du 17/06/1958 et du 3/06/1959).

Les difficultés relevées par le fondé de pouvoir et administrateur M. Mortier révèlent ainsi la situation alarmante de l'activité de la SHAC, mais cet administrateur, démissionnaire

en 1955, considère que du fait du début de l'activité, n'est pas si alarmante que cela peut paraître.

« M. Mortier est introduit et rend compte de l'activité de la SHAC depuis sa constitution. Il signale qu'il a pu traiter tant à l'exportation qu'à vente sur place : 2477 tonnes de café et 1414 tonnes de cacao.

En ce qui concerne ce premier exercice social qui s'étend sur 13 mois doit supporter la totalité des frais généraux, avec 4 mois seulement de travail effectif. En effet, la récolte de café n'a guère représenté que les 2/3 de la récolte précédente, et la récolte de cacao s'est avérée si mauvaise en quantité, qu'il a estimé opportun de suspendre les affaires en ce produit, du début de janvier jusqu'à fin mars.

Les défaillances des traitants ont également influé sur les résultats, mais néanmoins M. Mortier estime que cette première année peut être considérée comme une année d'expérience encourageante, et qu'il y a lieu de poursuivre l'effort commencé. » (144^{ème} PV de délibération du CA, 16/07/1953)

A la lumière de ces difficultés et la démission de M. Mortier comme fondé de pouvoirs, la direction de la maison mère a estimé opportun d'envoyer un de ces collaborateurs, Charles Chauvin, et aussi administrateur de la SHAC, afin d'étudier la situation à Abidjan et proposer des solutions :

« Les derniers renseignements reçus de M. Chauvin d'Abidjan, qui font ressortir qu'un effort considérable doit être effectué pour permettre à cette société de continuer à exercer son activité. La seule possibilité consiste :

- *Reprise d'une partie importante des créances avec une grosse incertitude sur les valeurs à attribuer à ces créances*
- *Réduction du capital presque intégral de cette société*
- *Augmentation de capital qui pourrait se situer aux environs de 15 à 20 MF CFA en demandant à la SHIC de participer très largement à l'augmentation du capital.*

Garantie de bonne fin donnée à la Société Générale.

Le conseil estime, en raison de l'effort à fournir en faveur de la SHAC et de l'impossibilité dans laquelle nous sommes aujourd'hui d'apprécier la valeur à attribuer à ces créances, qu'il est opportun de proposer à l'assemblée générale de reporter, purement et simplement, à nouveau les bénéfices de l'exercice écoulé. » (PV de délibération, 158^{ème} séance du 18/05/1955).

Compte rendu de la tournée d'inspection de Mr Gilbert Raoul Duval, Avril 1962

Gilbert Raoul Duval : « voici le compte rendu de la tournée d'inspection que je viens d'effectuer en Côte d'Ivoire.

Situation générale :

J'ai découvert une Côte d'Ivoire différente de celle que j'avais laissée il y a quatre ans, ceci d'une part, en raison de la bonne entente existant actuellement entre les Autochtones et les Français et, d'autre part, de l'évolution (j'entends par là l'expansion) que ce territoire a prise depuis mon dernier séjour.

Les Côte-d'Ivoiriens semblent satisfaits de leurs « indépendance » et leurs dirigeants paraissent suivre actuellement une politique de sagesse qui laisse espérer, pour encore quelques années au moins, des rapports normaux avec les « Blancs ».

Le président HOUPHOUET-BOIGNY délègue très régulièrement ses ministres dans le territoire afin de stigmatiser l'ardeur des citoyens pour permettre la création d'un pays fort et lui donner la place de « leader » parmi les autres pays indépendants d'Afrique. Les « habitudes ancestrales de paresse » ne s'en trouvent pas modifiées pour autant et leur planteur, en particulier se refuse bien souvent –malgré les difficultés pour se procurer des manœuvres « voltaïques » - à participer manuellement aux travaux de sa plantation.

Si Abidjan est maintenant une ville propre et en pleine expansion :

- Construction nouvelles nombreuses, tant pour les africains de moyenne condition que pour la classe aisée et les « Blancs » ;
- Mise en service de la Voirie, permettant un ramassage presque général des ordures de COMACI à Abidjan ;
- Électrification de la majeure partie des artères grandes et des rues ;

Cette capitale est devenue –et là réside un grave problème pour l'avenir- le centre unique de l'activité du pays.

Je m'explique :

- En raison d'habitudes contractées en France par un certain nombre d'Africains ;
- Des salaires élevés dont bénéficient la plupart des éléments « évolués »
- De la vie plus agréable existant à Abidjan qu'en Brousse ;
- Du « miroir aux alouettes » que, pour beaucoup, représente la Capitale (300 à 400 arrivées par jour à Abidjan- parmi lesquelles une certaine seulement susceptible de trouver une activité)

Les efforts fournis par la SHAC et par la maison mère dans le commerce du café et de cacao et l'amélioration des conditions de travail ont permis de réaliser des profits considérables à partir de la fin des années 1950 :

« Nous nous sommes efforcés, au cours de cet exercice d'améliorer nos conditions de travail et de doter notre société de moyens nécessaires à la préparation des produits... Si les transactions sur le cacao ne représentent qu'une plus-value en valeur d'environ 3%, le chiffre d'affaires sur les marchandises a été multiplié par 2,5% et celui sur le café par 3. » (PV des Assemblées Générale de la SHAC du 9/03/1959)

Au début des années 1960, la réorganisation de la SHAC s'imposait compte tenu de la concurrence, des aléas des récoltes de café et cacao et aussi les problèmes d'organisation au sein de la SHAC et entre les employés. Soucieuse du bien être de sa filiale en Côte d'Ivoire et des conditions de travail, la maison mère envoie en 1962, Gilbert Raoul Duval en mission d'inspection de la filiale à Abidjan. Le rapport de cette mission fait ressortir l'évolution de l'activité et dans un premier plan le souci des dirigeants quant au personnel, qui ont adressé une lettre suite à des conflits internes (voir annexe 6) :

Les africains ne veulent plus vivre dans l'intérieur et, de ce fait, l'on peut constater que les grands Centres se vident très rapidement.

A cela s'ajoutent :

- La très grande évolution du Commerce d'Importation : l'ensemble des Sociétés Françaises (Sauf peut-être SMF) ayant pris la décision de réorganiser leur système de postes dans l'intérieur – (si elles n'y ont pas fermé définitivement leurs portes- COMOIE par exemple)
- Deux cas se présentent : la fermeture pure et simple du poste comptoir/ ou sa mise en gérance. Dans ce dernier cas : toujours au bénéfice d'un Africain.
- La diminution importante du Commerce libanais qui, du fait de son activité fort peu constructive, a vu ses possibilités dans cette voie fondent campagne après campagne.

Mais il ne faut pas pour autant passer sous silence le très important effort fait par la SCOA « Chaine-Avion », pour promouvoir, dans l'intérieur, un système de distribution de produits alimentaires de 1^{er} ordre, qui donne partout satisfaction.

Si les Africains semblent satisfaits actuellement de leur situation, -ceci dû, en grande partie, au fait que la fonction publique a intégré dans ses rangs un nombre important d'entre eux, il ne faut pas pour autant croire que cette situation n'évoluera pas, les classes « étudiantines » actuelles devant être source d'importantes difficultés pour les dirigeants de ce territoire, dans les prochaines années à venir. D'où risque plus grand d'éviction de certaines activités.

J'en viens maintenant à la SHAC et vais dresser un rapide tableau des divers problèmes ayant fait l'objet d'un examen de ma part et d'entretiens avec notre directeur :

A. Du personnel :

J'ai trouvé nos services assez peu « soudés », par suite :

- D'une part, du départ en congé de MM HATTET et SALOMON et de Madame VERNANGEAL, au départ définitif de Mr Braud et de Madame Denis notre secrétaire.
- D'autre part, en raison de la fatigue qui se fait sentir chez le personnel en cette fin de traite.

Si le travail fourni paraît être, dans l'ensemble, de « bonne qualité », il n'en demeure pas moins qu'il devrait pouvoir être amélioré, si les membres du personnel ne considéraient pas devoir s'en tenir strictement au rôle qui leur est dévolu. Trois exemples suffiront à illustrer cette faille dans notre organisation actuelle de travail :

1. Refus du chef-comptable de fournir au directeur une « situation de trésorerie (alors qu'il est indispensable pour ce dernier, de connaître, journalièrement celle-ci), pour la simple raison qu'il n'est pas dans ses attributions de tenir des pièces « extracomptables » ;
2. Désintéressement des magasiniers pour tout ce qui est de l'attractivité interne de la Société ; manque complet d'initiative dans de multiples domaines : une sortie de riz du quai, pour livraison directe au client, fait l'objet de la délivrance d'un « bon de sortie » de la part du magasin-produits ; mais ledit bon n'est remis à la comptabilité qu'en fin de semaine, avec les autres bon de sortie. La facturation à l'acheteur s'en trouve donc retardée de quelques 8 jours, alors que celui-ci est déjà détenteur de la marchandise.

3. « Découpage » excessif des Services, ralentissant beaucoup la mise en règle d'une série d'opérations : facturation à la caisse Aide/Export – Facturation/ Ventes locales (CAPRAL) – Facturation/ Export

En ce qui concerne le personnel Africain :

- De nombreuses difficultés existent, rendant peu aisé le travail de notre Direction Locale, ceci dû à deux causes :
 - Les droits que les « anciens » prétendent avoir acquis
 - Les séquelles des opérations « troubles » (vol café/cacao) de la précédente campagne
- En ce qui concerne nos anciens éléments, dont deux paraissent valables : MAKAKONE usinier et Victorien DEMBELE chef d'équipe (pour ce dernier avec certaines réserves), je puis dire que leur mentalité est mauvaise, ils n'acceptent pas, du fait de leur ancienneté, les remarques qui leur sont faites ni d'effectuer une tâche autre que celle pour laquelle ils sont attribués. Or si, en périodes de traite, chacun a un poste bien déterminé, il n'en est pas de même en période d'Inter-traite, où l'ensemble du personnel africain de l'usine doit pouvoir se plier à toutes fonctions que leur chef de service estime devoir leur assigner.

Il y a lieu également de préciser que ces « anciens éléments » prennent pas mal de liberté avec les horaires, ce qui est un fort mauvais exemple pour les autres membres du personnel africain.

Vol Produits

Pour ce qui est- des difficultés rencontrées, dans ce domaine, la dernière campagne- et qui sont réelles quoique d'importance certainement moindre que ce qui nous a été exposé, jusqu'à ce jour, par notre directeur –un certain malaise règne encore et le fait d'avoir écarté DIAKITE (commis magasinier) en le désignant pour le contrôle de nos lots dans les magasins GMT – et DIALO (Peseur), en lui confiant le travail de chef d'équipe – ne règle pas le problème.

A noter qu'aux rivalités habituelles entre humains, s'ajoute ici les différends inhérents aux diversités des races et qui sont particulièrement importants chez les Africains.

Le désir de notre directeur est de clarifier la situation le plus rapidement possible, raison pour laquelle il a engagé, il y a quelques mois, un nouveau commis-magasinier : Ba-Moussa et un peseur ; mais cela ne l'autorise pas pour autant à renvoyer nos mauvais éléments ceux-ci étant très protégés par la législation actuelle en matière de code de travail.

Mouvements du personnel – Congé 1962

1. Mr Pierre Hattet, départ 4 avril retour prévu 5 Août
2. Mr Salomon, départ fin Mai retour prévu le 1^{er} septembre
3. Madame Vernageal, départ début juin, retour prévu ??

(?) Directeur : Mr Herain : départ début Août retour début Octobre

Démissions :

1. Madame Denis : départ fin Avril 1962
2. Mr Braud : départ début Juin 1962

Des pertes – au poids

A. CACAO :

Pour quelques 7000 tonnes exportées au courant de la traite 61/62, la freinte de route s'élève :

- Pour 4792 tonnes à : 1,75% (ensaché à la CHAC)
- Pour 1327 tonnes à : 1,48% (achetées Label-Quai)
- Soit en moyenne de 1,69% pour 5100 T environ

Ce chiffre fait apparaître un dépassement assez sensible de perte de poids par rapport au pourcentage reprise en parité et qui nous vous le rappelons, est de 1,5%. Par contre, si le pourcentage de 2% repris en parité entre les stades « nu-basculé » et FOB n'est pas atteint en freinte « directe », il l'est comptablement parlant. En effet, dans ce pourcentage de 2%, sont incorporés, en sus des pertes au poids « magasin » :

1. La prime pour CACAO « sec », accordée à certains traitants
2. Les pertes au poids de séchage (les lots dits « humides » ne faisant pas l'objet de réfaction à l'entrée)
3. Les frais de manœuvres, de combustible et d'électricité inhérents à l'utilisation du four.

B. CAFE :

Il y a tout d'abord lieu de préciser que les pertes dues au vol de Café, au cours de la campagne 60/61, sont les moins importantes que prévues, celles-ci ne devant pas excéder la contre-valeur de : la perte au poids de la campagne 60/61 (résultat pour 10350 T) fait apparaître un chiffre positif (+0,10 + 0,50 + 0,60%) compte tenu qu'en parité FOB/CAF, il est reprise : 0,50%, sur la plupart des pays desservis.

Pour ce qui est de la campagne 61/62, si les résultats obtenus à ce jour peuvent être considérés comme satisfaisant : 0,15% de perte pour 1600 T –il ne faut pas, pour autant, en tirer de conclusions trop hâtives, environ 3000T de notes de poids restent à recevoir.

Par contre, il est intéressant d'apprendre que la freinte « Magasin » ne s'élevait au 15 Avril 1962 qu'à 3394 K soit environ 0,09% du tonnage usiné à la SHAC.

Remarque :

Les résultats d'usinage font apparaître un pourcentage de BRISURES – parches – poussières – déchets – légèrement plus élevé que celui reprise en parité : 3,12% contre 3%

En résumé : tant en ce qui concerne le CAFE que le CACAO, notre directeur demande le maintien des taux repris pour 1961/1962 et, compte tenu des renseignements communiqués ci-dessus, j'approuve cette demande.

De la Sacherie

A. SHAC Stock :

Notre stock « sacs » peut paraître « lourd » en cette fin de campagne (environ 7000 sacs au 8 Mai 1962) – mais, en réalité les achats ayant été effectués à des prix pas trop élevés, il s'avèrera que ce stock sera des plus utiles au début de la prochaine campagne.

La raison principale de ce chiffre important de sacs réside dans le fait que les prévisions d'activité « café » ont été basées sur une trop forte quantité.

- 27605 sacs pour café disponible
- 20000 sacs pour café à recevoir, à un prix de revient moyen (sacs marqués) de FRS CFA 109 le sac

- 22817 sacs pour cacao disponibles à un prix de revient moyen de FRS CFA 132 le sac

Remarque :

Le prix de revient de la sacherie n'est pas majoré, comme il le faudrait, du coût du portage de ce stock.

Ledit stock doit nous permettre l'exportation de : Environ 2800 T de café et 14450 T de cacao ; et faciliter ainsi nos opérations de début de campagne.

B. Représentation « sac des indes »

Il est tout d'abord bon de rappeler que si nous voulons la possibilité de placer quelques balles de sacs « indiens » auprès des exportateurs, nous sommes, pour l'instant, dans l'incapacité de leur assurer, comme le fait la COTA, le « jumelage ». de ce fait, nous risquons de voir cette nouvelle activité dans l'impossibilité de se développer.

De toute façon, Mr Herain rappelle que les décisions, concernant les importations de sacs, étant prises avant la fin du 2^{ème} semestre, il faut impérativement que les offres lui parviennent avant fin juin.

Il confirme également que le manque de renseignements, concernant les frets (date de livraison), la gêne beaucoup et rend ses efforts inopérants.

Enfin, il précise qu'il lui faut, pour offrir à la clientèle, des données, à savoir :

Sac de telles dimensions, tels poids, suivant échantillon Y ou X ; pour une livraison à telle ou telle date à Abidjan / au prix de ... le sac F.CFA Magasin –Port « dédouané » ou « sous douane ».

C. Nos commandes futures :

Elles peuvent être envisagées de deux façons différentes :

1. Par les importations directes de France et de l'étranger ;
2. Par des achats, effectués auprès de la COTOA – sacs jumelés-

Il m'est difficile de donner ma préférence pour l'une ou l'autre de ces deux formules, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients. Ce qu'il y a de certain, cependant, c'est qu'il ne faudra pas tarder pour prendre une décision concernant la couverture du solde de nos besoins pour la campagne 62/63, que nous pouvons estimer à : café 120000sacs (pour une cible de 10000T) et cacao 70000 sacs (pour une cible de 6000T) prévues pour la campagne 62/63.

Encadré 11. Rapport de la mission d'inspection de Gilbert Raoul Duval en Côte d'Ivoire

A partir de 1963, l'activité et les profits ont été marqués par une nette évolution et ce jusqu'en 1967 et reprise à partir des années 1970.

« La SHAC a connu au cours de son exercice 1963-1964 l'activité la plus forte depuis sa création et a enregistré des résultats satisfaisants qui lui ont

permis de distribuer l'intérêt statutaire de 6% sur son capital augmenté à 75

MF CFA » (AGO de la SHAC du 17/05/1965)

La stratégie de filialisation adoptée par la maison Raoul Duval, a permis à l'entreprise d'accroître ses profits, assurer sa continuité après la fermeture de l'une des majeure activités, la SHIC. C'est dans cette optique que la SHAC elle-même, avec des partenariats réalisés avec des maisons ivoiriennes ou en créant elle-même des filiales propres avec le soutien de son réseau, qui ont permis la création de synergie et complémentarité dans ses activités. Cette mutualisation avec d'autres entreprises du secteur a donné naissance à :

- PROEXPORT (société de transport avec un tiers des parts détenues par la SHAC),
- SBCI (Société de Bascule de Cote d'Ivoire, spécialisée dans le matériel de pesage : entretien, réparation, contrôle, achat vente et représentations),
- SCSP (Société Commune de Stockage de Produits),
- Société Civile Immobilière pour la construction d'un magasin de stockage de produits (2/3 des parts détenues par la SHAC),
- Usine de traitement des Produits Agricoles (UTPA) et,
- SHAD (Société Havraise Africaine de Décorticage, filiale à 100% créée en 1978, pour le décorticage de café) (Goguel, 2005).

Cette ascension remarquable due aux efforts de la SHAC et de ses filiales a su attirer des convoitises, pendant les années 1970, de l'Etat ivoirien au lendemain de son indépendance. Ainsi, une entreprise de droit ivoirien est rentrée dans le capital de la SHAC à hauteur de 51% en reprenant les parts de la SHIC en 1974. L'encadré 12 illustre l'organisation de la SHAC en 1975 après la cession des parts de la SHIC à l'entreprise ivoirienne.

SOCIETE HAVRAISE AFRICAINE DE COMMERCE « SHAC »
Société Anonyme au Capital de 187.500.000 F CFA
ABIDJAN (République de Côte d'Ivoire)

Conseil d'Administration :

Dr. Léonard N'CHO MOTTOH, Président du Conseil d'Administration,
Hubert Raoul Duval, Vice-président Administrateur Délégué
Lucien GRUCHY, Adm. Vice-président Honoraire
Adm. Société Nationale de Financement (SONAFI)

MM. Kouadio ZINGOUA, Gilbert Raoul Duval, Lambert KONAN, ALLOU-BRIGHT, E. RAOUL-DUVAL & Cie S.A.

Direction :

Dr. Léonard N'CHO MOTTOH, Hubert RAOUL-DUVAL, Jacques NAGY, Gérard MAHU

Responsables de Services :

J.P. FRECHAUT : Usine d'Abidjan
C. GRIECO : Comptabilité
G. PEREZ : Agence de San Pedro

Personnel :

Effectif : 250

Données financières (1974/1975) :

- Chiffre d'affaires 12.300.000.000 F CFA*
- Bénéfice (après impôt) 77.700.000 F CFA*
- Surface nette 317.000.000 F CFA*

Filiales :

- PRODEXPORT – Transit – Capital F CFA 10 millions (1/3 SHAC)*
- SOCIETE DE BASCULE DE COTE D'IVOIRE (SBCI) SARL – entretien, réparation, contrôle, achat, vente et représentation de tout matériel de pesage – Capital F CFA 2 millions (SHAC 400.000 F CFA)*
- SOCIETE COMMUNE DE STOCKAGE DE PRODUITS (SCSP) – Société Civile Immobilière au capital de 1 million de F CFA – le but étant de construire un magasin de 6.000 m² dans la zone de VRIDI, pour stockage de produits (2/3 SHAC).*

Données économiques :

Nous avons traité : 32.000 T de café, 30.000 T de CACAO et 1500 T de PALMISTES dans nos Usines d'ABIDJAN et de SAN PEDRO ; les produits ont été exportés dans 20 pays du monde.

Données pratiques :

A ABIDJAN (République Cote d'Ivoire) – Zone portuaire, Boite Postale 1243.
Tél. 32.17.01
Télex: HAVRIVO ABIDJAN 661.
A San Pedro (Rép. Cote d'Ivoire) – Boite Postale 88 , Tél : 47

Encadré 12 : Statut de la SHAC en 1975, (Source : Document interne)

En 1984, l'Etat ivoirien reprend ces parts par la suite, allant croire que des intérêts politiques ont attiré la nationalisation de la SHAC⁸⁹, et d'autres entreprises de négoce françaises établies en Côte d'Ivoire, ce qui a permis de « *bénéficier d'un outil leur permettant d'utiliser à leur profit la Caisse de Stabilisation, organisme d'Etat ivoirien qui réglemente et exerce le commerce d'exportation, notamment du café et du cacao* » (Goguel, 2005,p11).

S'est vu confisquer la SHAC, la maison mère essaie de regrouper ses activités de café et cacao en rachetant à son tour d'autres maisons havraises ou des entités traitant le café appartenant à d'autres entreprises. Tel était le cas du département café de la maison Interocéanique en 1980 ou de la maison Jobin en 1988. Ces rachats ont permis au groupe Raoul Duval de consolider sa position dans le café et de diversifier ses sources d'approvisionnement (telles que l'Amérique Centrale ou du Sud) en renforçant sa gamme de café Arabica et rajoutant le Robusta. Toute l'activité café a été ainsi regroupée dans un seul département qui est devenu par la suite l'entreprise SCRD (Société Commerciale Raoul Duval) et a permis une implantation au Mexique en ouvrant un bureau de représentation pour l'achat de café vert et le maintien de divers contacts avec des pays producteurs via les agents en Ouganda, Vietnam et en République Centrafricaine.

La perte de la SHAC a marqué l'activité du groupe, mais la volonté de perpétuer l'entreprise familiale a poussé le tandem, Hubert et Gilbert Raoul Duval à procéder à une politique de diversification, en anticipant cette perte, avec une vague de rachat d'entreprises en métropole opérant dans divers secteurs.

⁸⁹ « *Vous savez que pendant longtemps à un moment donné Raoul Duval était en Indochine et après il y avait la Cote d'Ivoire au moment où l'Indochine est terminée, la Cote d'Ivoire a très bien marché aussi pendant longtemps. Et là-dessus Hubert, qui était quelqu'un de très ouvert avait dit le Président Houphouët Boigny veut « ivoiriser », je vais « ivoiriser », c'était parmi les rares voire le seul qui avait fait en tant que étranger implanté en Côte d'Ivoire ou français implanté en Côte d'Ivoire, pendant un certain temps, on aurait pu s'en mordre les doigts mais finalement, on s'est bien tiré. On s'est bien tiré parce qu'il avait recédé à des gens qui avaient cédé une partie à des ministres, qui évidemment, et je souviens parfaitement de ce que je dis parce que je gérais l'affaire en 1987, ils nous ont foutu dehors, mais ils étaient obligés de nous indemniser un peu plus tard. Il a fallu faire une procédure mais c'était obtenu, et on a été indemnisé. Alors, évidemment l'indemnisation n'est jamais ce qu'on espère, mais globalement ça n'a pas été si mal, par rapport à beaucoup, finalement, la stratégie d'Hubert était plutôt payante.* », Patrick Masson, 2015

3.3. La vague de diversification

La vague des rachats a commencé à partir de la fin des années 1960, date à laquelle, sous le conseil du commissaire aux comptes du groupe Raoul Duval, ce dernier rachète 93% d'une société spécialisée dans l'importation et l'exportation de matériel industriel basée à Strasbourg. Cette société, « la Société Nouvelle Réorganisation Modernisation de l'Industrie Alimentaire » (SNRMIA), présentait une belle opportunité à l'époque où le groupe se voyait perdre son activité en Côte d'Ivoire. Le protocole de rachat entre les deux sociétés (E. Raoul Duval et Cie SA et la SNRMIA) a été signé le 30 août 1968 (PV de délibération du CA, 235^{ème} séance du 17/10/1968).

« *Activité nouvelle – dossier RMIA- Strasbourg*

Le président confirme aux administrateurs la signature, le 30 Août 1968, du protocole établi entre la Sté et Richard Meyer PDG de la RMIA.

Le président indique que le bilan de cette Société, établi au 31 Août 1968 par Mr Choinet et J. Braud, donne un résultat positif de 121 000 FR, qui sera réglé comme convenu dans le protocole signé avec R. Meyer » (PV de délibération du CA, 235^{ème} séance du 17/10/1968).

Cette diversification a permis ainsi d'éviter les risques même si le secteur n'avait aucun lien avec l'activité historique du groupe :

« Les machines agro-alimentaires : je ne vois pas de cohérence. Je n'ai jamais compris ce qu'on est allé faire à Strasbourg. Cela a été racheté par tétra, Alpha Laval. On se diversifiait pour éviter de prendre des risques » (François Raoul Duval, 2009⁹⁰)

En 1969, la filiale strasbourgeoise procède à une augmentation de capital par transformation de créance.

Suivant la décision de l'AGE, la RMIA procède actuellement à une augmentation de capital, pour transformation de la créance sur cette Sté, en capital, et ce pour la somme de 700 000 FR. » (PV de la 239^{ème} séance du CA du 7 Juillet 1969).

⁹⁰ Entretien avec François Raoul Duval, président actuel du groupe Raoul Duval, réalisé par Didier Chabaud

**Société Nouvelle REORGANISATION MODERNISATION de l'INDUSTRIE
ALIMENTAIRE « SNRMIA »**

Société Anonyme au Capital de 1.320.000 F

STRASBOURG

Conseil d'Administration :

P.D.G. Hubert Raoul Duval

Adm. Willy SCHREIBER, Lucien GRUCHY, Gilbert Raoul Duval

Guy WESTPHALEN-LEMAITRE, Guy RAOUL-DUVAL, Georges MARCHOIS

Direction :

Hubert RAOUL-DUVAL, Georges MARCHOIS, Gilbert LOTH

Responsables de Services :

MM. J.J. BOHN : Chef des ventes

J.C. KIELWASSER : Exportation

REISS : Comptabilité

G. WELSCH : Pièces détachées

Personnel : Effectif : 43

Données financières (1975) :

Chiffre d'affaires 16.600.000 F (HT)

Bénéfice (après impôt) 603.000 F

Surface nette 1.730.000 F

Données économiques (1975) : Nous avons vendu, tant en France qu'à l'étranger 355 machines en 1975. Notre service après-vente a livré 2.500 commandes et parcouru 500.000 km environ.

Données pratiques :

Adresses : STRASBOURG – BP.6. – 67550 VENDENHEIM. Zone Industrielle. Tél. (88) 20.07.56 - Télex : RM STRBG 870611.

PARIS : 114 avenue GAMBETA 75020, Tél : (1) 636.22.64

LYON : 41, rue de Chateaubriand, 69330 MEYRIZU - Tél. (78) 31.43.82

QUIMPER : 56, Résidence du Vallon, ERGUE-GABERIC, 29000 QUIMPER Tél. (88) 20.07.56 - Tél : (98) 90.32.31.

TOULOUSE : 13 rue de l'Ambre, 31650 ST-ORENS de GAMVILLE

Encadré 13. Présentation de la Société SNRMIA en 1975

Dès la première année d'activité, la SNRMIA a pu doubler son chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente (PV de délibération du CA, séance 249, 28/06/1971) et a commencé à développer son activité à l'étranger :

« Le conseil s'entretient des propositions faites à cette filiale par la société SEFFELAAR & LOOYEN et il est convenu de ne pas rejeter cette offre avant de l'avoir examinée plus en détail, en particulier lors des entretiens que Mr Hubert Raoul Duval aura avec Mr SEFFELAAR au cours de l'exposition IFAA à Francfort entre le 15 et le 25 Mai » (PV de délibération du CA, Séance 248, 19/04/1971)

En 1973, le chiffre d'affaires augmente aussi de plus de 21% et permet d'accroître les profits de l'entreprise (PV de délibération du CA, Séance 260, 25/10/1973). Le fondateur de la SNRMIA est resté dans l'entreprise après sa vente au groupe Raoul Duval, et ce dernier a pu développer son activité strasbourgeoise jusqu'en 1993. En 1975, le capital de cette PME de 43 personnes s'élevait à 1.320.000 F et avait des bureaux à Paris, Toulouse, Lyon et Quimper. L'encadré 13 est une présentation de la SNRMIA en 1975.

Au début des années 1990, une dénonciation d'un contrat par un fournisseur, représentant plus de 40% du chiffre d'affaires de la société, a entraîné l'arrêt définitif de cette activité par le groupe Raoul Duval et c'est le groupe Tetra Laval qui a bénéficié de cette dénonciation en rachetant la filiale strasbourgeoise.

En 1975 aussi, le groupe Raoul Duval a repris une société d'ingénierie alimentaire Jean Coudret à Brive. Cette dernière avait des synergies avec la société SNRMIA en assurant la représentation en France des autoclaves LAGARDE par le canal du réseau de vente de la SNRMIA et la collaboration dans le cadre d'un contrat d'ingénierie avec la SNRMIA aussi. L'encadré suivant est une représentation de la société Jean Coudret S.A. Engineering.

Jean COUDRET SA. ENGINEERING
Société Anonyme au Capital de 100.000 F
BRIVE BASSALER (Corrèze)

Conseil d'Administration :

Jean COUDRET, Président Directeur Général

Adm. MM. Hubert RAOUL DUVAL, Gilbert RAOUL DUVAL, Georges MARCHOIS,
Michel GRUCHY

Direction : cette affaire est très récemment entrée dans le groupe

Elle s'occupe :

De la représentation en France des autoclaves LAGARDE par le canal du réseau de vente SNRMIA

De contrat d'ingénierie à l'exportation en collaboration avec le Service correspondant de la SNRMIA

Données pratiques : « La Guérinière », BASSALER- 19100 BRIVE

Tél : (55) 24.00.48 – 87.50.85 / Télex : CHAMCOM – 580709

Encadré 14. Présentation de la société Jean COUDRET SA. ENGINEERING, 1975

Autre voie de limiter les risques dus à la perte de la SHAC a été la prise de participation dans une société de commission à la Bourse de Marchandise de Paris, la Société Internationale de Commerce et de Commission Fricquegnon-Ducalau (SOCOMCO). Cette entreprise, par le peu d'informations que nous avons, était dans le secteur du café et essayait de s'introduire dans le marché des sucres (Séance 260 du Conseil d'Administration, 25/10/1973). Finalement, le groupe Raoul Duval a aussi créé une entreprise en partenariat avec Jean-Marie Poylo une société spécialisée dans le transport maritime ayant pour objet l'exploitation des navires, pour transports maritimes et fluviaux, STA (Société de Services & Transport-Armement). En 1975, cette société possédait une flotte composée de 12 navires : transporteurs d'hydrocarbures fluviaux, pétrolier, chaland-citerne et des chalands maritimes de pondéreux. L'encadré suivant (Encadré 15) illustre la présentation de la société STA.

La question de développement de cette activité, installée dans les locaux de la maison Raoul Duval, faisait débattre le conseil d'administration sur les opportunités d'achat de nouveaux navires pour consolider le développement de l'activité de transport.

SERVICES & TRANSPORTS-ARMEMENT

SARL au Capital de 300.000 F

LE HAVRE

Gérants : Jean Marie POYLO – Michel GRUCHY

Flotte : 12 Navires dont :

4 transporteurs spécialisés d'hydrocarbures fluviaux :

ST.4. 900 Tx

ST.3. 500 Tx

ST.5. 329 Tx

ST.6. 289 Tx

- 1 pétrolier : « Jean Laffitte » (1.036 Tx)
- 1 chaland-citerne : « Coursic » (320 Tx)
- 6 chalands maritimes de pondéreux :

Transporteurs de matériaux en vrac type ouvrant système Hydroklapp : « l'ADOUR », « ARTHA », « LA NIVE », « SARE », « SOCOA », et « USTARITZ » (chacun 2.700 Tx)

Investissements : 30 millions de francs

Données pratiques : Adresse au Havre – 7 Place Léon Meyer, 76600 Tél : (35) 42.61.21

Encadré 15. Présentation de la Société STA, 1975

« Le président informe les administrateurs que la SA Services & Transports (Poylo) a toutes les chances d'enlever le contrat de transport de Phosphogypse avec Rhône-Progil, à des conditions identiques à celles du contrat APC (Azote-Produits chimiques), ce qui complèterait l'affaire de transport de Déchet". "Si ledit contrat était définitivement enlevé, il serait nécessaire de commander 2 ou 3 nouveaux bateaux aux Forges de Strasbourg, pour une somme de... ". "Sur la question du président de savoir s'il serait ou non opportun pour notre société de s'intéresser à ce complément d'investissement, le conseil décide que notre société ne s'intéresserait pas à d'autres investissements dans le cadre de STA à moins que celles-ci puisse se faire sans apport financier de notre part". ... le président est chargé d'étudier l'opportunité avec Rhône-PROGIL» (séance 259, 19/06/1973).

Bien que ces acquisitions ou création, comme tant d'autres, faites par le groupe Raoul Duval, ce dernier ne possède aujourd'hui que deux activités tournées vers le négoce de bois et la fabrication de colorants à partir des extraits végétaux regroupées dans la société SCRD.

3.4. Vers une spécialisation dans l'industrie des extraits végétaux

Tournée vers les produits tropicaux et exotiques depuis sa création, le groupe Raoul Duval maintient cette orientation jusqu'aux dernières décennies après la vague de diversification, qui s'avèrent des opportunités éphémères et ponctuelles. L'anticipation de la perte de la SHAC a incité les dirigeants à chercher toutes opportunités susceptibles de palier aux pertes du groupe. Une de ces opportunités se matérialise dans le rachat par fusion acquisition de 66% des parts de la Compagnie Française des Extraits (CFE). Cette dernière, la CFE, était connue auparavant sous le nom de la Compagnie Française des Extraits Tinctoriaux et Tannants (CFETT) fondée en 1862 par Ernest Dubosc et reprise par les deux fils de ce dernier.

La réorientation de l'activité, qui vient après une longue évolution dans les commodités, de 1950 à 1990, a été aussi motivée par la crise qui a poussé le groupe à se poser des questions quant à son positionnement et une volonté de revenir à la recherche des marges rémunératrices par les risques pris dans le négoce des produits exotiques au lieu des faibles marges provenant des commodités. Cette prise de risque permettait, toutefois, de ramener aux clients des produits originaux de régions risquées et de développer des extraits végétaux présentant des propriétés spécifiques. Ainsi, dans le risque et l'originalité, François Raoul Duval tente de maintenir une activité rentable avec un savoir-faire spécifique au département « Produits Chimiques » et généralement à la maison familiale. Reprenant l'entreprise au milieu des années 2000, et après deux présidents, non familiaux mais ayant des liens forts avec la famille et l'entreprise, Maurice Westphalen-Lemaître et Patrick Masson, François Raoul Duval contribue à une réorganisation du groupe en créant la Société Commerciale Raoul Duval (SCRD), au sein du groupe familial, regroupant le département produits chimique, Havraidex et la maison Jobin, et une ouverture plus accentuée sur l'international.

« Le développement de la CFE a été possible par les brevets, les usines qui font des extraits végétaux aujourd'hui sont d'anciennes usines de la CFE. A la fin du XIXème siècle, c'était une grosse boîte, alors qu'en 1962, quand Maurice Westphalen-Lemaitre la rachète, c'était une grosse PME. L'essentiel du déclin avait été fait avant. On a racheté à Bordeaux en 1997, pour des raisons de couverture géographique. Maurice Westphalen Lemaitre était un grand copain de papa. En plus, ça ne faisait pas peur car il, Maurice Westphalen-Lemaitre, avait une grande expérience. Le rachat n'a de sens que

si les types restaient en place et que l'on peut alors avoir deux équipes confirmées. » (François Raoul Duval, 2009).

Ainsi, le groupe Raoul Duval, comme l'a toujours fait, repose sur ses les efforts et le travail des hommes de confiance qu'avait le groupe à des liens forts, familiaux ou amis. Maurice Westphalen-Lemaître, dont la famille fait partie du conseil d'administration du groupe depuis 1949, comme beaucoup d'autres responsables de filiales, ont été souvent la source des opportunités saisies par le groupe dans le développement des activités et les rachats, parfois boiteuses.

<i>Secteurs</i>	<i>Tonnage/ CA</i>			<i>Marges</i>			<i>Résultats</i>		
	95/96	96/97	97/98	95/96	96/97	97/98	95/96	96/97	97/98
<i>SCR-D Café</i>	37.965	40.692	9.190	13.993	-20.988	457	4.023	-30.866	-1.813
<i>Produits Chimiques</i>	<u>33.737</u>	<u>34.430</u>	<u>43.586</u>	<u>14.135</u>	<u>14.774</u>	<u>16.584</u>	<u>5.373</u>	<u>7.101</u>	<u>7.240</u>
<i>Bois</i>	8.407	10.000	7.236	1.868	2.420	1.759	-161	170	470
<i>Scierie</i>	3.398	4.520	3.428	1.651	1.592	1.078	-2	-250	-946
<i>Autres</i>				281	505	54	237	495	-142
<i>Services Généraux</i>							-4.914	-4.562	-3.601
<i>Sous total SCRD</i>				31.928	-1.697	19.932	(3273)	(5000)	(5143)
							4.556	-27.947	1.208
<i>Jobin</i>	16.258	19.128	29.985	17.786	23.550	19.037	4.087	8.055	3.884
<i>Résultat Courant</i>				49.714	21.853	38.969	8.643	-19.892	5.092
<i>Résultat Exceptionnel</i>							179	541	412
<i>Participation des Salariés</i>							-517	-1	-148
<i>Résultat net</i>							8.305	-19352	5.356

Tableau 34. Résultats des activités à activité commerciale du groupe Raoul Duval entre 1995 et 1998⁹¹

Ainsi, le groupe, à côté de ses activités regroupées au sein de la SCRD, a pu aussi créer une première filiale en Angleterre « SCRD Trading Londres » et une autre en Suisse « SCRD

⁹¹ Source : document interne du groupe Raoul Duval

Genève SA », en 1987. Plus tard, le groupe intègre aussi une activité immobilière et achète des participations (25%) d'une usine de recyclage de cartouche en Roumanie (TIN)⁹².

Le développement de l'activité « Produits Chimiques », issue de la CFE, a été souvent de pair avec l'activité « Bois », de la SCRD, et a permis au groupe de consolider sa position à l'international. Les résultats enregistrés entre 1995 et 1998, montrent qu'après un résultat catastrophique, pour l'exercice 1996/1997, du département SCRD- Café (résultat -30.866. KFr), l'activité « Produits Chimiques » a pu compenser, relativement, cette perte en 1997/1998 pour le groupe Raoul Duval dans les activités dites commerciales (voir tableau 33).

Avec cette perte, l'effectif moyen du groupe Raoul Duval, et en particulier dans le département SCRD a été revu en baisse, passant de 50 à 44 personnes (voir tableau ci-dessous), le département Jobin ayant le seul à pouvoir garder voire augmenter son effectif moyen pendant cette période.

<i>Département</i>	<i>95/96</i>	<i>96/97</i>	<i>97/98</i>
<i>SCRD</i>	49	50	44
<i>Jobin</i>	20	20	22
<i>Total</i>	69	70	66

Tableau 35. Effectifs moyens des départements SCRD et Jobin entre 1995-1998

Suite à la perte du produit principal du département « Produits Chimiques », produit le plus vendu chez le plus grand client, Schmidt Felbach, les volumes traités par ce département se voyaient en baisse de 5758 tonnes en 1998 à 4054 tonnes en 1999 et les volumes vendus à ce client sont passés de 2500 tonnes en 1998 à 0 tonnes en 1999. Malgré la baisse vertigineuse de l'activité, la marge brute de l'usine du département est restée assez stable mais suivi par une forte baisse du résultat général du département. Cette forte baisse est expliquée dans un compte rendu sur le budget de 1999/2000 :

« ...Cette stabilité de la marge brute usine s'accompagnera d'une dégradation du résultat courant, impacté par les investissements humains, la quasi disparition de nos expéditions chez Schmidt-Felbach (chez qui nous sommes en cours d'homologation de nouveaux produits), s'accompagne d'un grand effort de développement, notamment dans les pays suivants : Chine, Mexique, Brésil, Argentine. A une petite échelle, nous avons entrepris la reconquête du marché français et nous allons démarrer ou accentuer nos

⁹² Voir annexe 13

efforts au Portugal, en Espagne et en Allemagne. » (Commentaires Généraux sur le budget 1999-2000).

Ainsi, et malgré la baisse des volumes du département « Produits Chimiques », CFE, le groupe Raoul Duval, a essayé, encore une fois, dans une optique d'internationalisation, de s'introduire dans des marchés internationaux, comme les pays de l'Amérique Latine ou du Sud et certains pays Européens. L'orientation vers l'international et la recherche de diversification géographique, ont permis au groupe de continuer sa recherche de distinction des autres concurrents du secteur en proposant toujours des produits de très bonne qualité via le développement de son service R&D.

« La tannerie mondiale est essentiellement tirée par le cuir ameublement (y compris automobile et aéronautique), SCRD continue d'essayer de se placer parmi les fournisseurs reconnus de produits de qualité. Malgré le revers chez Schmidt, nous croyons que la tendance au cuir « propre » va durer, ce qui valorise nos produits à valeur ajoutée. Notre R&D va d'ailleurs dans ce sens, puisque nos projets majeurs concernant le cuir ininflammable, le cuir sans chrome ou le cuir avec le chrome mais sans le rejet de chrome. A l'intérieur d'un secteur dont les acteurs éprouvent maintenant le besoin de se différencier, après s'être longtemps contenté de lutter sur les prix, la redécouverte des produits végétaux est un « plus » qui nous est très bénéfique. » (Commentaires généraux sur le budget 1999/2000).

Ainsi, la force motrice du groupe pour contrecarrer la concurrence et l'état du marché dans le cuir était la recherche et développement afin d'améliorer leur qualité par rapport à celle des autres acteurs du secteur et la recherche d'autres niches dans lesquelles elle, l'entité CFE de la SCRD, telles que l'exploration de nouveaux domaines comme l'œnologie, l'industrie pharmaceutique et l'agroalimentaire.

Cette orientation vers l'international et la recherche de la différenciation par rapport à la concurrence ont été soutenues par les efforts entrepris par le dirigeant de la SCRD, à l'époque, et actuel président du groupe, François Raoul Duval.

« Je n'aime pas la concurrence. Ainsi je choisis des niches sans concurrence, ce qui signifie le choix des endroits où l'on investit. Le fil conducteur est l'international, essentiellement tropical, import/export... dans les pays

*tropicaux on trouve des produits où les autres n'y sont pas*⁹³ » (François Raoul Duval, 2009).

Voyant dans la prise de risque et la recherche de diversification de zone géographique à la recherche de l'excellence pour ses produits, le président du groupe familial n'a pas hésité à s'aventurer dans des terres inconnues préalablement du groupe ou celles qui présentaient certains risques.

« L'entrée dans la transformation, c'est mon apport à moi. Faut qu'on soit en situation de monopole ou quasi-monopole » François Raoul Duval, 2009

La réorientation de l'activité du groupe des commodités à la transformation a été aussi motivée par la recherche de nouveaux marchés et la création de valeur ajoutée au groupe qui souffrait de baisse de bénéfice pendant la période de cession de l'activité café. Cette réorientation vers la transformation n'était pas une priorité de la CFE, historiquement, qui préférait souvent revendre ses usines plutôt que de les garder.

Ces risques étant souvent tempérés par des connaissances sur place ou un réseau et gens de confiance sur lesquels reposaient souvent l'activité du groupe, depuis sa création. Ainsi, pour son activité « Bois » et spécialement « Scierie », le groupe avait des rapports assez privilégiés avec le président du Gabon, Ali Bongo, là où il, le groupe, s'est intéressé.

« C'est vrai que je voyage beaucoup, quand on voit, on perçoit les risques mieux que les autres. Le payback est fonction des risques. Je ne vais pas là où il y a des risques physiques, mais le risque politique, Ok. ... Exemple du Gabon, 'Scierie', où la stabilité est liée à la longévité de Bongo. Après, on ne sait pas ce qui va se passer...J'envoie des vœux de santé au Président Bongo. Le Gabon c'est à 90% l'Okoumé, exporté vers la Chine. Je fais tout sauf ça (i.e. ébène, iroko). Notre objectif c'est d'être ceux qui paient mieux, ceux qui respectent les commandes. Notre objectif c'est de devenir la référence. Là où les autres perçoivent du risque, nous vendons de la sécurité, fiabilité à nos clients ». François Raoul Duval (2009).

Les destinations offrant des matières premières d'excellence représentent un des points forts de la maison Raoul Duval pour son département SCRD et lui permettent ainsi de se différencier de la concurrence en proposant des produits uniques en termes de qualité en les

⁹³ Entretien réalisé par Didier Chabaud avec François Raoul Duval

brevetant par la suite. Parmi ces destinations où le groupe a aussi investi, nous retrouvons le Nicaragua et l'Inde.

« Si je lui (le client) dis, que la plante qu'il veut, est au Nicaragua, le client s'évanouit alors que c'est le pays le plus tranquille que je connaisse... exemple aussi de la production en Inde, cela fait encore peur aujourd'hui ».
(François Raoul Duval, 2009)

L'investissement au Nicaragua avait, au départ, pour objectif de transformer le bois de campêche, afin de contrecarrer un des concurrents principaux du groupe Raoul Duval, et de proposer un produit d'exception.

« L'extrait de bois de campêche qui donne de l'hématoxyline qui est utilisé dans le traitement de cancers. C'est un marqueur, dans l'IRM, c'est un réactif qui identifie les cellules cancérigènes. Un individu est rentré au Mexique, ce qui fait que nous sommes deux transformateurs aujourd'hui. » (François Raoul Duval, 2009)

Même si, souvent, ces destinations ou les opportunités qui se présentent ne sont pas au plein cœur de l'activité centrale du groupe, le président n'hésite pas à y aller, souvent, par confiance en son partenaire et croyant qu'une opportunité même si elle ne présente pas dans l'immédiat un bénéfice elle aurait des retombées positives pour le groupe. Aujourd'hui, le groupe Raoul Duval possède 51% d'une usine en Inde pour sa filiale ISPS.

« Mais pour créer un lien durable ; il faut que parfois accepter des projets qui ne nous intéressent pas. Je pense au gabonais qui veut m'attirer sur un projet qui n'est pas au cœur du groupe. On prendra une participation de 20% pour créer un attachement au bonhomme et pour y participer le projet d'après... et je discuterai sur le fait qu'on peut faire plus de valeur ajoutée ailleurs... mais c'est nécessaire si on veut qu'il s'épanouisse : ce n'est pas un subordonné. Le type en Inde... mon objectif initial c'est une usine d'extraits végétaux... le gars me propose une usine de tannins synthétiques pour les tanneries. C'est notre débouché, mais pas notre produit. Mais je veux travailler avec lui. Soit on ouvrira avec lui une usine de tannins végétaux (après l'usine actuelle), soit on trouvera un gars fiable pour avoir une telle usine » (François Raoul Duval, 2009)

Conclusion

Personnes de confiance⁹⁴, orientation de l'activité vers la transformation et les partenariats avec des institutions (universités, entreprises, laboratoires...) ⁹⁵ ont été, à partir de l'entrée du président actuel du groupe, les sources de la création de la valeur dans le groupe après l'agonie de l'activité « Café », gérée par le précédent dirigeant du groupe, Patrick Masson.

Depuis sa fondation par Frédéric Foerster en 1826, le groupe Raoul Duval, avec six générations, la dernière représentée par François Raoul Duval, et deux présidents externes à la famille- Maurice Westphalen-Lemaitre et Patrick Masson- une spécialisation dans le négoce des produits tropicaux et coloniaux, des épisodes de diversification pendant les années 1960. Le groupe familial Raoul Duval a pris aussi des décisions stratégiques telles que la réorientation vers la transformation et l'industrie des extraits végétaux et le négoce de bois, à partir des années 2000, mais a su, malgré les différentes crises passées, maintenir sa longévité depuis plus de 189 ans.

⁹⁴ « Les clients de l'usine indienne sont nos clients aujourd'hui. On ne connaît pas la technologie, mais on contrôle le client, l'aval... il faut toujours avoir un gars fiable »... « Au Gabon, la clientèle est contrôlée. Pour la scierie, l'a priori était négatif car on avait eu une expérience antérieure négative, mais on a le bon gars ». Entretien réalisé par Didier Chabaud avec François Raoul Duval, 2009

⁹⁵ « Les partenariats :

- L'Université du Costa Rica : pour la mise en valeur d'un fruit, le Pitaya, qui permettrait d'avoir un extrait utilisable dans l'alimentaire.
- L'Agro de Nancy
- En Inde, avec un Institut de cuir
- Université du Havre sur la cosmétologie
- Une start-up d'Orléans (Green Pharma) sur le bois jaune de campêche, pour industrialiser voire faire un dépôt de brevet ». Entretien réalisé par Didier Chabaud avec François Raoul Duval, 2009

Chapitre 5 : Du négoce à l'Industrie : des Histoires de Dynasties Familiales

Plan du Chapitre	
<u>Introduction</u>	216
<u>I. Le dernier de la Place : La Maison Jobin et Cie S.A.S.</u>	217
1.1. <u>Trois générations de négociants de café « Haut de gamme »</u>	217
1.2. <u>Au nom du père et des fils</u>	220
<u>II. La Compagnie Française des Extraits Tannants et Tinctoriaux (CFETT)</u>	228
2.1. <u>Une spécialisation dans les produits tannants et les extraits végétaux</u>	228
2.2. <u>Recentrage sur le métier de fabrication des extraits végétaux et situation actuelle</u>	233
<u>III. La Société Blin et Blin S.A. : le déclin d'une dynastie familiale</u> ...	243
3.1. <u>Prémices d'une dynastie familiale</u>	244
3.2. <u>L'exode : de Bischwiller à Elbeuf</u>	249
3.3. <u>L'agonie de Blin et Blin</u>	254
<u>Conclusion</u>	256
<u>Conclusion de la deuxième partie</u>	257

Introduction

Dans ce présent chapitre, nous nous intéressons à l'étude de trois cas d'entreprises familiales multi générationnelles. Cette étude vient dans une optique confirmatoire de l'étude de cas précédente, E. Raoul Duval SA. Par une approche historique et narrative, nous reprenons l'histoire de ces trois maisons familiales, la maison Jobin (I), la CFE (II) et l'entreprise Blin et Blin (III).

La première, Jobin, créée en 1865, s'est spécialisée exclusivement dans le négoce de café depuis sa création et jusqu'à nos jours. Reprise par la famille Jobin, trois générations ont pu ainsi assurer la continuité de l'activité et sa spécialisation dans le café de haut de gamme (1.1). Après le décès du dernier descendant de la famille Jobin à la tête de l'entreprise et le refus de ses enfants de reprendre la maison familiale, ainsi que son rachat par la maison Raoul Duval, Jobin a pu bénéficier d'une certaine autonomie et d'une continuité dans l'esprit et la culture historiques de l'entreprise (1.2). Aujourd'hui, faisant partie d'un autre groupe familial allemand, Neumann Gruppe, la maison Jobin continue son activité principale sous la direction de Patrick Masson, historique lié à l'entreprise Raoul Duval, ancien dirigeant. L'évolution de l'entreprise est relatée dans la première section faisant ressortir les épisodes et événement marquant depuis 150 ans d'existence.

Le deuxième cas étudié, la CFE, est lui aussi un groupe centenaire, créé depuis plus de 165 ans s'est spécialisé dans une activité qu'il a perduré malgré son passage et sa reprise par différentes entreprises. Initialement spécialisée dans la transformation du bois et la production des tannins et des extraits végétaux, cette entreprise havraise était l'un des fleurons de l'industrie française et mondiale (2.1). De la famille Dubosc à la maison Westphalen-Lemaître, passant par un groupe américain, la CFE a été rachetée plus tard, dans les années 1984, par la maison Raoul Duval malgré la baisse de son activité et les difficultés par lesquelles elle est passée. Aujourd'hui, l'entreprise continue son recentrage sur la fabrication des extraits végétaux, elle devient l'activité principale de la maison Raoul Duval (2.2). Nous reprenons donc dans la deuxième section l'histoire et l'évolution de la CFE tout au long de ses 150 ans d'activité.

Le dernier cas étudié dans ce chapitre est l'entreprise Blin et Blin est un cas différents des trois entreprises préalablement étudiées. Créée quasiment pendant la même période que l'entreprise Raoul Duval, 1827, l'entreprise, à la différence de ces entreprises, était une entreprise alsacienne et spécialisée dans l'industrie textile et n'ayant aucun rapport avec le commerce maritime et colonial. Autre point de divergence est que cette entreprise était fortement ancrée dans l'identité familiale mais aussi la culture religieuse juive de la famille

fondatrice et propriétaire. Last but not least, l'entreprise Blin et Blin a disparu dans les années 1975, après près de 150 ans d'activité à l'inverse des autres entreprises étudiées. La première sous-section (3.1) reprendra le contexte et les conditions de la création de l'entreprise et les débuts de l'établissement d'une dynastie familiale. Comme les autres maisons familiales étudiées, Blin et Blin a été confrontée à des situations qui l'ont poussée à s'adapter pour assurer sa continuité. Le premier épisode de cette longue trajectoire était l'exode de Bischwiller à Elbeuf suite à l'annexion de l'Alsace à l'Allemagne (3.2). Après son installation en Normandie et sa fulgurante ascension, Blin et Blin a connu une période très difficile qui l'a conduite à l'agonie (3.3.) et la fermeture définitive. Ainsi, toute la troisième section reprendra l'histoire de la maison Blin et Blin, l'évolution de son activité et les interactions entre la famille et l'entreprise de sa création à sa disparition.

I. Le dernier de la Place : La Maison Jobin et Cie S.A.S⁹⁶.

La Maison Jobin et Cie est l'une des plus anciennes maisons de négoce de café du Havre, et est probablement la dernière qui reste des 170 maisons de négoce de café depuis⁹⁷. Cependant, n'ayant pas ou quasiment plus le caractère familial, cette entreprise qui a été rachetée à plusieurs reprises (la première fois par Paul Jobin qui lui donne le nom, Raoul Duval qui l'intègre à son département café et cacao tout en lui laissant son autonomie, et aujourd'hui le groupe familial Neumann) a su préserver l'esprit « Jobin » et son identité historique. Dans les sections suivantes nous reprenons les grandes dates de son histoire, son évolution et comment a-t-elle pu continuer pendant quasiment 150 ans.

1.1. Trois générations de négociants de café « *Haut de gamme* »...

Engagé comme comptable dans une maison rouennaise de négoce de café, fondée par deux associés Godard et Bocquet 1865 (ou 1871⁹⁸), en 1880, la raison sociale devient Bocquet et Leroy, Paul Jobin participe activement au développement de ces affaires. Une vingtaine d'année après, la maison de négoce est transférée au Havre et Paul Jobin en devient associé. Spécialisée dans le café de « haut de gamme » en provenance, majoritairement, de la Nouvelle Calédonie, l'entreprise avait environ 3000 clients composés d'épiceries, hôtels, restaurants et petits torréfacteurs⁹⁹. La prise de contrôle d'une maison, créée en 1873, à Nouméa, en 1912, La Société Havraise Calédonienne, a permis de renforcer le positionnement sur la spécialisation

⁹⁶ Voir présentation Maison Jobin (Annexe 14)

⁹⁷ Patrick Masson, 2015

⁹⁸ Les documents consultés nous donnent deux dates différentes pour la création de l'entreprise

⁹⁹ Aubourg, 2000, « Une spécialisation coloniale depuis toujours : la Maison Jobin », page 201

dans le café de très bonne qualité. Cette activité sera cédée, en 1959, suite aux événements politico-économiques dans la région.

« C'est en 1911 que Paul Jobin découvrit qu'un torréfacteur parisien, un nommé Armogun, d'origine martiniquaise, vendait sous le nom de Bourbon ou Réunion, un arabica de qualité exceptionnelle venant en réalité de Nouvelle Calédonie... On se rendit vite compte que pour se procurer de café de cette lointaine colonie française, il fallait avoir à Nouméa un comptoir où les planteurs venaient faire leurs achats, en les payant avec la production¹⁰⁰. »
(Philippe Jobin, 1982).

Le grand intérêt de Paul Jobin au métier du café et sa culture l'a poussé à nouer des relations avec des experts en la matière, chercher de nouvelles compositions et recettes. Sa contribution majeure dans la culture du café Robusta en prodiguant des conseils aux planteurs en Côte d'Ivoire lui a valu la Légion d'Honneur.

En 1921, Maurice Jobin reprend l'entreprise et, avec sa formation, depuis 1916, dans le café et le métier du négoce, développe l'entreprise qu'il a héritée de son père. Pendant la seconde guerre mondiale et l'arrêt des importations décrété par l'Etat, Maurice Jobin a pu, grâce à ses relations en Nouvelle Calédonie, maintenir l'activité de l'entreprise pendant cette période critique. Il ouvre ainsi une activité de commerce de gros d'articles divers. Toutefois, après la guerre et la libération du négoce international, la maison Jobin a pu retrouver son activité normale.

Très attaché à l'entreprise familiale et au métier de négoce de café, Maurice Jobin passe la relève à son fils Philippe en 1972, dernier de la famille Jobin à avoir dirigé la maison familiale. Dans les années 1982, Philippe Jobin, fortement impliqué lui aussi dans le métier du café, a édité un ouvrage sur le café et les pays producteurs de café dans le monde, qui, même aujourd'hui, est considéré comme la bible du café. Il indique dans les premières pages son attachement à ce métier et à la maison familiale :

« A mon père, qui m'a insufflé le café dans le sang. A mes anciens maîtres les Jésuites et autres congrégations religieux, qui introduisirent le café dans le pays qu'ils évangélisèrent. A mes ancêtres les colons, qui ont diffusé la caféiculture dans les pays qu'ils développèrent. A mon presque concitoyen, le Chevalier de Clieu, qui introduisit en 1723 la première fameuse bouture en Martinique. A mes amis les paysans qui gagnent à peine en un an ce que

¹⁰⁰ Malon, 2006, Le Havre Coloniale, de 1880 à 1960, page 219

le consommateur moyen dépense en une semaine. Enfin à tous les consommateurs que le café émerveille »¹⁰¹, (Philippe Jobin, 1982)

Dans son ouvrage, Philippe Jobin, fait un état de tous les pays producteurs de café ainsi que les espèces botaniques de café et leurs spécificités (voir annexe 17). Faute de repreneur, Philippe Jobin décide, en 1988, de vendre la maison de négoce et sa filiale (Société Anonyme d'Approvisionnement Agro-alimentaire (SAAAA¹⁰²)) commercialisant les accessoires de la maison, à une entreprise de la place mais tout en y restant travailler. C'est alors que le responsable du département café de chez Raoul Duval, Patrick Masson approche Philippe Jobin et lui rachète l'entreprise en l'intégrant aux activités Café & Cacao du groupe Raoul Duval.

« ...Et lorsqu'en 1988, j'ai appris que la société Jobin était à vendre, j'ai contacté Philippe Jobin qui était mon prédécesseur chez Jobin, avec qui je m'entendais très bien aussi. Et qui m'a dit j'ai le dossier, si vous voulez je vous l'amène. Donc il m'a amené le dossier je l'ai transmis évidemment immédiatement à Hubert Raoul Duval, qui a regardé. Et l'affaire s'est faite en 3 semaines. Donc voilà, tout s'est fait en 1988, la société Jobin a été vendue à la société Raoul Duval, qu'ils avaient reprise en lui laissant son autonomie... » (Patrick Masson, 2015).

Ainsi, de 1988 jusqu'en 1992, Philippe Jobin a assuré ses fonctions au sein de la Maison Jobin rachetée par le groupe Raoul Duval avant son décès survenu en juin 1992.

« ... et puis en 1991, Philippe Jobin est tombé malade, il a eu une tumeur au cerveau et évidemment il a perdu beaucoup de ses moyens, c'était en septembre 1991 et en juin 1992, il est décédé. Donc pendant cette période-là, moi, j'ai assuré un l'intérim de la direction de la maison Jobin, alors que j'étais trader, mais j'étais aussi depuis 1987 membre du directoire de la société Raoul Duval, Hubert m'avait monté comme ça. Et lorsque Philippe est décédé, je me souviens j'étais en voyage au Mexique, je suis rentré, il m'avait dit, Patrick vous prenez la direction de la Maison Jobin. Ce que j'ai donc fait à partir de juin 1992 jusqu'aujourd'hui ». (Patrick Masson, 2015).

Même si la veuve de Philippe Jobin était intéressée dans l'entreprise, après le décès de son époux, le refus de ses enfants de reprendre l'entreprise familiale, la propriété et la direction sont

¹⁰¹ Philippe Jobin, 1982, Les cafés produits dans le monde / The Coffees Produced through the World, Edité par P. Jobin et Cie. Importateurs de cafés depuis 1871. SA au capital de 2.500.000F. 8 rue Maréchal de Lattre de Tassigny, Le Havre

¹⁰² Voir annexe 12

passées dans les mains d'une autre maison familiale. Yves Jobin, frère de Philippe travaillait aussi à côté de son frère, mais n'avait pas voulu assurer la suite de son frère à cause de son âge aussi avancé¹⁰³, ni même ses enfants. Malgré son rachat, en 1988, l'entreprise n'a pas changé de nom et est restée fidèle à son image de marque et la qualité de son service que Philippe Jobin a réussi à développer et maintenir depuis le début du XXe siècle.

« Philippe Jobin était quelqu'un d'exceptionnel, qui a pris la suite de son père et puis qui a réussi à créer pour la maison Jobin une image remarquable. Et il a écrit notamment un livre sur le café qui est considéré comme la bible du café. Et c'est quelqu'un qui a contribué réellement au rayonnement de la maison et il est parti un peu tôt sur Paris, les meilleurs partent trop tôt, en 1992, il avait 62 ans je crois. Et là-dessus, il a permis à la maison de continuer, dès 1988 il a senti qu'aucun de ses descendants n'est intéressé c'est pour ça qu'il a vendu. » (Patrick Masson, 2015).

Avec ses deux bureaux, à Marseille et Bordeaux, Paul Jobin et Cie, l'entreprise spécialisée dans le café, a réussi à se développer et faire face aux aléas de la fluctuation du cours de café et à la période des décolonisations et avant tout la concurrence des maisons de négoce de la Place. Ces deux bureaux ne sont que des établissements secondaires de la maison Jobin, qui ont existé avec même le dernier rachat en date. Avec la disparition de toute activité de négoce de café dans ces deux villes, auparavant de grandes villes portuaires, la maison Jobin confirme encore une fois sa position de leader sur tout le territoire français.

Malgré les circonstances, la maison Jobin a su maintenir sa réputation pour le café de « *haut de gamme* ». Même si, à la différence des autres maisons de négoce de l'époque, la maison Jobin s'était spécialisée uniquement dans le café, elle n'a pas essayé de se diversifier ou de changer de métier malgré tout. Aujourd'hui, la maison Jobin, rachetée par le leader mondial de négoce de café, *Neumann Gruppe*, reste assez autonome et est le leader sur le marché français et l'unique maison de café du Havre après la disparition de toutes les autres maisons telles qu'UNIDAF (Maison Ancel), INTEROCEANIQUE (Maison Rufenacht) ou autres.

1.2. Au nom du père et des fils

Comme nous l'avons souligné plus haut, la maison Jobin a cessé d'être la propriété de la famille Jobin depuis le décès de son dirigeant Philippe Jobin et sa reprise par le Groupe Raoul

¹⁰³« ...Ses enfants ont tous fait des études totalement différents du café, ils ne voulaient pas rentrer dans le café et le frère Yves, il considérait que c'était trop tard, parce qu'il quand il lui a demandé et l'occasion s'est présentée il avait quelques années de moins que son frère et a dit qu'il est trop vieux pour reprendre l'entreprise. Moi depuis que je travaille dans le café, Yves Jobin était un de mes collaborateurs, frère de Philippe », Patrick Masson, 2015

Duval et le Groupe allemand Neumann. Cependant, malgré ce passage de contrôle et de propriété, l'entreprise est restée fidèle à ses valeurs et l'esprit que la famille Jobin a instauré depuis la fin du XIXe siècle. Comme l'a été depuis plus de 100 ans, la maison ne s'est jamais aventurée dans la création de filiales ou de succursales dans les pays producteurs de café avec qui elle commerçait. Depuis la prise de participation dans une société en Nouvelle Calédonie, la maison Jobin est restée l'importateur-distributeur de café de qualité, particulièrement le café de la Nouvelle Calédonie pour la qualité de café qu'elle offrait.

Autre point qui a pu distinguer la maison Jobin, et probablement expliquer la longévité en la comparant aux autres maisons de négoce de la place, c'est qu'elle n'a jamais spéculé, d'après son directeur général, Patrick Masson.

« ... Nous on ne spéculé pas. On ne spéculé jamais. On n'a jamais spéculé. On ne sait pas ce que c'est. Ça aussi c'est un élément qui a fait peut être la différence par rapport aux autres. Si vous prenez une société comme UNIDAF qui était une entreprise puissante au Havre a disparu pourquoi ? Parce qu'ils ont spéculé. C'était à cause de la spéculation. UNIDAF c'est Ancel. En ce qui concerne Interocéanique aussi, ils ont spéculé. Ils ont pris un directeur qui n'a pas été transcendant et surtout ont eu des pertes importantes, et le département a été racheté par Hubert Raoul Duval. ... Puis on prend des risques soit on ne les prend pas. Ça je sais là-dessus et j'en suis fier j'ai jamais pris de risque spéculatif. Peu de risque mais pas spéculatif. UNIDAF ont pris des risques spéculatifs, la Société Traumann qui était des vieux de la Place, ils ont spéculé aussi, et il y en a plusieurs. » (Patrick Masson, 2015).

La stratégie de prudence adoptée par la maison Jobin a payé, chose que nous pouvons remarquer quand nous voyons le taux de mortalité des entreprises de négoce ou de commission au Havre. Ce point, Philippe Jobin, comme ses prédécesseurs et son successeur, a permis le développement de l'entreprise et son épanouissement.

L'arrêt de l'importation du café calédonien suite aux événements historiques, économiques et politiques, n'a pas arrêté pour autant son activité. Les dirigeants de la Maison Jobin ont essayé depuis toujours de chercher des marchés auprès desquels ils pouvaient s'approvisionner et distribuer par la suite leur marchandise. La vision de la maison Jobin s'est aussi traduite par une éthique commerciale sur laquelle Philippe Jobin insiste dans son ouvrage de 1982.

Une des premières règles chez Jobin a été ainsi, et jusqu'aujourd'hui, le souci de la qualité du produit. Pour cette raison, les collaborateurs de Philippe Jobin, et de Patrick Masson, ou eux-mêmes, veillent à la qualité du produit importé, de sa provenance et de la situation des

fournisseurs (ici producteurs de café¹⁰⁴). La maison Jobin a su préserver cet esprit d'entreprise malgré son passage chez d'autres entreprises.

Autre point fondamental chez la Maison Jobin a été son souci du service. C'est pour cette raison encore une fois, explique Patrick Masson, que l'entreprise arrivait à rivaliser avec les grands négociants de café autrefois, et continue d'exister aujourd'hui.

« ... C'est vrai, on essaie de s'adapter. Et puis on a surtout, moi je le dis souvent, on fait de la prestation de service, on essaie de faire un service irréprochable vis-à-vis du client. Ça c'est important, on connaît bien le café, on est capable de conseiller, on vérifie la qualité qu'on a livrée, et on est capable de livrer en temps quand le client en a besoin. Ça dans notre métier c'est extrêmement important. Ça ce sont nos compétences, et ça compte beaucoup... je pense que le service a été déterminant, au service et à la compétence aussi » (Patrick Masson, 2015)

¹⁰⁴ Le discours de Patrick Masson, lors de la Conférence « Le Café, une énergie durable ? » à l'Hôtel Dubocage de Bléville, le 7 février 2015 au Havre, témoigne d'un réel souci de la maison Jobin quant aux conditions des producteurs de café auprès desquels la maison s'approvisionne.

Les quatre Philippiques ou notre éthique commerciale

Je profite de l'audience de ce livre pour exprimer mes idées maitresses souhaitables aux professions intéressées par la culture, l'industrie et le commerce du café

1. **Amélioration de la qualité** : augmentation des débouchés = plus juste rémunération du travail des producteurs. Il faudrait que les producteurs aient la volonté de s'interdire l'exportation des bas classements et déchets ce qui, indépendamment du fait d'améliorer leur image de marque du point de vue qualité, contribuerait à réduire le déséquilibre entre la surproduction et la sous consommation. Les pays producteurs, au lieu d'utiliser pour leur consommation personnelle les plus bas déchets, devraient donner l'exemple en améliorant la qualité de leur boisson locale. Ce serait une excellente propagande vis-à-vis des visiteurs étrangers, d'autant que, compte tenu du rapport climat/relief/ caféiculture, les pays producteurs ont souvent aussi une vocation touristique
2. S'il est vrai qu'une « marchandise bien emballée est à moitié vendue » les producteurs devraient se préoccuper d'améliorer la qualité des emballages dont la toile trop mège, la trame trop distendue et les coutures trop lâches laissent fuir du café pendant le transport. En Amérique Latine on surnomme le café : « oro verde » (l'or vert). Or, un bijou se présente dans un écrin.
3. **Une saine concurrence raisonnable est émulative**. Il y a place pour chacun dans le circuit de la production et de la consommation : pour les artisans qu'ils soient planteurs ou torréfacteur, les « PME ». mais elles ne doivent pas être écrasées entre ou par les Grandes Surfaces et les Multinationales. Modestes en tonnage, elles sont des « locomotives » du point de vue qualité.
4. **L'étouffement du secteur privé** par les nationalisations ou son contrôle par des organismes para-étatiques ne sont pas favorables à la qualité et à la rentabilité.

« nous ne voulons plus que les entreprises « privées » conservent ce nom seulement parce qu'elles sont « privées » de financement, privées d'indépendance, privées d'initiatives et aussi « privées » de liberté »... disait récemment le Président de l'Association « ETHIC » entreprise de taille humaine, industrielle et commerciale.

Ces libres propos ne se veulent pas une supplique à caractère passionnel mais la simple contestation objective d'une réalité économique, qui mérite égards

Philippe Jobin

Encadré 16. L'Éthique commerciale de la Maison Jobin¹⁰⁵, (Jobin, 1982, p.11)

¹⁰⁵ Philippe Jobin, 1982, Les cafés produits dans le monde / The coffees produced through the world, Edité par P. Jobin et Cie. Importateurs de cafés depuis 1871. SA au capital de 2.500.000F. 8 rue Maréchal de Lattre de Tassigny, Le Havre, p.11

Somme de tout, la maison Jobin avait de grands noms de café dans son portefeuille clientèle, ce qui témoigne aussi de la qualité de son service et de sa réputation. La réputation aussi de la Maison Jobin se traduit dans la sauvegarde du même nom. Depuis 1900, l'entreprise existe toujours sous le nom de Jobin, qu'elle soit sous le contrôle de Raoul Duval ou de Neumann Gruppe. Cette dernière comme l'entreprise mère précédente ont voulu intentionnellement garder le nom de Jobin et ceci pour des raisons purement stratégiques. La maison Jobin a été connue depuis pour sa qualité, sa notoriété sur le marché du café et notamment le café de « haut de gamme » en sont les raisons principales.

« ... On a toujours le nom, parce que le nom est bon, le nom est connu, et Neumann a tenu beaucoup pour racheter le nom. Ils n'ont pas voulu le changer. Les clients, fournisseurs, connaissent tous le nom Jobin. Même s'il n'y a plus personne de la famille Jobin il y a toujours nous.... Le nom est connu comme tel dans le monde entier et puis c'est un nom respectable autant le garder... l'esprit est là ». (Patrick Masson, 2015)

Quelle soit indépendante ou sous le contrôle du Groupe Raoul Duval, la Maison Jobin s'adressait à divers clients soucieux de la qualité des cafés qu'ils proposent. Elle s'adressait par ailleurs à des petits torréfacteurs et écoulait son café chez de grandes marques d'agroalimentaire.

« Jobin était sur le marché de la petite torréfaction. On découpait des conteneurs et sacs ou palettes. Avant, Nestlé, Jacobs, Suchard étaient nos clients... »¹⁰⁶ (François Raoul Duval, 2009).

A la fin des années 1999, la Maison Jobin, sous la direction de Patrick Masson, rachète la Société Bordeaux Cafés SA après l'étude de son département café basé à Bordeaux. Ce rachat a permis à la Maison Jobin d'asseoir sa place comme spécialiste de café.

« Bordeaux Cafés

Faisant suite à un premier contact courant Septembre 1998, cette société a présenté au début de l'année une proposition de cession de son fonds de commerce.

Un dossier est remis aux administrateurs comprenant les éléments financiers : comptes sociaux arrêtés au 30/09/98 – situation provisoire au 31/12-98 et proposition adressée par Bordeaux Cafés.

¹⁰⁶ Entretien avec François Raoul Duval en 2009 réalisé par Didier Chabaud

Après commentaires de ces documents et exposé de la situation dans le contexte économique actuel du négoce de café, le Président laisse la parole aux administrateurs. Ceux-ci se montrent très favorables à ce projet. Un large échange de vues permet de préciser les conditions de reprise de cette activité par la Maison Jobin :

- *Maintien à Bordeaux d'un entrepôt et d'une équipe composée d'un commercial, 2 manutentionnaires et une secrétaire.*
- *Gestion des achats, la comptabilité et des opérations financière par le siège au Havre.*

Les administrateurs donnent pouvoirs au Président pour négocier et conclure l'opération comprenant le rachat du fonds de commerce, la reprise du portefeuille contrats et des stocks existants dans la limite d'un engagement global de 20.000.000 FR, sans que la valeur du fonds de commerce, hors la valeur marchandises soit supérieure à 1.600.000 FR. » (PV de la délibération du CA, 5 mars 1999¹⁰⁷).

D'autre part, ce rachat venait quand l'activité du département café chez Raoul Duval commençait à connaître certaines difficultés. L'exercice de l'année 1998, fait ressortir un résultat consolidé de 3 775 307 FR et une situation nette de 175 307 FR. La filiale SAAAA (S4A), quant à elle fait ressortir un résultat consolidé de -14 658 FR et une situation nette de -12 385 euros.

Au début des années 2000, l'activité du département Café du Groupe Raoul Duval, commençait à baisser, les besoins en fonds de roulement handicapaient le groupe et ce après une fluctuation dans les résultats de 1995 à 1998. Le tableau 35 reprend l'évolution des filiales commerciales (SCRD Café et Jobin) du Groupe Raoul Duval.

Un nouveau souffle était nécessaire à l'entreprise et aussi le groupe en tant que tel. Patrick Masson, dirigeant à l'époque de la maison Raoul Duval, décidait de vendre l'activité Café.

Secteurs	95/96	96/97	97/98	Prév. 98/99
SCRD Café	4.023	-30.866	-1.813	
Jobin	4.087	8.055	3.884	(4.000)

Tableau 36. Résultats des filiales à activité commerciale (SCRD Café et Jobin), 1999 (Archives Maison Raoul Duval)

¹⁰⁷ Membres du Conseil d'administration présents : Patrick Masson, Hubert, Gilbert, François, Franck et Viviane Van Hammel, Maurice Westphalen Lemaitre, Jean Claude Manghardt, Eric Van Hammel et Jean Marc Poylo (absent représenté par Hubert Raoul Duval).

Même si la décision n'était pas unanime de la part de tous les actionnaires de la Maison mère, la recherche de repreneur et la vente s'est réalisée auprès du Groupe Leader en négoce de café, Neumann Gruppe.

« ... Et en 2005 – 2006, je me suis dit à l'époque, il fallait revendre la maison Jobin parce qu'on est dans un domaine d'activité où il y a un très fort besoin de fond de roulement. Une demande telle qu'on ne peut pas satisfaire en général par les fonds propres d'une société familiale. D'autant plus que les actionnaires étaient très atomisés et je ne porte pas de jugement mais manifestement ils ne voulaient pas, ou ne souhaitaient pas, ou ne pouvaient pas, j'en sais rien, apporter davantage de capitaux. Donc si vous voulez, on avait 8 à 10 millions de fonds propres de situation nette et on empruntait 30 à 35 millions, donc vous imaginez ça pouvez tenir peut être un temps, mais je dis toujours qu'un jour ou l'autre ça va capoter. Donc dans ces conditions, j'ai réussi à négocier avec le conseil la revente de la société, c'est ce que j'ai obtenu après un moment, mais je vous passe les péripéties, ça c'est fait en mars 2007. » (Patrick Masson, 2015).

La situation financière délicate de la maison Jobin a poussé à sa vente à un autre groupe permettant d'apporter des fonds nécessaires à l'épanouissement de l'activité. La prise de décision de la vente de la maison Jobin de Raoul Duval au Groupe Neumann n'a pas été facile et dont plusieurs acteurs se sont intervenus. D'une part, la négociation avec les potentiels repreneurs a duré une longue période, ce qui a enfoncé Jobin dans les créances et sa santé financière s'est davantage dégradée. D'autre part, le bras de fer entre les actionnaires, « atomisés », membres de la famille Raoul Duval, et le président de la maison sur les détails du contrat de vente avec le groupe Neumann a lui aussi retardé le rachat du département café. François Raoul Duval souligne aussi, la culture managériale et les pratiques de son prédécesseur, qu'il a hérité d'Hubert Raoul Duval, père de François, ont joué un rôle important dans la dégradation de la situation financière de la maison Jobin et celle de tout le groupe.

« La décision de vendre le café remonte à décembre 2003 et la signature de la vente s'est faite le 28 février 2007. De décembre 2003, à l'été 2006, Masson a contacté les acheteurs potentiels en défendant – contre mon avis, mais il avait raison – l'idée qu'il ne fallait pas annoncer notre décision de vendre le café. Cela a été un process long. (...) Le premier sélectionné (...) C'était une boîte suisse (qui était pour) mais ils ont été eux-mêmes rachetés par des anglais (qui étaient contre). (...). Le second, ça a marché, mais la

discussion a duré deux ans et demi. Or le café allait très mal. On aurait évité le gouffre des années 2005/2006 en allant plus vite. (...). Cela a été 3 jours de concertation avec les cousins, sachant que l'on ne connaissait pas encore les résultats. Une décision à prendre et la décision a été non, (...). 10/11 : départ de Masson, le vendredi. (...). Moi, j'ai été projeté du jour au lendemain à la tête du groupe alors que je n'avais pas d'affinités avec le café, (...). Du coup, nos marges étaient étranglées. (...) En décembre (2006), la perte de Jobin ressort à 2.5 millions d'euros sur l'exercice : c'est un coup de tonnerre ! (...). Les allemands sont restés malgré les pertes, en croyant à un redressement rapide et on a signé le 28 février 2007. (...). On est passé près du naufrage total (...). Cela a été très douloureux. Le café avait perdu :

- 2 M€ en 04-05
- 2,5 M€ en 05-06
- 1,7 M€ du 1/10/06 au 28/02/07

Et aujourd'hui on a encore 750 000 € de créances douteuses dues à Jobin. Ceci dit Masson avait la culture de mon père : pas d'indicateurs. On connaissait les résultats qu'une fois l'an. C'est fou : on fait son métier sans savoir nos résultats... Masson a été formé par mon père. (...). La réponse de Masson (approuvée par mon père) : le coût d'un système d'information et d'un contrôle de gestion boufferait nos marges déjà pas grosses. Certes, mais le coût des problèmes... La boîte a été stabilisée mais pas sauvée.» (François Raoul Duval, 2008)

Le groupe Neumann, fondé à Hambourg par Micheal Neumann, en 1926, est lui aussi un groupe familial. Malgré le rachat, Jobin est resté une entité assez autonome, et toujours sous la direction de la même personne en gardant le même esprit familial « Jobin » et quasiment les mêmes directives. L'effectif de la Maison Jobin est aussi resté inchangé. Cependant, l'activité de l'entreprise a bien évolué et l'activité a triplé de volume depuis ce rachat.

L'évolution du chiffre d'affaires dont nous disposons montre une évolution entre l'exercice 2011 et l'exercice 2012, mais avec une baisse relative pour l'exercice 2013. Cependant l'activité en volume n'a cessé d'évoluer d'une année à une autre.

Aujourd'hui, la maison Jobin a introduit un nouveau service qu'elle propose à ses clients ou lui permettant d'en trouver des nouveaux. Depuis quelques temps, adhérant à la SCAE (*Specialty Coffee Association of Europe*) dont Patrick Masson était le président depuis quatre ans, Jobin offre des formations diplômantes dans le café.

Comptes sociaux	31/12/2013 12 mois kEUR	31/12/2012 12 mois kEUR	31/12/2011 12 mois kEUR
Chiffres d'affaires et effectif			
Chiffre d'affaires	13 384	70 749	9 855
Effectif	19	19	19
Capital Social Courant (22/10/2014)	2.000.000 EUR		

Tableau 37. Evolution du chiffre d'affaires Jobin entre 2011 et 2013 (Source : Score & Décisions)

C'est ainsi que la Maison Jobin, depuis 150 ans ou 146 ans (selon les deux versions que nous avons), a pu sa longévité, gardant l'esprit de l'entreprise familiale même si elle n'appartient plus à la famille Jobin, mais a été rachetée à deux reprises par des entreprises familiales.

II. La Compagnie Française des Extraits Tannants et Tinctoriaux (CFETT)

Dans l'étude du cas Raoul Duval, nous avons vu comment cette entreprise en voulant se réorienter vers de nouvelles activités, elle s'est lancée dans une vague de rachat d'entreprises dont le métier lui est souvent inconnu. Dans cette partie, nous nous intéressons à l'étude de la Compagnie Française des Extraits Tannants et Tinctoriaux (CFETT). La CFETT, initialement spécialisée dans la transformation du bois et la production des tannins et les extraits végétaux, regroupait une multitude de maisons du secteur, havraises, parisiennes et rouennaises et avait son siège social au Havre. La CFETT a été l'un des pionniers dans l'extraction des bois de teinture qu'elle importait via le port du Havre. Dans les sections suivantes nous revenons sur l'histoire de l'entreprise, son métier et son évolution depuis plus 150 ans.

2.1. Une spécialisation dans les produits tannants et les extraits végétaux

Initialement, la France importait 1500 tonnes par an de bois de teinture mais n'exportait pas d'extraits. Avec la première usine d'extraction mise en place par Ernest Dubosc en 1862 et la rationalisation du procédé et la diminution des coûts de production, les extraits ont pu concurrencer les produits américains. En découvrant, 10 ans plus tard, les propriétés du bois de quebracho, Ernest Dubosc a été le premier à avoir importé du bois en Europe.

« A l'époque dans les tanneries pour l'industrie du cuir, on utilisait l'écorce de chêne. Le prix a dû augmenter et il a essayé de trouver des matières tannantes pour transformer la peau en cuir, et la rendre imputrescible. Ernest Dubosc a étudié beaucoup le bois exotique et il a découvert que le Québracho

contenait beaucoup de tannins et a déposé un brevet en 1873 pour l'utilisation du Quebracho comme matière tannante ». (Y.Y¹⁰⁸, 2009)

Avec le développement de l'activité de la CFETT et de l'industrie de l'extraction de bois, l'importation de bois avait augmenté de 85000 tonnes et la production d'extraits avait atteint dix-sept millions de francs dont douze millions de franc pour la maison Dubosc. La CFETT a su aussi innover dans ce secteur en termes de procédés et de matières premières en termes de bois d'extraction traditionnellement utilisées. En ce sens, la maison Dubosc a breveté l'utilisation du quebracho¹⁰⁹ rouge dans la production des extraits à la place de l'écorce de chêne traditionnellement utilisé.

« En 1905, la Compagnie Française des Extraits Tinctoriaux et Tannants, réunit plusieurs entreprises dont la vieille maison Dubosc, fondée en 1862 par Ernest Dubosc, grâce à l'appui d'une commandite de 65000 francs, qu'il rachètera plus tard, et le capital (deux millions) était alors possédé en totalité par les fils Dubosc. Les autres sociétés sont d'origine locale et possèdent leur usine au Havre, mais leurs capitaux sont d'origines plus diverses. Oesinger & Cie (1.600.000 Fr) réunit aux cotés de la famille alsacienne Oesinger, les capitaux des familles de Paris, de l'Est de la France et du directeur d'une succursale de la Banque de France. Jules Siegfried fils & Cie réunit un capital de 1.000.000 Fr, fourni par Jules fils et André Siegfried (tous les deux fils de Jules Siegfried, à cette date établis à Paris). Et la famille Huillard qui exploite deux usines d'extraits tinctoriaux à Suresnes et Saint Denis; Coez-Langlois & Cie a son capital (820.000 Fr) constitué par les apports de ses deux gérants, qui avaient exploité séparément des fabriques d'extraits et se sont réunis en 1891 et de commanditaires rouennais et parisiens. La nouvelle société CFETT, dont le siège est au Havre, est dirigée par François et André Oesinger, Gustave Coez et surtout par Georges et Albert Dubosc. Le capital s'élève à la fondation à 7.500.000 Fr ». (Maillard, 1981, p.153)

Maillard (1981), « Capitaux et révolution industrielle au Havre », in Annales de Normandie, 31^{ème} année, n°2, pp.147-164

Encadré 17 : Présentation des débuts de la Compagnie Française des Extraits Tinctoriaux et Tannants

¹⁰⁸ Y.Y. est un ancien cadre et directeur de l'usine de la CFE (1969-2006), entretien réalisé par PGZ en 2009

¹⁰⁹ Le Quebracho est un arbre originaire de Gran Chaco (région d'Amérique du Sud qui s'étend entre l'Argentine, la Bolivie, le Brésil et le Paraguay) fortement apprécié pour son bois utilisé en ébénisterie et pour sa forte teneur en tannin, son écorce comprend entre 16 et 23% de tannin pur.

Ainsi, vers la fin du XIX^{ème} siècle, les importations du quebracho avaient atteint 100.000 tonnes principalement traitées dans l'usine des Dubosc. Ainsi avec la spécialisation dans le Quebracho, Ernest Dubosc essayait toujours de trouver les extraits végétaux fiables et nécessaires mais à un coût moins élevé quand celui du chêne augmentait. Il s'est orienté aussi vers le bois de campêche, le bois jaune et le châtaignier.

A partir du XX^{ème} siècle, la CFETT s'est bien développée et a procédé à l'absorption et le rachat des entreprises concurrentes dans le secteur dont, en 1924, le rachat de l'usine de Tannin de Folelli en Corse à la société Champlan mais qui a été fermée en 1935 à cause de la faible rentabilité de la production de tannin de l'écorce de tannin¹¹⁰.

La CFE s'est donc implanté un peu partout dans le monde pour rester à proximité de sa matière première et a fait construire des usines en France (Croisset en Normandie), à l'étranger (Argentine pour le quebracho, à Riga en Russie...).

En 1913 l'usine du Havre, située à Gravelle importait elle seule plus de 74.000 tonnes de bois et a été « *la plus grande et la plus puissante de ce genre de métier* »¹¹¹. Jacques Westphalen-LeMaitre¹¹² étant le dirigeant, son fils Guy, en 1932, assure la relève¹¹³, en 1957, et ce jusqu'en 1962 date à laquelle la CFE devient une propriété de la maison Westphalen-LeMaitre et sera dirigée par le frère de Guy Westphalen Le Maitre, Maurice.

Après la seconde guerre mondiale, Ernest Dubosc vend la CFE à un Holding Américain basé à New York. La situation politique oblige, les américains à leur tour décide dans les années 1960 de vendre l'entreprise aux Westphalen-LeMaitre.

¹¹⁰ Source : Ivan Sache, 11/11/2011, « Presentation of Compagnie Française des Extraits Tinctoriaux et Tannants », <http://www.crwflags.com/fotw/flags/fr~hfett.html#des> (consulté le 20/06/2014).

¹¹¹ Claude Malon, 2005

¹¹² Jacques Westphalen Lemaitre fils de négociants propriétaires de la maison familiale Westphalen dont le métier est le négoce de coton et café et est fondée en 1793 au Havre. « *La Maison Westphalen est un négociant de coton et de café créé en 1973 par M. Daniel Westphalen. La maison passe successivement entre les mains de ses héritiers, MM. Jacques Westphalen Lemaitre, Edouard Westphalen Lemaitre et Maurice Westphalen Lemaitre. Ce dernier forme avant 1900 la société en commandite simple, Westphalen & Cie. En 1912, il transforme cette société en SA Maison Westphalen au capital de 3.000.000 FF. M. Jacques Westphalen Lemaitre lui succède en 1931, puis Guy Westphalen Lemaitre en 1957, jusqu'en 1962, date à laquelle la Maison Westphalen fusionne avec la Compagnie Française des Extraits, Monsieur Guy Westphalen Lemaitre devenant PDG de la nouvelle entité. Son fils Maurice lui succède et revend la société au groupe Raoul Duval en 1984. Il devient administrateur du groupe, responsable de l'activité CFE, intégrée à la SCRD...* » (Goguel, 2005, Historique du Groupe E. Raoul Duval & Cie 1826-2005, p15-16).

¹¹³ Après le père, Jacques Westphalen, ses trois fils Guy, Maurice et Bernard se sont impliqués dans l'entreprise mais Bernard s'est vite désintéressé. Après le retrait de Guy, Maurice est resté seul dans l'entreprise mais dit-on que son fil est rentré aussi mais n'est pas resté longtemps et est allé monter sa propre affaire à Boulogne sur mer, une conserverie de poissons qui a vite échoué et fermé.

En 1962, la Compagnie Française des Extraits, (CFE) possédant plus d'une trentaine d'usines dans le monde et un terrain de plus de cinq hectares au Havre, dont l'activité a commencé depuis 1875, a été rachetée par la Maison Westphalen-Lemaître.

Toutefois, les Westphalen-Lemaître¹¹⁴ ont gardé la même activité de l'usine havraise qui consiste à réaliser des extractions végétales à partir des végétaux provenant de différents continents. Mais avec une santé financière fragile et une mauvaise gestion, la CFE a vu son activité baisser, en 1973, et Maurice Westphalen-LeMaitre décide alors de vendre l'entreprise.

« en 1973, la CFE marchait pas bien, mal gérée par les Westphalen qui ne s'en occupaient pas beaucoup. Une partie a été vendue à Hoescht (groupe allemand) et une autre à PNB (Poudres Nationales Belges). (...) de 120 personnes, on est passé à 80. Il ne restait au Havre que la fabrication d'extrait tannant et colorant. », (Y.Y., 2009)

Dans la foulée, une entreprise hollandaise a aussi démarché les Westphalen-LeMaitre pour le rachat de la dernière partie de l'entreprise. Chose qui s'est soldée par un échec par la suite, parce que les techniciens et cadre de la CFE refusaient la mutation de leur poste à Garenne, dans le sud de la France, à l'époque. Toutefois, voyant l'entreprise couler, quelques salariés ont essayé de la sauver en se mettant sous un syndic pour gérer l'entreprise entre 1971 et 1973. Maurice Westphalen-LeMaitre coulait lui aussi avec l'entreprise et son frère a quitté la barque, il avait pris sa retraite.

« Guy Westphalen partait à la retraite n'étant pas dans le coup, m'a confessé : il faut sauver mon frère ! », (Y.Y., 2009).

Procédant à un élagage de la société, Maurice Westphalen-LeMaitre n'a gardé que la partie de la fabrication des extraits tannants et colorants dans son portefeuille activité. Ainsi, il a essayé de se recentrer sur cette activité et chercher des ressources nouvelles, et des partenaires nouveaux. De ce fait, dans les années 1980, il s'est allié à un partenaire mexicain pour le bois jaune et le bois de campêche.

« ... Dans cet accord, les Westphalen s'engageaient à donner tout le procédé de fabrication des extraits tinctoriaux (bois de campêche, bois jaune, bois rouge) accord pour vendre le procédé de fabrication de ces extraits colorant. Ils ont donné les plans de l'usine, le processus et l'appui technique en cas de

¹¹⁴ Avant le rachat de la CFE, Westphalen-LeMaitre était un industriel à Bolbec et négociant. Et jusque-là la maison Westphalen s'est spécialisée dans l'importation du coton et textile, Jacques Westphalen LeMaitre dirigeait aussi le GIRC (Groupement d'Importation et de Répartition du Coton). (Malon, 2005)

problème. En compensation, les Westphalen ont eu l'exclusivité de la vente de ces colorants pour le monde entier sauf les Etats Unis, le Japon et le Mexique » (Y.Y., 2009).

Et ce n'est qu'en 1980 jusqu'en 1985, la veille de son rachat par le groupe Raoul Duval, que les matières premières ne sont plus traitées sur le site et les seules opérations qui y sont effectuées sont le mélange et le stockage des extraits en provenance d'Amérique du Sud¹¹⁵. Ce changement d'activité a été propulsé par l'arrivée de Maurice Westphalen-LeMaitre qui préférait la réorientation de l'origine d'approvisionnement et de l'achat des matières premières avec les relations qu'ils ont tissé au Mexique et autres pays de l'Amérique du Sud. La baisse de l'activité s'est traduite aussi par une diminution de nombre du personnel dans l'usine qui ne comptait plus que 20 personnes en tout. Et afin d'éponger ses créances, Maurice Westphalen-LeMaitre a été obligé de rembourser les intérêts par tout ce que l'entreprise gagnait, chose qui a déclenché la nécessité de vendre l'entreprise.

« Westphalen a eu des problèmes de trésorerie, c'est pourquoi ils ont été obligés de vendre. Hubert était un ami de Maurice. (...). Une opportunité pour Hubert de racheter d'autant que le café et cacao déclinaient » (Y.Y., 2009)

L'amitié qui liait Maurice Westphalen-LeMaitre et Hubert Raoul Duval a sauvé, probablement, la CFE de la faillite. En la reprenant, Hubert Raoul Duval est passé d'une logique commerciale à une logique industrielle. Les Raoul Duval ne s'intéressaient qu'au négoce, mais dans la période de diversification, Hubert et Gilbert Raoul Duval ont essayé de racheter moult affaires n'ayant pas de lien avec leur métier d'origine, dont l'industrie des extraits végétaux des Westphalen-LeMaitre.

*« Le rachat de la CFE c'est un acte d'amitié de mon père pour Maurice »
(François Raoul Duval, 2009)*

Maurice Westphalen-LeMaitre, même après le rachat de la CFE par le groupe Raoul Duval, en demeurait l'administrateur et le dirigeant de l'entité, intégrée à la SCRD. Au moment du départ du président du groupe Raoul Duval, Hubert Raoul Duval, en 1991, c'est Maurice Westphalen-LeMaitre qui a assuré la reprise, faute de génération, jusqu'en 1996. A cette date,

¹¹⁵ Source : Maison Westphalen – Audit du Site – Diagnostic du sol. Adressé le 26/06/1996 de Mr. Dubosc à Mr. Forte (document réalisé par Horizon le 5/9/1995 par le Groupe Raoul Duval & Cie)

un autre membre externe à la famille Raoul Duval, Patrick Masson, a assuré la direction de maison jusqu'en 2006.

« Quand la CFE était sous l'eau, Westphalen avait passé un deal avec un mexicain pour que celui-ci investisse et que nous ayons le monopole de distribution. L'accord a durée 20 ans, puis le mexicain a revendu son usine à nous¹¹⁶ ». François Raoul Duval, 2009

Cette orientation géographique et changement relatif de l'activité de la Compagnie Française des Extraits a été maintenue et accentuée lors du rachat de la société, à hauteur de 66%, par la famille Raoul Duval, et plus encore quand l'actuel président du groupe, François Raoul Duval, reprend les rênes de la CFE dans les années 1990 et de toute l'entreprise en 2006.

2.2. Recentrage sur le métier de fabrication des extraits végétaux et situation actuelle

Avant le rachat de la CFE, la vague des diversifications des années 1960, et jusqu'à la fin des années 1980, le groupe Raoul Duval s'est vu plus dans les commodités, produits de base et métier de négoce sans transformation ou orientation dans l'industrie. Et c'est avec le rachat de la CFE et lors de l'arrivée de la sixième génération, François Raoul Duval, que le groupe s'est orienté plus dans les spécialités. Venant du monde industriel, avant d'intégrer la maison familiale, François Raoul Duval a essayé d'élaguer les activités « poids morts » de l'entreprise et les activités commodités du groupe.

« Jusqu'à la fin des années 1980, le groupe s'est affirmé dans les commodités, à l'exception du rachat de la CFE, avant d'en sortir, la fin étant la cession fin mars 2007 de l'activité café, aujourd'hui les spécialités. ... Il y a aussi un aspect personnel, je suis un homme d'industrie, j'ai passé dix ans dans l'industrie. Je suis rentré dans le groupe du côté CFE. Je ne serais pas rentré côté café, je me méfie des commodités. D'abord la place était occupée mais aussi ce n'est ma culture¹¹⁷. », François Raoul Duval, 2009

Dans le métier des extraits, spécialité de la CFE, l'entreprise possède deux technologies qui peuvent être déclinées selon l'utilisation. Ainsi la CFE s'adresse à des entreprises de cosmétique telles que L'Oréal ou dans le textile. Autre le métier purement technique de la CFE, et grâce à son savoir-faire et les compétences en chimie, botanique et son réseau, l'entreprise

¹¹⁶ Entretien réalisé par Didier Chabaud et Lucie Bégin avec François Raoul Duval en 2009

¹¹⁷ Entretien réalisé par Didier Chabaud et Lucie Bégin avec François Raoul Duval en 2009.

joue le rôle d'intermédiaire entre la matière première et le client en leur apportant des solutions et des recettes.

« J'ai l'impression qu'on est des apporteurs de solutions pour les tanneurs, qui veulent une prestation en se moquant de ce qu'il y a derrière. Pour L'Oréal ou la cosmétologie, on va fournir des recettes, des idées » (François Raoul Duval, 2008).

Le recentrage dans le métier s'est traduit aussi par une orientation vers de très petites niches des produits chimiques auxquelles s'adressait la CFE. Le progrès techniques et l'apparition de la chimie de synthèse a sabré les colorants à bases de produits végétaux et les a concurrencés aussi en matière de prix et de facilité en matière de technicité.

« Le monde évolue, les extraits végétaux colorants ne sont pas pratiques. La production revient à 4 ou 5 euros le kilo et il faut deux bains. Les colorants synthétiques sont produits par les chinois à 2 euros le kg » (Y.Y. 2009)

Un avantage stratégique et concurrentiel de la SCRD, ou CFE, était le savoir-faire et les compétences détenues. Travailler sur des marchés de niche avec cet avantage a permis à la SCRD de se démarquer et être présente sur des marchés que la concurrence n'y est pas ou peu. L'exemple de l'Hématoxyline en est une preuve.

« Sur l'Hématoxyline, qui permet de colorer le noyau des cellules cancéreuses. On en vend tant de tonnes par an et point final, c'est une petite niche. Il y a deux fabricants dans le monde, Raoul Duval et Abbey Color » (Y.Y, 2009).

Outre le marché médical, les tanneries, clients de la CFE, se font de plus en plus rares en France et en Europe. De ce fait, la CFE s'est tournée encore une fois à la recherche d'une diversification dans les procédés avec un focus sur la R&D et la matière première utilisée sans pour autant délocaliser la production.

« Il n'y a plus de tannerie français, il n'y a plus de grosse tannerie française. Et après il y a ce qu'on appelle la mégisserie, qui est la tannerie des petites peaux, des gens qui font des gants, des choses comme ça. (...). La maîtrise de l'amont ça se passe effectivement par une implantation au Nicaragua avec des plantations de campêche et de bois jaune qui ne sont pas encore

exploitables, mais qui ne vont pas tarder à être exploitables ». (M.GR¹¹⁸, 2009)

Avec l'arrivée de François Raoul Duval, qui avait une préférence pour le métier des extraits végétaux que le café, la stratégie de cette entité a fondamentalement changé. Une intégration en amont de l'activité avec l'achat de terrain au Nicaragua pour l'implantation de campêche, un focus sur les techniques et le savoir-faire par le développement des laboratoires de R&D et la recherche de partenaires à l'étranger, surtout dans certains pays où la concurrence n'y va pas. Autre point fondamental chez François Raoul Duval est le recrutement. Ainsi, il essaie de recruter des gens « fiables » ayant une bonne expérience et qui surtout sont des gens de confiance.

« On recrute des quinquagénaires même s'ils ne connaissent pas le végétal, sont des puits de connaissance. L'esprit des caractères bien trempés ...».
(François Raoul Duval, 2009)

Aujourd'hui, la SCRD occupe une place assez respectable dans le secteur des colorants et pigments. Selon le classement des entreprises de ce secteur en 2013 selon le chiffre d'affaires, en France, la SCRD occupe la 24^{ème} place (9,1 M Euros), 27^{ème} place selon le taux de la valeur ajoutée (26,9%), et la 7^{ème} selon le taux des résultats nets (16,7%)¹¹⁹.

Les dernières années la SCRD a connu de grandes difficultés, mais depuis l'année 2013, l'activité de la maison a décollé et est redevenue rentable. La situation délicate dans laquelle la maison Raoul Duval avec son activité principale, à savoir la SCRD, s'est retrouvée en majeure partie due à la situation du secteur de fabrication des colorants et pigments en lui-même. L'analyse de ce secteur faite par *Eurostat* en donne un aperçu.

L'analyse du secteur des colorants et des pigments fait ressortir trois grandes périodes par lesquelles est passée le secteur. Après la croissance notable de la production des entreprises françaises du secteur suite à la forte demande des clients, celle-ci s'est orientée vers d'autres sources d'approvisionnement. Ainsi, les clients implantés en Allemagne ou les Etats Unis, par exemple, ont privilégié les usines nouvelles qui se sont installées à proximité.

La tendance croissante de la demande dans le secteur des extraits pendant la dernière décennie du XX^{ème} siècle se voit aussi au niveau de du département « Produit Chimique » de l'activité de la CFE chez Raoul Duval. L'évolution modeste de l'activité en termes de chiffre

¹¹⁸ M. Gregorieff est le directeur de l'usine de la CFE depuis août 2006

¹¹⁹ Données issues de : « La fabrication des colorants et pigments », Xerfi 700, Mai 2014 /OLE /VDE. 4CHE15

d'affaires et de vente montre une croissance entre 1992 jusqu'en 1999 qui est passé de 30.000 (KF) à 50.000 (KF).

Analyse du secteur de la fabrication des colorants et pigments

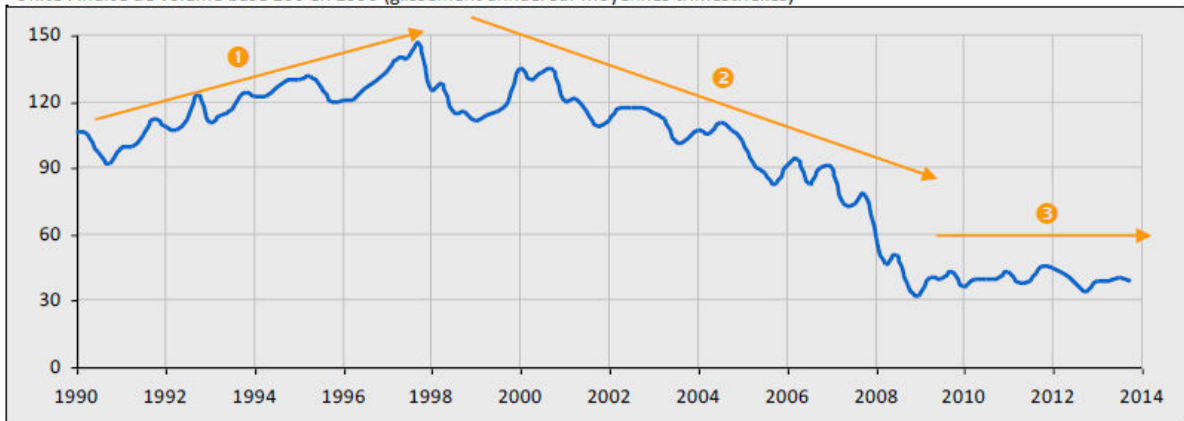
1990-1998 : Croissance.

Avec une hausse de +3% en moyenne pour la production.

Les fabricants du secteur ont profité d'une demande croissante de la part de leurs principaux clients, notamment les industriels de peinture, des articles en plastique ou de l'automobile, dans le sillage d'une conjoncture économique bien orientée en Europe.

Production française de colorants et de pigments depuis 1990

Unité : indice de volume base 100 en 1990 (glissement annuel sur moyennes trimestrielles)



Traitement Xerfi / Sources : Eurostat

2000 – 2009 : Déclin

L'industrie française des colorants et pigments est entrée à partir du début des années 2000 dans une phase de déclin rapide qui s'est prolongée jusqu'en 2009. La production du secteur a ainsi été divisée par 3 en 9 ans. Les facteurs :

La concurrence croissante des usines installées dans les principaux pays producteurs du secteur (Allemagne et Etats Unis en tête)

La montée en puissance des pays émergents, en particulier les pays de l'Europe de l'Est et de l'Asie, qui ont développé des industries chimiques performantes. Ils ont notamment bénéficié de la délocalisation et d'importants investissements des majors de la chimie.

L'érosion structurelle de certaines industries clientes en France, en particulier l'automobile, l'industrie du papier carton ou le textile.

Le durcissement de la réglementation en Europe qui a accentué le manque de compétition des usines françaises vis-à-vis des concurrents étrangers.

Encadré 18. Analyse du secteur des Fabricants des Colorants et Pigments (1990-2014) (Xerfi, 2014)

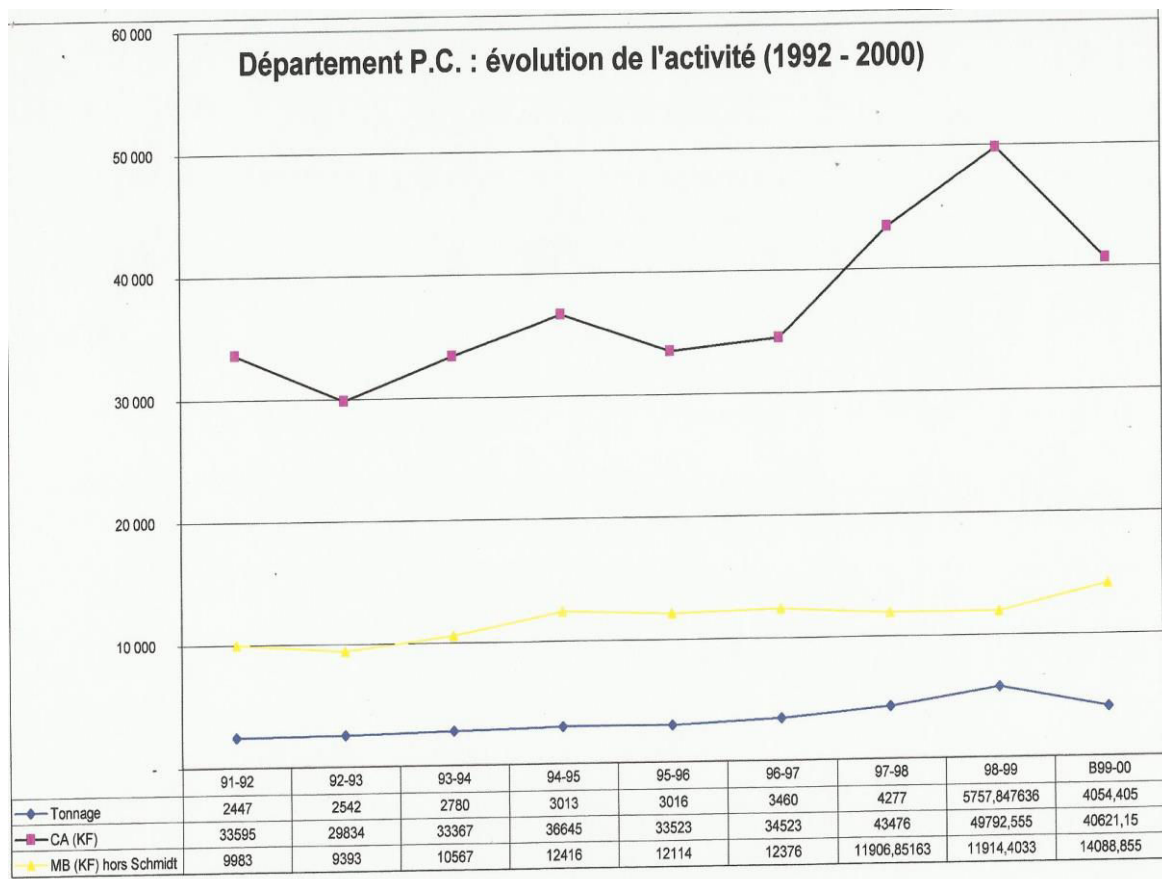


Figure 11. Evolution de l'activité du département « Produit Chimique » entre 1991 et 2000.

Entre 1998 et 1999, après avoir atteint un pic, en termes d'activité, le département « Produits Chimiques » a enregistré une chute tant sur la quantité que le chiffre d'affaires. Ce déclin est expliqué par l'étranglement du marché que nous avons cité plus haut et par la baisse de la demande des clients. Cette baisse a impacté la distribution géographique des clients de ce département et les secteurs d'activité.

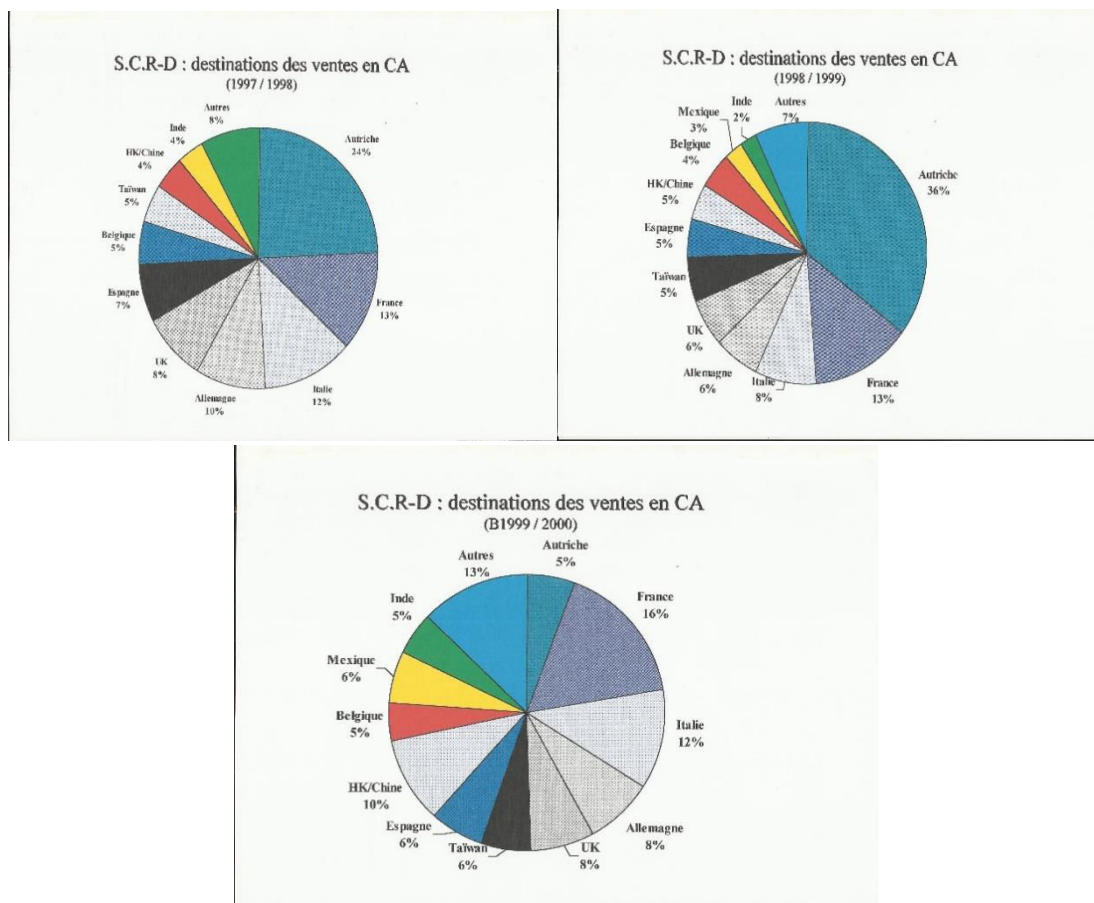


Figure 12. Ventilation des ventes en CA du département PC entre 1997 et 2000 par destination

La ventilation des ventes par destination, en 1997, du département « Produits Chimiques » fait apparaître une part importante des ventes destinée à l’Autriche (24%) et les pays européens 55% (France 13%, Italie 12%, Allemagne 10%, Angleterre 8%, Espagne 7%, Belgique 5%). Les pays asiatiques tels que Taiwan, Chine et Inde 13% (Taiwan 5%, Chine 4% et Inde 4%). En 1998, les ventes destinées à l’Europe marquent une baisse (42%) avec une augmentation pour l’Autriche (36%) une relative stabilité pour les pays asiatiques et l’apparition du Mexique (3%). En 2000, la part des ventes vers l’Autriche passe de 36% à 5%, les parts pour l’Europe augmentent légèrement pour atteindre le niveau de 1997 (55%), les ventes pour l’Inde, le Taiwan et la Chine augmentent notamment pour atteindre 21%. Le Mexique, quant à lui, prend de plus en plus d’importance comme client du département « Produits Chimiques ». L’orientation vers les pays de l’Asie et le Mexique était un choix stratégique de la maison Raoul Duval quand le marché européen a commencé à s’approvisionner directement des usines de leurs pays et aussi des pays émergents désormais concurrents sur le marché des extraits végétaux.

Sur les secteurs clients à cette époque, la tannerie était plus destinée au marché européen, l'œnologie exclusivement français, la pharmacie, les colorants et les spécialités étaient majoritairement destinées au marché français et à moindre mesure les autres pays.

Le schéma suivant reprend la ventilation des secteurs clients de la CFE par pourcentage de chiffre d'affaires en 1998.

S.C.R-D	Les clients de S.C.R-D / P.C.		
	France	% du CA* Europe	ROW
Tannerie	10	73	17
Œnologie	100	-	-
Pharmacie	3	91	6
Colorants	1	99	-
Spécialités	6	94	-
Total	13,5	74,0	12,5

* CA 98/99, retraité du fret et des commissions d'agents

Figure 13. Ventilation des ventes par secteurs clients du département « Produit Chimique » par destination et pourcentage du CA, 1998/1999

Spécialiste des tannins et des produits colorants, le département « Produits Chimiques » de la maison Raoul Duval s'est spécialisé davantage dans les produits destinés à la tannerie qui contribue à hauteur de 74% du chiffre d'affaires. Dans une moindre mesure, les colorants représentent le deuxième secteur client de la maison Raoul Duval avec plus 5 millions FR de chiffre d'affaires, représentant 11,6%. La contribution des autres secteurs au chiffre d'affaires du département est plus faible entre 1998 et 1999.

Par ailleurs, le secteur œnologie n'est plus demandeurs de colorants suite aux réglementations imposées à ce secteur.

Les clients de S.C.R-D / P.C.

S.C.R-D	CA (Kf) *	% du CA*	% de la MB*	Avenir
Tannerie	36789	74,0	62,7	→
Œnologie	2693	5,4	12,4	→
Pharmacie	2553	5,1	8,7	?
Colorants	5762	11,6	9,1	?
Spécialités	1924	3,9	7,1	↘
Total	49720	100	100	

* CA 98/99, retraité du fret et des commissions d'agents

Figure 14. Contribution des clients du département « Produit Chimique » par secteur

L'évolution des ventes aux différents secteurs marque une baisse sensible entre 1997 et 2000 et ceci, comme nous l'avons dit plus haut, est dû à l'évolution du marché et de la concurrence.

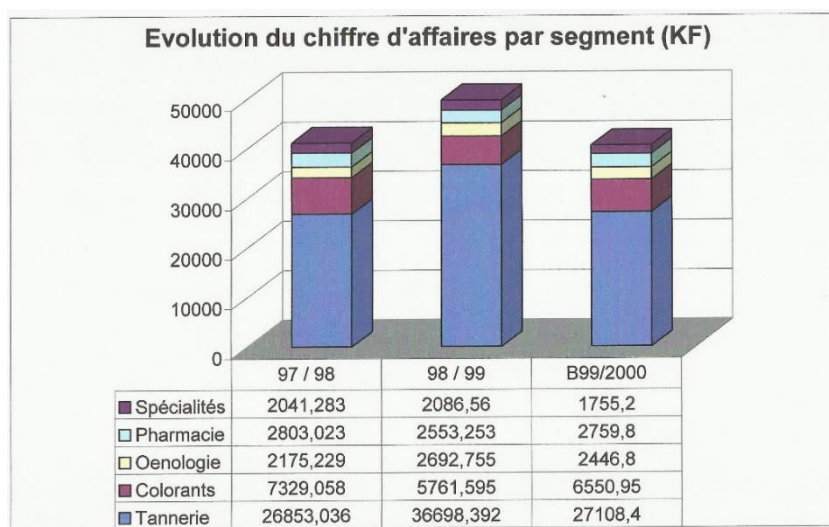


Figure 15. Evolution du chiffre d'affaires du département « Produit Chimique » par secteur entre 1997 et 2000.

Après une légère hausse en 1998, le chiffre d'affaires des segments Tannerie, Œnologie et Spécialités a connu une baisse entre 1999 et 2000, passant par exemple de 26853,036 Kf, en 1997, à 36698,392 Kf en 1998, et entre 1999 et 2000, 27108,4 Kf. Les deux autres segments, Colorants et Pharmacie ont enregistré une petite croissance en termes de chiffre d'affaires entre 1998 et 2000.

Tenant compte de ces données, le département « Produits Chimiques », toujours dirigé par François Raoul Duval, a préconisé, pour 1999/2000 un développement sur deux axes. Le

premier axe étant le développement géographique. La stratégie de la direction était de développer les ventes et l'expansion géographique sur l'Allemagne, l'Autriche, le Portugal, le Brésil, l'Espagne, l'Argentine, le Mexique et la Chine.

Le deuxième axe de la stratégie de développement était sur le secteur. La direction a décidé de renforcer sa présence sur les secteurs de l'automobile (cuir sans chrome), l'aéronautique, l'œnologie, l'alimentation animale et le textile¹²⁰.

L'analyse concurrentielle du département « Produits Chimiques »¹²¹ réalisée par l'entreprise, en étudiant ses forces et ses faiblesses fait ressortir les trois points suivants :

- *« Nous sommes beaucoup plus petits que la plupart de nos concurrents*
- *Nous ne sommes pas fabricants des produits que nous vendons*
- *Les clients attendent de plus en plus du sur-mesure.*
- *Le marché de la tannerie se déplace vers les pays à bas coût de main d'œuvre »*

La force de ce département réside dans la niche qu'il a choisie comme domaine d'activité. En effet, sur cette niche, malgré sa faible notoriété, la forte technicité a permis d'avoir une maîtrise des coûts et une certaine réactivité par rapport aux grandes entreprises du secteur.

Les difficultés que rencontrait le marché des extraits végétaux à cette période impactaient fortement l'activité de l'entreprise. C'est pour cette raison, principalement, et la recherche de nouveaux marchés, que l'entreprise s'est orientée vers la cosmétologie et l'agroalimentaire malgré les lourds investissements et le temps que ceci nécessitait.

A côté de l'implantation des usines dans les pays producteurs, les pays émergents, avec la stratégie de délocalisation en matière d'investissement, ont développé une certaine agressivité sur le marché de production des extraits avec des coûts nettement inférieurs à celles pratiqués en France. Pendant cette période de déclin du secteur de production des extraits d'autres secteurs clients, tels que l'industrie automobile, textile et autres, ont été marqués une forte baisse en France. Ajoutant à tout cela le durcissement de la réglementation européenne sur les produits et la crise économique, la première décennie du XXIème siècle a été marquée par l'agonie du secteur. La pénurie des produits et l'envolée de leur prix a permis au secteur de se redresser, depuis les cinq dernières années, avec la croissance de la demande.

¹²⁰ Voir annexe 20 : « PC. : Développements programmés en 1999/2000

¹²¹ Voir annexe 22 : Forces/ Faiblesses du département PC

III. La Société Blin et Blin S.A. : le déclin d'une dynastie familiale

L'entreprise Blin et Blin trouve son origine au début du XIX^{ème} siècle, quand Aron Blin, colporteur juif de l'Alsace, décide, à l'âge de 24 ans, de se mettre à son compte et crée son propre atelier de tissage de laine dans la ville de Bischwiller avec son frère. Cependant, cette entreprise, tout au long de son existence, 150 ans, se confrontait, depuis ses premières années d'activité, à diverses difficultés – crises, guerres, exode, concurrence, changement de l'environnement externe ainsi qu'interne, etc. – qui ont été fatales à plusieurs entreprises du même métier.

Dans ce qui suit, nous reprenons l'histoire de cette entreprise familiale en la découpant en trois périodes. Le découpage suit la logique historique que l'auteur, Jean Claude Daumas, a adopté dans son ouvrage « L'amour du Drap ». Dans ce dernier, Daumas, retrace l'histoire de Blin et Blin depuis les circonstances de sa création jusqu'à sa disparition en 1975 en expliquant dans le moindre détail chaque période par laquelle sont passées la famille et l'entreprise. D'après les archives et les documents consultés, il procède à une analyse minutieuse de la situation économique et sociale de l'entreprise et des synergies entre les membres de la famille Blin et l'entreprise.

La première période, s'étend de 1826 jusqu'aux années 1870, reprend les conditions de sa création, ses premiers pas dans l'industrie lainière et son développement en Alsace jusqu'au moment de l'exode et son transfert en Normandie. Dans la deuxième partie, de l'installation en Normandie à la fin de la seconde guerre mondiale, nous décrivons la trajectoire et l'évolution de l'entreprise en mettant l'accent sur les événements majeurs qui ont joué un rôle déterminant dans le développement de sa stratégie et son organisation.

L'ultime partie, reprend les conditions de sa disparition et les facteurs qui ont mené à la fin tragique. Pour mieux comprendre l'évolution de cette entreprise familiale au fil du temps il nous a paru judicieux de placer son histoire dans le contexte de son environnement économique, politique, industriel, social et familial. Même si le travail d'investigation, collecte de données, analyse documentaire et archives qui a été énorme et minutieux débouchant sur une thèse et un ouvrage en histoire d'entreprise, sa reprise, afin d'étudier les éléments stratégiques et les efforts de régénération – à la fin avortés – nous a paru intéressante dans la mesure où elle nous éclaire sur des aspects liés à sa gestion et aux spécificités de l'entreprise.

Tout au long de son existence, la direction de Blin et Blin était assurée par les membres de la famille Blin durant cinq générations. A la cinquième génération, faute de planification de la succession et refus des membres de l'entreprise d'assurer la direction après le décès du PDG, l'entreprise rentre dans la phase du déclin. L'arbre généalogique, (annexe 21) montre la

succession des dirigeants de l'entreprise et les membres de la famille qui faisaient aussi partie de la direction de l'entreprise à différents stades.

3.1. Prémices d'une dynastie familiale

Né à Haguenau en 1798, Aron Blin, fils de colporteur, Moïse Blin¹²², décide de mettre fin à l'errance de sa vie et s'installe, en 1825, à Bischwiller¹²³.

« Moïse Aron, appelé Moïse Blin est né à Fort Louis près du Rhin. Dans les années 1660, la citadelle de Fort Louis offrit un refuge à nos aïeux un siècle avant Moïse Blin. Ici est né Moïse, pauvre colporteur qui ailleurs, plus tard, fut souche sous le nom de Blin. » (Membre de la famille Blin)¹²⁴

Bischwiller n'était au XVII^e siècle qu'un petit village dont les habitants vivaient de l'élevage du gros bétail. Avec sa petite famille, sa sœur aînée Sarah et son frère cadet Jacques, Aron s'installe là où ses ancêtres, des décennies et des siècles plus tôt, ne pouvaient pas commercer et travailler.

« Notre histoire, ... histoire juive presque banale de diaspora qui part quelque part à Babylone, passe par Rome et termine pendant un moment en Alsace ; enfin quelques siècles, puisque c'était un endroit privilégié entre trois pays, on pouvait s'échapper en Suisse, en Allemagne ou en France. On passe ensuite à Elbeuf et puis ailleurs » (membre de la Famille Bloch – Blin)¹²⁵

« Les juifs d'Alsace étaient très pauvres, étaient en Galut (exil). Le commerce des juifs était très limité. Aucun juif n'avait la permission d'avoir un magasin ouvert sur la rue... voilà des commerçants sans boutiques. Mais les juifs pouvaient colporter à condition que ce ne soit pas du neuf. Ces interdits étaient tournés plusieurs fois. La condition n'était pas sérieusement respectée. » (Gilles, membre de la famille Blin)¹²⁶.

Après le décès de son père, Aron, âgé de 22 ans, et toute la famille vivant dans une misérable affaire de tissu qu'il transportait de village en village (Fernel, 2000). Epaulé par sa

¹²² Moïse Blin était lui aussi colporteur, ayant 5 enfants dont 2 qui ont assuré sa descendance, Aron et sa sœur Rachel. (« Le premier du nom », film de Sabine Fernel, 2000).

¹²³ Gravé sur sa pierre tombale au cimetière juif de Bischwiller : « Aron Blin, né à Haguenau le 22 Messidor an 6, année 1798. Mort à Bischwiller le 27 février 1866 à l'âge de 68 ans » (« Le premier du nom », film de Sabine Fernel, 2000).

¹²⁴ Extrait du Film « Le Premier du Nom » de Sabine Fernel (2000). Le film est un documentaire qui reprend l'histoire de la famille Blin, de Moïse à ses descendants. Dans ce documentaire, la réalisatrice, elle-même arrière-petite-fille de Moïse Blin rassemble les témoignages et tout ce qui reste en mémoire des membres de la famille Blin, Franckel, Blachet, Bloch, Herzog... qui font aussi partie de la descendance et alliances avec les Blin.

¹²⁵ Idem

¹²⁶ Idem

famille, Aron, homme intelligent, actif, prudent et persévérant, seul juif à s'installer à Bischwiller, avait l'audace d'y tenter sa chance dans la fabrication de la draperie et y réussir.

« ...Il lui vint l'idée que puisqu'il vendait du tissu, il peut aussi en fabriquer, donc il acheta deux métiers à tisser à mail et se mit à fabriquer quelques pièces pour ensuite les envoyer à Bischwiller qui était une ville textile pour les teindre et les apprêter. Après quelques années, certains disent 1824, d'autres 1822, il décida de s'expatrier pour Bischwiller, où il trouverait tout sur place. Et puis, il a vite compris qu'il faut prendre un associé. Il est tombé sur un homme gentil, qui s'appelait David BLOCH et qui rentrait dans l'affaire au même moment que son fils Maurice, le fils aîné d'Aron, qui est également rentré dans l'affaire. Et là, ils avaient suffisamment les fonds, non pas pour acheter mais pour pouvoir emprunter pour acheter une usine complète qui se trouvait à une trentaine de kilomètre au nord de Bischwiller. Et effectivement l'affaire prospéra, ils arrivaient à 50 ouvriers, et puis Maurice qui était, non pas plus intelligent, mais plus cultivé, plus formé, plus français que son père a mis enfin une entreprise vraiment plus moderne. Dans les années 1856, il construit à Bischwiller même une nouvelle usine complète. (Gilles – membre de la famille Blin).

En 1827, sans renoncer à sa boutique de tissus et d'épicerie, Aron s'associe avec son petit frère Jacques et montent successivement quelques métiers pour la fabrication des draps. Ils tissaient à la main les étoffes et les vendaient. C'est à cette date, 1827, que les premiers traits du portrait d'une dynastie familiale et un début d'une glorieuse histoire de la famille Blin commencent à se dessiner. Aron et Jacques ont commencé leur affaire par deux métiers de tissage de drap de laine, qu'ils vendaient à leur compte à une clientèle locale. Du fait du développement de leur activité, les deux frères ont installé leur atelier, en 1829, dans la maison familiale et peu après complété par une teinturerie.

L'évolution était lente mais sûre, au milieu des années 1830, les deux frères employaient déjà 25 personnes, ils possédaient 8 métiers de tissage et y installaient un atelier d'apprêts. En 1836, Aron décide de se spécialiser dans la fabrication de la draperie et dès lors, abandonne son épicerie et sa boutique de tissus et intègre la fabrication confiée auparavant à des façonniers.

De son vivant, Jacques avait acheté avec son frère des terrains et des maisons, qui sont revenus, en 1843, tous à Aron selon son testament après son décès. Avec l'augmentation de la demande qui affluait sur Bischwiller en matière de draps, Aron, dans une optique d'adaptation au marché, avait développé son appareil productif avec l'extension du tissage et l'intégration

des opérations situées en aval. Ainsi, dans une lettre qu'il avait écrite, Aron raconte l'évolution de son affaire :

« Mon cher ami, c'est avec beaucoup de plaisir que je prends la plume pour t'écrire enfin (...). Je vais te décrire ce qui s'est passé chez moi. Nous avons changé d'habitation, nous demeurons à Bischwiller. Nous fabriquons bien fort mais je ne suis pas à la fin de mes aventures. Nous avons depuis le malheur d'avoir un incendie. Mais dieu merci, nous avons été dédommagés par l'assurance, est ce que ce n'est pas un vrai roman avec une fin heureuse¹²⁷. » (Albert Blin, date non précisée)

Cependant, les fonds de l'entreprise ne suffisaient pas pour transformer la base technique de l'entreprise et rattraper l'évolution de la demande. Pour se faire, Aron décide, en 1849, de faire appel à des fonds extérieurs et s'associe à David Bloch – négociant alsacien de confession juive.

En associant son fils aîné, Maurice Blin, l'entreprise change de raison sociale, et devient une société en nom collectif, « *Blin père et fils et Bloch-Javal* ». La mécanisation et le perfectionnement de la fabrique des draps allaient de paires avec le développement des affaires, le chiffre d'affaires, dans les années 1850, a quintuplé et atteint 500 000 francs.

Exercice	Chiffre d'affaires en francs	Evolution %
1852	584 127	-
1853	631 074	8%
1854	601 021	-5%
1855	691 151	15%
1856	853 673	24%
1857	937 352	10%
1858	1 038 167	11%
1859	1 004 155	-3%
1860	988 426	-2%
1861	1 158 842	17%
1862	1 261 075	9%
1863	1 325 478	5%
1864	1 324 044	0%
1865 ¹²⁸	1 190 311	-10%
1865/1866	1 439 966	21%

Tableau 38. Evolution du chiffre d'affaires de Blin père et fils et Bloch-Javal entre 1852 et 1865

¹²⁷ Lettre écrite par Aron Blin, date et destinataire inconnu, « Le Premier du nom », Sabine Franel.

¹²⁸ Exercice de neuf mois

Ceci était dû à l'obtention de la première concession en France de l'exploitation du métier mécanique à tisser la draperie, l'introduction de la rame mécanique, des laineries à plusieurs contacts et la tendeuse à lames dures à la fin des années 1850 (Roquelet et Cretot, 1986). L'évolution de l'activité de la maison Blin entre 1852 et 1865 a enregistré une nette amélioration pour passer de 584 127 FR à presque le triple en termes de chiffre d'affaires.

Pendant ces 15 ans, l'activité de l'entreprise a remarquablement évolué suite aux décisions prises par la direction et le concours des Bloch à son capital.

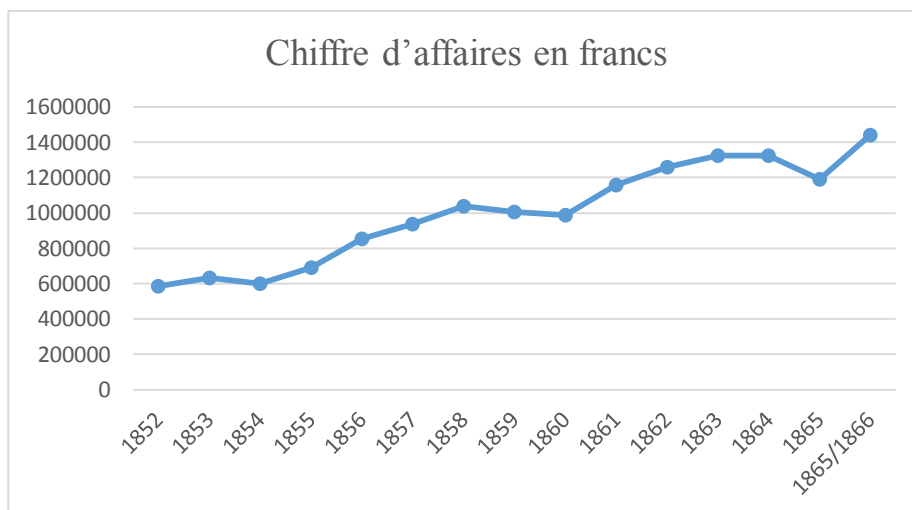


Figure 16. Evolution du chiffre d'affaires de Blin père et fils et Bloch-Javal entre 1852 et 1865

Le graphique ci-dessus témoigne de la croissance de l'activité de l'entreprise Blin père et fils et Bloch-Javal. Par ailleurs, l'exercice 1865 a été marqué une baisse de 10% du chiffre d'affaires, suite au changement de la raison sociale et la reprise de l'entreprise par le fils d'Aron.

L'évolution de l'activité de l'entreprise s'explique aussi par la stratégie de distribution qui a évolué entre 1852 et 1869. Au départ la maison distribuait sa marchandise principalement à Paris, une petite partie dans les régions et à moindre mesure à l'étranger. En 1869, la ventilation des ventes selon les zones géographiques montrent une baisse de la région parisienne au dépend du développement des ventes dans la région Rhône-Alpes et le marché local mais aussi l'évolution du marché international.

Cependant, en 1866, avec le décès du fondateur – Aron – l'entreprise changeait encore une fois de raison sociale, avec l'entrée du second fils d'Aron, Théodore, en 1861 et celui de David Bloch, Sylvain, en 1866, pour devenir « *Blin et Bloch* ». Néanmoins, la famille Blin avait toujours le contrôle et était majoritaire en détenant 2/3 du capital.

Voulant garder l'entreprise dans la famille Blin et éviter sa dissolution, Aron avait pris des dispositions qui empêchaient les gendres de s'y introduire.

	1852		1862		1869		Evolution entre 1852 et 1869
	Nb. Clients	Part dans les ventes	Nb. Clients	Part dans les ventes	Nb. Clients	Part dans les ventes	
Bischwiller	4,55	3,82	4,89	22,64	7,24	14,28	274%
Alsace	16,88	4,51	8,16	2,40	6,41	0,87	-81%
Est	22,07	9,66	10,33	3,03	7,69	2,79	-71%
Paris	19,48	56,18	16,3	26,87	23,51	29,17	-48%
Rhône Alpes	2,6	5,11	13,04	16,01	10,69	20,17	295%
Ouest	3,25	2,13	16,3	9,61	12,83	9,21	332%
Sud-Ouest	7,79	3,44	13,59	8,42	11,97	7,41	115%
Centre	3,89	1,05	5,98	2,85	3,84	1,15	10%
Nord	7,17	8,52	7,06	5,21	5,12	2,69	-68%
Midi méditerranéen	11,69	5,46	3,26	2,81	5,12	4,23	-23%
Etranger	0,65	0,12	1,09	0,15	4,70	7,23	5925%
Total¹²⁹	154	584 127	184	1 261 075	234	1 699 531	191%

Tableau 39. Evolution des parts des ventes selon les destinations entre 1852 - 1869¹³⁰

L'association avec David Bloch a permis à l'entreprise de passer d'un statut de fabrique au statut d'usine. Dès lors, Aron et ses associés ont fait l'acquisition d'une première usine, en 1851, et la construction d'une deuxième en 1863. Ceci a permis alors une meilleure intégration du travail et une mécanisation de son appareil productif.

Ces investissements à côté d'une acquisition d'une filature à moteur hydraulique ont généré une augmentation des ventes, avec un taux d'augmentation annuel de 7,9% entre 1851 et 1861.

L'entreprise s'est démarquée, à partir de 1855, par une spécialisation dans la fabrication des draps unis noirs en laine cardée malgré l'évolution de la mode vers les nouveautés à base de laine peignée qui étaient moins chères et plus légères. Avec l'augmentation des prix des nouveautés et d'autres produits, Blin se décidait à fabriquer des articles plus fins et colorés en se tournant vers une clientèle plus aisée et plus élégante. A cette fin et pour élargir son marché, Blin décide d'asseoir une politique commerciale différente de ce qui se pratiquait à Bischwiller, il associe publicité, représentation par des voyageurs et envoi d'échantillon. Grâce à cette politique commerciale ainsi que le développement des chemins de fer, Blin a pu percer plus facilement le marché parisien et ainsi le marché national qui a joué le rôle de distributeur à travers les grossistes auxquels s'adressait l'entreprise.

¹²⁹ En unité pour le nombre de clients, et en francs pour la part dans les ventes

¹³⁰ Daumas, 1995, Structure géographique des ventes en 1852, 1862 et 1869 en %. P.108. (ADSM 77J 104, 105 et 106).

Plus tard, Blin écoulait plus facilement sur le marché national et s'adressait à d'autres importantes places de négoce telles que Bordeaux et Lyon ; et dans les années 1960, Blin exportait ses produits à l'étranger. Cette transformation de la clientèle de Blin, qui était au départ locale, s'est traduite par une augmentation du chiffre d'affaires, qui a triplé entre 1852 et 1869, et l'augmentation du nombre de client qui comptait 154 en 1852 et atteint en 1869, 234 clients.

Parallèlement, le capital de l'entreprise n'a pas cessé de s'accroître grâce à une politique de financement et d'augmentation des fonds propres. Ces derniers étaient d'origines diverses et constitués majoritairement de réinvestissement des bénéfices ainsi que toutes les sommes collectées par les associés avec les loyers, dons, successions, mais aussi essentiellement des dots des épouses des jeunes associés.

Cet accroissement se traduisait entre 1851 et 1870 par une augmentation de 727,7% et d'un exercice bénéficiaire tout au long de cette période. La double dimension familiale et entrepreneuriale de l'entreprise s'est traduite par un goût du risque mais raisonné, une capacité d'autofinancement grâce au réseau familial et l'implication des membres de la famille, une politique paternaliste dans la gestion du personnel et une souplesse face aux exigences d'une stratégie industrialiste. Cependant, avec la signature du gouvernement de la défense du traité de Francfort qui cédait l'Alsace et la Lorraine à l'Allemagne, l'entreprise Blin et Bloch, comme beaucoup de fabricants de la région, avait fait le choix de conserver la nationalité française et d'émigrer vers les départements restés français, et l'histoire de l'entreprise a pris une nouvelle tournure.

3.2. L'exode : de Bischwiller à Elbeuf

Avec l'annexion de l'Alsace, les membres de l'entreprise ont fait le choix de quitter Bischwiller pour s'installer à Elbeuf. La famille Blin, comme tant d'autres familles alsaciennes juives ou non juives, avaient vécu l'annexion comme une tragédie.

« (...) C'était une saga, ça s'appelait l'exode et on pense à l'exode d'Égypte de toute façon pourquoi sont-ils partis ? D'abord, le départ était assez étonnant parce qu'il y avait d'abord un détachement précurseur. Puis, ensuite, un des frères Fraenckel avec un des frères Blin est venu pour voir s'ils pouvaient s'installer à Elbeuf, et puis ensuite ils ont décidé eux les Fraenckel plus vite que les Blin d'ailleurs. Les Blin ont voulu construire une usine, les Fraenckel ont loué des locaux et ont décidé de transporter la totalité de l'entreprise qui n'était pas très grande à l'époque, c'est-à-dire ouvrier,

personnel, machines pour s'installer à Elbeuf. Les voyages des ouvriers s'est fait à pieds et j'ai encore le souvenir de e qu'on m'a toujours dit que la grand-mère de mon professeur de violoncelle à elbeuf, qui est devenue plus tard la concierge de l'usine, a fait son voyage, elle était une petite gosse, en brouette depuis Bischwiller à Elbeuf. On avait tous, « bleu », « blanc », « rouge »¹³¹, la motivation du patriotisme c'est-à-dire le fait d'être tellement attaché à la France était quelque chose de toujours dit. Alors naturellement on a toujours l'esprit critique du moment on a entendu une saga à sa jeunesse. Si tout ça était vrai ! Et puis on découvre qu'il y avait aussi des motivations économiques, et naturellement après on exagère on balance vers l'autre sens, et on dit...je suis sûr que c'est faux. Je crois profondément que d'abord, l'annexion de l'Alsace Lorraine était une tragédie pour les alsacien pas seulement pour les juifs alsaciens. Brusquement, ils étaient obligés de savoir quoi faire dans l'avenir. Certains peut être étaient contents de devenir allemands, mais en tout vas ça était une tragédie. En ce qui concerne les juifs de ma famille, c'est la France qui avait accordé l'émancipation tellement tôt qu'elle les a permis de se considérer comme citoyens français et de mener une vie normale dont ils ont su bien profiter d'ailleurs » . (Membre de la famille Blin).

Cet évènement a aussi bouleversé la structure de la population et le tissu économique de Bischwiller où 22% de la population a fait le même choix et environ 80% des fabricants de draperie se sont installés dans les départements qui sont restés français ainsi que plus de 80% de négociants, ce qui s'explique par leur origine confessionnelle. Ainsi, dans le secteur lainier, confection et négoce, avant l'annexion, Bischwiller comptait 136 fabricants et 40 négociants. En 1872, la ville ne comptait plus que 66 personnes dont 58 fabricants et 8 négociants (Daumas, 1997).

Le choix de s'installer en Normandie était le résultat d'une longue réflexion de la part des chefs de l'entreprise et de visites effectuées dans les centres lainiers.

¹³¹ Lors d'une réunion de tous les descendants de la famille Blin, les descendants de Moïse Blin ont été classés en Bleu (descendants de Moïse Blin du père), Blanc (descendants de Moïse Blin de la mère), Rouge (Descendants Blin du côté Fraenckel). La réunion a été organisée, en septembre 1987, par Albert Blin et Philippe Blachet (cousin). Albert Blin avait adressé à tous les membres de la famille qu'il a pu retrouver une lettre : « Chère cousine, nous avons pu trouver nos ancêtres d'avant la révolution et d'autre part, identifier tous les descendants de Moïse morts ou vivants. Essayons donc une fois de nous rencontrer tous, descendants de Moïse Blin et de Johnaton Fraenckel, fils et gendre de Moïse Blin et recréer une atmosphère de réunion familiale d'antan. » Lettre adressée à Sabine Franel. La réunion s'est tenue à Bischwiller en présence de 77 personnes, tous descendants de Moïse Blin.

Elbeuf était la destination privilégiée, principal centre lainier normand en 1870, cette ville a connu un véritable âge d'or entre 1830 et 1860, avec ses techniques de fabrication et la croissance de son industrie. Avec les grandes villes lainières comme Sedan, Reims, et autres avaient absorbé la population alsacienne et les spécialistes du textile et de la laine pendant l'exode. Elbeuf était spécialisé en laine cardée, spécialité de la maison Blin et Bloch. Après les voyages de prospection par Maurice Blin, le dirigeant, et son frère Théodore¹³², l'entreprise s'y installe en juin 1871 et fait construire une usine. A l'époque, seuls les Blin avaient opté pour la construction d'une usine, leurs cousins, les Fraenckel, Charles Weith, Samuel Hirschn Samuel Cahen ont opté pour la location de locaux pour s'y installer. Dans l'historique rédigé en 1891, Théodore Blin relate la décision du départ de Bischwiller.

« MM. Blin avaient résolu de prendre avec eux tous ceux de leurs ouvriers qui désiraient comme eux se soustraire à la domination étrangère. Trois cent bons patriotes répondirent à leur appel. Confiants dans des patrons qu'ils avaient appris à apprécier et à aimer (...), ils entreprirent cet exode infiniment douloureux pour de pauvres gens » (Théodore Blin) (Daumas, 1997, p.199).

Le départ des Blin et Bloch, par motif économique soit il ou patriotique, avait marqué la ville de Bischwiller et sa population, tant sur le plan économique qu'o démographique. Cet exode a été aussi pénible pour les salariés de l'usine Blin et Bloch de Bischwiller. De par leur fibre paternaliste et soucieux du sort de leurs employés, qui risquaient chômage et précarité, les dirigeants ont décidé d'aider les salariés désirant les rejoindre à Elbeuf.

L'usine des Blin a été caractérisée par sa mécanisation et sa production poussée aussi loin que possible. Avec une politique sociale fortement marquée par l'identité familiale et le paternalisme. Les dirigeants de l'entreprise ont créé plusieurs institutions sociales au profit de leurs salariés avec des avantages sociaux ce qui les a différencié des autres dirigeants elbeuviens. Employant 409 personnes en 1876, l'entreprise n'a pas cessé de recruter les émigrés alsaciens et autres réfugiés pour atteindre un nombre très importants d'employés qui la plaçait parmi les plus importantes entreprises du secteur avec plus de 1600 salariés en 1900. L'augmentation du nombre de salariés s'est accompagnée par un agrandissement de la surface de l'usine qui a triplé de 1872 à 1914 et une augmentation du chiffre d'affaires et des ventes.

¹³² Les versions des faits se contredisent quant aux deux personnes parties en Normandie pour inspection, le témoignage dans le film d'Albert Blin dit qu'un Blin et un Bloch tandis que dans l'ouvrage de J.C. Daumas, ce sont les deux frères Blin qui sont partis.

Avec le départ de Sylvain Bloch de la direction, l'entreprise fait le choix de diversifier ses fabrications. Après le changement de la mode masculine qui soutenait leur spécialisation dans le drap noir, Blin s'oriente vers la fabrication de drap dame qui a connu un réel succès, mais bref, ainsi que le drap d'uniforme destiné aux institutions (chemin de fer et transport urbain, lycées...). Cependant, cette évolution a été freinée en 1883 suite à la crise économique.

En 1884, après le retrait des Bloch de l'entreprise, « *Blin et Bloch* » devient « *Blin et Blin* », sous le contrôle total d'une seule famille.

La stratégie de diversification s'est traduite par un accroissement du chiffre d'affaires et de taux des ventes mais aussi des investissements visant à moderniser le parc des machines et l'agrandissement de l'usine ce qui était accompagné d'un endettement considérable. Mais toutes les années ont été bénéficiaires jusqu'en 1896.

La fin du siècle a été marquée par l'accroissement des emprunts contractés pour asseoir leur politique de diversification et des pertes successives. Découvrant la situation qui leur a été cachée, une crise éclate entre les créanciers et les dirigeants de l'entreprise. En exigeant dès lors le remboursement, une solution de redressement a été proposée. Avec cette crise, les rapports entre les deux branches de la famille de la troisième génération, les fils d'Albert I Blin – Maurice, Ernest et André - et les héritiers d'Eugène Blin – sa veuve et son fils – se sont froissés et en a résulté une rupture définitive en 1917. La situation n'a cessé de s'aggraver avec la réclamation de remboursement de la part des créanciers, banques et clients associés. Jeanne Aron - veuve d'Albert – vient au secours de ses fils ainsi que leur tante – sœur de Jeanne – en leur prêtant une somme qui leur a permis de rembourser une part des créances et d'impulser le plan de réorganisation de l'usine. C'est ce qui leur a permis, en 1913, d'enregistrer une amélioration des ventes et un modeste bénéfice.

C'est l'éclatement de la première guerre mondiale, en 1914, qui a évité une liquidation et leur a permis de consolider l'évolution des ventes et l'augmentation des chiffres d'affaires avec les marchés qu'ils ont conclus avec le gouvernement pour la fabrication de draps militaires. Une extension de la superficie de l'usine avec des investissements supplémentaires dans le parc machines et l'acquisition de nouveaux établissements de filature et d'apprêts.

Le marché de drap militaire qui constituait plus de la moitié de leur production, leur a permis d'enregistrer une augmentation de 497,1% du chiffre d'affaires entre 1914 et 1919. Mais cette augmentation n'était que provisoire à cause de la diminution de la main-d'œuvre et le recul du marché civil. Une solution dès lors a été proposée par le dirigeant de l'entreprise – Ernest Blin – afin de dépasser les difficultés financières que l'entreprise rencontrait : ouverture du capital et transformation de l'entreprise en société anonyme.

Une multitude de projets de fusion avec d'autres maisons, y compris la maison rivale des cousins Fraenckel, ont été proposés et entamés par des achats en commun de filiales et de contrats communs d'achat de matières premières et de matériel, mais qui ont tous échoué. Notons aussi les effets de la crise économique de 1921 qui ont aussi aggravé la situation de la maison Blin et Blin. Ce n'est qu'en 1924, que la société ouvre son capital à des associés extérieurs à la famille. Toutefois, l'entreprise conserva sa dimension familiale avec la direction triumvirat des frères Blin qui étaient actionnaires majoritaires en détenant 60% du capital. L'augmentation du capital en 1927 a permis l'injection d'argent et un dénouement de la situation.

A la fin des années 1920, Blin et Blin se voyait dans l'obligation de renouveler son parc matériel et une réorganisation de la production. Ils ont transformé en profondeur leur appareil de production, remplacé le matériel ancien par des machines plus performantes, intégré la production et créé des filiales. Cette dernière s'est faite dans l'objectif d'extérioriser certaines fonctions de l'entreprise, de confier l'activité nouvelle à une filiale au lieu de l'assurer elle-même et se procurer des moyens de production supplémentaires. Cependant, les résultats attendus de ces efforts ont été retardés par la crise de 1929, la hausse des salaires et la baisse des prix. Blin et Blin, comme tant d'autres entreprises textiles françaises, se voyait forcer de réduire ses coûts et augmenter sa productivité en ayant recours à la méthode du chronométrage – développée par Charles Bedeaux – suscitant la réticence et la méfiance des salariés.

Une nouvelle orientation guidait la stratégie de l'entreprise Blin et Blin - qui est restée spécialisée dans les étoffes chères et en cardé destinées à une clientèle aisée – l'exportation. Cette politique a été bénéfique à l'entreprise comme à ses homologues du secteur, mais vite, la seconde guerre mondiale venait handicaper l'entreprise dans son développement et posait d'autres difficultés majeures.

A la défaite de 1940 et le placement sous la double tutelle –*allemande et vichyste* – beaucoup d'entreprises du territoire occupé ont dû s'adapter. L'hiver 1940 a été marqué par la mise en œuvre d'une politique de spoliation des juifs, appelée « *l'aryanisation* ». Dès lors, le Ministère de la Production Industrielle moyennant la nomination d'un administrateur provisoire sur toute entreprise juive cherchait à éviter le transfert de la propriété au profit de l'occupant. Blin, étant de confession juive, anticipait ces mesures au printemps 1940 et effectuait le transfert de la propriété et de la direction à la Française Bedaux - qui est déjà intervenue dans la mise en place du chronométrage dans les années 30 –. Ingénieur chez Bedaux, Ferdinand Touillon occupait la fonction du PDG mais tout en continuant à recevoir les directives d'Ernest et Maurice – quatrième génération-, jusqu'à la veille de leur départ dans le Sud, fuyant la déportation. Gardée entre des mains d'hommes de confiance, Blin et Blin, malgré la situation

délicate, continuait de tourner et réaliser du chiffre même si la performance n'était pas au même niveau qu'avant. Néanmoins, avec cette opération de camouflage, qui pour d'autres grands groupes n'avait pas connu le même succès, tels que les Galeries Lafayette ou les Chaussures André, qui n'ont pas échappé aux investigations allemandes, Blin n'a pas échappé à la nomination d'un administrateur provisoire, qui connaissant Charles Bedaux, ne dénonça pas l'opération.

Sur les 42 227 entreprises juives mises sous administration provisoire, plus de 22% ont été vendues à des aryens et plus de 17% liquidées par l'administrateur provisoire. Cependant, estimant que la santé de l'entreprise, la continuité de l'affaire et la sauvegarde de l'emploi, Blin, comme beaucoup de chefs d'entreprise, n'a pas hésité à collaborer avec les allemands en leur vendant les draps militaires. Classée *RU. Betribe* (entreprise d'armement), Blin et Blin a eu certains avantages : prioritaire pour l'approvisionnement en matière première et d'énergie, mais en contrepartie soumise à un contrôle étroit par les allemands, ce qui lui a permis de réaliser un certain niveau de ventes et de chiffre d'affaires pour assurer sa continuité.

Cette guerre a eu des conséquences dramatiques sur l'industrie lainière, jusqu'en 1944, avec une baisse de production de fils de laine de 80%, une diminution de la main d'œuvre, une chute de la demande, un effondrement des stocks, un retard dans l'approvisionnement... . Néanmoins, même avec l'enregistrement de pertes considérables, Blin et Blin a enregistré régulièrement un résultat bénéficiaire. Malgré les difficultés financières, économiques, politiques, sociales, Blin et Blin a pu en sortir indemne. L'après-guerre a été, jusqu'en 1952, une période glorieuse pour l'entreprise qui est devenue une des principales industries françaises exportatrices de laine. Cependant, ce triomphe n'a pas été durable et Blin et Blin sombra dans une période de déclin, caractérisée par un afflux de difficultés et de problèmes qui lui ont été fatals.

3.3. L'agonie de Blin et Blin

Un ensemble de symptômes ont annoncé la descente en enfer de la glorieuse maison lainière Blin et Blin après une trajectoire particulièrement distinguée. Premièrement, après un fort ancrage identitaire de l'entreprise, l'identité familiale a été dissoute et les relations entre les membres de la famille ont connu une crise sans précédent. D'autre part, différent de ses prédécesseurs, le PDG s'est obstiné à ne pas préparer sa succession et s'est attaché au métier traditionnel en négligeant l'importance de la relève comme ont fait les générations de dirigeant précédentes. Ainsi, la direction déjà atteinte par la sclérose stratégique, toute la stratégie commerciale était à l'opposé de l'évolution du marché du prêt-à-porter et la nécessité de renouveler le parc machines désuet et dépassé par le progrès technologique et technique. Cette

scélérose s'est aussi traduite par une inflexibilité de la politique sociale de l'entreprise qui connaissait à l'époque une instabilité de la main-d'œuvre qui touchait elle aussi quasiment tout le secteur. Ajoutant à tout cela, la stratégie de survie à court terme avec une prise de risque minimale et une dégradation de la rentabilité. Tout ceci était bel et bien les prémices de la disparition de la dynastie lainière Blin et Blin.

Après la seconde guerre mondiale, le changement du comportement du consommateur vis-à-vis des vêtements à base de laine cardée modifiait notablement la structure du marché du textile et de laine, avec une baisse des dépenses en habillement. En parallèle, la demande des institutions (SNCF, RATP, armée...) a opté pour le peigné plutôt que le cardé. Les progrès aussi en matière de fibre chimique et l'automatisation du processus de la fabrication ont joué le principal rôle dans la transformation de l'industrie lainière et des techniques utilisées. Ceci a entraîné un bouleversement dans les structures de l'industrie avec la disparition de plus de 75% des établissements lainiers, entre 1949 et 1966, et une baisse de la main-d'œuvre. Tant d'autres phénomènes économiques, sur la baisse du taux de change, dérégulation des exportations et des importations avec une inadéquation entre offre et demande ne pouvaient qu'être un moteur à la disparition de Blin face à un environnement interne hostile au changement et conflictuel.

La résistance au changement n'était pas spécifique à Blin et Blin, mais aussi l'ensemble de l'industrie lainière elbeuvienne. Cette dernière était réfractaire à la diversification et le changement du métier traditionnel, le cardé, que les elbeuviens considéraient comme un avantage concurrentiel et image de marque.

Par ailleurs, avec la concurrence des autres centres textiles français et leur capacité à suivre l'évolution du marché, Elbeuf devient le « cimetière » des établissements textiles. Cette ville, qui était depuis des siècles un grand centre lainier en France, enterrait ses établissements lainiers les uns après les autres. A la veille de la disparition de Blin et Blin il n'en restait que deux établissements et le dernier s'éteint en 1992.

Face à la conjoncture de l'industrie lainière elbeuvienne, Claude Zimmer, gendre de Maurice Blin – PDG de Blin et Blin, renonce à toutes les propositions des actionnaires et d'Albert Blin – dernier représentant de la famille Blin - de diversification et d'orientation du métier et choisit plutôt la stratégie d'intégration en rachetant une entité de teinture ce qui ne faisait qu'augmenter les coûts de la maison. Claude Zimmer, médecin de formation, manquait de compétences et de connaissances techniques, commerciales et managériales et n'avait qu'une vision court-termiste de la stratégie de la maison Blin. De ce fait, des conflits ont vu le jour au sein de la direction et des clans se formaient qui ont fini par l'exclusion de certains dont Albert Blin.

Refusant de préparer sa succession, même après avoir acceptée l'intervention d'un cabinet d'audit qui a souligné l'importance de cet aspect, la maison se retrouvait, lors de son décès, en 1970, face à un problème majeur, assurer la direction, surtout après le refus de tous les associés restants. La direction fut confiée à un directoire composé du fils de Claude Zimmern, Michel, Fernand Touillon - le directeur général adjoint – et les associés majoritaires. Mais ce directoire, lui aussi, refusait la proposition de réorienter son métier et y préférait la diversification géographique. Ce choix n'a fait qu'aggraver la situation financière de l'entreprise, surtout avec l'inadéquation de l'offre de la maison avec la demande des pays où elle écoulait ses produits. Ces derniers, mis à part le marché européen, ne correspondaient pas aux cultures et aux climats des autres pays.

Une dernière intervention d'un autre cabinet de conseil, proposait, en 1972, un ensemble de solutions qui pourra permettre à l'entreprise de réduire ses coûts et drainer ses ventes et son chiffre d'affaires. Mais, fidèles à leur habitude, les membres de l'entreprise refusaient cette voie et font le choix de garder le métier de laine cardée et refusent la stratégie de diversification. A cette situation, s'ajoutait l'échec de trouver un repreneur, tous les projets de rachat, fusion ou autres ont été tous avortés à cause des sérieuses difficultés que rencontrait l'entreprise Blin et Blin. De surcroit, la proposition du Ministère de l'Industrie, en 1974, était décevante du fait que le secteur textile ne représentait pas une priorité du gouvernement.

Somme toute, il ne restait à l'entreprise que le dépôt de bilan et la fin de l'aventure industrielle et familiale qui dynamisait la région.

Conclusion

La richesse des trois cas étudiés dans ce chapitre a permis de renforcer l'analyse du processus de la régénération stratégique et les propositions issues de l'analyse du cas Raoul Duval. Ceci nous a permis de passer d'une logique exploratoire à une logique confirmatoire par une l'approche narrative relatant l'histoire de cas de dynasties familiales multigénérationnelles.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de la thèse a pour principal objectif la présentation du cadre méthodologique et l'étude empirique. Ainsi, nous avons présenté dans un premier temps, chapitre 3, la démarche méthodologique suivie et le protocole de la recherche. Les chapitres 4 et 5 ont été consacrés à la partie narrative de l'étude empirique.

Dans le quatrième chapitre, nous avons relaté l'histoire de l'évolution de l'entreprise Raoul Duval depuis sa création, en 1826, jusqu'à nos jours. Ce chapitre constitue un support important dans la compréhension du contexte de l'évolution de l'entreprise et de mettre la lumière sur le phénomène étudié (la régénération stratégique). De l'installation, au développement et l'expansion à la diversification pour finir par le recentrage, l'entreprise Raoul Duval constitue une vraie mine de matériaux permettant l'analyse du processus de la régénération stratégique et la compréhension de sa dynamique tout au long de ses 189 ans d'existence.

Le cinquième chapitre regroupe l'histoire de trois entreprises familiales centenaires (CFE, Jobin et Blin & Blin). Dans la présentation de ces entreprises, nous avons respecté la même logique d'analyse et de codage des données que dans le cas Raoul Duval. Ainsi, nous avons pu voir de près le contexte dans lequel évoluent ces entreprises et son dynamique, comprendre comment ces entreprises ont mis en place des mécanismes de régénération stratégique et les facteurs de la réussite comme échec de l'entreprise.

Dans la partie suivante, nous nous intéressons à l'analyse processuelle de la régénération stratégique dans ces entreprises étudiées après avoir détaillé et analysé le contexte et l'histoire. Par la suite, nous présentons les résultats émergents et les propositions formulées à l'issue de la première et la deuxième partie. Nous finirons par la présentation des apports de la recherche et de ses limites.

TROISIEME PARTIE : RESULTATS ET DISCUSSION

Chapitre 6 : La régénération stratégique de l'entreprise Raoul Duval

Plan du chapitre

<u>Introduction</u>	260
<u>I. Le codage de l'histoire</u>	260
1.1. <u>Analyse longitudinale du processus de régénération de l'entreprise Raoul Duval</u>	261
<u>II. Analyse contextuelle et mécanismes de la régénération stratégique de la Maison Raoul Duval</u>	262
<u>III. Analyse du processus de la régénération stratégique de la Maison Raoul Duval</u>	265
<u>IV. Succession et implication de la famille dans le processus de la régénération stratégique</u>	273
<u>Conclusion</u>	285

Introduction

Si l'analyse de l'entreprise Raoul Duval a semblé particulièrement riche et complexe, il est nécessaire de faire une analyse plus rigoureuse des faits permettant de comprendre les bases de fond de cette histoire. Le design de recherche repose sur l'analyse de cas longitudinale rétrospective des processus de régénération stratégique.

Dans un premier temps, le codage de l'analyse processuelle de la régénération stratégique sera présentée (I) permettant de comprendre la démarche qui a été suivie. En mettant l'accent sur les événements marquants tant dans l'entreprise que dans son environnement, nous avons procédé à une contextualisation du processus de la régénération (1.1) qui a permis par la suite de mieux comprendre ses mécanismes et ses facteurs (1.2). Nous poursuivons dans cette analyse par un rapprochement entre les décisions stratégiques prises et les phénomènes observés dans chaque période. La chronologie faite pour ce cas respecte dans la mesure du possible les faits, les décisions et les événements importants qui se sont produits dans l'histoire de l'entreprise. Les unités d'analyse seront par la suite comparées entre elles et nous en tirons des propositions que nous vérifierons plus tard avec les cas confirmatoires.

I. Le codage de l'histoire

Le premier cas étudié, Raoul Duval & Cie, a permis de faire le lien entre les concepts, développés dans le premier et second chapitres, en apportant un éclairage théorique sur le rôle joué par la famille dans le processus et les mécanismes de régénération stratégique et sur la pérennité du groupe depuis plus de 189 ans.

La richesse du cas Raoul Duval permet de disposer de matériaux suffisamment riches pour l'étude du processus de la régénération stratégique. En effet, ce cas présente une étude longitudinale en profondeur qui a permis de distinguer différents niveaux d'analyse et différentes unités comparables entre elles. Les résultats générés à l'issue de cette analyse ont permis de formuler des propositions que nous vérifierons avec les cas confirmatoires. Ainsi, l'étude du cas Raoul Duval pourrait être considérée comme une étude longitudinale de cas enchâssés du fait des unités qui ont été étudiées tout au long de l'analyse.

Pour étudier ce cas générateur, nous nous focalisons sur la place de la famille dans l'entreprise et les interactions entre ces deux systèmes. Dans un second point, nous analysons l'évolution du groupe Raoul Duval et les différentes étapes par lesquelles il est passé. Ainsi, nous pourrions relever les facteurs de déclenchement des mécanismes de régénération au sein

du groupe et leur opérationnalisation. Une fois le processus de régénération étudié, nous nous concentrons sur ses acteurs et analysons le rôle de la famille dans tout le processus. L'analyse longitudinale du cas Raoul Duval nous permettrait finalement la confirmation (ou non) de nos résultats obtenus avec les cas confirmatoires.

1.1. Analyse longitudinale du processus de régénération de l'entreprise Raoul Duval

L'analyse de la Maison Raoul Duval nécessite un retour sur la chronologie des événements marquant l'entreprise depuis sa création. Le quatrième chapitre a proposé une approche narrative dans une perspective historique. Il faut désormais détailler dans cette section l'analyse du processus (Langley, 1997).

Nous avons distingué quatre niveaux d'analyse dans l'étude longitudinale : le macro-environnement, le méso-environnement, le niveau organisationnel et le niveau familial. Il importe de souligner que pour l'étude de l'entreprise familiale, il est nécessaire de se focaliser sur l'influence de la famille sur le comportement de l'entreprise (Zahra et Sharma, 2004). L'analyse du macro-environnement correspond à l'analyse de l'environnement externe à l'entreprise en incluant les événements politiques, économiques et sociaux qui se sont produits tout au long de la période étudiée. L'ensemble des faits ont évidemment été abordés dans le quatrième chapitre et dans cette partie nous procédons au découpage chronologique afin de montrer la possible influence de ces événements sur les décisions stratégiques prises dans l'entreprise et les changements qui se sont produits en interne.

Le méso-environnement est l'ensemble des changements et événements qui se sont produits du (des) marché(s) dans le(s)quel(s) opère la maison Raoul Duval. Ainsi, nous avons analysé les interactions et les dynamiques concurrentielles et l'évolution du marché (nouvelles technologies, arrivée de nouveaux concurrents/produits, stratégies concurrentielles...) qui se sont produits tout au long de cette période.

Le niveau organisationnel correspond aux événements marquant qui se sont produits au sein de l'entreprise qui renvoient à des processus de régénération stratégique. Finalement, compte tenu de notre sujet de recherche qui se focalise sur la dimension familiale et l'étude de son influence (ou non influence) sur la régénération stratégique, nous avons identifié, au niveau familial, la chronologie de la succession des dirigeants (familiaux ou non) à la tête de

l'entreprise et le rôle que jouent les membres de la famille, ou autres membres de l'entreprise, au niveau du contrôle et de la propriété.

II. Analyse contextuelle et mécanismes de la régénération stratégique de la Maison Raoul Duval

Le découpage du contexte dans lequel a évolué l'entreprise Raoul Duval reprend ici les grands moments historiques ayant marqué de près ou de loin l'entreprise. Les conditions de création de la maison Raoul Duval, initialement Foerster, ont incité d'autres maisons, spécialement dans le négoce des produits coloniaux et tropicaux au Havre à s'installer autour de son port. L'installation de ces entrepreneurs dans la ville et autour de la place du Havre, a permis le développement économique et social de la région et spécialement de la ville du Havre.

Afflux de la main d'œuvre et développement de l'économie ont été les premiers indicateurs du développement de la ville du Havre à partir du XIX^{ème} siècle spécialement dû à l'installation de ces maisons de négoce ou d'industrie, majoritairement des maisons familiales. Comme le montre le tableau de la population des négociants importateurs établis au Havre avant 1900 (Tableau 28), issu de la thèse de Aubourg (2000), la quasi-totalité des entreprises de négoce établies au Havre avant 1900 sont des entreprises familiales dont la plupart se sont développées et devenues de grandes entreprises par la suite. Parmi ces entreprises, nous retrouvons la maison Raoul Duval, la maison Ancel, Jobin, Lerat Frères, Interocéanique,... Il est aussi important de souligner que la forme dominante d'entreprise à l'époque était, et dans une moindre mesure aujourd'hui, l'entreprise familiale

Le contexte politico-économique au début du XIX^{ème} siècle a ainsi contribué fortement au développement socio-économique de la ville du Havre et particulièrement l'établissement de la maison Raoul Duval (Foerster). De la partie narrative, il ressort un fort lien entre environnement et évolution de la maison Raoul Duval depuis sa création à nos jours.

Le développement du commerce maritime et du commerce colonial ont été le moteur principal de choix d'activité et d'établissement de la maison Foerster au début du XIX^{ème} siècle. Dans la même logique et afin de développer son activité, Frédéric Foerster acquiert huit bateaux supplémentaires et s'oriente plus vers l'armement à voile. Toutefois, avec l'arrivée d'une nouvelle technologie, les bateaux à vapeur, la direction décide de ne pas renouveler sa flotte et délaisse l'activité d'armement pour se recentrer plus sur le négoce des produits tropicaux. Toutefois, les bateaux à voile ont été utilisés dans une activité de cabotage de petites distances.

L'ère coloniale, le commerce avec les Caraïbes, et la position de la maison dans cette zone géographique ont permis à la maison Raoul Duval de prendre une importante participation dans une maison guadeloupéenne spécialisée dans la production et commercialisation de produits dérivés de la canne à sucre (sucre et rhum). Cette prise de participation a permis à la maison d'avoir une exclusivité de l'exportation du rhum de la maison Darboussier et consolider ainsi sa position dans le négoce de produits tropicaux et la participation dans d'autres entreprises sur place.

Loin des Caraïbes, mais toujours grâce à l'expansion géographique des colonies françaises, la maison Raoul Duval, voulant commercer directement avec les territoires où elle a déjà des intérêts, crée une filiale en Indochine. La filiale indochinoise, a permis à cette époque, en 1926, de diversifier les centres d'approvisionnement du groupe et d'ouvrir la porte à d'autres opportunités (création de filiales, représentation de marque, succursales, prise de participation...). De plus, la maison familiale a su à chaque fois saisir ces opportunités et développer par la suite sa position comme maison de négoce de produits prisés en métropole et en Europe.

Après la seconde guerre mondiale, la situation change. Des événements politiques et les mouvements sociaux au Vietnam et Cambodge ont déstabilisé l'activité de la maison Raoul Duval et affecté ses résultats. Ces événements ont été un facteur de déclenchement de nouvelles prises de décision. Ainsi, la direction, anticipant la perte de ses activités en Indochine, a orienté ses activités vers la côte occidentale d'Afrique et s'est intéressée au négoce de café et de cacao en provenance de cette destination en créant une filiale en Côte d'Ivoire en 1952.

L'activité africaine de la maison s'est développée pendant plus de 20 ans. L'indépendance de la Côte d'Ivoire n'a pas entravé le développement de l'activité. Seule la décision d'Ivoirisation totale des maisons coloniales établies dans le pays, a marqué un coup d'arrêt. Une fois encore, ce coup d'arrêt, a été anticipé par la direction de la maison qui a adopté une stratégie de diversification dans de nouvelles activités dans le métier était souvent différent à celui de la maison. L'échec de la plupart de ces activités a poussé le groupe Raoul Duval à se recentrer plus sur l'activité café et cacao en rachetant des entreprises du secteur qui ne retrouvaient pas de repreneur ou qui étaient dans des situations délicates suite au dérèglement du marché. Au bout de quelques années, l'évolution du marché de café et de cacao et l'arrivée de nouvelles puissances dans ce secteur, l'activité négoce et café a été totalement abandonnée par la maison qui s'est focalisée sur le métier de production de tannants à partir des extraits végétaux. Ce dernier constitue aujourd'hui le métier principal de la maison quasi bicentenaire Raoul Duval.

De ces paragraphes, nous relevons une forte synergie entre évolution de l'environnement et de l'activité de l'entreprise. Les décisions prises par la direction à chaque évolution de l'environnement externe de l'entreprise, d'action ou d'inertie, ont été les prémices d'un mécanisme mis en œuvre afin de permettre à l'entreprise de se régénérer. Ainsi, nous pouvons dire que la régénération stratégique de la maison Raoul Duval a été le produit d'une décision prise suite à un changement de son environnement.

Ce lien est schématisé dans la figure suivante.

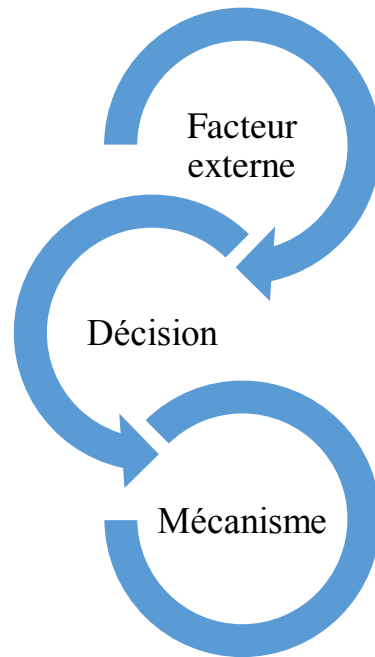


Figure 17. Changement de l'environnement comme facteur de déclenchement de la régénération stratégique de l'entreprise Raoul Duval.

P_{T1} : les pressions exercées par l'environnement sont des facteurs de déclenchement de la régénération stratégique

Plusieurs décisions ont été aussi facilitées par un apprentissage des anciennes situations auxquelles l'entreprise s'est confrontée dans le passé. L'implantation en Indochine a été motivée par une connaissance du marché, une expérience dans les produits traités et une volonté de proximité à ses partenaires (producteurs, fournisseurs). La décision de créer une filiale en Indochine a été facilitée par deux facteurs essentiels. Premièrement, le réseau qu'avait les membres de la direction sur place a joué un rôle important dans l'établissement de l'activité de la SHIC. Deuxièmement, l'expérience en la matière, acquise via la première implantation en Guadeloupe et la co-fondation de la SIAPP, a aussi facilité la création de la SHIC. En ce qui concerne la SHAC, sa création, avait quasiment les moteurs. Toutefois, la SHAC a permis aussi

à l'entreprise d'assurer une activité rentable anticipant la perte de la SHIC suite aux événements politico-sociaux en Indochine. En s'intéressant directement en Côte d'Ivoire, la maison Raoul Duval a diversifié son activité et a anticipé les risques qui pouvaient être fatals. Nous retrouvons cet effet d'apprentissage également dans l'anticipation de la perte de la SHAC après la décision d'*ivoirisation* et la stratégie de diversification à partir des années 1965.

Les décisions prises dans l'évolution de la stratégie de la maison Raoul Duval, n'ont pas été souvent des décisions d'action. Dans certaines situations, la direction a choisi de ne pas agir face au changement de l'environnement et a préféré l'inertie. Cette dernière se traduit, par exemple, dans la décision de ne pas renouveler la flotte à l'arrivée des bateaux à vapeur. Dès lors, la maison Raoul Duval a orienté ses bateaux à voile dans l'activité de cabotage afin d'en tirer une certaine rentabilité. Par ailleurs, certaines décisions et mécanismes ont été mis en place par effet d'anticipation facilitée par l'apprentissage des expériences passées.

PT₂ : L'apprentissage des expériences passées permet de faciliter la régénération stratégique de l'entreprise

Au final, le groupe Raoul Duval a pu assurer une certaine longévité grâce à sa flexibilité face aux changements de l'environnement qui constituent un facteur essentiel à la régénération stratégique. Toutefois, outre les facteurs externes il existe bel et bien des facteurs internes qui intervenaient dans les décisions et la mise en place des mécanismes de la régénération stratégique. Dans la section suivante, nous allons voir de plus près l'interaction de ces deux facteurs dans le processus de la régénération stratégique de la maison Raoul Duval.

III. Analyse du processus de la régénération stratégique de la Maison Raoul Duval

L'analyse processuelle de l'entreprise Raoul Duval a été faite suivant la stratégie des graphiques et la stratégie de la décomposition temporelle proposée par Langley (1997). L'analyse processuelle du groupe Raoul Duval a suivi une logique de décomposition temporelle et la stratégie des graphiques (Langley et Truax, 1994). La logique de la décomposition temporelle repose sur la superposition de trois niveaux d'analyse. La démarche suivie dans l'analyse processuelle est expliquée dans l'encadré suivant (encadré 19). Nous reprenons la même démarche dans l'analyse des cas confirmatoires.

Le découpage temporel correspond à une décomposition des données chronologiques en périodes successives permettant de déterminer des unités comparatives (Denis et al, 2001). Dans notre étude empirique, nous avons choisi la succession des dirigeants à la tête de

l'entreprise comme critère de découpage temporel. Ce critère permet une certaine continuité dans l'analyse du processus et répond à un des objectifs de la recherche. Ce dernier concerne le rôle du dirigeant, plus largement la famille, dans la prise de décisions et la mise en place des mécanismes de la régénération stratégique.

Le premier niveau correspond à l'environnement politico-économique, les événements sont représentés par des rectangles avec fond gris (■). La sélection des événements marquant sont issues de l'analyse des archives, documents internes, entretiens... . Compte tenu de l'abondance des données et des événements qui se sont produits durant les 189 ans de l'existence de l'entreprise, nous avons jugé pertinent de ne mettre que les faits qui ont influencé directement les décisions et ont contribué à la régénération stratégique de l'entreprise.

Le deuxième niveau d'analyse correspond au microenvironnement, marché dans lequel évolue l'entreprise et s'inscrivent ses activités. Les événements du microenvironnement sont représentés dans des rectangles avec fond gris. Le microenvironnement est lui aussi dépendant de l'influence du macro-environnement et agit également sur le processus de la régénération stratégique et les décisions prises par la direction de l'entreprise.

Le troisième niveau de l'analyse processuelle correspond au niveau organisationnel. A ce niveau nous avons repris les majeures actions entreprises par la direction. Dans la représentation graphique, les décisions stratégiques sont représentées par des rectangles à coins droits (□). Les activités quant à elles sont représentées dans des rectangles à coins arrondis (◻). A ce niveau, les activités qui ont été abandonnées ou vendues sont signalées par le symbole (↘).

Le quatrième niveau correspond au contexte familial. à cette partie de l'étude, nous nous intéressons aux successions des générations de dirigeant et de l'intégration du successeur à l'entreprise. Cette intégration est représentée par une flèche (↔) qui correspond à la socialisation du successeur et le prédécesseur avant son arrivée à la tête de l'entreprise.

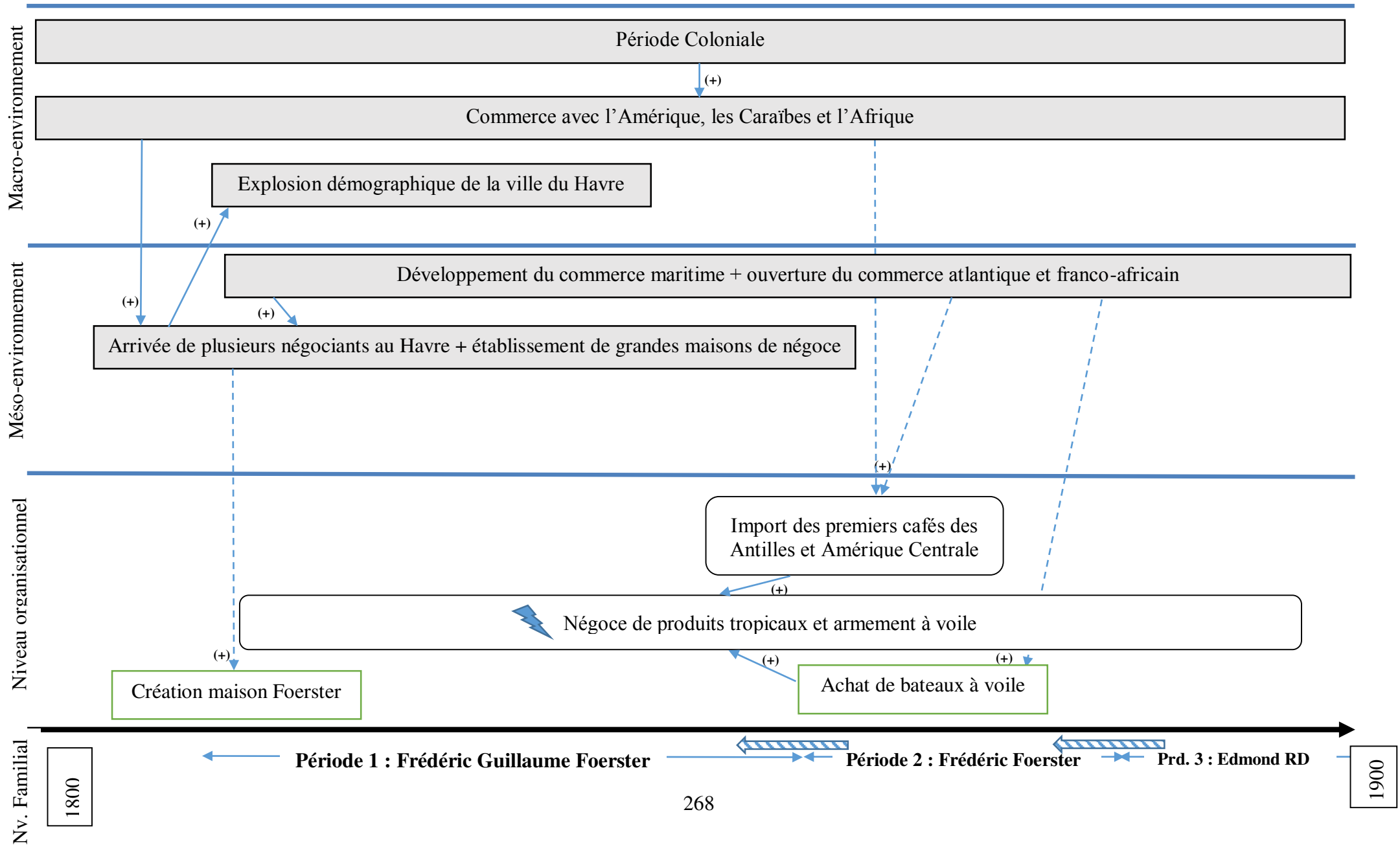
Encadré 19. Grille de lecture de l'analyse longitudinale du processus de la régénération stratégique

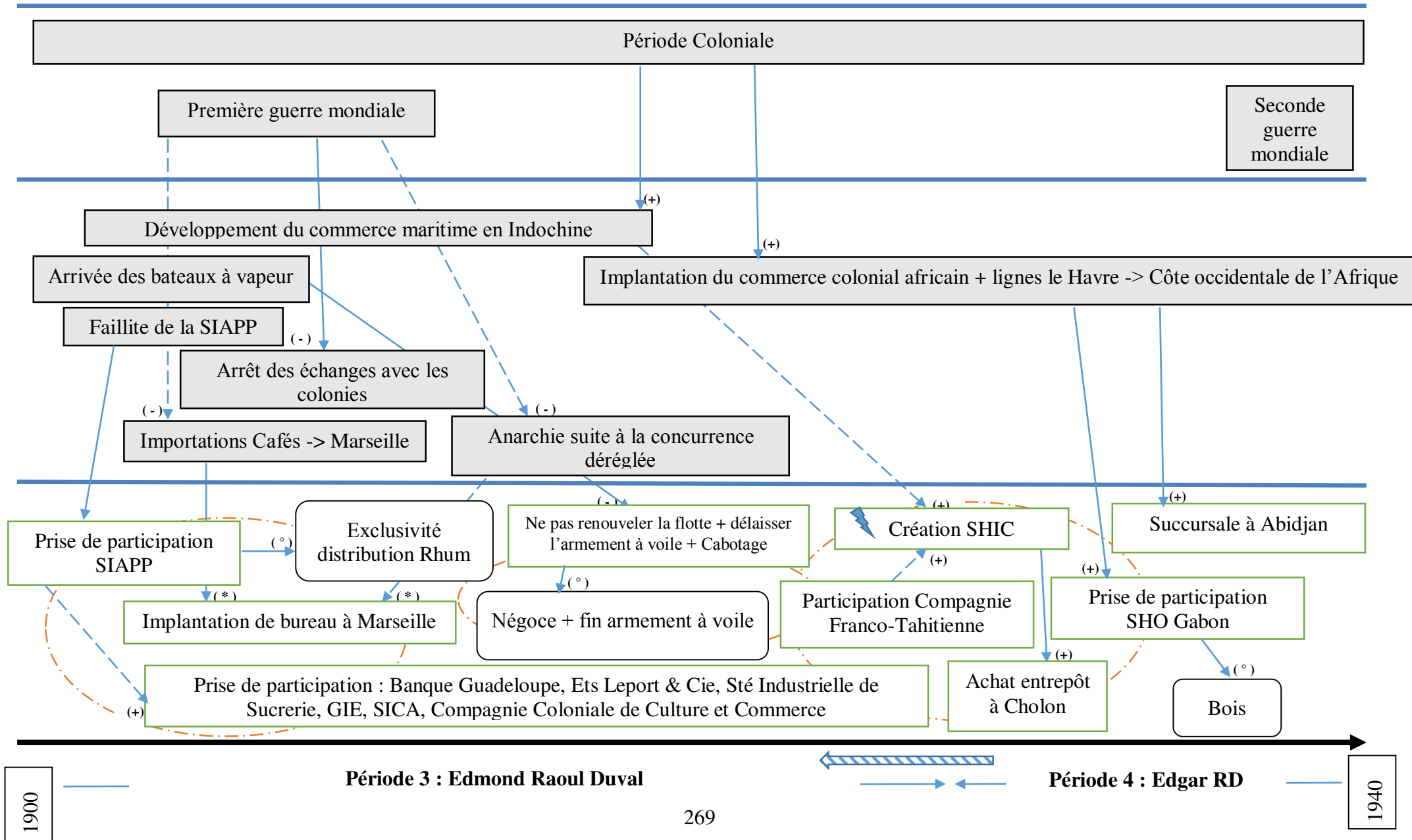
Nous avons, dans ce cas, huit périodes distinctes, chacune est limitée de la nomination d'un dirigeant et finissant à son départ à la retraite, et évidemment l'arrivée d'un nouveau. Seule la période où deux dirigeants non familiaux ont été à la tête de l'entreprise n'a pas été divisée en deux. Ceci est expliqué, premièrement par la courte période de Maurice Westphalen-Lemaitre (1 an) et deuxièmement l'absence d'événement marquant ou de décision capitale ayant été prise. Cette période est représentée par un triangle, qui marque le changement en termes d'appartenance des dirigeants à la famille Raoul Duval. Le découpage respecte la succession des dirigeants à la tête de l'entreprise familiale. A ce même niveau, familial, nous relevons la

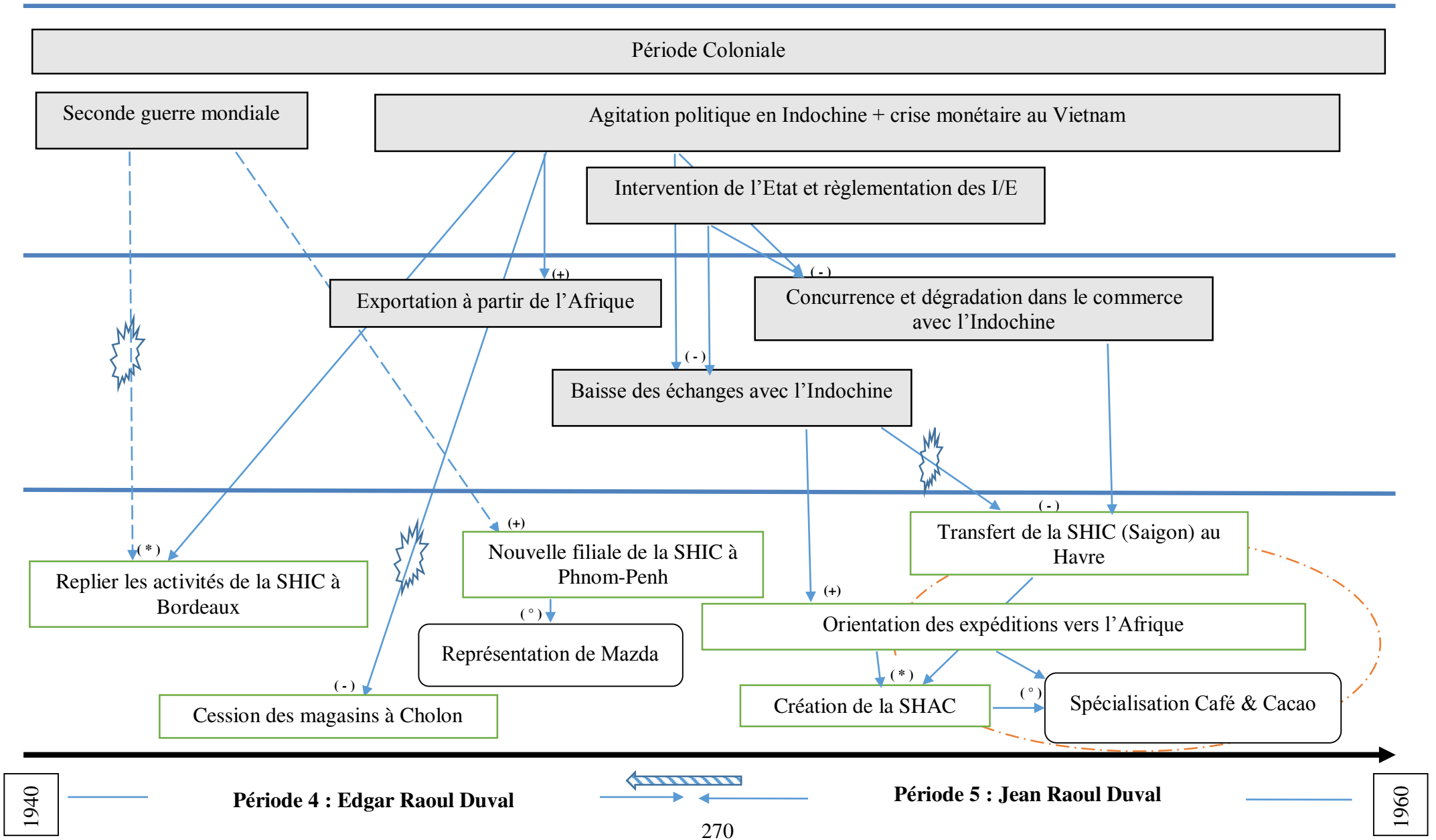
présence du successeur au sein de l'entreprise des années avant qu'il soit nommé comme directeur de l'entreprise.

Au final, nous avons huit périodes distinctes, comprenant chacune, ou non, un ensemble d'activités et de décisions stratégiques ayant mené à une régénération de l'entreprise. Cette dernière est représentée dans le graphique par un cercle en pointillés. Toutefois, comme nous l'avons souligné dans la partie narrative, les opportunités qui ont été la source des mécanismes de régénération émanent quasiment toutes des interactions entre les membres de la famille, présents directement ou indirectement dans l'entreprise et le cercle de personnes de « confiance » (partenaires, salariés, amis, collaborateurs...). Nous allons voir dans la partie suivante la chronologie des événements et le lien qu'il peut y avoir avec les membres de la famille (dirigeants de l'entreprise).

Figure 18. Analyse processuelle de la maison Raoul Duval







Décolonisation

Indépendance Madagascar

Indépendance Cote d'Ivoire

Baisse des échanges avec Madagascar (-)

Création de monopole d'Etat en Cambodge et Baisse des échanges avec l'Indochine (-)

Problème de récolte en café et cacao (-)

Arrêt des échanges avec le Madagascar (-)

Réorganisation de la SHAC (*)

Création filiale en partenariat en Côte d'Ivoire : Prodexport / SBCI, SCSP, UTPA, Société Civile Immobilière, SHAD (°)

Fluctuation de l'activité des filiales en Indochine (-)

Création d'une filiale SOKTRANSCO (°)

Création d'une filiale COFAREX (°)

Fermeture de la succursale à Saigon (-)

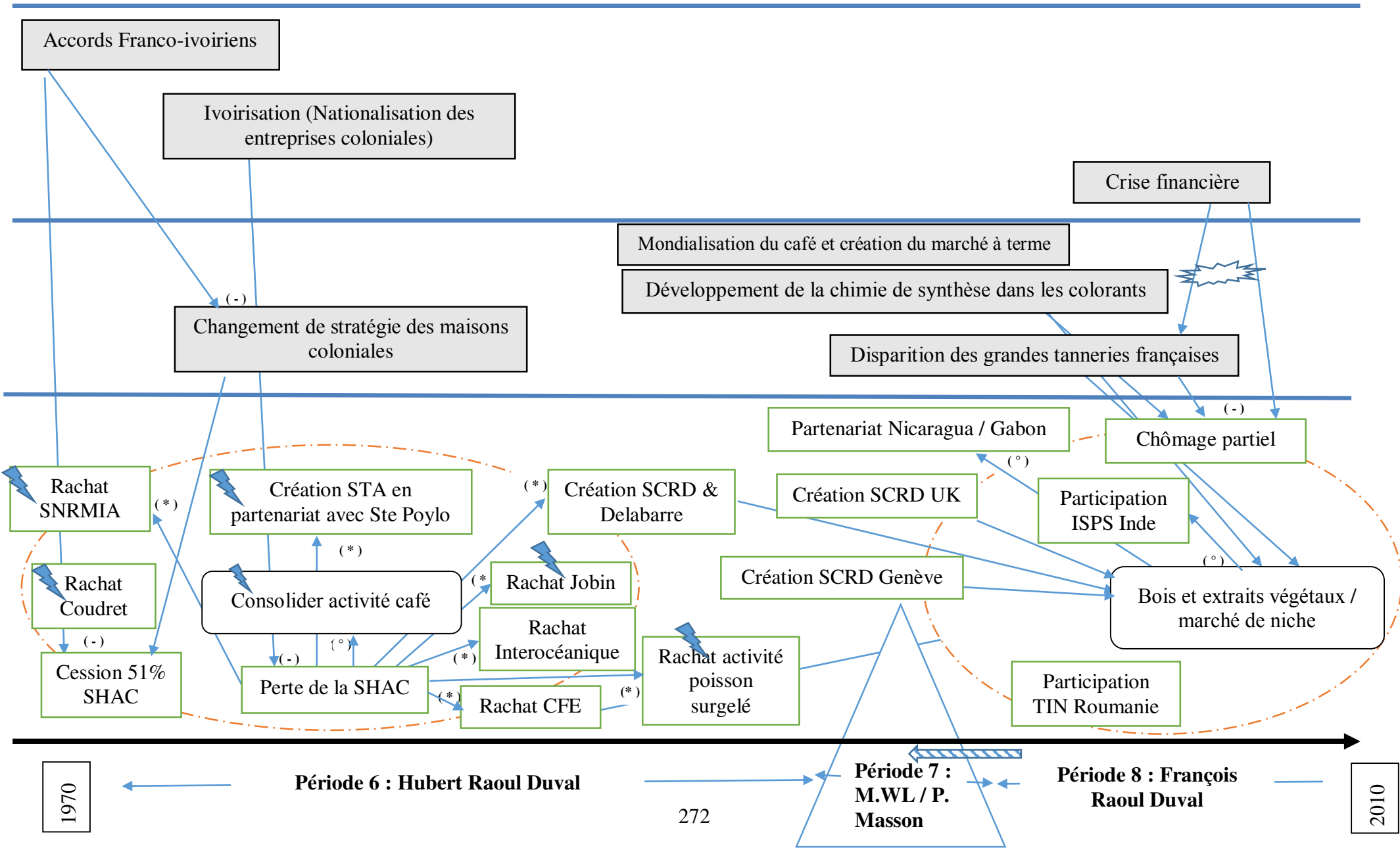
Fermeture de la filiale de la SHIC à Phnom Penh, fermeture du bureau de Marseille et rapatriement du bureau de Paris au Havre (-)

1960

Période 5 : Jean Raoul Duval

Période 6 : Hubert Raoul Duval

1970



D'après la représentation graphique de l'analyse longitudinale du groupe Raoul Duval, nous avons une distinction entre huit périodes, chacune correspond à la durée de mandat de chaque dirigeant du groupe. Seule la septième période correspond à celle de deux dirigeants non familiaux et est représentée par un triangle.

IV. Succession et implication de la famille dans le processus de la régénération stratégique

Motivé par le développement du commerce maritime au Havre avec les colonies françaises et par une longue expérience dans les affaires, Frédéric Guillaume Foerster, s'installe dans la ville et crée son affaire de négoce de produits tropicaux et d'armement à voile. Rejoint par son fils, Frédéric Foerster, qui reprend l'entreprise quelques années plus tard, la maison Foerster s'est transmise de père en fils. Faute de successeur direct de la famille Foerster, la maison familiale a été transmise au neveu de Frédéric Foerster, Edmond Raoul Duval en 1889. Et c'est depuis cette date que la maison Foerster, désormais Raoul Duval, n'est pas sortie du giron familial. L'entreprise, depuis sa création et jusqu'aujourd'hui, est détenue par la même famille, même si à des moments, certaines personnes, appartenant souvent au cercle des amis et des gens de confiance de la famille ont dirigé l'entreprise. Nous retrouvons plus de cent actionnaires de la famille Raoul Duval, qui sont intéressés dans l'entreprise de près (voir annexes 4, 15 et 16¹³³). La figure suivante reprend les différents dirigeants qui ont été à la tête de l'entreprise Raoul Duval, depuis sa création jusqu'aujourd'hui¹³⁴.

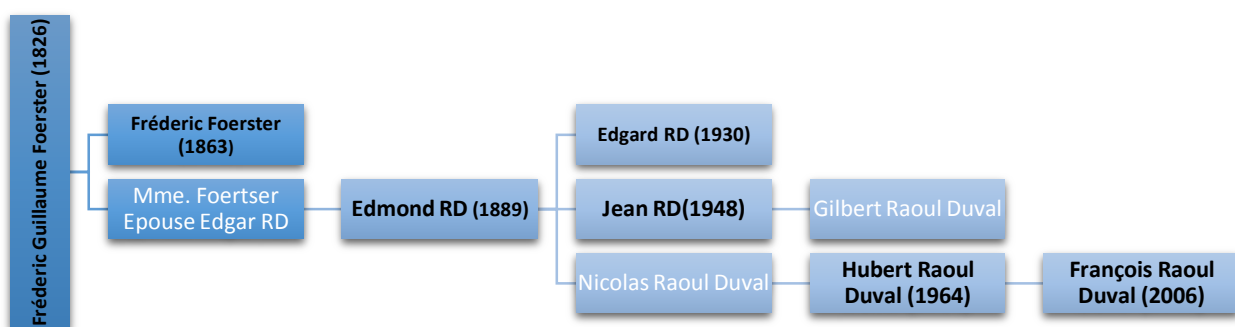


Figure 19. Dirigeants familiaux de l'entreprise Raoul Duval depuis 1826.

¹³³ Annexes : généalogie famille Raoul Duval + liste des actionnaires dans les années 70 + liste des actionnaires dans les années 80.

¹³⁴ Les dirigeants sont représentés en noir, en blanc sont les membres de la famille ayant activement participé à la direction de l'entreprise sans être nommé dirigeant (le cas de Gilbert, Nicolas Raoul Duval et l'épouse d'Edgar Raoul Duval).

Dans cette figure, nous tenons à souligner qu'à chaque génération, la présence quasi-permanente de membres de la famille dans l'entreprise. Quelques années après la création de la maison Foerster et son développement, le fils unique de Frédéric Guillaume Foerster, Frédéric Foerster, avait intégré l'entreprise. Il s'intéressait de près à l'activité de l'entreprise et avait appris les ficelles du métier. L'arrivée de Frédéric Foerster à la tête de l'entreprise avait été ainsi facilitée par son implication et son expérience auprès de son père. La continuité de l'activité de l'entreprise a été assurée par une continuité de la stratégie adoptée par le fondateur. Ainsi, Frédéric Foerster, avec le développement du commerce colonial, avait renforcé l'activité d'armement à voile. Dans cette logique, il avait acheté huit bateaux à vapeur pour assurer le transport des marchandises à l'import comme à l'export et aussi assurer la fonction de chargeur pour d'autres entreprises de négoce colonial. L'expansion géographique de la politique coloniale de la France, a permis également au dirigeant d'importer des cafés en provenance des Antilles et de l'Amérique Centrale.

N'ayant pas de successeur direct, Frédéric Foerster initie son neveu, Edmond Raoul Duval, au métier de négoce dans l'entreprise. C'est ainsi qu'en 1889, Edmond Raoul Duval reprend l'entreprise et assure la continuité de l'activité en renforçant la stratégie d'expansion géographique de l'entreprise. Même si l'arrivée de la vapeur dans le domaine d'armement et la décision de ne pas renouveler la flotte de la maison, Edmond Raoul Duval réoriente les neuf bateaux en possession de l'entreprise vers une activité de cabotage pour de courtes distances. Cette décision nettement moins rentable que l'armement à voile, la direction voulait rentabiliser les immobilisations de l'entreprise tant qu'elles le permettaient. Plus de soixante ans d'activité, l'entreprise familiale avait, à cette époque, une bonne image et une certaine notoriété tant en France que dans les pays où elle commerçait. Cette notoriété a renforcé la position de l'entreprise comme acteur important dans les entreprises partenaires (fournisseurs comme clients). C'est de cette manière que plusieurs membres de la famille et également de l'entreprise, notamment le dirigeant, avaient pris des participations dans des entreprises allant de l'Océanie jusqu'aux Caraïbes. Ces prises de participation ont permis d'activer des réseaux et saisir des opportunités prometteuses. La refondation de la Société Industrielle Agricole de Pointe à Pitre était une des opportunités les plus importantes qu'avait saisie l'entreprise grâce à son réseau et l'implication des membres de la famille dans l'entreprise. Malgré l'éclatement de la première guerre mondiale et les conséquences qu'elle avait sur le commerce maritime, l'entreprise a pu assurer son

activité, tant aux Caraïbes qu'en Océanie, toujours grâce à ses fidèles collaborateurs, les personnes de confiance et les membres de la famille présents sur place, dont le successeur d'Edmond, Edgar Raoul Duval.

La préparation d'un successeur était toujours un souci majeur dans la maison Raoul Duval. Cette préparation commençait par l'intégration des fils et des neveux dans l'entreprise. Edgar Raoul Duval, travaillant déjà au sein de l'entreprise, avait poursuivi la volonté de ses prédécesseurs de garder l'entreprise dans le giron familiale et assurer sa continuité. C'est ainsi, que la quatrième génération, avec quasiment la même stratégie de développement de l'entreprise et son expansion, avait continué la création de filiales dans les colonies et la prise de participation dans diverses entreprises.

Les décisions qu'avait prises Edgar Raoul Duval ont permis ainsi à l'entreprise de développer l'activité autour du négoce des produits tropicaux (café, cacao et bois de la côte ouest de l'Afrique et de l'Amérique Centrale, produits diverses de l'Indochine et de l'Océanie : riz, café, caoutchouc...). Avec les générations, l'éclatement de l'actionnariat de l'entreprise entre les différentes branches de la famille Raoul Duval avait permis à l'entreprise d'avoir une forte implication dans les affaires des actionnaires. Ces derniers avec les collaborateurs et les liens qu'ils avaient avec leurs partenaires dans les pays où l'entreprise s'intéressait, ont permis encore une fois d'assurer l'activité de la SHIC, filiale créée en 1926, pendant les événements qu'avait connu l'Indochine et surtout la seconde guerre mondiale. Toutefois, la création de la SHIC même si elle était faite sous la direction d'Edgar Raoul Duval, c'était Jean Raoul Duval qui l'avait entreprise. A cette époque, Jean Raoul Duval, avec l'appui de son prédécesseur et l'aide des partenaires qu'avait l'entreprise en Indochine, avait jugé pertinent de s'implanter dans cette région pour ce qu'elle offrait comme opportunité au développement de l'entreprise et la multiplication de ses centres de profit. Outre la SHIC, la maison familiale, avait multiplié ses intérêts dans la région en achetant des locaux à Cholon, créant une filiale au Cambodge mais aussi une succursale à Abidjan.

Après la seconde guerre mondiale et la reprise des activités, Jean Raoul Duval devient le président de l'entreprise familiale, en 1948, au sein de laquelle il avait occupait des fonctions de responsabilité et avait contribué à son rayonnement. Le grand portefeuille d'activité de la maison Raoul Duval, avait permis à la direction de se recentrer sur l'activité de négoce de café et de cacao quand la situation devenait critique en Indochine perturbant ainsi l'activité de sa filiale la SHIC. L'anticipation de la perte de la SHIC avait mené l'entreprise à créer une filiale en Afrique, la SHAC, pour se

spécialiser davantage dans le café. Cette réorientation avait été renforcée par la présence du fils de Jean Raoul Duval, Gilbert, et son neveu, Hubert, dans l'entreprise. Mise à part la création de la SHAC, l'entreprise avait créé des filiales qui lui ont permis de renouveler le portefeuille d'activité en s'appuyant à chaque fois sur ses compétences et liens qu'elle avait avec ses partenaires et la confiance de ses collaborateurs.

Seul Gilbert Raoul Duval, ayant occupé des postes de direction dans l'entreprise mais n'a jamais été nommé président du groupe Raoul Duval. Il formait avec son cousin, Hubert Raoul Duval, un tandem de direction à la tête du groupe après le retrait de son père, Jean Raoul Duval, comme président du groupe en 1965. Ce tandem dirigeant avait continué la volonté des prédécesseurs d'assurer la pérennité de l'entreprise après près de 140 ans d'existence. Pour ce faire, Hubert et Gilbert Raoul Duval, ayant été présents lors de la décision de la création de la SHAC en anticipant la perte de la SHIC, ont fait de même mais en adoptant une stratégie de diversification en matière d'activité. C'est ainsi que la vague de diversification avait été lancée à partir des années soixante-dix. Des rachats d'entreprises spécialisées dans le café (Jobin, Interocéanique...), création de filiales en Côte d'Ivoire (exemple de la SHAD) et rachat d'entreprise dont le métier était éloigné de la maison (SNRMIA, CFE...)....

Il est aussi important de souligner qu'après le départ de Hubert Raoul Duval de la direction du groupe, en 1995, c'est Maurice Westphalen Lemaitre qui a été nommé comme président jusqu'en 1996 et c'est Patrick Masson qui est devenu le président du groupe jusqu'à l'arrivée de François Raoul Duval, fils de Hubert Raoul Duval.

Toutefois, la relève assurée par les deux membres n'appartenant pas à la famille Raoul Duval, a été motivée par le fait que ces deux personnes appartenaient au cercle de personnes de confiance de l'entreprise et de la famille, et avaient aussi des intérêts dans l'entreprise : la famille de Maurice Westphalen-Lemaitre avait des participations dans le groupe depuis les années 1940 et ont cédé en 1984 leur entreprise, la CFE, au groupe. Patrick Masson, quant à lui, était un salarié de l'entreprise dans le département Café et vient de la maison Jobin qui a été aussi rachetée par le groupe Raoul Duval. Malgré le passage de deux successeurs non familiaux, l'entreprise Raoul Duval a su préserver son ancrage familial. Le contrôle et la propriété de l'entreprise sont restés exclusivement familiaux. Même le management a respecté tout de même l'esprit familial de l'entreprise. C'est cet esprit qui a dicté le style de management adopté par les deux dirigeants non familiaux qu'ils ont su perdurer malgré la non-appartenance à la famille Raoul Duval. La sixième génération, représentée par François Raoul Duval,

n'était pas étrangère à l'entreprise, fils d'Hubert Raoul Duval et ayant acquis une expérience dans l'industrie dans d'autres entreprises, il avait intégré l'entreprise familiale dans les années quatre-vingt-dix, et a été formé par un de ses prédécesseurs, Maurice Westphalen-Lemaitre. Quinze ans plus tard, en reprenant la suite de Patrick Masson, François Raoul Duval avait orienté l'activité de l'entreprise vers la spécialisation dans la production des extraits végétaux après la liquidation de l'activité café et cacao. Fidèle à la tradition familiale et sa culture, il assure, aujourd'hui, malgré quelques difficultés rencontrées à la fin des années 2000, la politique de partenariat et l'appui sur le réseau qu'il avait avec différents partenaires, personnes de confiance de l'entreprise et le soutien des membres de la famille.

Chaque génération a contribué, plus ou moins, au développement de la maison familiale. Tout dirigeant, entouré par un cercle de personnes, avait pris des décisions qui ont souvent orienté la stratégie de l'entreprise, tantôt par une spécialisation / recentrage, tantôt par une stratégie de diversification massive. Toutefois, nous remarquons une différence quant aux décisions prises par la direction en matière de stratégie de régénération. Certains ont privilégié la spécialisation dans le métier en procédant à des rachats d'entreprise ou des prises de participation dans des entreprises du même métier ou permettant d'avoir des synergies. D'autres ont vu dans l'expansion géographique et le ciblage de marchés internationaux un moyen d'assurer la continuité de l'entreprise. Autres stratégies adoptées étaient la diversification des activités de l'entreprise voire l'orientation du cœur du métier en passant d'une logique commerciale à une logique industrielle. Seule la dernière génération, probablement due à son expérience passée dans d'autres entreprises s'est orientée vers cette alternative stratégique. Cependant, tous les autres dirigeants ont gardé le métier traditionnel du groupe, le négoce. Ces similitudes de situation nous amène à faire une proposition :

P_{T3} : le processus de socialisation intergénérationnelle par la présence du successeur et son implication au sein de l'entreprise, permet de mieux préparer la transmission de l'entreprise et assurer sa continuité.

Ceci nous amène également à affirmer, dans le cas de la maison Raoul Duval, que l'arrivée d'une nouvelle génération a permis de mettre en place de nouveaux mécanismes de régénération stratégique et donner un nouveau souffle l'entreprise. Par

ailleurs, la stratégie ou les stratégies adoptée(s) par chaque génération n'était pas la même à chaque fois. Ceci découle de la conjoncture et de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise.

P_{T4} : le renouvellement des générations implique une régénération de l'entreprise familiale

L'évolution de l'entreprise Raoul Duval reposait sur les décisions prises par la direction souvent après concertation et sur la confiance qu'avaient les dirigeants en leurs collaborateurs, proches et partenaires. A chaque période, nous pouvons noter un changement, radical ou incrémental, survenu suite à des facteurs externes, comme expliqué dans la section précédente, et/ou des facteurs internes. Le passage d'un directeur constitue en elle-même un facteur qui a permis d'asseoir une certaine logique et stratégie adoptée par le prédécesseur. Toutefois, à l'exception de la logique de pérennisation du patrimoine familial et la continuité de l'entreprise, chaque génération a mis en place une stratégie plus ou moins différente de la précédente. Même si les informations et les détails ne permettent pas de comprendre et décrire l'activité et son évolution pendant la période des deux premières générations, nous savons que Frédéric Foerster a essayé de développer l'activité initiale. Le développement du métier principal de l'entreprise s'est fait suite au développement de la flotte en achetant huit bateaux supplémentaires afin d'accroître l'activité de l'entreprise.

A la troisième génération, Edmond Raoul Duval a préféré l'abandon de l'activité d'armement à voile, en l'exploitant toutefois dans l'activité de cabotage, et s'est plus intéressé à l'expansion géographique de son activité de négoce de produits tropicaux en s'appuyant sur sa position et sa participation dans diverses activités dans les colonies et les pays où l'entreprise importait et exportait ses produits. Ainsi, s'explique la création de la filiale indochinoise et la spécialisation dans l'exportation du rhum. Par ailleurs, les intérêts du groupe dans ces destinations lointaines n'auraient pas pu être assurés si le dirigeant de l'entreprise ne s'était pas appuyé sur un réseau de proche et de personnes de confiance sur place ou intéressé directement dans les activités. Nous pouvons relever par exemple le lien qu'avaient Edmond Raoul Duval et certains membres (Etienne Raoul Duval) de la famille dans certaines maisons Guadeloupéennes dans l'activité du rhum (SIAPP) comme la Banque de Guadeloupe, Compagnie Coloniale de Culture et

de Commerce, Etablissement Leport et Cie, Société Industrielle de Sucrierie, GIE, SICA... En Indochine aussi, Edmond Raoul Duval avait des prises de participation dans des sociétés ou certains de la famille, G. Johnston (Société Financière Française et Coloniale), Charles Raoul Duval (Société Commerciale du Laos). La position d'Edmond Raoul Duval en Indochine en tant qu'interlocuteur de la Banque d'Indochine dans la création d'une entreprise lui a aussi permis d'élargir sa notoriété et apporter de nouvelles opportunités de création de filiale ou de développement de l'activité de l'entreprise.

L'évolution de la SHIC, SIAPP et autres filiales du groupe Raoul Duval, a été assurée aussi par la présence des administrateurs tels que Jean Raoul Duval (fils d'Edmond), Henry Raoul Duval (fils de Valentine Raoul Duval), Charles Chauvin et Henri Tassin (administrateurs) intéressés dans la maison mère et dirigeant souvent sur place en Indochine ou ailleurs.

Ainsi, la continuité de l'activité dans ces pays et colonies a été assurée par Jean Raoul Duval, quatrième génération, qui était entouré par le même cercle de proche. L'assurance qu'avait ce dirigeant lui a permis ainsi de développer l'activité en créant de nouvelles filiales en Indochine, représentant la marque Mazda, etc. La présence de Raoul Hervey (membre de la famille) et d'autres personnes du cercle des proches a permis aussi à l'entreprise d'assurer la bonne gestion de l'activité des filiales en Indochine pendant la guerre. Pendant cette période, et afin d'anticiper la perte de la SHIC et à de mauvais résultats, Jean Raoul Duval s'oriente vers l'Afrique. Grâce à ses activités historiques via la CFAO et les liens qu'ils avaient avec certaines personnes influentes en Côte d'Ivoire, comme Félix Houphouët Boigny, la nouvelle filiale africaine SHAC a pu se développer jusqu'à sa nationalisation bien après l'indépendance de cette colonie. Le développement de la SHAC, via l'évolution de son activité, la création d'autres filiales indépendantes ou en partenariat avec d'autres entreprises de la place, a été encore une fois assuré par la présence des membres de la famille, tels que Hubert Raoul Duval, Gilbert Raoul Duval, des proches et salariés, Maurice Westphalen Le Maitre, Charles Chauvin, Henry Tassin,...

C'est ainsi, que la cinquième génération, Hubert Raoul Duval, s'appuyant sur ce réseau et en construisant d'autre, a pu assurer la continuité de l'entreprise. Par ailleurs, si la quatrième génération s'est plus orientée vers la conservation du métier de négoce

des produits tropicaux et coloniaux même lors des crises rencontrées, la cinquième a choisi la diversification. Cette dernière s'est traduite par une création de filiales ou un rachat massif d'activités dont certaines avaient un métier totalement inconnu à l'entreprise tel que RMIA, STA, Coudret... Ainsi, lors de la perte de la SHAC dans les années quatre-vingt, le groupe Raoul Duval avait son département Café et Cacao, SCRDC, dans lequel il intégrait la Maison Jobin, Interocéanique, l'activité produits chimiques, avec la CFE, et un portefeuille d'activités diversifié.

Faute de connaissance du métier ou des aléas du marché, la vague de diversification s'est dissipée et a laissé place à deux activités principales « produits chimiques » et café. Cette dernière, activité café a été maintenue jusqu'à son agonie dans les débuts des années 2000, période pendant laquelle deux dirigeants externes à la famille avaient assuré la relève faute de repreneur familial. Et c'est l'arrivée de la sixième génération, François Raoul Duval, qui avait marqué la réorientation du métier historique de la maison, en abandonnant le café, pour devenir principalement la fabrication de tannants à partir des extraits végétaux. Dans une moindre mesure, François Raoul Duval, s'appuyant sur un cercle de personnes de confiance, partenaires (en Inde, Mexique, Nicaragua, Gabon) salariés, personnes influentes comme le Président Bongo, assure et développe l'activité « Bois » et des prises de participation dans des entreprises.

Tout au long de l'existence de l'entreprise Raoul Duval, les membres de la famille avaient une forte implication dans le processus de prise de décision que nous retrouvons tout au long des différents procès-verbaux des assemblées générales du conseil de l'administration, les lettres échangées entre les différents membres de l'entreprise et les témoignages retranscrits dans le chapitre cinq. Les efforts fournis et les décisions prises de développement, de diversification ou de création de filiales étaient souvent motivées par la volonté des dirigeants à assurer la continuité de l'entreprise même si parfois certaines actions n'avaient pas de valeur ajoutée par l'entreprise.

P_{T5} : l'implication de la famille dans le management de l'entreprise et son capital social (composé par les liens forts : membres de la famille, et les liens faibles : le réseau de connaissance et des personnes de confiance...) constituent un facteur principal de la pérennité de l'entreprise et sa régénération

La perspective à long terme qu'avaient les dirigeants de l'entreprise et la préoccupation d'assurer la longévité (Miller et al, 2008 ; Le Breton Miller et Miller,

2006) et l'implication des membres de la famille dans le management et la propriété (Chua et al, 1999) nous confirme que l'entreprise Raoul Duval est une entreprise soucieuse de son développement et de garder l'entreprise dans la famille pour des générations. Ce souci se traduit aussi par une socialisation intergénérationnelle permettant ainsi au successeur d'avoir les compétences et connaissances nécessaires afin de participer d'une manière active à la gestion de l'entreprise (Boussagnet, 2005) et de s'approprier la culture de l'entreprise familiale. L'implication des membres de la famille et son effet sur la régénération stratégique de l'entreprise familiale a été cependant démontré par l'étude de Drakopoulou Dodd et al, (2014). Ces auteurs considèrent que la présence des membres de la famille et leur implication dans l'entreprise entravent la démarche stratégique suite à leur attachement à l'histoire et les traditions ancrées dans l'entreprise.

Au fil des années, le groupe Raoul Duval¹³⁵ s'est construit une forte réputation, en métropole avec toutes leurs filiales (Havre, Paris, Bordeaux, Marseille, Strasbourg,...) ou dans les colonies (Indochine, Outre-mer, Afrique) et les pays où ils se sont implantés. Cette réputation, consolidée aussi par le soutien d'un large réseau composé de partenaires, personnes de confiance et collaborateurs loyaux, a permis à l'entreprise d'assurer la continuité des affaires et des activités souvent éloignées et sans nouvelles (exemple l'Indochine ou aux Caraïbes) pendant la seconde guerre mondiale.

La forte implication des membres de la famille Raoul Duval dans la propriété, la gouvernance et le management de l'entreprise montre la dimension du pouvoir de l'influence de la famille dans la gestion et l'avenir de l'entreprise familiale (Astrachan et al, 2002).

D'autre part, la présence de toutes les générations de la famille, depuis la création jusqu'aujourd'hui, dans la gouvernance, le contrôle et le management de l'entreprise, ainsi que le nombre important des actionnaires familiaux de l'entreprise, renforce la dimension de l'implication de la famille dans l'entreprise. Nous retrouvons toujours une forte présence des membres de la famille à la tête de l'entreprise, les membres du conseil d'administration et les actionnaires.

Dans les documents internes de l'entreprise et les archives relatifs aux actes de constitution des filiales ou du groupe, nous retrouvons toujours des membres de la famille Raoul Duval dans le conseil d'administration et dans la direction de l'entreprise.

¹³⁵ Voir Annexes : 7, 8, 10 et 11, sur l'évolution et la présentation de l'entreprise ERDL Cie S.A.

Dans les prises de participations dans des entreprises indochinoises, antillaises et africaines, nous retrouvons différents membres de la famille intéressés comme nous l'avons mentionné plus haut. Les listes des actionnaires dans les années 1970 et 1980 font ressortir une forte proportion des membres de la famille dans l'actionnariat, de toutes les générations. Des Nous reprenons dans le tableau suivant la liste des actionnaires familiaux.

<i>Actionnaire</i>	<i>Année</i>	<i>Nb d'action détenue</i>
Sabine Raoul Duval (épouse Pierre Blanvalet)	1976 – 1985	71.513 – 17.547
Successeur Johnston	1976 – 1985	71 – 131
Beatrice Raoul Duval (épouse Jacques Prunet)	1976 – 1985	7.172 – 13.388
Jean Raoul Duval	1976 – 1978	9014 – 12.018
Suzanne Billy (épouse Jean Raoul Duval)	1976 – 1982	7.464 – 17.294
Lucy Péquin (épouse Philippe Raoul Duval)	1976	7.201
Gilbert Raoul Duval	1976 – 1985	8.004 – 21.100
Guy Raoul Duval	1976 – 1984	7.563 – 15.314
Hubert Raoul Duval	1976 – 1985	7.683 - 15.293
Pauline Prince (épouse Hubert Raoul Duval)	1976 – 1982	7 – 613
Monique Raoul Duval (ép. Marc Van Hammel)	1976 – 1982	3.682 – 13.591
Viviane Raoul Duval	1976 – 1985	1110 – 13.633
Mrs Rutherford	1976 – 1985	106 – 197
Claude Raoul Duval	1977 – 1985	146 – 205
Frank Raoul Duval	1978 – 1985	10 – 200
Antoine Raoul Duval	1978 – 1985	3 – 2.834
Véronique Raoul Duval	1978 – 1985	3 – 2.834
Didier Raoul Duval	1978 – 1985	3 – 2.834
Philippe Raoul Duval	1978 – 1985	3 – 2.834
Juliette Raoul Duval	1978 – 1985	23 – 2.865
François Raoul Duval	1978 – 1985	4 – 339
Olivier Raoul Duval	1978 – 1985	4 – 70
Charlotte Raoul Duval	1978 – 1985	3 – 70
Jean Raoul Duval	1978 – 1985	3 – 70
Sylvie Raoul Duval	1979 – 1985	10 – 75
Anne Raoul Duval	1980 – 1985	171 – 217
François Delebarre	1985	75

Mireille Coste (épouse Guy Raoul Duval)	1985	1.494
---	------	-------

Tableau 40. Liste des actionnaires familiaux entre 1970 et 1985 de l'entreprise Raoul Duval.

En 1975, la famille Raoul Duval détient plus de 96% des actions du groupe, la plupart des actions sont détenues par Sabine Raoul Duval, fille de Jean Raoul Duval. En 1979, la famille détient plus de 80% des actions et reste toujours majoritaire avec Gilbert Raoul Duval relativement le principal actionnaire.

<i>Année</i>	<i>Nom</i>	<i>Position</i>
1991	Maurice Westphalen Lemaitre	Président du directoire
	Viviane Raoul Duval	Administrateur
	Gilbert Raoul Duval	Administrateur et Président du conseil de surveillance
	Hubert Raoul Duval	Président du conseil d'administration et Président du conseil de surveillance
1995	Maurice Westphalen Lemaitre	Président du conseil d'Administration et administrateur
	Viviane Raoul Duval, Hubert Raoul Duval, Gilbert Raoul Duval, Franck Raoul Duval et François Raoul Duval	Administrateurs
	Jean Marc Poylo	Administrateur
1996	Maurice Westphalen Lemaitre	Président
2000	François Raoul Duval	Directeur Général
	Maurice Westphalen Lemaitre	Administrateur
2001	François Raoul Duval	Directeur Général
	Maurice Westphalen Lemaitre, Gilbert Raoul Duval, Jean Marc Poylo, Viviane Raoul Duval, Sylvie Delebarre, Éric Van Hammel, François Delebarre	Administrateurs
2006	Eric Van Hammel, Franck Raoul Duval, Maurice Westphalen Lemaitre, Gilbert Raoul Duval	Administrateurs
	François Raoul Duval	Président du conseil d'administration et directeur général

Tableau 41. Historique des dirigeants et administrateurs de l'entreprise E. Raoul Duval & Cie, de 1990 à 2006 (Source : Xerfi)

En 1985, la part des actions passent à plus de 88,5% et a été depuis toujours dirigée par un membre de la famille et tous les membres participent, plus ou moins aux décisions stratégiques de l'entreprise.

A partir des années 1990, la composition des actionnaires comporte aussi d'autres membres de la famille Westphalen Le Maitre, la famille Poylo et certains employés de

l'entreprise (tableau 41). Finalement, l'engagement de l'entreprise Raoul Duval vis-à-vis de ses parties prenantes et son environnement et l'alignement des valeurs de la famille et celles de l'entreprise, aux quelles adhèrent aussi le personnel de l'entreprise, montrent une forte dimension de la culture de l'entreprise familiale présente dans le groupe Raoul Duval (Astrachan et al, 2002).

A ce stade de l'analyse, nous pouvons dire que tout au long de l'existence du groupe Raoul Duval, c'était toujours la famille qui orientait le devenir du groupe et était au cœur des préoccupations des décisions stratégiques prises par le comité de direction de l'entreprise. Nous relevons aussi que l'entreprise présentait une préoccupation particulière à toute la famille qui était totalement investie et impliquée dans l'entreprise.

Ainsi, grâce à l'interaction des membres de la famille et du réseau constitué de personnes de confiance, dans la prise de décision et le devenir de l'entreprise, l'entreprise, confrontée à des facteurs internes ainsi qu'externe mettait en place des mécanismes de régénération permettant sa régénération et par conséquent sa continuité.

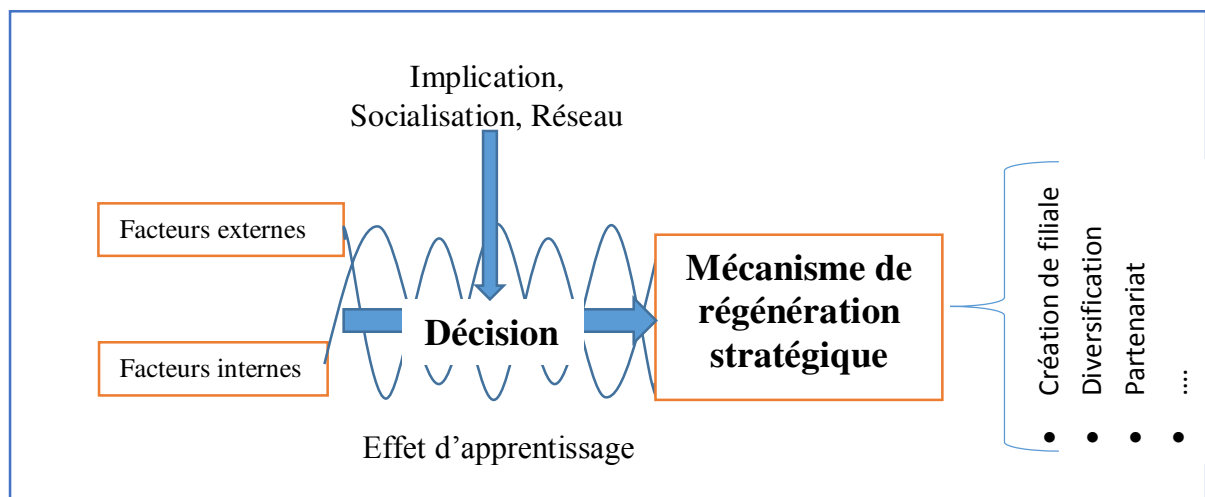


Figure 20. Processus de la régénération stratégique de l'entreprise Raoul Duval

La forte implication de la famille dans l'entreprise, en matière de prise de décision stratégique, sur les questions de choix d'investissement à faire et d'opportunités à saisir, a permis au groupe, quasi bicentenaire, d'assurer sa continuité.

La réactivité face aux changements de l'environnement n'aurait pas pu être présente si tous les membres de l'entreprise, et notamment de la famille, n'avaient pas les mêmes objectifs alignés et le même souci d'assurer la longévité et la bonne santé de l'entreprise (Dreux, 1990 ; Zahra et al, 2008). Ces caractéristiques du groupe Raoul Duval, et souvent associées à l'entreprise familiale, ont fait que cette maison familiale réussisse à résister aux changements et ne pas disparaître comme certaines entreprises de la place.

Conclusion

A partir du cas de la maison Raoul Duval, nous avons pu dégager des pré-résultats qui s'articulent autour de cinq propositions :

- P_T.1. Les pressions exercées par l'environnement sont des facteurs de déclenchement de la régénération stratégique
- P_T.2. L'apprentissage des expériences passées permet de faciliter la régénération stratégique de l'entreprise
- P_T.3. Le processus de socialisation intergénérationnelle par la présence de successeur et son implication dans l'entreprise permet de mieux préparer la transmission de l'entreprise et d'assurer sa pérennité
- P_T.4. Le renouvellement des générations implique une régénération de l'entreprise
- P_T.5. L'implication de la famille dans le management de l'entreprise et le réseau social composé des liens forts (membres de la famille) et les liens faibles (le réseau de connaissance, personnes de confiance...) constituent un facteur principal de la pérennité de l'entreprise et sa régénération

Nous postulons, premièrement, que le processus de la régénération stratégique de l'entreprise Raoul Duval a été activé par deux facteurs déclencheurs : externe (pressions exercées par l'environnement externe) et interne (renouvellement des générations). Dans un second temps, nous avons remarqué que le processus de régénération stratégique suit une logique de réplique. En ce sens, même si les mécanismes de la régénération stratégique et leurs niveaux (corporate ou business unit) et leur mode (radical ou incrémental) diffèrent, le processus se déclenche par une certaine mémoire organisationnel par effet d'apprentissage. En analysant le comportement des membres de l'entreprise familiale lors du processus de la régénération stratégique, nous avons relevé également le fort impact de la présence du successeur potentiel au sein de l'entreprise avant de la prise effective de la direction qui lui permet de se familiariser avec le mode de management de l'entreprise et la connaissance du métier. Au même niveau, nous avons relevé l'importance des liens que peuvent avoir les membres de l'entreprise avec leurs réseaux qui facilitent la régénération et ce par les opportunités

qu'ils peuvent présenter. La saisie de ces opportunités a été, dans le cas de la maison Raoul Duval, quasi-immédiate compte tenu de la confiance qui règne entre les membres de l'entreprise et ce réseau composé de proches, partenaires ou membres de la famille. Ainsi, l'implication de la famille dans l'entreprise et le réseau peut être considérée comme un facteur essentiel de la pérennité de l'entreprise familiale et un catalyseur de sa régénération stratégique.

Cette démarche longitudinale et le découpage seront repris pour les cas confirmatoires (Jobin, CFE et Blin & Blin) et présentés dans le septième chapitre. Dans le chapitre 8, nous mettons en évidence nos résultats avec la théorie et les dimensions et facteurs explicatifs de la régénération (ou la non régénération) stratégique. Nous relevons finalement le rôle de la famille dans tout le processus de régénération dans les différents cas étudiés.

Dans la section suivante, nous allons confronter les résultats que nous avons obtenus à partir de l'analyse du cas de la maison Raoul Duval avec les cas confirmatoires (Jobin, CFE et Blin et Blin). Nous relevons, dans un second temps, les similitudes entre le cas générateur et ceux confirmatoires ainsi que les différences qui se présenteront.

Chapitre 7 : Analyse du processus de la régénération stratégique des cas confirmatoires

Plan du Chapitre	
<u>Introduction</u>	288
<u>Cas 1 : La Maison JOBIN</u>	288
<u>I. Maison Jobin : analyse longitudinale du processus de la régénération stratégique</u>	288
1.1. <u>Contextualisation de l'analyse processuelle</u>	288
1.2. <u>Le processus de régénération de la Maison Jobin</u>	294
<u>II. Jobin vs Raoul Duval : des éléments de comparaison</u>	297
<u>Conclusion Cas Jobin</u>	298
<u>Cas 2 : La CFE</u>	299
<u>III. Analyse longitudinale du processus de régénération stratégique de la CFE</u>	299
3.1. <u>Contextualisation du processus de régénération stratégique de la CFE</u>	299
3.2. <u>La régénération de la CFE : analyse du processus</u>	307
<u>IV. CFE vs Raoul Duval : confrontation des propositions</u>	309
<u>Conclusion cas CFE</u>	311
<u>Cas 3 : Blin et Blin... de l'inertie à l'échec</u>	311
<u>V. Analyse longitudinale de cas Blin et Blin</u>	311
5.1. <u>Contextualisation de l'analyse processuelle de Blin et Blin</u>	312
5.2. <u>L'analyse du processus de (non)régénération de l'entreprise Blin et Blin</u>	319
<u>VI. Blin et Blin vs Raoul Duval : confrontation des propositions</u> .	321
<u>Conclusion cas Blin & Blin</u>	322

Introduction

Dans cette partie, nous reprenons la logique des stratégies d'analyse processuelle que nous avons mobilisée dans le cas générateur (Raoul Duval) pour l'analyse des cas confirmatoires. Dans un premier temps nous commençons l'analyse par la maison Jobin, puis la CFE pour terminer avec Blin et Blin. Nous procédons à chaque fois à une confrontation des propositions formulées dans la section précédente et à une comparaison inter-cas pour relever les différences et les similarités dégagées du cas confirmatoire et du cas générateur.

A noter que la confrontation de l'analyse et résultats obtenus dans les cas confirmatoires (Jobin et CFE) s'est faite à partir des épisodes où ces entreprises n'étaient pas sous le contrôle de la maison Raoul Duval afin d'«éviter de biaiser les conclusions

Cas 1 : La Maison JOBIN

I. Maison Jobin : analyse longitudinale du processus de la régénération stratégique

A la différence de la maison Raoul Duval, la Maison Jobin a connu moins d'événements et de changements sur un plan organisationnel et stratégique. Ceci pourrait s'expliquer par son orientation mono-métier à savoir le négoce de café au contraire au caractère polyvalent de l'entreprise précédemment étudiée. Dans cette section, nous reprenons la même démarche méthodologique dans l'analyse longitudinale de cette entreprise.

Nous procédons ainsi à un découpage temporel des événements qui se sont produits tout au long de l'existence de l'entreprise dans un premier temps. Nous relevons par la suite les interactions entre les différents niveaux d'analyse et les différents facteurs qui ont potentiellement déclenché la mise en place de certains mécanismes stratégiques.

1.1. Contextualisation de l'analyse processuelle

Comme nous l'avons souligné dans la présentation de la Maison Jobin, cette dernière a été reprise deux fois depuis le changement de sa raison sociale et son rachat par Paul Jobin qui lui a donné le nom. Depuis sa création au milieu du XIX^{ème} siècle à Rouen, la Maison Jobin s'est spécialisée dans le négoce du café, et plus particulièrement dans le café de « haut de gamme ». Le recrutement de Paul Jobin comme comptable, en 1880, a marqué un tournant important dans son essor. Quelques années plus tard, et avec le déménagement au Havre, Paul Jobin en devient

propriétaire. Fortement impliqué dans le métier du café et sa culture Paul Jobin se voit décerner le mérite de chevalier de l'ordre de la Légion d'Honneur pour les précieux travaux qu'il a menés pour le développement de la culture du café Robusta.

La recherche de l'excellence en matière de qualité du café, a mené Paul Jobin à s'intéresser aux provenances du café et l'ouverture du commerce maritime et les échanges avec les colonies. Et c'est en 1912, que le dirigeant de la maison a créé une filiale en Nouvelle Calédonie en guise de comptoir pour l'achat du café. Ainsi, la création de la Société Française Calédonienne a permis à l'entreprise de renforcer son positionnement dans le café « haut de gamme ».

Après 30 ans au service de la maison qu'il a reprise et rebaptisée à son nom, Paul Jobin passe la relève, en 1921, à son fils unique Maurice Jobin. Ce dernier, après 5 ans d'expérience dans le café devient le dirigeant de la Maison Jobin. Le développement de l'entreprise était sensible à l'évolution de son environnement politico-économique. Pendant la Seconde Guerre Mondiale, malgré l'arrêt des importations et le monopole de l'Etat, Maurice Jobin, Calédonie a pu maintenir l'activité de l'entreprise et créer une nouvelle activité grâce à ses relations privilégiées en Nouvelle. Cette dernière se consistait au commerce en gros d'articles divers lui permettant d'assurer la continuité de l'entreprise. A la sortie de la guerre et la libération du commerce international et des importations, la Maison Jobin a retrouvé son activité normale et continuer le négoce du café. Toutefois, quelques années plus tard, et suite aux événements politiques qu'a connus la région, la Société Havraise Calédonienne a été cédée en 1956. Malgré cet incident majeur, la maison Jobin a pu préserver une activité normale en cherchant d'autres sources d'approvisionnement de café de bonne qualité. Afrique, Asie, Amérique Latine et autres destinations offrant la denrée que cherchait la maison Jobin, ont été le réservoir de l'entreprise pour satisfaire ses clients.

Après le retrait de Maurice Jobin, Philippe Jobin reprend l'entreprise familiale en 1972 avec la participation active de son frère Yves Jobin. La dernière génération de la maison Jobin a pu garder la place d'un des plus grands acteurs de négoce de café au Havre et aussi en France. Ainsi, Philippe Jobin a créé des bureaux et entrepôts dans les grandes villes portuaires françaises à l'époque, Marseille et Bordeaux, afin de rivaliser avec les concurrents de la place. La stratégie d'implantation de bureaux à Marseille et Bordeaux a permis aux commerciaux de la Maison Jobin d'avoir un portefeuille client et contrat important et de réduire les délais de livraisons des commandes qui passaient directement par le porte de Marseille et de Bordeaux au lieu d'attendre l'acheminement depuis Le Havre.

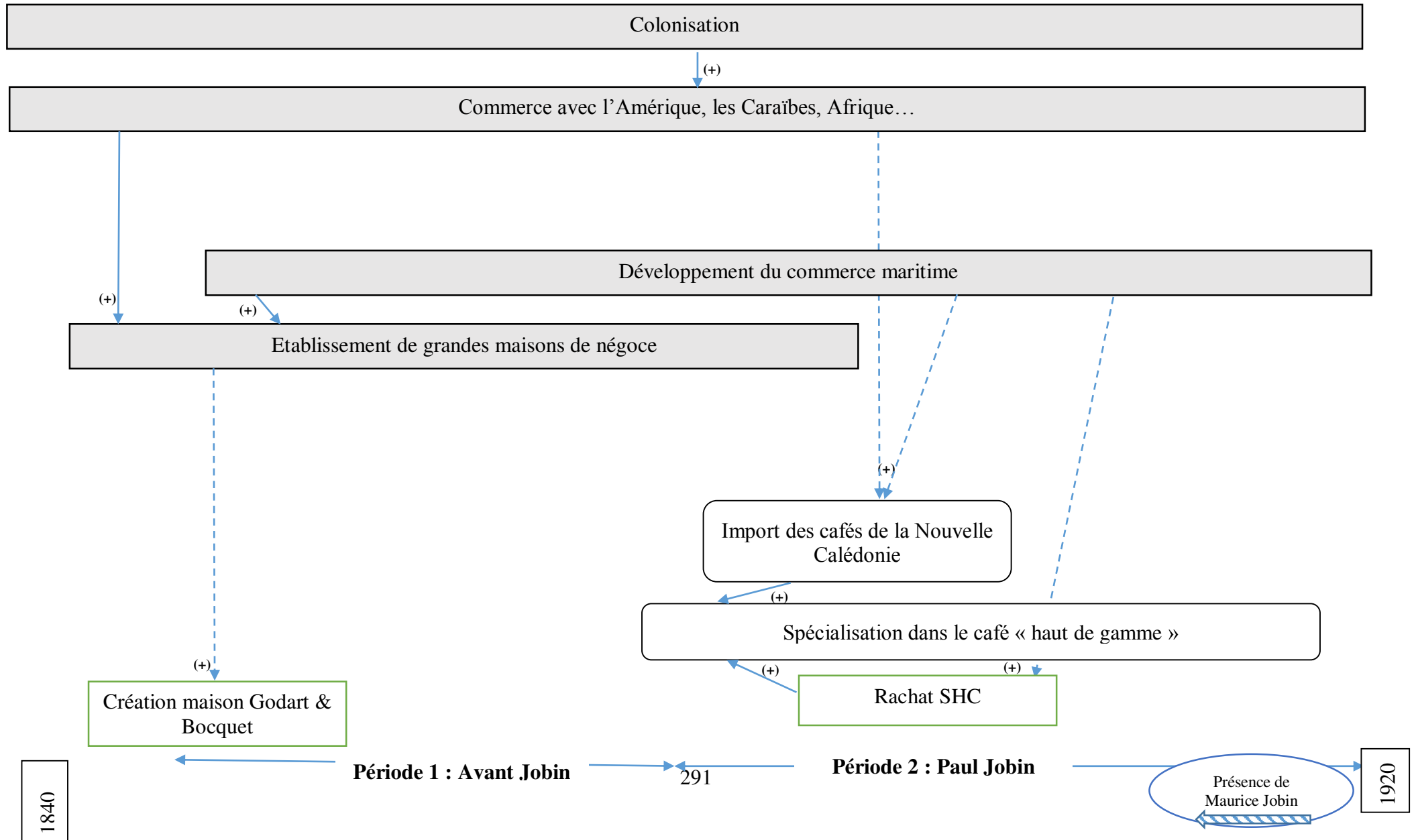
En 1988, Philippe Jobin, qui a été constamment aidé par sa femme, qui été impliquée dans la maison familiale, a décidé de céder l'entreprise faute de repreneur. Aucun des enfants de Philippe Jobin ne s'intéressaient au métier du café et l'entreprise familiale, le frère Yves Jobin n'était pas en mesure de reprendre compte tenu de son âge avancé. C'est ainsi que Patrick Masson, responsable de l'activité café chez Raoul Duval, propose à Hubert Raoul Duval l'affaire et saisit l'opportunité de consolider son département café et cacao. Malgré la cession de l'entreprise, Philippe Jobin reste son dirigeant jusqu'à l'année de sa disparition en 1992.

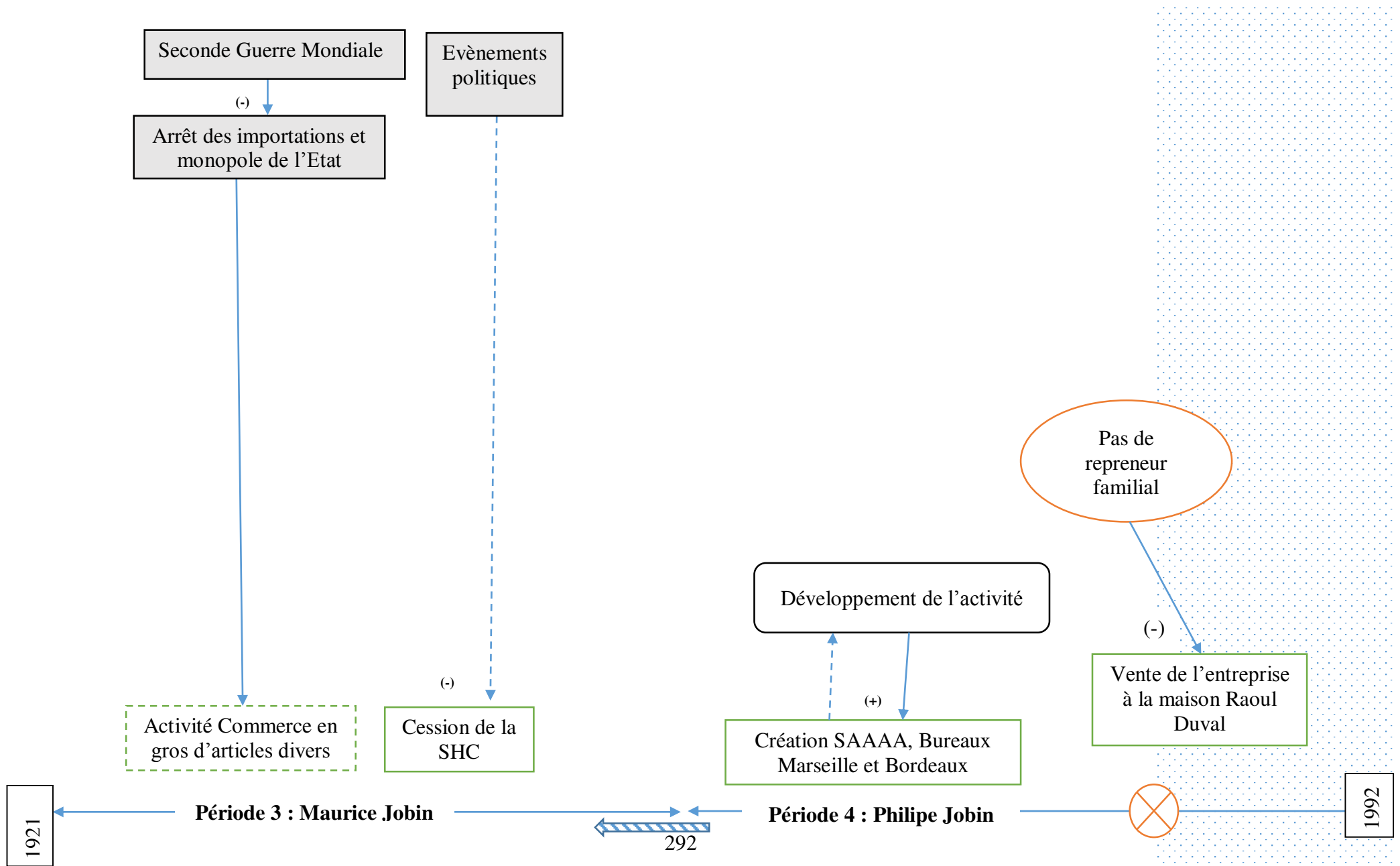
Malgré son court passage à la tête de la maison Raoul Duval, de 1996 à 2006, Patrick Masson assure depuis la direction de l'activité Jobin. Le département café et cacao de Raoul Duval, à cette époque, regroupait essentiellement l'activité de la maison mère en matière de négoce de café en provenance essentiellement de la Côte d'Ivoire et d'autres destinations et la maison INTEROCEANIQUE, cédée en 1980 par la veuve Rufenacht à Raoul Duval avant la liquidation totale par le fils de l'entreprise en 2000. Ce regroupement a permis le développement de l'activité café dans les années 1980 – 1999 et le rachat d'une autre entreprise (Bordeaux Cafés SA). Toutefois, la disparition des torréfacteurs de la place et en France et l'apparition de grand monopole de négoce de café, la déséquilibre du marché et l'émergence de nouveaux centre d'approvisionnement que privilégiaient les grands groupes du café et l'intégration en amont des groupes d'agro-alimentaire tels que Nestlé, a eu un impact direct sur l'activité de la maison Jobin. La situation délicate de la maison Jobin, devenant une activité boiteuse dans le Groupe Raoul Duval, a incité la direction à s'en débarrasser et sa cession à une entreprise.

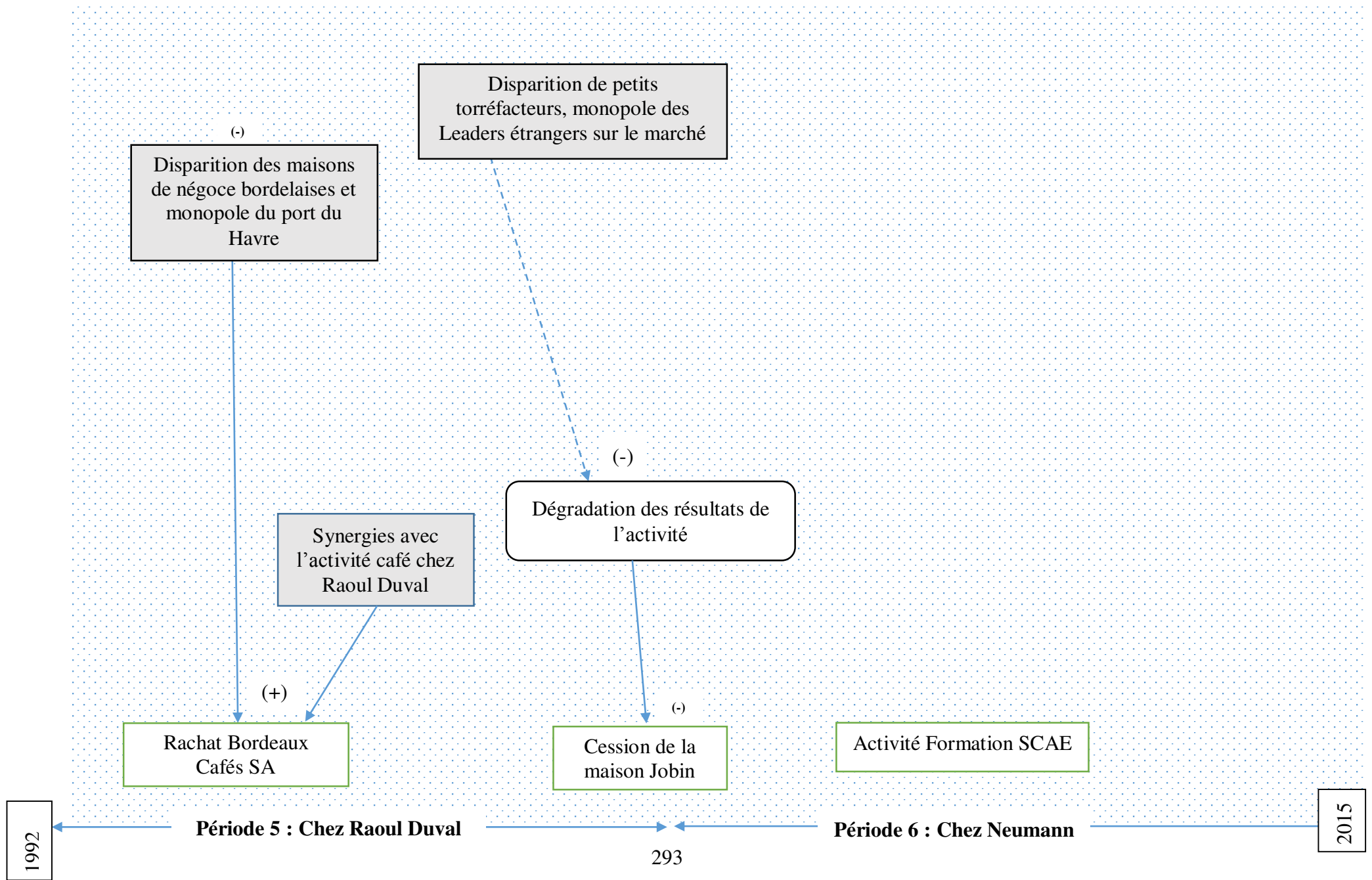
Après de longues recherches et négociations, la Maison Jobin a été cédée à un groupe Familial allemand, Neumann Gruppe, leader mondial dans le négoce de café. Sous la direction de la maison mère tout en restant autonome la Maison Jobin a pu échapper à la disparition qu'a connu la plupart des maisons de négoce de café au Havre. Aujourd'hui, bénéficiant de la notoriété, les fonds et les compétences de Neumann Gruppe, la Maison Jobin continue son activité en assurant une place de leader sur le marché français.

Dans la figure suivante, nous reprenons tout ce qui a été expliqué plus haut en respectant la logique méthodologique choisie.

Figure 21. Analyse processuelle de la régénération de la maison Jobin







D'après l'analyse du cas Jobin, il ressort 6 périodes distinctes, la première période correspond à celle de la création de l'entreprise par les deux négociants rouennais Godart et Bocquet. La deuxième, troisième et quatrième périodes correspondent à la période où l'entreprise était la propriété de la famille Jobin depuis son rachat par Paul Jobin, et plus tard sa reprise par le fils (Maurice) et les petits fils (Philippe). Les deux dernières périodes correspondent à la période où l'entreprise est sortie de la famille Jobin et appartient respectivement à la maison Raoul Duval et la maison Neumann. Ces deux périodes sont représentées par des pointillés, correspondant à la période non familiale de l'entreprise. Toutefois, le rachat de la maison Jobin a été à deux reprises par des entreprises familiales tout en gardant une certaine autonomie et l'esprit familial initialement instauré par la famille Jobin. Ce point montre l'importance de l'esprit et la culture familiale dans la continuité de l'entreprise.

1.2. Le processus de régénération de la Maison Jobin

D'après l'analyse, il ressort que les décisions prises par la maison Jobin ont été toutes suite à des pressions ou changements dans l'environnement externe de l'entreprise (exemple de l'achat de la Société Havraise Calédonienne, ainsi que sa vente, la nouvelle activité de commerce de gros d'articles divers lors de la seconde guerre mondiale, la création de la S4A et les bureaux implantés à Marseille et Bordeaux...). Nous pouvons présumer que les mécanismes qui ont été mis en place par la maison Jobin ont été dus à des facteurs externes qui ont agi directement sur la prise de décision (repli de l'activité et arrêt des échanges pendant la seconde guerre mondiale ont poussé Maurice Jobin de créer une nouvelle activité en Nouvelle Calédonie pour assurer la continuité de la maison familiale). D'autre part, certains facteurs internes ont aussi agi sur la stratégie et les décisions prises par l'entreprise (le niveau de l'activité ou le passage des générations avait un fort impact sur les décisions prises par la direction telle que la vente de l'entreprise à la maison Raoul Duval quand les descendants de Philippe Jobin ont refusé de reprendre l'entreprise familiale). Les synergies créées avec l'activité café de la maison Raoul Duval ont permis à la maison Jobin de racheter Bordeaux Cafés SA. La notoriété et les fonds de la maison Neumann ont aussi permis à l'entreprise de créer une nouvelle activité : la Formation SCAE au sein de la Maison Jobin.

Les cessions de la maison Jobin la première fois à la Maison Raoul Duval et au Groupe Neumann après ont été mobilisées par des facteurs internes. La première cession est venue suite à l'absence de repreneur familiale de Philippe Jobin. La deuxième quant à elle était suite à la baisse des résultats de l'activité café de la maison Raoul Duval et l'orientation de l'activité de

cette dernière vers les extraits végétaux. Malgré ces cessions, la maison Jobin a gardé sa culture et son identité familiale en termes de culture. Etant rachetée la première fois par les Raoul Duval, concurrents mais aussi proches des Jobin, Philippe Jobin est resté à la tête de l'entreprise jusqu'à la fin, et a pu garder une certaine autonomie. Ce rachat a donc permis à la maison Jobin de garder une certaine continuité dans l'esprit familial et de son identité. Premièrement ceci est expliqué par le caractère familial de la maison Raoul Duval qui était assez proche de celui de la Maison Jobin. Hubert Raoul Duval à l'époque, président du groupe a volontairement laissé la maison Jobin assez autonome dans sa gestion et surtout gardé le nom historique de la maison. La connaissance du métier, la santé financière et la notoriété de la maison Raoul Duval ont incité Philippe Jobin à choisir les Raoul Duval comme acheteur. Ce choix de repreneur était stratégique de la part de Philippe Jobin et a permis aussi d'assurer la continuité du caractère familial malgré le désengagement de son frère, Yves Jobin, et le retrait de son épouse, Geneviève Jobin, qui était impliquée dans la gestion de l'entreprise et le refus de sa descendance de reprendre.

Plus tard, quand l'orientation de la maison Raoul Duval vers le métier du bois et des extraits végétaux suite à la chute du marché de négoce de café et les résultats « catastrophiques » du département café, le conseil d'administration de Raoul Duval a décidé de la vente de la maison Jobin. La recherche de repreneur et la signature du contrat ont duré plusieurs années, et ont créé des conflits internes dans l'entreprise et une crise entre le président et les actionnaires familiaux. En cédant cette affaire, devenue boiteuse, la maison Raoul Duval a arrêté toute activité de négoce de café et le groupe familial Neumann a intégré à son portefeuille d'activité une nouvelle en lui assurant son autonomie et son développement. Ce groupe allemand, a laissé volontairement à la tête de la maison Patrick Masson, son dirigeant historique, et l'ensemble de son effectif, au siège du Havre comme les bureaux de Marseille et Bordeaux. Le nom de Jobin a été aussi gardé pour une raison stratégique. Jobin était considéré comme acteur historique auprès de ses clients, fournisseurs et ses autres partenaires. Patrick Masson a pu, avec l'important apport financier, la notoriété du groupe Neumann et son réseau international, redresser la maison Jobin et lui donner un nouveau souffle tout en gardant l'esprit Jobin et sa culture et sa place comme leader de négoce de café en France.

L'implication et la loyauté des salariés de la maison Jobin, ayant travaillé avec Philippe Jobin avant la cession de l'entreprise aux Raoul Duval, ont permis aussi de sauvegarder l'esprit « Jobin ». Ainsi malgré le désengagement de la famille Jobin, la maison reste toujours sous le

même nom et avec la même culture familiale. Par conséquent, nous pouvons attester que la culture familiale et son identité ancrées dans l'entreprise et adoptées par les salariés ainsi que leur implication sont considérées comme facteur déterminant dans le processus la régénération stratégique de l'entreprise. La transmission des valeurs et le partage des objectifs de l'entreprise par les salariés de l'entreprise familiale (souvent membres de la famille aussi) facilite la mise en place des mécanismes de régénération stratégique par effet d'apprentissage en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise. Ces mécanismes sont alors une réponse aux pressions de l'environnement par proaction ou réaction.

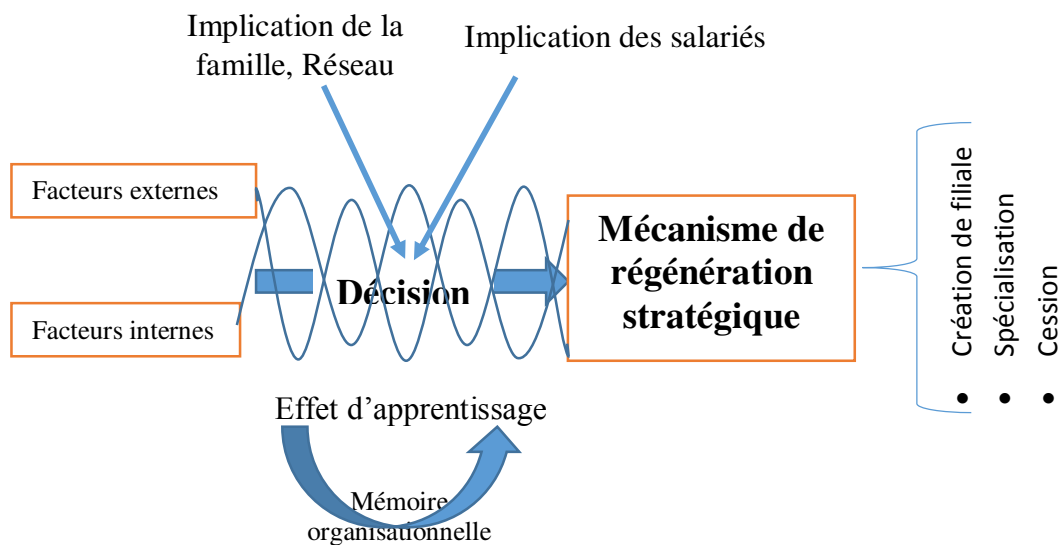


Figure 22. Processus de la régénération stratégique de la maison Jobin.

Au final, la continuité de la Maison Jobin, a été assurée par des mécanismes de régénération qui n'ont été permis que grâce à l'implication de ses salariés, des membres de la famille et des personnes de confiance. Grâce à la mémoire organisationnelle, moteur des décisions stratégiques prises tout au long de son existence, malgré les pressions émanant de son environnement externe et interne, la maison Jobin est présente sur le marché et assure une place de leader. Dans le cas de la maison Jobin, même si les membres de la famille se sont désengagés, l'esprit familial a été maintenu grâce à son rachat par des maisons familiales, donnant une grande importance à cet aspect, mais aussi majoritairement grâce à la mémoire organisationnelle et l'implication de ses salariés.

Nous retrouvons ces propos dans la figure 22 expliquant ainsi le processus de la régénération stratégique. En effet, la prise de décision de la mise en place de mécanisme de régénération stratégique est conditionnée par certains facteurs (environnementaux, implication de la famille, du réseau et des salariés). Cette décision sera activée par effet d'apprentissage

ancrée dans la mémoire organisationnelle de l'entreprise. Ainsi la réponse de l'entreprise pourra prendre a forme de mécanismes de régénération soit en créant une filiale de l'entreprise, un recentrage sur métier, une spécialisation, une cession d'activité...

II. Jobin vs Raoul Duval : des éléments de comparaison

Le cas de la maison Jobin confirme certaines propositions formulées à l'issu de l'analyse du cas Raoul Duval (voir tableau 41). Nous relevons, premièrement, le rôle que jouent les pressions exercées par l'environnement dans le déclenchement du processus de la régénération stratégique. Dans ce cas, même si les mécanismes de régénération stratégique sont moins nombreux que ceux présents dans le cas générateur, ils ont quasiment les mêmes facteurs déclencheurs, à savoir les perturbations et changements qui s'opèrent au niveau macroéconomique et au niveau de l'évolution du marché dans lequel opère l'entreprise.

Propositions dégagées du cas Raoul Duval	Jobin
P.1. Les pressions exercées par l'environnement sont des facteurs de déclenchement de la régénération stratégique	C ¹³⁶
P.2. L'apprentissage des expériences passées permet de faciliter la régénération stratégique de l'entreprise	C
P.3. Le processus de socialisation intergénérationnelle par la présence de successeur et son implication dans l'entreprise permet de mieux préparer la transmission de l'entreprise et d'assurer sa pérennité	C
P.4. Le renouvellement des générations implique une régénération de l'entreprise	PC
P.5. L'implication de la famille dans le management de l'entreprise et le réseau social composé des liens forts (membres de la famille) et les liens faibles (le réseau de connaissance, personnes de confiance...) constituent un facteur principal de la pérennité de l'entreprise et sa régénération	C

Tableau 42. Vérification des propositions par comparaison inter-cas (Raoul Duval et Jobin)

Un autre point fondamental et similaire dans les deux cas, est celui de l'implication du successeur avant son arrivée à la tête de l'entreprise. En ce sens, nous retrouvons Maurice Jobin qui avait intégré l'entreprise familiale dirigée par son père, Paul Jobin avant la reprise de l'entreprise et aussi celle de Philippe Jobin et son frère avant la relève qu'il avait assurée jusqu'à

¹³⁶ C : Confirmée / PC : Partiellement confirmée / NC : Non Confirmée

sa cession. Ainsi, la socialisation des repreneurs avait permis à ces derniers d'acquérir les compétences et aptitudes nécessaires à la gestion de l'entreprise familiale. Même si la présence des membres de la famille Jobin était d'actualité tout au long des trois générations, à partir de 1991, tous les membres actifs (le frère et l'épouse de Philippe Jobin) se sont désengagés. A partir de ce moment, la maison Jobin a cessé d'être la propriété de la famille Jobin et a été rachetée par une autre maison familiale. Toutefois, le rachat de l'entreprise par le groupe Raoul Duval, et plus tard par le groupe Neumann, n'a pas affecté le caractère familial de l'entreprise et a su préserver à minima l'esprit Jobin. Ceci s'explique d'une part, par la volonté des repreneurs de préserver cet atout stratégique et d'autre part par la fidélité des salariés restant dans l'entreprise à l'esprit et la culture historique de la maison.

Toujours dans une logique de vérification de nos résultats obtenus précédemment, nous relevons un autre point commun entre le cas Raoul Duval et le cas Jobin : le lien entre renouvellement des générations et la régénération stratégique. En ce sens, à partir d'une relecture de l'analyse longitudinale du cas, nous nous apercevons que les mécanismes de régénération qui ont été mis en place coïncidaient toujours avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant à la tête de l'entreprise. Quand Paul Jobin avait repris l'entreprise, il a recentré l'activité et s'est spécialisé sur une niche du marché qui était celle du café haut de gamme qu'il avait renforcé par la création d'une filiale (la Société Havraise Calédonienne). Dans une optique d'anticipation, avec la politique imposée en matière d'importation pendant la seconde guerre, Maurice Jobin avait créé une nouvelle activité de commerce de gros afin de maintenir une certaine rentabilité, et assurer la continuité de l'entreprise. Finalement, avec le développement de l'activité de l'entreprise, Philippe Jobin a poursuivi la politique de spécialisation dans le métier de café de haut de gamme et avait créé une filiale spécialisée dans la distribution d'accessoires de la maison et l'ouverture de succursales à Bordeaux et Marseille.

Conclusion Cas Jobin

En guise de conclusion, nous pouvons, à partir du cas Jobin, confirmer les propositions formulées dans le cadre de l'étude du cas générateur Raoul Duval. Le cas Jobin, relève un autre point déterminant dans les entreprises familiales, **le capital humain** qui, de par leur intégration et partage des valeurs et de l'identité de l'entreprise (Bloch et al, 2012), et de surcroît de la famille, permettent de poursuivre les objectifs de l'entreprise. Cette dimension, même si on la perçoit dans le cas Raoul Duval, elle est plus visible dans le cas Jobin du fait de son passage dans différentes entreprises et la fidélité de ses salariés à l'identité Jobin tout au long de cette

période. Toutefois conscient des limites des études de cas rétrospectives, nous procédons, dans un deuxième temps, à l'analyse du cas de la CFE et une confrontation des résultats avec ceux obtenus à partir de l'analyse du cas générateur. Dans la section suivante, nous reprenons le cas de la Compagnie Française des Extraits et nous procédons à une analyse comparative entre les résultats obtenus précédemment et ceux dégagés à partir de ce cas. Ainsi, nous procédons à l'identification des similitudes et des différences que peut présenter ce cas avec le cas générateur.

Cas 2 : La CFE

III. Analyse longitudinale du processus de régénération stratégique de la CFE

Comme la maison Jobin, la Compagnie Française des Extraits a été une maison spécialisée ayant pour métier la production des colorants et des tannins à partir des extraits végétaux, spécialement du bois. L'histoire de la CFE ressemble à la Maison Jobin par ses divers passages lors de son rachat par différentes entreprises, les plus marquantes étant la maison familiale Westphalen-Lemaitre et la Maison Raoul Duval. Dans ce qui suit nous analysons les processus qui ont permis à l'entreprise de continuer depuis 1862, date de sa création, jusqu'à nos jours.

3.1. Contextualisation du processus de régénération stratégique de la CFE

Pendant la période coloniale et le développement du commerce maritime entre la France et les pays offrant des opportunités d'affaires dans les produits tropicaux, Ernest Dubosc décide de créer une usine d'extrait de colorants végétaux. Implantant le siège de son entreprise E. Dubosc & Cie au Havre, Ernest Dubosc n'a pas hésité de partir dans des expéditions pendant des années. Il est ainsi parti dans l'Amérique du Sud à la recherche de produits nouveaux et a développé de nouvelles procédures de fabrication qu'il a brevetées plus tard. C'est à cette occasion, qu'il a découvert le Quebracho et ses caractéristiques tannantes qu'il a exporté et développé ultérieurement dans son usine havraise. Son activité lui a permis de développer son affaire et devenir, à l'époque, le premier importateur de bois en Europe. Toutes ses importations transitaient par le port du Havre et une grande partie passait par son usine où il procédait à l'extraction et la fabrication des tannants et des colorants. En 1873, et après la découverte du Quebracho, il dépose le brevet d'invention pour son utilisation industrielle comme matière tannante.

Le développement de l'activité de l'usine et l'évolution de l'industrie de l'extraction du bois ont permis l'ascension fulgurante de l'exportation des bois qui passaient de 1500 tonnes à 85000 tonnes. Parallèlement à l'évolution de l'exportation des bois, la production des extraits à partir de cette matière a elle aussi augmenté pour atteindre à l'époque plus de 17 millions FR dont 12 millions FR pour l'entreprise Dubosc. Ainsi, à la fin du XIX^{ème} siècle, l'importation du Quebracho, principalement de l'Argentine, a atteint plus de 100 000 tonnes traitées principalement par Dubosc.

Toujours à la recherche de l'innovation et la prospérité de son entreprise, Ernest Dubosc décide de saisir les opportunités fiables qui se présentaient. Avec l'augmentation du prix de chêne et voulant réduire les coûts de production, il décide de s'orienter vers le bois de campêche, le bois jaune et le châtaigner. Cette orientation s'est traduite par l'installation des trois usines en France, une en Belgique et une autre en Russie. Plus tard, il rachète la plupart de ses concurrents et crée, en 1905, la Compagnie Française des Extraits Tinctoires et Tannants qui regroupe l'ensemble de ses usines. Les différentes usines créées ou rachetées ont permis à Ernest Dubosc de devenir le premier fabricant d'extraits végétaux en Europe et d'être à proximité de l'origine des matières premières qu'il utilise. C'est ainsi que Dubosc rachète en 1924, l'usine de Tannin de Folelli en Corse à la société Champlan, construit une usine à Croissant en Normandie, une autre à Limoges traitant le bois de châtaigner. Pour transporter le bois de la Corse, Dubosc crée une activité de cabotage avec trois bateaux qui seront plus tard utilisés pour son activité entre la Jamaïque et l'Europe. Outre les usines françaises, la CFETT avait aussi des usines implantées un peu partout dans le monde lui permettant de transformer sur place le bois au lieu de les transporter jusqu'en France et les traiter au Havre. Ces usines étaient situées en Argentine, pour le Quebracho, au Brésil et l'Afrique du Sud, pour les extraits d'écorce de mimosa, aux Etats Unis et la Jamaïque, pour les colorants.

Avant la première guerre, la CFETT regroupait une panoplie de sociétés du métier rachetées permettant le développement de son activité. Parmi ces entreprises, nous retrouvons la Société Oesinger & Cie, la Société Jules Siegfried Fils & Cie, la Société Huillard, la Société Coez-Langlois. A cette époque la maison a été conjointement dirigée par Georges et Albert Dubosc, fils d'Ernest.

Entre les deux guerres, la CFETT a connu de sérieuses difficultés surtout avec le développement de la chimie de synthèse dans le secteur. L'arrivée de nouveaux concurrents, menaçait la position de la CFETT et ses parts de marché. Les clients traditionnels de la maison

s'orientaient vers les entreprises proposant un prix moins élevé en substituant les colorants à partir des extraits végétaux par les colorants issus de la chimie de synthèse ou des entreprises d'extraits végétaux nouvellement installées sur le marché. C'est ainsi que les fondateurs de Rhône-Poulenc construisent une usine pour les extraits de châtaigniers au sud-ouest de la France, et une autre en Argentine pour le bois de Quebracho. Sur le bois jaune, une entreprise Suisse commence à développer son activité et produire des extraits végétaux.

Le successeur d'Ernest Dubosc, Albert Dubosc, crée une holding aux Etats Unis afin de regrouper toutes les sociétés du groupe, en 1936, ce qui lui permettra de continuer son activité pendant la guerre. Plus tard, Albert Dubosc perd le contrôle du groupe qui était vendu à une entreprise américaine à la fin de la guerre.

Le passage de la CFETT entre les mains de la société américaine fut court, et en 1962, se désengageant de l'activité industrielle, la société américaine vend la CFETT à une maison familiale havraise spécialisée dans le négoce de coton. Cette dernière, la Maison Westphalen, pour son intérêt dans les pays où la CFETT était implantée, décide de racheter et développe son activité qui était initialement le négoce de coton et de café.

Les Westphalen-Lemaitre, négociants de père en fils, rachètent initialement l'usine du Havre puis l'usine des colorants en Jamaïque ainsi que les accords signés avec les usines implantées en Argentine, Afrique du Sud qui ont été nationalisées.

A partir de 1970, du fait de la concurrence de la chimie de synthèse, la situation de la CFE devient de plus en plus critique et vend son activité tannins et dérivés, qui représentait 40% de ses marges au groupe Allemand Hoechst. Ce dernier était un client principal de la CFE et usant de sa position exige cette opération à la maison Westphalen-Lemaitre qui y cédait en 1971. Autre coup dur pour la CFE était la fermeture de l'usine jamaïcaine, en 1972, et le rapatriement de l'activité au Havre suite aux pressions exercées par l'Etat jamaïcain. En 1973, la maison Westphalen a été aussi contrainte de vendre une partie de son activité à PNB, Poudres Nationales Belges.

Activité réduite, résultats en chute libre, la CFE, qui employait à son apogée plus de 700 personnes, passait de 120 salariés en 1970 à 88 salariés en 1973. Afin de sauver l'entreprise, et avec le départ de son dirigeant, Guy Westphalen-Lemaitre, l'entreprise a été mise « sous syndic » suite à ces difficultés financières afin de la sauver. Toutefois, rattrapée par le premier

choc pétrolier, en 1974, et la chute de l'industrie du cuir en Europe, la CFE se retrouvait dans le niveau le plus bas de ses résultats et commençait à voir le nombre de ses commandes diminuer et ses marges étranglées. A cette même époque, l'Etat mexicain décide d'interdire l'exportation de bois de campêche, le bois jaune et le bois rouge. Maurice Westphalen-Lemaitre, le successeur, décide de délocaliser de la production, en fermant l'usine du Havre, pour renouveler son portefeuille client en relançant l'activité de bois de campêche afin de réduire les coûts de production et de transport. D'autre part, il décide de s'orienter vers le synthétique en ajoutant une gamme de produits synthétiques et signe un ensemble d'accord avec des industriels en Chine, Corée, Inde, Indonésie, Turquie et d'autres pays asiatiques.

Avec les pressions de l'Etat mexicain, Maurice Westphalen-Lemaitre conclut un accord de partenariat avec un industriel mexicain pour le bois jaune et le bois de campêche. L'usine au Mexique a été construite en 1981 et a permis à la CFE de recentrer son activité et de trouver de nouvelles sources de matière première. A partir de cette date, les mouvements sociaux et la baisse de la rentabilité ont durement secoué l'activité de la CFE en 1985. Augmentation des dettes de l'entreprise, baisse de nombre de salariés (désormais 20 personnes) et la baisse de la rentabilité, ont incité Maurice Westphalen-Lemaitre à chercher un repreneur à son entreprise.

Liés par le métier de négoce, des relations d'affaires et des liens d'amitié, Hubert Raoul Duval décide de racheter la CFE à Maurice Westphalen-Lemaitre. Ainsi, la CFE a été intégrée à la SCRD en gardant son dirigeant à sa tête. En 1990, l'industriel mexicain revend l'usine à la maison Raoul Duval.

François Raoul Duval ayant intégré le groupe Raoul Duval, en 1990, la stratégie de l'entreprise avait changée. Il est désormais le dirigeant du département « Produits Chimiques », et décide de recentrer l'activité sur des petites niches de produits chimiques afin d'échapper à la concurrence des colorants chimiques et la disparition de la plupart des tanneries en France. Il s'oriente ainsi vers le secteur médical en fabricant l'hématoxyline (procédé de coloration des cellules cancéreuses) où il occupait une position confortable avec un seul concurrent sur le marché mondial.

Autre décision stratégique que François Raoul Duval a prise était l'implantation là où les concurrents n'allaient pas. C'est ainsi qu'il achète du terrain au Nicaragua pour y planter du campêche et le bois jaune. Avec la spécialisation dans des niches, la direction décide de développer le département R&D en recrutant des chimistes hautement spécialisés. Entre 1990

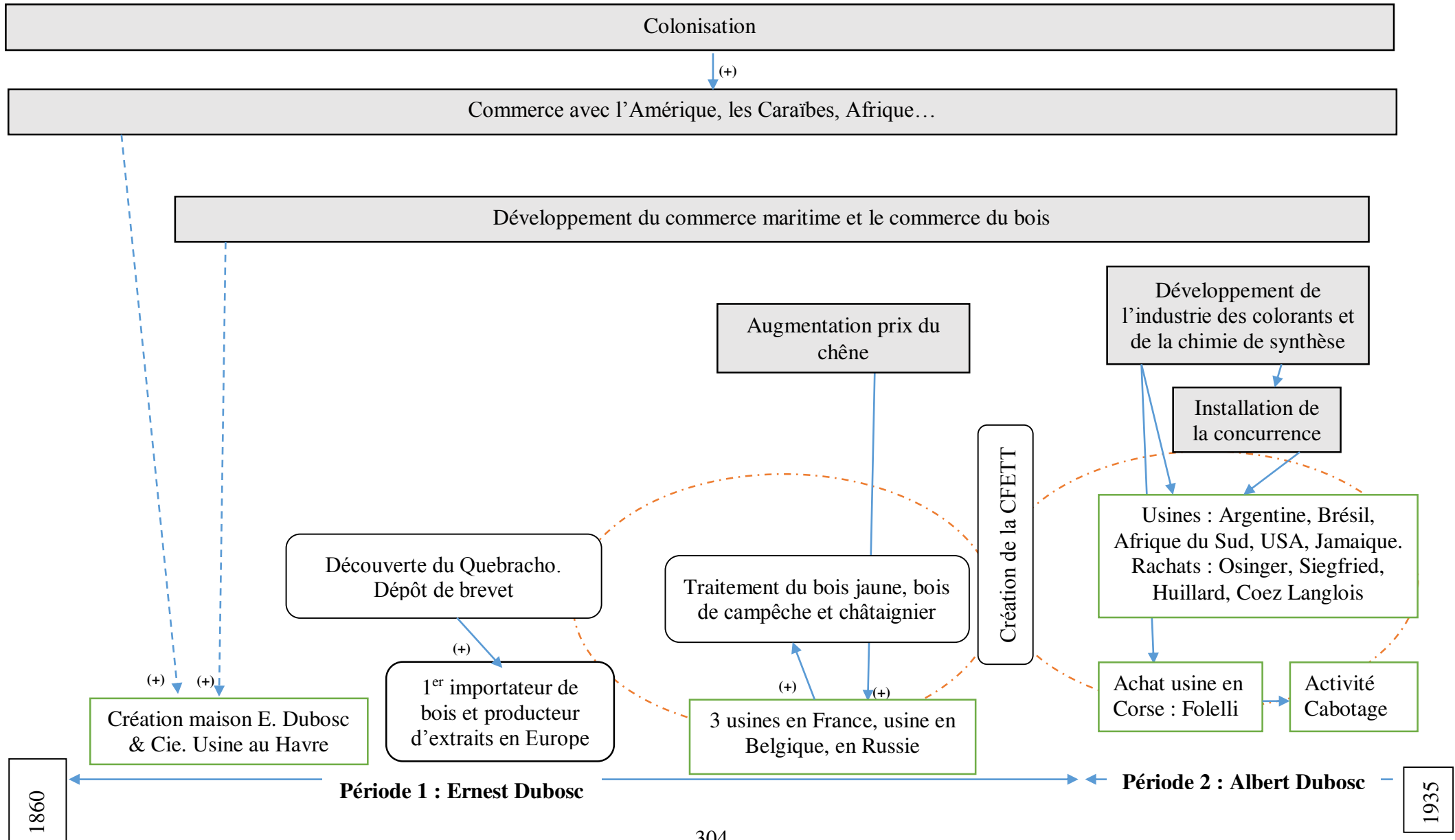
et 1998, l'activité de la CFE a connu une croissance notable suite à la croissance de la demande des clients auxquels s'adressait l'entreprise et à la multiplication des produits.

La première décennie du XXIème siècle, le marché des extraits végétaux a connu une baisse, qui s'est répercutée sur l'activité de la CFE. Réglementation du secteur en Europe, concurrence des usines installées dans les pays producteurs, érosion structurelle de certaines industries (automobile, papier et carton, et textile) et la montée en puissance des pays émergents ainsi que la délocalisation des entreprises françaises ont affecté la rentabilité de la CFE et de tout le groupe Raoul Duval.

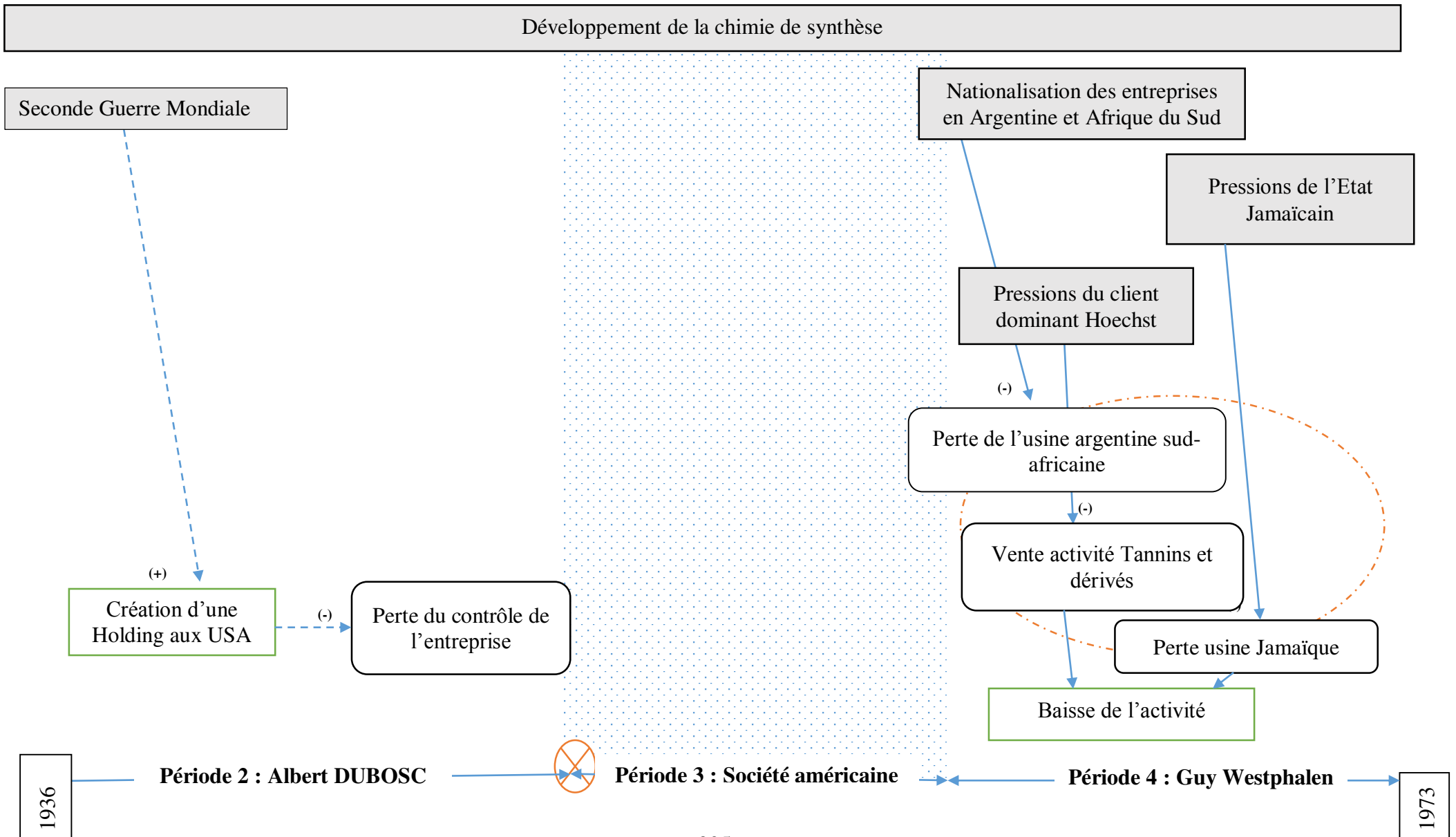
Depuis 2010, le marché des tannins a connu une certaine stabilité avec le retour de la demande mondiale et la pénurie de certains produits. Cette stabilisation avec la stratégie adoptée par la maison Raoul Duval a permis le redressement de l'activité et sa croissance.

Dans le schéma suivant (figure 23), nous reprenons cette analyse en procédant à un découpage temporel des événements qui se sont produits au niveau de l'organisation en interaction avec son environnement. Nous essayons par la suite voir le lien entre ces interactions et les mécanismes mis en place qui ont permis la continuité de l'entreprise depuis ses 153 ans d'existence.

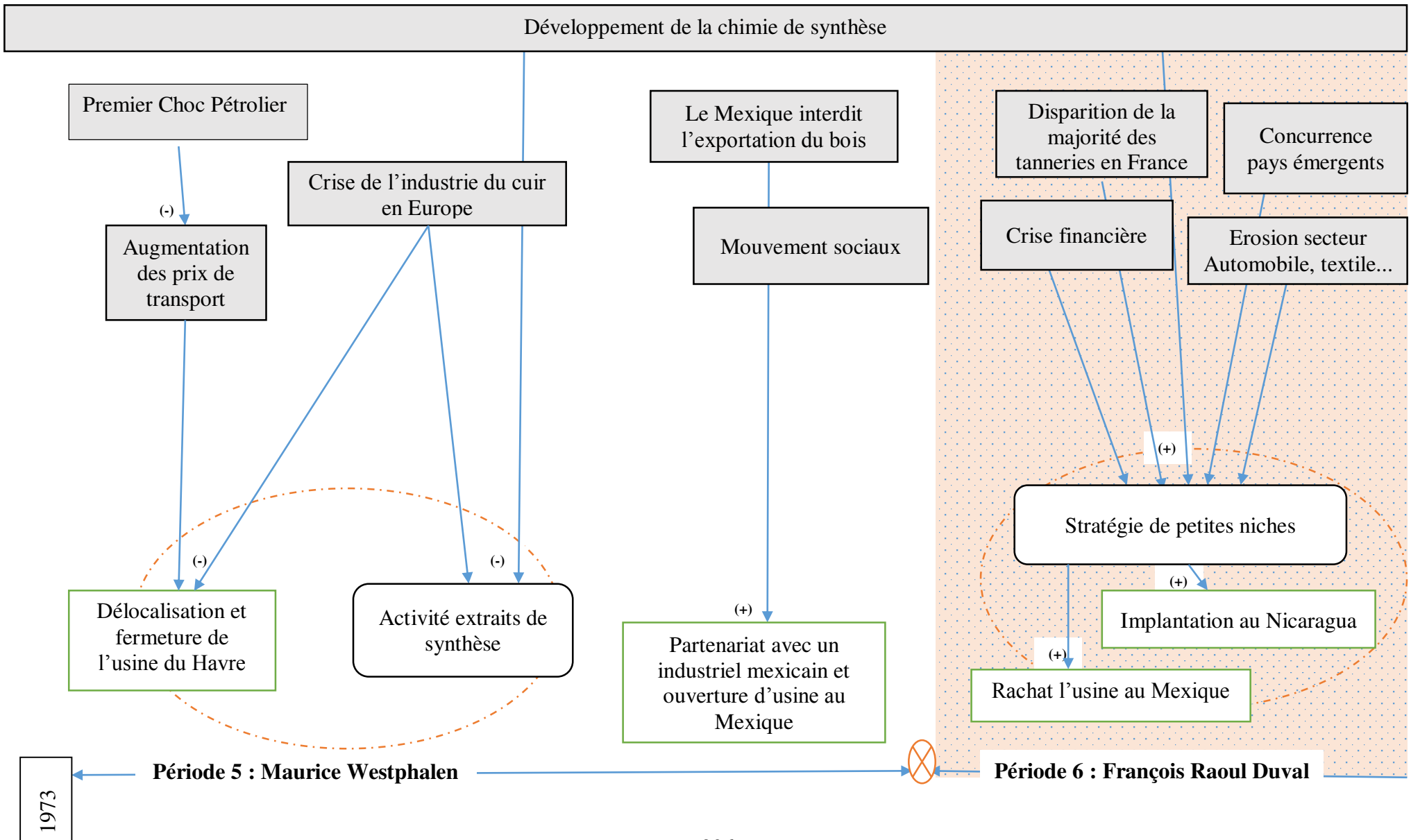
Figure 23. Analyse Processuelle de la régénération de la CFE



Développement de la chimie de synthèse



Développement de la chimie de synthèse



3.2. La régénération de la CFE : analyse du processus

L'analyse du cas de la Compagnie Française des Extraits fait apparaître six périodes distinctes. Les deux premières correspondent à la période où l'entreprise était contrôlée par la famille Dubosc, le père puis rejoint par ses fils Georges et Albert qui reprennent plus tard l'entreprise. La quatrième et la cinquième correspondent à la période où l'entreprise était contrôlée par la famille Westphalen-Lemaitre. La dernière correspond à la période où l'entreprise intègre le groupe Raoul Duval et devient la propriété de cette entreprise familiale. Ce n'est qu'à la troisième période que l'entreprise, rachetée par un groupe américain, qu'elle passe entre les mains d'une entreprise non française et probablement non familiale.

Le passage du contrôle et de la propriété de l'entreprise à trois reprises était un choix délibéré suite à diverses contraintes. Le premier passage de la famille Dubosc à l'entreprise américaine est venu suite à la décision de réquisition des entreprises étrangères à la sortie de la guerre. Suite à l'installation d'Albert Dubosc aux Etats Unis pendant la guerre et la création d'une holding qui regroupe toutes les activités de la maison a fait que l'entreprise devienne américaine et par la suite considérée comme telle a subi cette décision de réquisition.

Voulant se désengager de l'activité de transformation des extraits, qui n'était probablement pas son cœur de métier, l'entreprise américaine recherche un acheteur. C'est ainsi que la Maison de négoce de coton et de bois, Westphalen Lemaitre, la rachète compte tenu des synergies et de l'opportunité qu'elle pouvait lui offrir. La vague des nationalisations dans les années 1970, le changement qu'a connu le secteur ainsi que la mauvaise gestion de l'entreprise, les Westphalen Lemaitre se retrouvent criblés de dettes suite à l'effondrement de l'activité de l'entreprise. « Un acte d'amitié », selon François Raoul Duval, c'est le premier motif de rachat de la CFE par la maison Raoul Duval aux Westphalen Lemaitre. Autre que le motif affectif, la maison Raoul Duval, en rachetant la CFE, a pu continuer sa vague de diversification qu'elle a entamée depuis la perte de certaines de ses activités et afin d'anticiper la perte de son cœur de métier qui était le négoce de café et de cacao.

Aujourd'hui, la CFE est l'activité principale de la Maison Raoul Duval qui lui a permis d'assurer sa continuité malgré les difficultés qu'elle a rencontrées et le passage d'une logique de négoce à une logique industrielle.

L'évolution de la CFE a été marquée par des passages difficiles qu'elle a pu surmonter grâce à des décisions stratégiques, allant de la diversification (géographique ou de procédés),

au recentrage et passant par une période d'élargage d'activités quand sa survie était sérieusement menacée. Le point fort de la CFE était, depuis sa création, la recherche de l'innovation et le développement de la R&D. Ceci lui a permis d'avoir une bonne image auprès de ses partenaires et de ses clients qu'elles voyaient partir souvent vers les produits de chimie de synthèse et les pays émergents ayant un avantage concurrentiel : la maîtrise des coûts.

Ainsi grâce à ses hommes, la CFE, a pu assurer un niveau élevé de technicité et de spécialisation lui permettant de décrocher des contrats dans des marchés de niches hautement spécialisés. Les salariés de la CFE, ont aussi essayé de sauver l'entreprise quand celle-ci se trouvait au bord de la faillite entre 1971 et 1973 et le départ à la retraite de son directeur Guy Westphalen Lemaitre. Le réseau de proches et de personnes de confiance a encore une fois permis à l'entreprise de se relever d'une décennie catastrophique, quand Hubert Raoul Duval rachète l'entreprise à son ami Maurice Westphalen Lemaitre et le nomme directeur à sa tête et plus tard président du groupe.

Au final, la CFE a pu mettre en place des mécanismes de régénération par croissance organique et externe. Ces mécanismes se traduisent par le recentrage sur le métier principal, le développement de nouveaux procédés de fabrication, le rachat et la création de plus de 30 usines dans le monde pour être à proximité des centres d'approvisionnement en fabricant sur place, entre la fin du XIX^{ème} siècle et le début du XX^{ème} siècle. L'achat d'un terrain au Nicaragua et l'importation de bois du Gabon a permis aujourd'hui à la CFE de maintenir sa position sur le marché de niche ainsi qu'en développant des partenariats en Inde et au Mexique. La diversification dans l'activité de cabotage au début du dernier siècle et l'activité de produits de synthèse par les Westphalen-Lemaitre ont permis aussi d'assurer une certaine synergie et l'acquisition d'un nouveau portefeuille de client. La vente des activités dans les années 1970 a permis aussi aux Westphalen-Lemaitre de se recentrer sur l'activité de tannins et de colorants et se débarrassant des activités lui permettant d'avoir plus de fonds.

Les cas Jobin, CFE et Raoul Duval nous ont permis de comprendre la longévité de ses entreprises familiales qui ont mis en place à certains moments critiques des mécanismes de régénération stratégique. La mise en place de ces mécanismes a été souvent facilitée par les opportunités qui se présentaient grâce à son réseau de proches et des personnes de confiance. La volonté d'assurer la continuité de l'entreprise familiale a été un dénominateur commun dans ces trois entreprises familiales havraises. Malgré la différence du métier de ces trois entreprises, des synergies existaient entre elles. La maison Raoul Duval était au départ une entreprise de

négoce de tous produits tropicaux puis elle est devenue une maison polyvalente avec un portefeuille activité allant d'une logique de négoce à une logique de transformation et industrielle. La maison Jobin, quant à elle, a gardé depuis sa création son caractère commercial avec le négoce de café et de produits dérivés du café. Finalement, la CFE, elle aussi était depuis sa création une maison spécialisée dans la transformation des extraits végétaux pour la production des colorants et de tannins pour diverses industries (cuir, agro-alimentaire, pharmacie, cosmétologie, automobile...).

IV. CFE vs Raoul Duval : confrontation des propositions

Le cas de la Compagnie Française des Extraits relève des similitudes mais aussi certaines différences avec le cas Raoul Duval (tableau 42). En comparant l'analyse longitudinale de la CFE et celle de la maison Raoul Duval, nous relevons des discontinuités en termes de l'identité familiale et la continuité de la propriété et du contrôle de l'entreprise par la famille.

Proposition dégagée du cas Raoul Duval	Cas CFE
P.1. Les pressions exercées par l'environnement sont des facteurs de déclenchement de la régénération stratégique	C
P.2. L'apprentissage des expériences passées permet de faciliter la régénération stratégique de l'entreprise	C
P.3. Le processus de socialisation intergénérationnelle par la présence de successeur et son implication dans l'entreprise permet de mieux préparer la transmission de l'entreprise et d'assurer sa pérennité	C
P.4. Le renouvellement des générations implique une régénération de l'entreprise	PC
P.5. L'implication de la famille dans le management de l'entreprise et le réseau social composé des liens forts (membres de la famille) et les liens faibles (le réseau de connaissance, personnes de confiance...) constituent un facteur principal de la pérennité de l'entreprise et sa régénération	C

Tableau 43. Vérification des propositions par comparaison inter-cas (Raoul Duval et CFE)

La CFE marque une rupture dans l'esprit de la famille fondatrice de l'entreprise avec les différents rachats de l'entreprise. Les deux premières périodes concernent la période pendant laquelle l'entreprise a été gérée et contrôlée par la famille Dubosc. Toutefois, cette période se

caractérisé par une forte identité familiale. La première génération, Ernest Dubosc avait fondé l'entreprise et avait développé l'entreprise qu'il a plus tard transmis à son fils Albert. Ce dernier, à l'aide de son frère Guy Dubosc, avait assuré la continuité et le développement de l'entreprise. Entouré par un important réseau de partenaires, Albert Dubosc a su faire de la CFETT un leader des fabricants de colorants à partir des extraits végétaux en rachetant et créant plusieurs usines et entreprises tout autour du monde. Un des piliers de l'évolution de la CFETT était l'innovation.

La recherche continue de l'excellence et de l'amélioration avait mené les deux frères Dubosc, deuxième génération, à faire de la maison familiale une importante entreprise du secteur. Ainsi, la stratégie de spécialisation et d'expansion géographique avait permis à l'entreprise d'accroître son chiffre d'affaires et sa part de marché malgré l'apparition de la chimie de synthèse dans le secteur. Cependant, peu avant la fin de la seconde guerre mondiale, l'entreprise perd son identité familiale en se faisant racheter par un groupe américain. La parenthèse américaine a été brève. Et vite l'entreprise revient au Havre, rachetée par une maison familiale de négoce de coton et de bois. Cette opération n'a pas été bénéfique à la CFE, les Westphalen Lemaitre n'ont pas su gérer l'entreprise et la développer, ce qui explique plus tard le plan de redressement et sa vente au groupe Raoul Duval. A l'inverse de la maison Jobin, le rachat de la CFE par une entreprise familiale n'était pas à son avantage. La méconnaissance du métier et l'incapacité des deux frères Westphalen Lemaitre à redresser l'entreprise, avaient mené l'entreprise au déclin malgré quelques actions stratégiques visant son restructuration et son développement. Peu après le départ de Guy Westphalen Lemaitre, l'Etat désigne un administrateur judiciaire pour redresser l'entreprise. Et même si Maurice Westphalen Lemaitre avait intégré l'entreprise avant d'en devenir le président, il était incapable de maintenir l'activité de l'entreprise. Il ne suffisait pas d'intégrer l'entreprise avant le passage de témoin, il aurait fallu que le repreneur ait les compétences et les connaissances nécessaires à la gestion de l'entreprise. Choses qui étaient absentes chez le repreneur de la CFE, Maurice Westphalen Lemaitre. Par ailleurs, face au dilemme du changement et de l'inertie face aux pressions de l'environnement, développement de la chimie de synthèse et l'apparition de nouveaux concurrents, Maurice Westphalen Lemaitre avait opté premièrement pour l'inertie. Cette dernière a coûté la perte d'une grande part du portefeuille d'activité de l'entreprise. Plus tard, le dirigeant de l'entreprise décide d'externaliser une partie de l'activité en délocalisant la production dans des pays où il croyait pouvoir maîtriser les coûts de production. La deuxième option n'était pas aussi bénéfique à l'entreprise. Il s'est orienté finalement vers une nouvelle

activité, à savoir la chimie de synthèse. Le processus de la régénération stratégique de l'entreprise avait permis à l'entreprise d'avoir un nouveau souffle et avoir une marge bénéficiaire entre 1971 et 1973, lui assurant une certaine continuité. Dans le cas de la CFETT, nous relevons le dilemme face au quel se retrouvent les entreprises sous les pressions du changement qu'imposent son environnement : inertie vs changement.

Conclusion cas CFE

Dans le cas de la CFE, le mécanisme de régénération stratégique adopté lui avait permis de surmonter la pression du changement de l'environnement. Toutefois, avec le premier choc pétrolier, la santé de l'entreprise s'est dégradée, et la décision de vendre l'entreprise s'imposait. Grâce au réseau et aux proches de Maurice Westphalen Lemaitre, ce dernier a pu sauver son entreprise et assurer sa continuité. A l'inverse de la maison Raoul Duval, ici, même si le réseau était un facteur de continuité de l'entreprise, cette dernière n'est pas restée dans le giron familial, mais elle avait été rachetée par une autre entreprise familiale, Raoul Duval. Au final, le cas de la CFE, nous avait permis de confirmer les propositions formulées dans le cas générateur (Tableau 42) mais aussi de voir aussi un aspect nouveau de l'entreprise familiale (l'innovation) et mettre en exergue les choix qu'une entreprise peut adopter face aux pressions du changement de l'environnement (inertie, outsourcing et la régénération stratégique).

A la différence de ces trois entreprises, le cas suivant de Blin & Blin exerce dans un secteur bien différent qui est celui du textile. Blin et Blin diffère aussi de ces trois entreprises du fait de son origine géographique de création qui était initialement à Bischwiller en Alsace. Autre point probablement déterminant, dans l'étude de cette entreprise, les Blin à la différence des autres familles sont de confession juive et l'évolution de l'activité était à maintes reprises fortement liée à la tradition juive et sa culture.

Cas 3 : Blin et Blin... de l'inertie à l'échec

V. Analyse longitudinale de cas Blin et Blin

L'étude du cas Blin et Blin est différente des trois entreprises précédentes et peut servir comme un exemple de non régénération ou d'échec des tentatives de régénération d'une entreprise familiale multigénérationnelle. L'évolution de l'entreprise au fil du temps a été marquée par des cycles pendant lesquels l'entreprise lance un projet ou suit une stratégie quelconque et se développe. A titre d'exemple : (1) L'exode à Elbeuf suite à l'annexion de

l'Alsace pendant le développement de sa stratégie de spécialisation dans la laine cardée et l'extension de son outil de production. (2) Après le redressement de l'activité à la fin des années trente et sa diversification en termes de produits, l'entreprise se voit nommer un administrateur suite à la décision d'aryanisation des entreprises juives pendant la seconde guerre mondiale. Et (3) la tentative d'orienter sa stratégie vers l'international quand le secteur déclinait et le comportement du consommateur changeait) mais elle est vite rattrapée par un changement externe à l'entreprise ou interne et elle se voit obligée de chercher des solutions et décline.

5.1. Contextualisation de l'analyse processuelle de Blin et Blin

Les débuts de Blin et Blin étaient assez modestes. Aron Blin qui s'est installé à Bischwiller, décide en 1827 de créer avec son frère, Jacques Blin une affaire leur permettant de passer du statut de colporteur de tissus à fabricant de tissu. Ainsi, ils achètent des métiers à tisser et s'aventurent dans ce métier. Deux ans plus tard, l'activité prospère et ils créent un atelier et une teinturerie à la maison et commencent à commercialiser à la clientèle locale et voisine. Au milieu des années trente, l'affaire des frères Blin comporte 25 salariés, 8 métiers à tisser et un atelier d'apprêt. Dès lors, ils se spécialisent, en 1836, dans la fabrication des draps.

Le décès de Jacques Blin, en 1843, permet à Aron d'agrandir l'affaire en héritant les terrains et les maisons qu'il a achetés précédemment avec son frère. L'augmentation de la demande des draps avait incité Aron Blin à développer l'appareil productif et l'extension du tissage en procédant à une intégration des opérations situées en aval.

Cependant, en 1949, l'expansion de l'activité a nécessité des fonds supplémentaires qu'Aron avait retrouvés auprès d'un négociant juif, David Bloch. Avec l'association à ce dernier et l'intégration de Maurice Blin, fils d'Aron, la raison sociale de l'entreprise est devenue « *Blin Père et Fils et Bloch-Javal* ». Cet apport a permis l'entreprise de mécaniser l'appareil productif et par la suite l'évolution de l'activité et son chiffre d'affaires, à partir de 1850, en rattrapant le progrès technologique dans l'industrie textile. Ceci a permis aussi l'acquisition d'une nouvelle usine, en 1851, et la construction d'une autre, en 1863, ainsi qu'une filature à moteur hydraulique. Rejoints par le second fils d'Aron, Théodore Blin, et le fils de David Bloch, Sylvain, entre 1961 et 1966, la maison « Blin et Bloch » a pu développer son expansion géographique et écouler sa marchandise au niveau national et aussi international.

Le décès d'Aron Blin en 1965, laisse la place à Maurice d'assurer la direction de l'entreprise désormais bien développée. Spécialisée dans les draps noirs en laine cardée, Blin et Bloch s'est

démarquée de la concurrence, qui s'est orientée vers les nouveautés en laine peignée qu'exigeait l'évolution de la mode. Avec l'envolée des prix de ces nouveautés, la direction s'est aperçue de la nécessité de suivre la mouvance et s'est lancée dans la fabrication des nouveautés avec des articles colorés et plus fins pour une clientèle aisée et élégante. Afin de percer dans cette activité, la maison a revu sa stratégie de distribution en investissant dans la publicité, la représentation par des voyageurs et l'envoi d'échantillon aux clients qu'elle prospectait. Toucher le plus grand nombre de client et de distributeurs, la tâche a été facilitée par le développement du réseau ferroviaire à l'époque.

Cependant, en 1870, et avec l'annexion de l'Alsace à l'Allemagne, l'entreprise a choisi de s'installer dans une région qui était restée française. Le choix d'Elbeuf comme terre d'accueil a été motivé par la position de la ville comme un des plus grands centres lainiers normands et aussi français. La spécialisation en laine cardée d'Elbeuf et le développement de son tissu industriel et les techniques de fabrication ont poussé l'entreprise à s'y installer en construisant une grande usine en 1871. Avec le départ des Bloch, Blin et Bloch est devenue totalement contrôlée et dirigée par la famille Blin, d'où le changement de sa raison sociale « Blin et Blin ».

Création d'institutions sociales à leurs salariés, modernisation des machines et l'agrandissement de l'usine ont été les faits marquant de la première décennie après l'installation en Normandie. Ceci a permis aussi de renforcer la position de l'entreprise sur de nouveaux marchés tels que la fabrication de drap pour dame suite au changement de la mode masculine à laquelle elle s'adressait spécialement, ainsi que la fabrication des draps d'uniforme pour les institutions (armée, lycées, chemins de fer...).

Les investissements engagés ont poussé l'entreprise à rencontrer des difficultés financières à l'époque avec les effets de la crise économique qui a touché le secteur en 1883. Ainsi, à la fin du XIXème siècle, l'entreprise a connu une crise, sous la direction d'Albert I Blin et ses fils. La situation s'est davantage dégradée avec l'apparition de conflits entre les héritiers des Blin et l'obligation de rembourser les dettes suite à ces investissements.

Jeanne, veuve d'Albert I Blin, et sa sœur, sont venues au secours de Maurice, Ernest et André Blin, ses trois fils qui assuraient la direction de l'entreprise en remboursant les dettes dues. C'est ainsi qu'un redressement de la situation a pu être possible en 1913.

La première Guerre a permis le développement de l'activité avec la hausse de la demande des commandes militaires pour les draps. Pendant la guerre, Blin et Blin a procédé à une extension de l'usine, renouvellement des machines et l'acquisition d'autres établissements de filature et d'apprêt. L'agrandissement de l'usine et la taille que l'entreprise avait atteint à cette époque avaient incité la direction d'ouvrir le capital à des associés externes à la famille en 1924. Cette opération a permis à l'entreprise de moderniser les machines et la création de filiales pour ses diverses activités.

Rattrapée par la crise de 1929, le secteur a été frappé par des hausses des salaires et la baisse des prix, l'entreprise a fait appel à un cabinet afin d'optimiser ses coûts. C'est ainsi que la méthode de chronométrage a été appliquée par la Française Bedaux dans l'usine de Blin et Blin. Les techniques d'organisation du travail ont permis à l'entreprise de développer son activité et se spécialiser davantage dans les étoffes chères en laine cardée destinées à une clientèle aisée et renforcer ses exportations.

Sous le gouvernement de Vichy, lors de la seconde guerre mondiale, la direction de Blin et Blin, ayant anticipé la décision d'aryanisation qui a été instaurée en 1940, avait transféré la propriété et le contrôle de l'entreprise à la Française Bedaux. Ferdinand Touillon, pendant la guerre assurait la direction de l'entreprise.

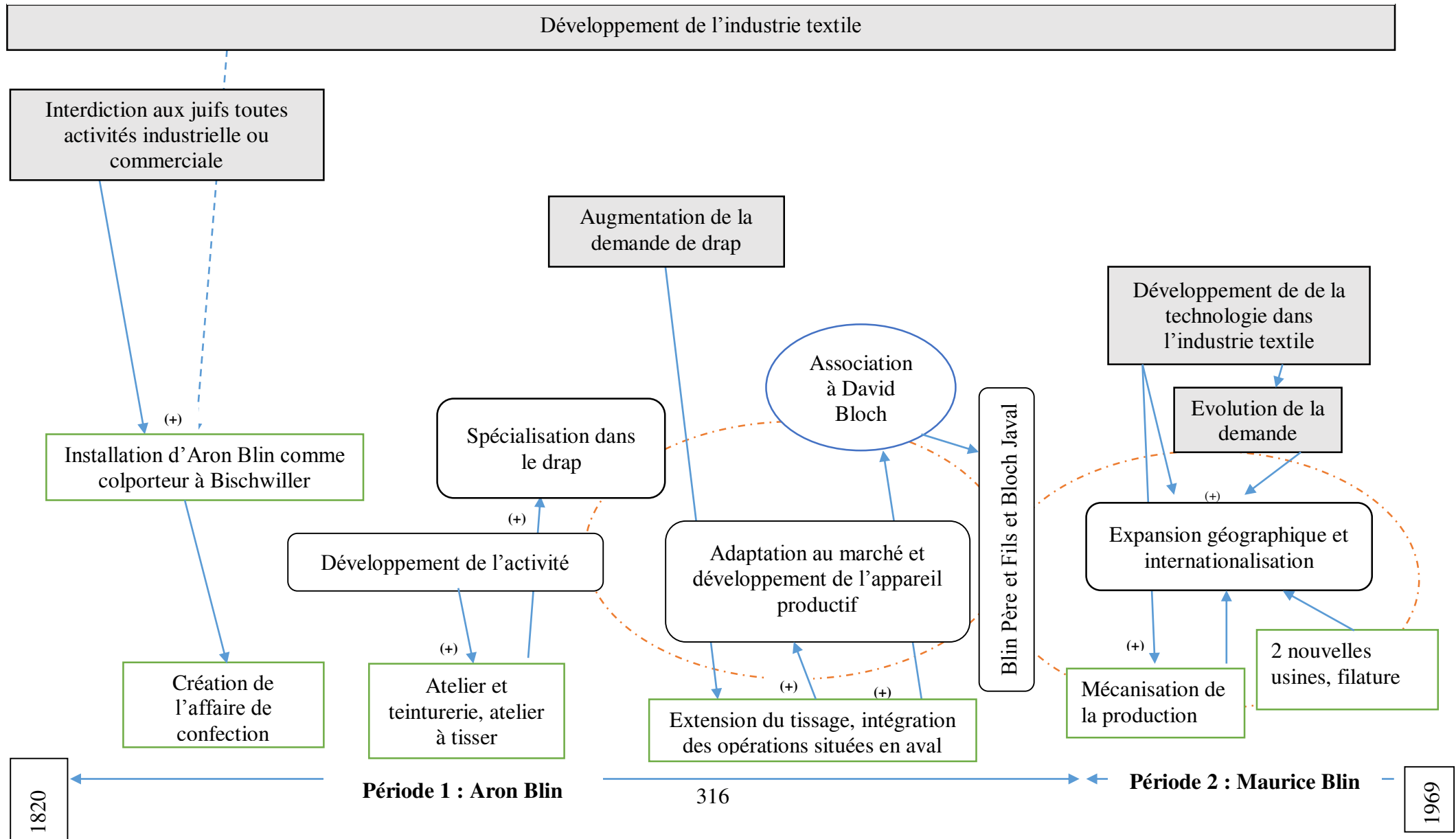
Contrainte de fabriquer les draps militaires aux allemands, Blin et Blin a pu ainsi assurer son activité pendant la guerre. En 1945, avec la fin de la guerre, le marché ainsi que l'activité de l'entreprise avaient connu une baisse. Instabilité de la main d'œuvre, évolution du marché du prêt à porter, apparition des fibres chimiques dans le secteur, l'automatisation des processus de fabrication, baisse de taux de change, l'orientation de la demande des institutions vers le peignée... ont causé la disparition de plus de 75% des établissements lainiers en France entre 1949 et 1966. Au niveau de l'entreprise, la période d'après-guerre a été marquée par la dissolution de l'identité familiale et religieuse de la famille ainsi que les conflits entre membres de la famille et membres de l'entreprise.

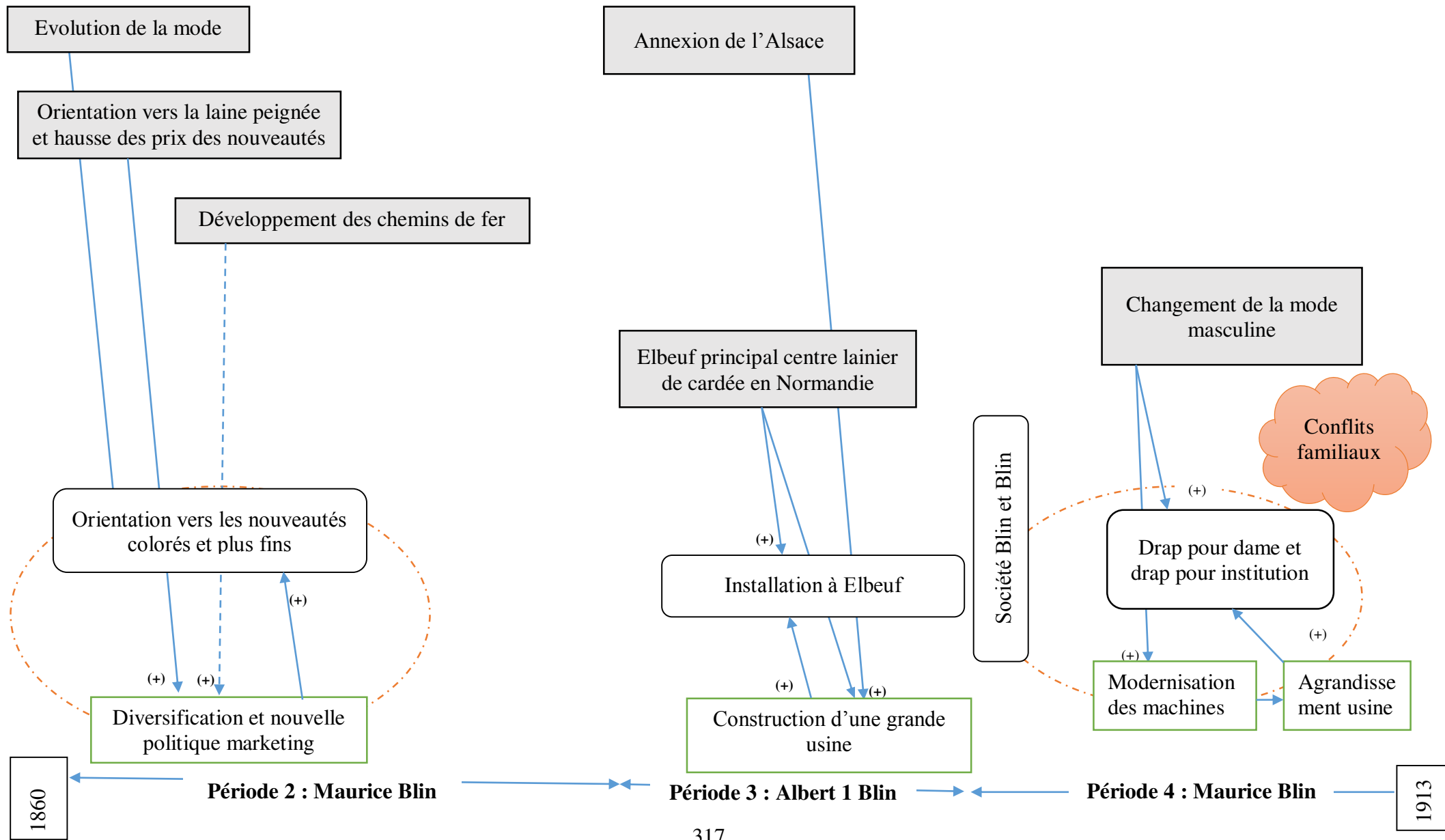
Claude Zimmern, gendre des Blin, et dirigeant de l'entreprise à l'époque, décide de ne pas réorienter l'activité de l'entreprise et l'adapter aux exigences du marché. Il a choisi de développer le métier traditionnel de la maison en rachetant une entité de teinture. La stratégie adoptée par Claude Zimmern a été fatale pour l'entreprise qui voyait ses dettes augmenter sans pouvoir réaliser de bénéfices. Après le décès du dirigeant, en 1970, l'entreprise n'a pas trouvé

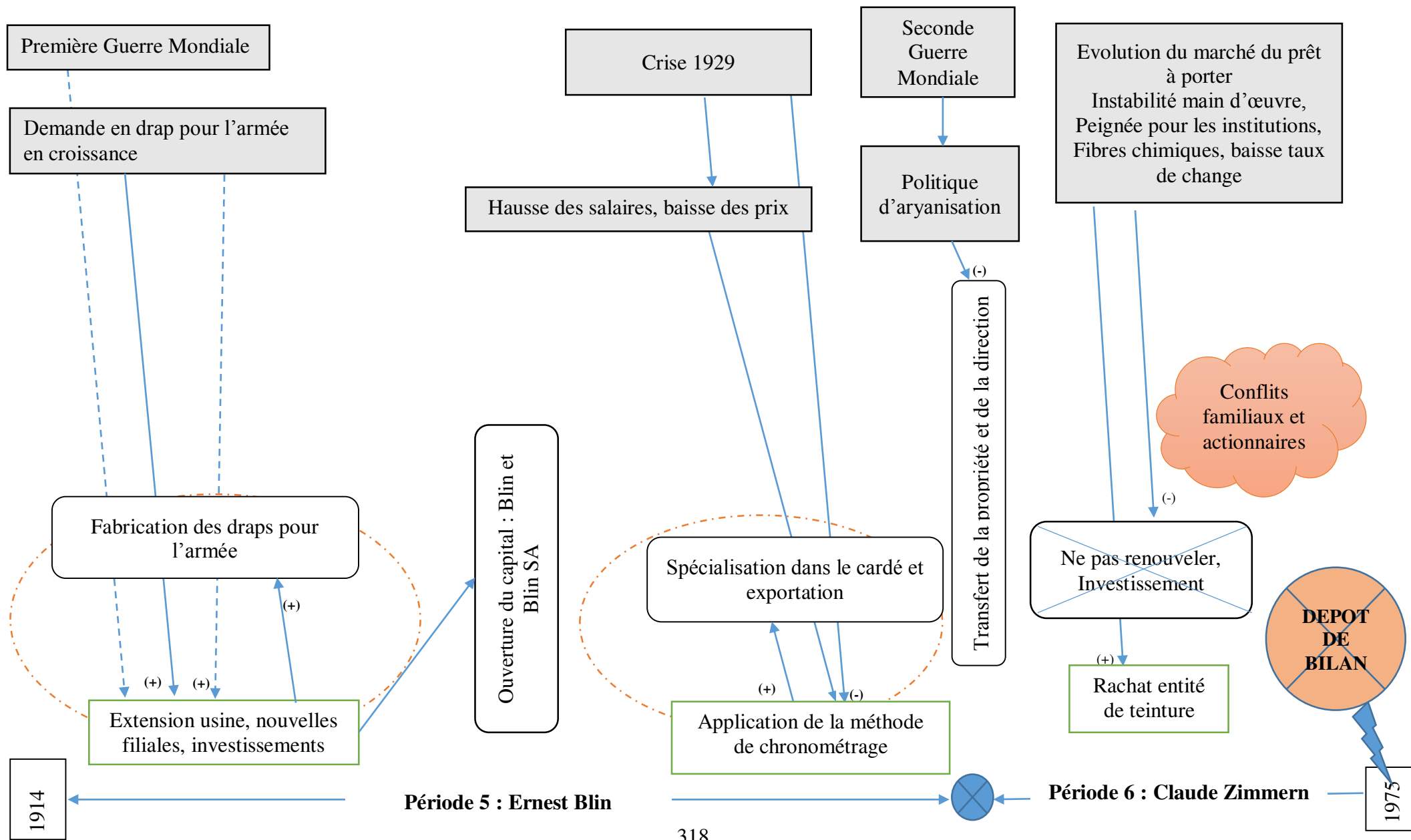
de repreneur. La direction été assurée conjointement par Michel Zimmern, fils de Claude, Ferdinand Touillon et un ensemble d'actionnaires. La divergence des membres de direction a mené l'entreprise à la faillite surtout quand ils ont refusé la proposition d'un cabinet de conseil de réorienter l'activité et le désengagement du ministère de l'industrie en 1974. Un an plus tard Blin et Blin dépose le bilan.

Dans le schéma (Figure 24), nous reprenons ces éléments pour illustrer l'analyse longitudinale de l'évolution de l'entreprise Blin et Blin et faire ressortir les liens entre l'évolution de son environnement et des décisions prises à l'occasion.

Figure 24. Analyse Processuelle de la régénération de Blin et Blin







5.2. L'analyse du processus de (non)régénération de l'entreprise Blin et Blin

L'analyse du cas Blin et Blin, selon le découpage que nous avons réalisé pour les deux autres cas confirmatoires et le cas générateur, reprend six périodes par lesquelles l'entreprise est passée. A la différence de Jobin et la CFE, Blin et Blin est restée, tout au long de ses 150 ans d'existence, entre les mains de la même famille. Un seul petit passage pendant la seconde guerre mondiale dans la Française Bedaux était une opération de camouflage pour échapper à l'aryanisation de l'entreprise. A l'exception de Claude Zimmern, tous les dirigeants étaient les descendants directs d'Aron Blin. De père en fils, l'entreprise a développé son activité avec un seul et unique objectif, pérenniser l'héritage familial.

Les dirigeants de l'entreprise ont pu trouver à chaque fois une solution pour faire face à certaines situations critiques, de l'Annexion de l'Alsace à l'aryanisation et ses conséquences, en passant par la chute du secteur de l'industrie textile. Quand le développement de l'entreprise, au départ, avait nécessité des fonds, Aron Blin, a eu recours à une de ses relations en s'associant à un négociant, David Bloch, de confession juive. Le développement de l'entreprise, dans les années 1860, avec l'orientation de l'activité vers les nouveautés, a nécessité un apport financier important celui-ci a été obtenu de la famille et des proches que Maurice et Théodore Blin ont sollicité. Dons, successions, réinvestissement des bénéfices et dots des épouses des jeunes associés ont été la principale source de financement de l'entreprise. L'implication des épouses et des femmes de la famille s'est manifestée aussi quand les trois membres de la direction, composée de Maurice, Ernest et André Blin se sont retrouvés face à des difficultés financières suscitant des conflits entre héritiers. La veuve d'Albert I Blin, Jeanne Aron, et sa sœur, ont apporté les fonds pour rembourser les dettes de ses fils et par la suite le redressement de l'entreprise.

Avec l'implication de la famille dans le financement de l'entreprise, elle était aussi impliquée dans tous les processus de prise de décisions. La direction de l'entreprise a été toujours assurée par deux frères ou un père et son fils. Les membres de la famille Blin participaient dans l'activité de l'entreprise où ils occupaient quasiment tous un poste. Les proches et les personnes de confiance, comme les gendres, les cousins ou les connaissances ont aussi joué un rôle important dans le développement de l'activité. L'exemple de la Française Bedaux pendant la seconde guerre mondiale en est une bonne illustration. A la différence de la maison Raoul Duval, nous relevons une très forte implication de la famille ce qui a été probablement source des conflits qu'avait rencontré l'entreprise. L'atomisation des actionnaires et la poursuite d'objectifs différents de la part des actionnaires (prospérité de l'entreprise ou le gain financier) ont ainsi divisé les membres de la famille Blin.

Cependant, quand l'actionnariat est devenu atomisé davantage, avec l'ouverture du capital à des actionnaires externes à la famille et le nombre des actionnaires familiaux avaient augmenté pour chaque branche d'héritier, les conflits ont émergé. Des conflits de pouvoir et d'intérêts ont vu le jour et étaient une des principales causes du déclin de l'entreprise.

Au final, il est vrai que la famille a joué un rôle crucial dans le développement et la survie de l'entreprise depuis plus de 140 ans. Toutefois, à l'arrivée du gendre qui n'avait pas la formation adéquate pour gérer l'entreprise, cette dernière s'est enfoncée dans une phase de déclin. A la différence de tous les dirigeants de l'entreprise Blin et Blin, Claude Zimmern n'avait pas intégré l'entreprise avant d'en devenir le dirigeant, il était médecin de profession, ajoutant à cela son manque de connaissances et de compétences que requiert le management d'une telle entreprise. Nous relevons ici l'importance de la socialisation du successeur dans l'entreprise et des compétences et connaissances nécessaires qu'il doit avoir, comme ça était relevé dans le cas générateur Raoul Duval.

Nous pouvons souligner que l'implication de la famille dans l'entreprise est un facteur essentiel à la réussite de l'entreprise et la mise en place des mécanismes de régénération. Comme dans le cas Raoul Duval, la contribution dans la régénération de l'entreprise peut se manifester soit par l'apport financier pour permettre la réalisation de certaines opérations (investissements...) ou bien dans la prise de décision et la saisie des opportunités qui peuvent se présenter grâce au réseau. Les membres de la famille intéressés dans l'entreprise, le réseau des proches et des cousins (Bloch, Fraenckel,...), les connaissances et partenaires (Françoise Bedaux...) ont permis à l'entreprise de saisir les opportunités qui se présentaient ou de soutenir et gérer l'entreprise en tant de crise (cas de l'annexion et de l'aryanisation par exemple).

Le cas Blin et Blin nous renseigne également sur un point essentiel dans la gestion de l'entreprise familiale, qui est la culture de l'entreprise. Depuis la création, Aron Blin a promu l'esprit de famille et la culture et identité juives dans le management. De ce fait, il n'a accepté d'associer qu'une personne de sa confession dans l'entreprise afin de préserver ce qui est en commun en termes de culture et d'identité. L'esprit communautaire et le paternalisme d'Aron Blin ont été repris par sa descendance. Ceci apparaît par exemple dans l'aide qu'apportaient les membres de la direction à leurs salariés à l'époque de l'installation en Normandie. Ils ont également créé des institutions sociales au sein de l'usine et les avantages sociaux dont bénéficiait chaque salarié de l'entreprise. Fidèles à leur tradition et identité religieuse, ils ont aussi construit une synagogue à Elbeuf où ils célébraient leurs cérémonies religieuses et les partageaient avec la communauté juive de la ville. Reconnaisant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise, les salariés étaient impliqués et solidaires avec l'entreprise quand

l'activité était en difficulté et passait par de grandes difficultés. Par ailleurs, à la sortie de la guerre, l'identité familiale de l'entreprise et le style de management paternaliste commençaient à se dissiper surtout avec l'apparition des conflits entre les actionnaires familiaux de l'entreprise.

La continuité de l'entreprise a été assurée grâce à l'ancrage de l'identité familiale et la culture qui unissait tous les membres de l'entreprise. A partir du moment où cette culture s'est estompée, la survie de l'entreprise était mise en jeu.

Sur le plan générationnel, tous les dirigeants de l'entreprise ont assuré leur succession en intégrant des membres de la famille dans l'entreprise pendant de longues années. Ainsi, tous les dirigeants de l'entreprise ont précédemment travaillé au sein de l'entreprise et ont connu le fonctionnement et le métier. Seule la dernière génération, représentée par le gendre, n'avait ni de qualifications appropriées ni les compétences pour gérer une si grande entreprise. Claude Zimmern, médecin de profession, a intégré l'entreprise familiale comme actionnaire. Il était lui aussi le seul dirigeant qui refusait de préparer sa succession. L'absence de repreneur de l'entreprise a mené cette dernière à une situation de chaos, après le décès du dirigeant, pendant cinq ans après les quels elle a déposé le bilan.

Dans l'analyse des processus de la régénération stratégique de l'entreprise Blin et Blin, des décisions ont été prises quand elle a été confrontée à des pressions de son environnement interne et externes. Ces décisions ont permis à l'entreprise d'évoluer en s'adaptant à l'évolution de son environnement à chaque fois. La dernière décennie de la vie de l'entreprise a été marquée par la résistance au changement et le refus d'adaptation quand cela était urgent. Claude Zimmern, quant à lui, a choisi de ne pas suivre la tendance du marché et de sa clientèle et s'est attaché au métier traditionnel de l'entreprise. Toute tentative de diversification était impossible durant cette période. Le comité de direction qui a assuré la relève faute de repreneur, a lui aussi refusé la diversification et l'orientation de l'activité de l'entreprise.

VI. Blin et Blin vs Raoul Duval : confrontation des propositions

Comme dans les trois cas précédents, les mécanismes de régénération stratégique avaient des caractéristiques communes. Grâce à l'implication de la famille et des personnes de confiance, des opportunités se présentaient ou étaient saisies grâce à l'apport de la famille. La mise en place de ces mécanismes était soit par une stratégie de diversification, de spécialisation ou de recentrage du métier.

Pour conclure le cas Blin et Blin, malgré sa disparition depuis 40 ans, reste un exemple d'échec suite à la non régénération de l'entreprise. Conflits internes, disparition de la culture

familiale, non préparation de la succession et résistance au changement sont tous des facteurs qui ont mené à la disparition d'une dynastie familiale de 150 ans.

En comparant le cas de Blin et Blin et le cas de Raoul Duval, nous pouvons relever certains points similaires (Tableau 43). Dans les deux entreprises, toutes les générations impliquaient les membres de la famille et notamment un successeur familial dans l'entreprise afin de le préparer. Cette stratégie a permis à Raoul Duval comme à Blin et Blin d'assurer la continuité et le contrôle de l'entreprise par la famille fondatrice. Autre point moins apparent mais ressenti dans le cas Raoul Duval, et beaucoup plus évident dans l'entreprise Blin et Blin est le style de management paternaliste. L'une des spécificités historiques de l'entreprise Blin et Blin était le paternalisme et le souci constant des salariés. Ce style de management a permis de renforcer l'implication des salariés dans l'entreprise et la bonne atmosphère sociale qui régnait dans l'entreprise. Au niveau stratégique, les deux entreprises sont caractérisées par l'écoute et la réactivité face à son environnement changeant.

Toutefois, nous relevons également **des différences** entre les deux cas à plusieurs niveaux. Premièrement, au niveau stratégique, l'entreprise Blin et Blin a mis en place à plusieurs reprises des mécanismes de régénération stratégique.

Conclusion cas Blin & Blin

A la différence de l'entreprise Raoul Duval, ces mécanismes ne concernaient que des changements stratégiques au niveau de l'activité soit en réorganisant et renouvelant les procédés de production, le renouvellement de la gamme pour cibler une nouvelle clientèle, la modernisation de procédure de travail avec le chronométrage par exemple et la mise en place d'une stratégie marketing (publicité, représentants...). Alors que chez l'entreprise Raoul Duval, la régénération stratégique concernait aussi bien le niveau de l'activité mais aussi la réorganisation et restructuration de l'entreprise radicalement voire une réorientation et changement du métier (voir Tableau 43).

Sur un plan organisationnel, l'atomisation des actionnaires durant les dernières années, des deux entreprises, présentait un certain handicap dans la gouvernance de l'entreprise en créant des conflits. Toutefois, ces conflits sont plus accentués chez Blin et Blin que chez Raoul Duval. Dans le premier cas, ces conflits ont mené l'entreprise à une impasse et causé son déclin. Alors que dans l'entreprise Raoul Duval, l'actionnariat, même atomisé, n'a pas autant affecté la continuité de l'entreprise.

Proposition dégagée du cas Raoul Duval	Cas Blin & Blin
P.1. Les pressions exercées par l'environnement sont des facteurs de déclenchement de la régénération stratégique	C
P.2. L'apprentissage des expériences passées permet de faciliter la régénération stratégique de l'entreprise	C
P.3. Le processus de socialisation intergénérationnelle par la présence de successeur et son implication dans l'entreprise permet de mieux préparer la transmission de l'entreprise et d'assurer sa pérennité	C
P.4. Le renouvellement des générations implique une régénération de l'entreprise	C
P.5. L'implication de la famille dans le management de l'entreprise et le réseau social composé des liens forts (membres de la famille) et les liens faibles (le réseau de connaissance, personnes de confiance...) constituent un facteur principal de la pérennité de l'entreprise et sa régénération	C

Tableau 44. Vérification des propositions par comparaison inter-cas (Raoul Duval et Blin & Blin)

Enfin, nous relevons un dernier point de différence significatif dans la gestion de l'entreprise, est la culture de l'entreprise. Dans l'entreprise Raoul Duval l'esprit et l'identité familiale ont permis à l'entreprise d'avoir un continuum dans le management et assurer la pérennité de l'entreprise. Cependant, dans l'entreprise Blin et Blin, la culture de l'entreprise a été fortement inspirée par l'aspect religieux de la famille Blin. Association de personnes de même confession à l'entreprise, interdiction des gendres de diriger l'entreprise et le financement à partir des dots et héritage étaient dans un premier temps, une force de l'entreprise. Par ailleurs, avec la disparition progressive de l'identité juive de l'entreprise et de l'esprit familial, l'entreprise a commencé à rencontrer de sérieuses difficultés qui ont fini par la disparition de l'entreprise Blin et Blin.

Chapitre 8 : Résultats et Discussion

Plan du Chapitre

<u>Introduction</u>	325
a. <u>Le cas E. Raoul Duval</u>	330
i. <u>L'activité armement à voile</u>	330
ii. <u>Activité de cabotage</u>	331
iii. <u>La SIAPP</u>	331
iv. <u>La SHIC</u>	331
v. <u>La SHAC</u>	332
vi. <u>La SNRMIA</u>	332
vii. <u>La CFE</u>	334
b. <u>Cas de la maison Jobin</u>	334
i. <u>La SHC</u>	334
ii. <u>L'activité commerce de gros d'articles divers</u>	334
iii. <u>SAAAA</u>	335
iv. <u>Bordeaux Cafés SA</u>	335
v. <u>La Formation SCAE</u>	335
c. <u>La CFE</u>	336
d. <u>Blin et Blin</u>	338
i. <u>Atelier en 1840</u>	338
ii. <u>Diversification dans les draps en laine cardée</u>	338
iii. <u>Diversification articles pour dame et institutions</u>	338
iv. <u>Réorganisation des méthodes de travail</u>	339
v. <u>Des draps pour l'armée allemande</u>	339
vi. <u>Pas de régénération, vers le déclin</u>	339
e. <u>Modèle de régénération stratégique dans l'entreprise familiale</u>	340
<u>Conclusion</u>	347

Introduction

A partir des analyses longitudinales des cas confirmatoires et du cas générateur nous avons pu, dans un premier temps, formuler des propositions et de les vérifier et comparer dans un second temps. Les premiers résultats obtenus par le biais de l'analyse du cas Raoul Duval ont été formulés sous forme de propositions. Ces dernières ont été vérifiées par l'analyse des trois cas confirmatoires. Nous avons ainsi pu relever certaines similarités inter-cas mais également de nouveaux points permettant de nous éclairer sur le comportement des entreprises familiales et de leurs spécificités.

Nous rappelons dans le tableau suivant (tableau 45), l'ensemble des propositions formulées à partir de la revue de littérature et de l'étude de cas générateur et vérifiées par les cas confirmatoires.

Propositions issues de la revue de littérature (P _L)	Propositions issues de l'étude empirique (P _T)
<p>P_{L1} : La régénération stratégique est une réponse de l'entreprise face à l'évolution de son <u>environnement interne/externe</u>. Elle peut être par anticipation ou par réaction face à ces facteurs de déclenchement. Elle se produit soit au niveau de son (ses) activité(s) ou de sa structure/stratégie.</p>	<p>P_{T1} : Les <u>pressions exercées par l'environnement</u> sont des facteurs de déclenchement de la régénération stratégique.</p>
	<p>P_{T4} : Le renouvellement des générations implique une régénération de l'entreprise</p>
<p>P_{L3} : L'implication des membres de la famille dans l'entreprise permet d'assurer la continuité en mettant en place des stratégies lui permettant d'atteindre ses objectifs face à l'évolution de son environnement.</p>	<p>P_{T5} : L'implication de la famille dans le management de l'entreprise et le réseau social composé des liens forts (membres de la famille) et les liens faibles (le réseau de connaissance, personnes de confiance...) constituent un facteur principal de la pérennité de l'entreprise et sa régénération stratégique.</p>
<p>P_{L2} : L'implication des dirigeants et des membres de l'entreprise joue un rôle important</p>	<p>Ces réseaux sociaux sont porteurs d'opportunités.</p>

dans le déclenchement et la mise en œuvre de la régénération stratégique.	
P_{L4} : L'apprentissage organisationnel facilite la mise en place de mécanismes de régénération stratégique dans l'entreprise familiale. Cet apprentissage se forme par la transmission des connaissances et de l'expérience entre le prédécesseur et son successeur ainsi que l'appui de son capital social.	P_{T2} : L'apprentissage des expériences passées permet de faciliter la régénération stratégique de l'entreprise.
	P_{T3} : Le processus de socialisation intergénérationnelle par la présence de successeur et son implication dans l'entreprise permet de mieux préparer la transmission de l'entreprise et d'assurer sa pérennité. Leur absence entrave le déclenchement de la régénération stratégique voire la disparition de l'entreprise.

Tableau 45. Propositions issues des cas étudiés et de la littérature

Par ailleurs, la confrontation des cas confirmatoires avec le cas générateur nous a permis de dégager des dimensions déterminantes que nous avons retrouvées dans le cas Raoul Duval mais à moindre mesure ou bien qui n'y figuraient pas. Nous mettons en exergues ces dimensions à partir du tableau suivant (Tableau 46) reprenant la synthèse des cas étudiés.

Par analogie, à partir de la comparaison des cas d'entreprises étudiées à celles souvent étudiées dans la littérature, une caractéristique déterminante peut être soulevée : la nature familiale de l'entreprise. De surcroît, les cas étudiés font ressortir la spécificité de l'entreprise familiale en matière de processus de la régénération stratégique. En effet, l'entreprise familiale paraît plus réactive aux changements de son environnement voire plus proactive. L'implication des membres de la famille et de leur réseau social facilite à l'entreprise le processus de recherche et de saisie des opportunités.

Par ailleurs, même si l'entreprise familiale est considérée comme plus conservatrice, elle jouit d'une politique de financement caractéristique. Cette dernière se traduit dans les

apports des membres de la famille, l'injection des bénéfices dans le capital de l'entreprise au lieu de la distribution des dividendes aux actionnaires, et l'accès privilégié auprès des banques grâce à sa notoriété et sa bonne gouvernance.

<i>Cas</i>	<i>Raoul Duval</i>	<i>Jobin</i>	<i>CFE</i>	<i>Blin et Blin</i>
<i>Métier</i>	Négoce tout type de produit tropical/colonial, Industriel : fabrication de colorants à partir des extraits végétaux Service	Mono-métier : négoce de café, avec spécialisation dans le café « haut de gamme »	Mono-métier : industriel : fabrication de colorant à partir des extraits végétaux	Mono-métier : industriel : confection de drap
<i>Famille propriétaire</i>	<u>Une seule famille</u> : Raoul Duval	<u>Plusieurs</u> : Jobin, Raoul Duval, Neumann	<u>Plusieurs</u> : Dubosc, Westphalen-Lemaitre, Raoul Duval	<u>Une seule famille</u> : Blin
<i>Similitudes</i>	5 propositions formulées précédemment	Toutes les propositions sont vérifiées	Toutes les propositions sont vérifiées	Toutes les propositions sont vérifiées
<i>Différences</i>		Dimension du capital humain (salariés) plus accentuée	L'innovation	Conflits familiaux Identité et culture ancrées dans la confession juive Paternalisme

Tableau 46. Etude comparative des cas étudiés

Toutefois, l'imbrication de la famille et de l'entreprise ne constitue toujours pas un avantage. Ainsi, dans les entreprises familiales, avec l'atomisation de l'actionnariat et l'augmentation du nombre des membres de la famille au sein de l'entreprise, la divergence des objectifs et les conflits entre les membres peuvent apparaître, ce qui mettra en péril la survie de l'entreprise.

La comparaison des cas étudiés relève des similitudes et des différences à différents niveaux. Au niveau du métier, seule l'entreprise Raoul Duval avait des métiers diversifiés et un

portefeuille activité et produits assez large. Au niveau de son métier initial, le négoce, l'entreprise avait plus de cent produits coloniaux et tropicaux (café, cacao, riz, épices, peaux, rhum, sucre...) qui s'est réduit au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement et les marchés dans lesquels elle opérait ainsi que l'orientation de sa stratégie. Au niveau du métier industriel, elle s'est orienté vers la fin des années quatre-vingt vers la fabrication et la transformation des extraits végétaux produisant les colorants et les tannins après le rachat de la CFE. De plus, avec la vague de diversification des années soixante et soixante-dix, l'entreprise a intégré à son portefeuille activité le métier de service avec la création de filiales ou des rachats tels que le transport, le recyclage de cartouche, le miel, les manches à balais, l'entreposage,... De son côté la maison Jobin, n'avait qu'un seul métier à son actif à savoir le négoce de café et ce depuis sa création et jusqu'à nos jours. De même pour la CFE qui avait comme cœur de métier la fabrication des produits tannants et les colorants à partir des extraits végétaux (bois...). Ceci s'applique aussi à la maison Blin et Blin qui se son côté avait la confection de draps comme métier tout au long de son existence.

Le deuxième point sur lequel nous avons axé l'analyse comparative est le nombre de famille propriétaire. Dans le cas Raoul Duval et Blin et Blin, une seule famille avait la propriété de l'entreprise, qui sont respectivement, la famille Raoul Duval et la famille Blin. Toutefois, malgré l'association de la famille Bloch à la famille Blin dans l'entreprise pendant une période, l'entreprise est restée tout au long des 150 ans d'existence la propriété exclusive de la famille fondatrice. Dans les deux cas Jobin et CFE, ces deux entreprises ont été rachetée par d'autres entreprises dont des entreprises familiales. Ainsi, pour la maison Jobin, elle a été initialement rachetée par la famille Jobin qui lui a donné son nom, la famille Raoul Duval et la famille Neumann. Dans les deux derniers rachats, l'entreprise a gardé le nom Jobin pour une raison stratégique, à savoir la notoriété de l'entreprise. Pour la CFE, l'entreprise a été créée par la famille Dubosc, reprise après les descendants du fondateur, et plus tard reprise par la famille Westphalen et la famille Raoul Duval. Dans ces cas seule l'entreprise Blin et Blin n'avait aucun rapport avec la maison Raoul Duval.

En vérifiant les propositions formulées à partir du cas Raoul Duval, l'analyse des cas confirmatoires nous a permis de valider ces propositions. Toutefois des points de différence apparaissent.

Dans un premier temps, l'étude de la maison Jobin, a permis de faire émerger le rôle du capital humain avec l'implication des salariés et le partage des valeurs et des objectifs de

l'entreprise familiale instaurés par la famille Jobin. La CFE, quant à elle a permis de faire émerger la dimension de l'innovation qui caractérisait cette entreprise et que nous retrouvons souvent dans la littérature sur les entreprises familiale. Finalement, le cas Blin et Blin fait ressortir d'autres éléments intéressants à étudier et à analyser dans le contexte de l'étude de la régénération stratégique : le paternalisme, les conflits familiaux avec l'éclatement, l'atomisation de l'actionnariat et la divergence des objectifs des membres de la famille intéressés dans l'entreprise et enfin la dimension de la culture et l'identité de la confession religieuse (juive) qui guidait le comportement de l'entreprise et de ses dirigeants.

Pour aller plus loin dans l'analyse de la régénération stratégique de ces entreprises familiales nous avons dressé un tableau comparatif (Tableau 45) des dimensions, facteurs du déclenchement de cet aspect stratégique dans les cas étudiés (cas générateur vs cas confirmatoires).

Ce tableau reprend la vérification des propositions formulées plus haut (Tableau 45). A partir de ces résultats, et avec la confrontation de la théorie (chapitre 2), nous proposons un modèle intégrateur de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale (Figure 25).

Dans ce modèle, nous avons synthétisé les résultats obtenus à partir de l'étude empirique (cas générateur et cas confirmatoires). Il en ressort que le processus de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale est régit par cinq facteurs. Premièrement, nous pouvons affirmer que le processus de la régénération stratégique est influencé par des facteurs externes (changement de l'environnement, nouvelles technologie, changement du comportement des consommateurs...) et des facteurs internes (évolution de l'activité de l'entreprise, nouvelle génération, restructuration de l'entreprise...) à l'entreprise.

Nous reprenons ces affirmations pour l'analyse du processus de chaque cas étudié en faisant ressortir :

- (1) la rapidité dans la prise de décision (réaction en réponse aux facteurs déclencheurs vs pro-action en anticipant le changement de l'environnement),
- (2) les modes de régénération (exploitation de nouvelles ressources/compétences, exploration des ressources/compétences existantes, équilibre entre exploration et exploitation),
- (3) les niveaux de la régénération (incrémental : au niveau d'une activité ou entité séparée de l'ensemble de l'entreprise vs radical : au niveau de toute l'entreprise) et les facteurs de déclenchement de la régénération.

		Jobin	CFE	Blin
Cas Raoul Duval	Existence de facteurs externes et internes de déclenchement de la régénération stratégique	✓	✓	✓
	L'apprentissage facilite la mise en place de mécanisme de la régénération stratégique	✓	✓	✓
	Processus de socialisation intergénérationnelle est un facteur de pérennité et un catalyseur de la régénération stratégique	✓		✓
	Le renouvellement des générations implique une régénération de l'entreprise	✓	✓	✓
	L'implication de la famille dans le management	✓	✓	✓
	Importance du rôle du réseau et des gens de confiance	✓	✓	✓
	Alignement des objectifs de la famille et de l'entreprise	✓	✓	✓
	Style de management paternaliste			✓
	Actionnariat atomisé implique l'apparition de conflits			✓
	Identité familiale fortement ancrée dans l'entreprise			✓
	Régénération stratégique au niveau des activités	✓	✓	✓
	Régénération stratégique au niveau de l'organisation			
	Réactivité de l'entreprise face au changement de l'environnement			✓
	Anticipation des changements et turbulences de l'environnement			✓

Tableau 47. Analyse comparative inter-cas

a. Le cas E. Raoul Duval

Dans le cas de la maison Raoul Duval, nous considérons les activités suivantes comme processus de régénération stratégique : l'activité de l'armement à voile, l'activité de cabotage, la SIAPP, la création de la SHIC, la création de la SHAC, la vague de diversification (essentiellement la SNRMIA) et la CFE. Un résumé de ces activités est présenté ci-dessus.

i. L'activité armement à voile

Avec le développement du commerce maritime avec les colonies et les destinations outre atlantique, Frédéric Foerster, qui avait intégré l'entreprise en 1835 et reprise en 1863,

avait décidé de diversifier l'activité de l'entreprise. C'est ainsi qu'en 1868, il fait l'acquisition de huit bateaux à voile. Cette acquisition lui a permis d'entamer une nouvelle activité qui est l'armement destinée à l'importation des produits tropicaux et l'exportation des produits français de et vers les pays avec qui l'entreprise commerçait. L'arrivée de Frédéric Foerster au côté de son père, lui a permis de connaître et maîtriser les ficelles du métier et acquérir les connaissances nécessaires qui lui ont été transmises par son père pendant la période de socialisation qui avait duré plus d'une vingtaine d'années.

ii. Activité de cabotage

N'ayant pas de descendant direct, Frédéric Foerster intègre son neveu Edmond à l'entreprise familiale, qu'il a reprise plus tard en 1889. Avec l'arrivée d'une nouvelle technologie dans l'activité d'armement, la vapeur, Edmond Raoul Duval décide de ne pas renouveler la flotte des bateaux que possédait l'entreprise. L'activité d'armement à voile a été délaissée graduellement. C'est dans cette optique, qu'Edmond Raoul Duval réoriente les bateaux pour le cabotage entre des destinations plus courtes et ne nécessitant pas la nouvelle technologie. Cette activité s'adressait dans des pays où la maison avait déjà des intérêts et avec qui les dirigeants ont développé un réseau important (Antilles par exemples).

iii. La SIAPP

Devenue maison Raoul Duval, après la reprise par Edmond Raoul Duval, ce dernier intègre plus tard ses deux fils Jean et Edgar, plus tard ils ont repris l'entreprise familiale. Impliqués tous dans l'entreprise, les membres de la famille participaient activement au développement de l'entreprise et dans les pays où ils avaient des intérêts. C'est dans l'optique de consolider l'activité de négoce des produits tropicaux/coloniaux, qu'Edmond Raoul Duval saisit l'opportunité de refonder la maison Darboussier, désormais SIAPP, en 1907, en s'appuyant sur son large réseau déjà en place (Banque de la Guadeloupe, maisons de la place, Etienne Raoul Duval membre de la famille...). Cette activité a permis ainsi à la maison Raoul Duval d'avoir l'exclusivité de distribution de rhum de l'ensemble des 26 habitations et de s'approvisionner directement des sources des produits.

iv. La SHIC

Passant de l'Atlantique et les Caraïbes à l'Océanie et l'Asie, le commerce colonial avait aussi connu une évolution dans les échanges avec les colonies et l'Océanie (Indochine, Papouasie, Nouvelle Calédonie, Madagascar...). Cette mouvance a incité les dirigeants de l'entreprise, qui importaient les produits via des armateurs, à créer une filiale en Indochine, la

SHIC (et plus tard d'autres filiales à cette entité) intégrant ainsi les sources d'approvisionnement et consolider l'activité de l'entreprise. Cette opération avait été facilité par le réseau qu'avait Edmond Raoul Duval dans ces destinations (Banque de l'Indochine, la Compagnie de Vaté,...) et les membres de l'entreprise (souvent des membres de la famille et des salariés) qui s'y rendaient souvent. Ces personnes de confiance ont permis l'établissement et le développement de la SHIC même quand les conditions n'étaient guère favorables (événements politiques, sociaux, guerre...).

v. La SHAC

La fluctuation de l'activité en Indochine et les turbulences au niveau socio-politico-économique dans la région, avaient incité Jean Raoul Duval, à créer une filiale en Afrique en anticipant la perte de la SHIC, où l'entreprise avait des intérêts en important du café, cacao,... C'est à cette occasion, que Hubert et Gilbert Raoul Duval déjà travaillant dans l'entreprise familiale, se rendaient souvent en Côte d'Ivoire et avaient accompagné la création de la SHAC.

Cette création a aussi vu le jour grâce aux salariés de l'entreprise de l'entreprise mère ou des partenaires africains, et s'est aussi développée grâce au large réseau qu'avait l'entreprise en Côte d'Ivoire (la CFAO, les partenaires, le président de la Cote d'Ivoire Houphouët Boigny...).

Avec l'expérience qu'avaient les membres de l'entreprise/famille, la gestion de la SHAC a permis à la maison mère d'avoir une forte image en une notoriété comme spécialiste du café/cacao et d'autre produits coloniaux.

vi. La SNRMIA

Toutefois, victime de leur succès et la vague de nationalisation des entreprises installées en Côte d'Ivoire, le tandem dirigeant, Hubert et Gilbert Raoul Duval se voyaient perdre la SHAC petit à petit. Anticipant la perte de cette activité, ils se sont lancés dans une vague de diversification dans des métiers qui leur étaient complètement inconnus tel que la décision de rachat de la SNRMIA. Cette dernière était une affaire qu'avait présenté leur comptable qui de part de ses relations en France, et notamment à Strasbourg, avait conseillé les cousins Raoul Duval. La vague de diversification avait mené l'entreprise à racheter également une affaire de leur ami et partenaire de longue date, les Westphalen, la CFE.

	Activité	Armement à voile	Cabotage	SIAPP	SHIC	SHAC	SNRMIA	CFE			
Rapidité	Proaction					✓		✓			
	Réaction	✓	✓	✓	✓		✓				
Mode	Exploration	✓		✓				✓			
	Exploitation		✓								
Niveau	Equilibre				✓	✓	✓				
	Radical						✓				
Facteurs	Incrémental	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
	Pressions internes ou externes	Développement commerce maritime	Suivre la stratégie de diversification de l'entreprise	Nouvelle technologie : Bateaux à vapeur	Rentabiliser les ressources de l'entreprise	Développement du commerce avec l'outre-mer	Spécialisation dans l'importation du rhum	Développement du commerce avec l'Indochine	Fluctuation de l'activité de la SHIC	S'implanter dans les pays fournisseurs	Echec des diversifications
Facteurs	Implication de la famille (3 niveaux)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	Réseau social (liens faibles et liens fort)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	Connaissance du métier et expérience	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
	Socialisation du successeur	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			

Tableau 48. La régénération stratégique de la maison Raoul Duval

vii. La CFE

Avec l'échec des diversifications et la dégradation de l'activité Café, François Raoul Duval, qui avait intégré l'entreprise dans les années quatre-vingt-dix et formé par Maurice Westphalen, décide de vendre l'activité café et recentrer l'activité de l'entreprise dans la fabrication des colorants à partir des extraits végétaux. Reposant sur sa longue expérience dans l'industrie et sur les connaissances et le réseau qu'il avait tissé grâce aux affaires, en Mexique, Gabon et autre, François Raoul Duval a restructuré l'entreprise et l'a fait passer d'une logique commerciale à une logique industrielle.

Dans le tableau 46, nous synthétisons l'analyse du processus de régénération stratégique dans l'entreprise Raoul Duval.

b. Cas de la maison Jobin

Le cas de la maison Jobin diffère de celui de la maison Raoul Duval en termes de passage d'une entreprise familiale à deux autres. De surcroît, la maison Jobin a été rachetée par la maison Raoul Duval quand la descendance de Philippe Jobin, troisième génération, n'a pas voulu s'intéresser à l'entreprise familiale et la reprendre. Nous relevons dans ce qui suit les mécanismes de régénération stratégique qui ont été mis en place tout au long de son activité. Ainsi nous considérons comme régénération les activités suivantes : la création de la Société Havraise Calédonienne, l'activité de commerce de gros d'articles divers la création de la SAAA, le rachat de Bordeaux SA et l'activité de formation SCAE.

i. La SHC

Comme toutes les entreprises coloniales qui se sont développées géographiquement pendant l'ère coloniale, Paul Jobin, voulant renforcer la spécialisation de l'entreprise dans le café haut de gamme, a participé dans la création de la SHC. Cette dernière siégeant à Nouméa, en Nouvelle Calédonie, offre à Philippe Jobin l'opportunité d'avoir un comptoir et s'adresser directement aux producteurs de café « haut de gamme » sans passer par des intermédiaires. Ainsi, avec l'expérience qu'il avait acquise depuis son intégration la maison de négoce et sa reprise, il a tissé un large réseau en Nouvelle Calédonie et autres destinations, qui la permis d'avoir la possibilité d'avoir une activité consolidant sa stratégie de spécialisation en café « haut de gamme ».

ii. L'activité commerce de gros d'articles divers.

Après l'intégration de Maurice Jobin l'entreprise, en 1916, et sa reprise en 1921, l'entreprise a pu assurer la continuité de son activité. Toutefois, avec le déclenchement de la

seconde guerre mondiale et l'interruption du commerce maritime, Maurice Jobin avait cherché à assurer une activité rentable. Cette dernière a été permise par la création d'une activité de commerce d'article divers en Nouvelle Calédonie en se faisant aider par le réseau qu'il avait sur place. La connaissance du métier de négoce de café n'a pas empêché le développement de cette activité temporaire qui représentait une source de rentabilité à la maison mère pendant la crise.

iii. SAAAA

De père en fils, la maison Jobin a été transmise à Philippe Jobin qui avait intégré la maison mère quelques années plutôt aux côtés de son père Maurice. Epaulé par son épouse et son frère Yves Jobin, Philippe Jobin avait créé la SAAAA, filiale qui commercialisait les accessoires et les dérivés de l'activité principale de la maison mère. Cette création a été dans une optique de proposition de tout un package au client et une source de bénéfice pour la maison mère avec l'augmentation de la concurrence au sein du secteur de négoce de café. Toutefois, en 1988, les enfants de Philippe refusent de reprendre l'entreprise familiale et a été cédée à la maison Raoul Duval.

iv. Bordeaux Cafés SA.

Avec l'évolution de la concurrence dans le secteur de négoce de café et la disparition de la plupart des maisons de négoce un peu partout en France et en particulier à Bordeaux, Patrick Masson, président de l'entreprise Raoul Duval à l'époque décide de saisir l'opportunité de la vente de Bordeaux Cafés SA. Ayant intégré la maison Raoul Duval depuis les années quatre-vingt comme trader de café, Patrick Masson, reprend l'activité quand Philippe Jobin décède et continu à développer le département café quand il devient en 1996 le président de la maison Raoul Duval. C'est dans cette mouvance que le rachat de Bordeaux Café SA a été réalisé. Quelques années plus tard la maison Jobin a été cédée encore une fois à une autre maison familiale, Neumann Gruppe.

v. La Formation SCAE.

Après la dégradation de l'activité café chez Raoul Duval et la réorientation de l'entreprise vers une activité industrielle, la maison Jobin a trouvé un repreneur, leader dans le négoce de café, le groupe allemand Neumann. Ce groupe avait toutefois gardé Patrick Masson comme directeur à sa tête et tous les salariés de l'entreprise. Maîtrisant le métier, l'équipe de la maison Jobin a pu développer l'activité de l'entreprise grâce aussi aux ressources et compétence

de la maison Neumann. Cette dernière avait aussi intégré une nouvelle activité complémentaire à la maison Jobin, à savoir la formation SCAE.

	Activité	SHC	Commerce de gros	SAAAA	Bordeaux Cafés SA	Formation SCAE
Rapidité	Proaction					✓
	Réaction	✓	✓	✓	✓	
Mode	Exploration		✓	✓		
	Exploitation					✓
	Equilibre	✓			✓	
Niveau	Radical					
	Incrémental	✓	✓	✓	✓	✓

Tableau 49. La régénération stratégique de la maison Jobin

Ayant déjà des formateurs qualifiés et de haut niveau, disposant aussi d'une forte notoriété dans le marché européen et international, le groupe Neumann a décidé de renforcer l'activité de la maison Jobin et lui permettre d'avoir un portefeuille client plus important en les formant aux métiers de café.

Dans le tableau 49 nous reprenons l'analyse des modes, niveaux et rapidité des mécanismes de régénération stratégiques mis en place dans le cas de la Maison Jobin. Les facteurs de déclenchement de ces mécanismes étant expliqués plus haut et souligné dans l'analyse de cas nous nous contentons de reprendre les trois dimensions cités ci-dessus.

c. La CFE

Dans le cas de la Compagnie Française des Extraits (CFE), nous retrouvons aussi des mécanismes de régénération stratégique qui ont été mis en place par la direction. Ces mécanismes sont moins importants que ceux de l'entreprise Raoul Duval. Par ailleurs, avant le rachat de l'entreprise par la famille Westphalen Lemaitre, les deux générations de la famille Dubosc, qui ont dirigée l'entreprise, ont essayé d'assurer le développement et la continuité de l'entreprise.

Dans un premier temps, avec l'envolée des prix de la matière première, Ernest Dubosc, spécialisé dans les colorants et tannins à partir des extraits végétaux, a contourné la situation en

découvrant et brevetant par la suite le procédé d'extraction à partir du Quebracho, jusque-là inconnu par ses concurrents. La connaissance du métier et des destinations producteurs a permis à Ernest Dubosc d'être le premier importateur de Quebracho en France et en Europe. Avec le Quebracho qui est devenu la marque de fabrique de la maison Dubosc, Ernest Dubosc a racheté des usines dans les pays fournissant la matière première et avait fondé un véritable empire. Dans cette maison, outre Ernest Dubosc, les deux fils de ce dernier avaient intégré la maison qu'ils avaient reprise plus tard.

Après son rachat d'une holding américaine, cette dernière l'avait cédée à la Maison Westphalen Lemaitre. De père en fils négociants de coton et café, Maurice Westphalen était le dernier dirigeant de la maison avant qu'elle ne soit pas cédée encore une fois à la maison Raoul Duval. La cession de la CFE était suite aux difficultés que Maurice Westphalen Lemaitre avait rencontrées, la montée de la chimie de synthèse dans le domaine, la concurrence des pays asiatiques et émergents et finalement sa mauvaise gestion. Reprenant la CFE, Hubert Raoul Duval avait fait acte d'amitié envers Maurice Westphalen Lemaitre et l'avait intégrée comme nouvelle activité dans la vague de diversification entamée depuis les années soixante.

	Activité	Quebracho	Rachat d'usines	Orientation chimie de synthèse	Marché de Niche et implantation au Nicaragua
Rapidité	Proaction				✓
	Réaction	✓	✓	✓	
Mode	Exploration				
	Exploitation	✓		✓	
	Equilibre		✓		✓
Niveau	Radical	✓		✓	
	Incrémental		✓		✓

Tableau 50. La régénération stratégique de la CFE

Aujourd'hui François Raoul Duval, avec la connaissance et le réseau qu'il avait acquis s'est orienté vers des marchés de niche et propose des produits en provenance de destinations risquées là où la concurrence n'y va pas (telle que le Nicaragua). Dans le tableau suivant nous

synthétisons la démarche des mécanismes de régénération de la CFE et ses modes, niveaux et rapidité.

d. Blin et Blin

Dans l'étude des mécanismes de régénération stratégique de l'entreprise, nous nous intéressons aux activités suivantes : établissement de l'atelier dans les années 1840, la diversification dans les draps en laine cardée, dans les années 1850, diversification dans des articles pour dame et institutions, dans les années 1870, la réorganisation de l'entreprise avec la méthode de chronométrage, après la crise des années trente, la spécialisation dans les draps pour l'armée allemande, pendant la seconde guerre mondiale, et le déclin de l'entreprise par la suite.

i. Atelier en 1840

Les frères Blin, après la création de l'entreprise spécialisée dans les draps en laine cardée, ont décidé de consolider leur activité en achetant des machines nouvelles et l'établissement des ateliers de fabrication. Cette décision a été motivée par l'augmentation de la demande en termes de drap dans les années 1840. Avec le concours de fonds de la famille (frères, sœurs, épouse) cette opération a permis de donner un coup de pouce dans l'évolution de l'entreprise familiale à cette époque.

ii. Diversification dans les draps en laine cardée.

Dans les années 1850, les produits que proposait la maison Blin et Blin avaient connu l'arrivée de la concurrence des nouveautés et l'augmentation de leur prix. Afin de rattraper la concurrence, le dirigeant décide de s'associer à un négociant de confession juive pour financer les investissements requis pour la fabrication des articles nouveautés en laine cardée. Cette association a permis à l'entreprise de rivaliser avec les concurrents et l'augmentation de nombre de clients de la maison familiale. La fabrication de ces articles a nécessité l'exploitation des connaissances et l'expérience qu'avait l'entreprise en la matière et le développement de leur politique commerciale avec de la publicité et les représentants qui sillonnaient le territoire pour faire connaître les produits de la maison.

iii. Diversification articles pour dame et institutions.

Avec l'évolution de la mode masculine en termes de draps, dans les années 1870, Blin et Blin avait opté pour le suivi de la tendance et proposé de nouveaux produits pour dame et institutions. Le fonds nécessaires dans de tels investissements, les Blin l'avaient trouvé auprès des membres de leur famille qui étaient impliqués tous dans l'entreprise. Les fils qui

travaillaient dans l'entreprise auprès de leur père avaient aussi les connaissances et les motivations nécessaires pour faire évoluer l'activité et assurer la continuité de l'héritage qu'ils avaient hérité de leurs prédécesseurs.

iv. Réorganisation des méthodes de travail.

Avec la crise de 1929 et l'envolée des salaires et prix de la matière première, les dirigeants de la maison Blin avaient décidé de réorganiser l'entreprise afin de réduire les couts de production et assurer une bonne santé financière. C'est pour ces raisons que le cabinet de Charles Bedeaux avait intervenu et instauré la méthode de chronométrage dans la maison Blin. Cette opération été une réussite en soi et a permis aux Blin d'avoir un réseau de personnes cette fois ci n'appartenant pas à la même confession et qui leur ont été d'une grande aide lors de la seconde guerre mondiale.

v. Des draps pour l'armée allemande

Avec le déclenchement de la seconde guerre mondiale et la décision d'aryanisation des entreprises juives, les dirigeants de l'entreprise avaient anticipé le coup et ont réalisé une opération de camouflage avec les connaissances qu'ils avaient avec la Française Bedeaux. L'opération a permis d'éviter la mise sous tutelle de l'entreprise et continuer son activité. Toutefois, l'entreprise était requise par l'armée allemande et s'est lancée dans la fabrication exclusive des draps pour les allemands.

vi. Pas de régénération, vers le déclin

Dans les années 1970, l'entreprise a connu de graves crises, financière mais surtout des conflits entre clans constitués des différentes branches d'héritier de l'entreprise.

	Activité	Ateliers 1840	Diversification 1850	Diversification 1870	Méthode de chronométrage	Draps armée allemande
Rapidi	Proaction					
	Réaction	✓	✓	✓	✓	✓
Mode	Exploration				✓	
	Exploitation					✓
	Equilibre	✓	✓	✓		
Niveau	Radical	✓			✓	✓
	Incrémental		✓	✓		

Tableau 51. La régénération stratégique de Blin et Blin

La décision du dirigeant, Claude Zimmer, manquant de connaissances et de qualification dans la gestion de l'entreprise, avait opté pour l'attachement aux traditions de l'entreprise dans les articles qu'elle offrait. Ainsi, toute tentative de régénération avait été avortée ce qui a conduit à sa disparition quelques années plus tard.

e. Modèle de régénération stratégique dans l'entreprise familiale.

A partir de l'analyse des mécanismes de régénération stratégique des cas précédents, nous relevons des similarités quant aux facteurs de la régénération ainsi que ses modes, ses niveaux et la rapidité dans la réponse. Cette affirmation correspond au postulat de départ des facteurs de déclenchement de la régénération stratégique dans l'entreprise formulée dans les propositions issues de la littérature. Nous proposons dans le schéma suivant du processus de régénération stratégique de l'entreprise familiale à partir des résultats obtenus.

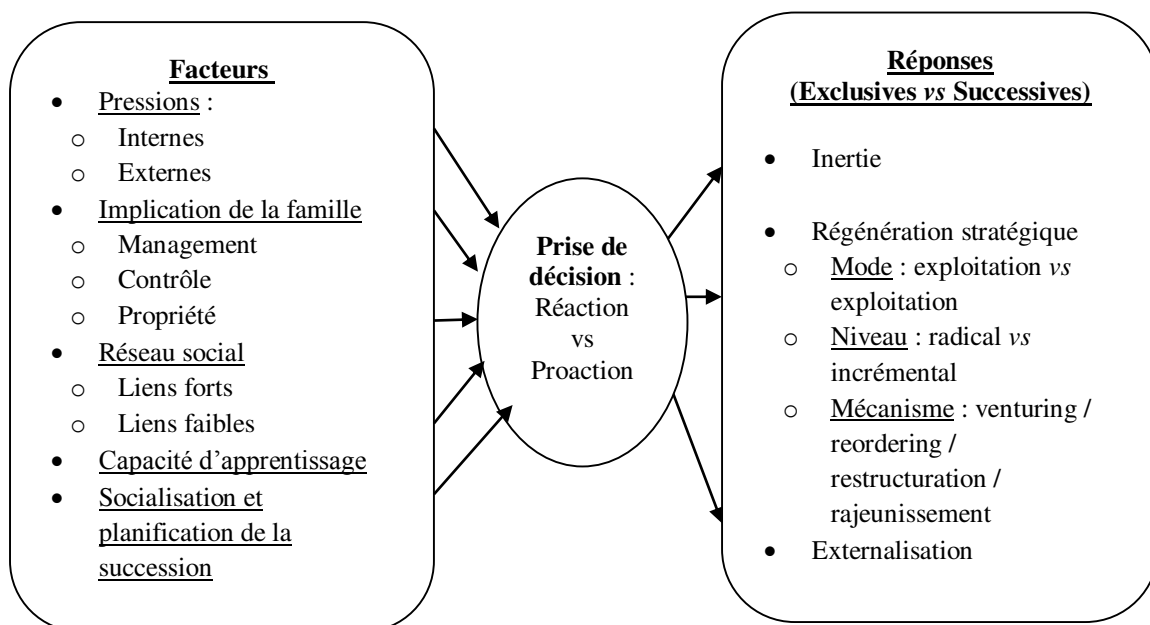


Figure 25. Processus de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale (facteurs et mécanismes)

Ainsi, comme le souligne la littérature, les entreprises adoptent des choix stratégiques afin de maintenir leur activité et assurer leur continuité (Eisenhardt, 1989 ; Baden Fuller et Stopford, 1994 ; Eisenhardt et Bourgois, 1988 ; Keil, 2002). Poussées par les pressions dues aux nouvelles technologies, mondialisation des marchés, privatisation des entreprises publiques (Baden Fuller et Volberda, 1997) les entreprises développent une capacité de régénération dans les démarches stratégiques de décision (Burgelman, 1991). C'est ainsi que l'entreprise voulant

assurer sa longévité met en œuvre des mécanismes de régénération stratégique (Sharma et Manikutty, 2005). L'étude de nos quatre cas montre cette capacité à mettre en place des mécanismes de régénération dans une optique de continuité suite aux changements opérés dans son environnement interne et externe. Nous postulons ainsi que l'un des facteurs déclencheurs de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale est la pression qui provient des menaces et des changements de son environnement. Ce point de vue est partagé par Germain (2007) qui atteste que : pour que le processus de régénération stratégique soit déclenché, l'entreprise doit faire face à des facteurs qui peuvent handicaper son adaptation à l'évolution de l'environnement et entraver la perception du sommet stratégique des menaces occasionnées.

Deuxièmement, nous relevons que dans les quatre entreprises familiales, le facteur l'implication de la famille dans l'entreprise est un élément essentiel à la dynamique de la régénération stratégique. Ainsi, la présence de la famille dans le contrôle, le management et la propriété facilite la prise de décision et le choix de la stratégie afin de poursuivre l'objectif de l'entreprise familiale. Si nous nous référons au travail de Miller et LeBreton Miller (2005), nous retrouvons dans les deux priorités de l'entreprise « *Continuity* » et « *Command* » le rôle que joue les membres de la famille afin de poursuivre l'objectif de la continuité, le long terme, en mettant toutes les compétences et ressources nécessaire pour y arriver, et aussi le pouvoir d'adaptation et d'actions avec le pouvoir que peut avoir les dirigeants et les managers dans l'entreprise qui partagent la même vision et valeurs. Toutefois, si l'on croit les résultats de Drakopoulou Dodd et al, (2014), l'implication des membres de la famille aurait un effet négatif sur la régénération stratégique du fait de leur attachement aux traditions et l'histoire de l'entreprise. Néanmoins, les cas de notre étude sont plus proches et concordent avec les résultats de Miller et LeBreton Miller (2005). Ainsi, ces entreprises présentent une forte implication des membres de la famille dans l'entreprise, ce qui a souvent facilité la poursuite de l'objectif de longévité des entreprises. La preuve en est que la moyenne d'âge de notre échantillon est de 160 ans et les entreprises dépassent la cinquième, voir la sixième génération. A l'exception de l'entreprise Blin et Blin, l'éclatement de l'actionnariat, avec l'ouverture de son capital et la multiplication des actionnaires, des conflits et des divergences dans les objectifs poursuivis ont éclaté. Ceci peut s'expliquer à deux niveaux. Premièrement, comme il a été évoqué, après la fin de la seconde guerre mondiale, et les conséquences de l'aryanisation des entreprises juives à l'époque, l'identité juive s'est dissipée progressivement, ce qui a entraîné une perte de la culture et l'identité historique de l'entreprise. Deuxièmement, l'arrivée de nouveaux actionnaires, extérieurs à la famille, après la décision de l'ouverture de son capital, les objectifs de ces

actionnaires divergeaient quant aux choix des décisions stratégiques et la politique de distribution des dividendes de l'entreprise. Un point déterminant dans la disparition de cette entreprise, sur lequel nous revenons plus tard, est l'enracinement du dirigeant qui n'avait ni les compétences ni les qualifications permettant de gérer une telle entreprise.

La troisième dimension que nous avons déterminée comme facteurs de déclenchement de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale est le réseau social. Ce dernier est considéré comme une ressource rare et inimitable ce qui fait d'elle une ressource stratégique propre à l'entreprise familiale. Ainsi cette ressource selon Barney (1991) est considérée comme un avantage concurrentiel générant la création de valeur. Du fait de l'imbrication de la famille et de l'entreprise, la famille permet à cette dernière d'avoir un capital social important et primordial quant au développement de l'entreprise et la continuité de son activité. Ainsi, selon Arrègle et al, (2007) ce capital social peut avoir deux avantages qu'il soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise. D'une part, au sein de l'entreprise, le capital social permet de réduire les coûts de transaction, facilite les flux d'information ainsi que la création et l'accumulation des connaissances et améliore la créativité de l'entreprise. D'autre part, à l'extérieur de l'entreprise, le capital social permet d'accroître le succès des alliances et des partenariats. Dans les cas étudiés, nous relevons le rôle du capital social qui a permis à toutes les entreprises de saisir des opportunités (cas Raoul Duval par exemple dans la SIAPP, la SNRMIA..., et Jobin avec la création de la filiale en Nouvelle Calédonie,...), d'asseoir une confiance quelle soit avec les salariés, les partenaires et les différents collaborateurs (cas de Raoul Duval, de la CFE et de Blin et Blin...) et aussi a joué le rôle de soutien financier (comme le cas de Blin et Blin dans l'association avec les Bloch ou la mère qui avait apporté un apport à ses fils qui dirigeaient l'entreprise en temps de crise lui permettant d'éponger les dettes de l'entreprise...). Le développement du réseau social composé de lien forts (membres de la famille) et les liens faibles (les acteurs, partenaires et personnes de confiance) (Jack, 2005) est essentiel car ces relations permettent, de par leur interaction, de produire des niveaux élevés de confiance et de loyauté qui sont des facteurs essentiels dans le développement de l'entreprise familiale.

De surcroît, le réseau social est un moteur essentiel à l'apprentissage organisationnel que nous considérons comme quatrième facteur de la régénération stratégique de l'entreprise familiale. Les cas étudiés nous ont permis de voir la capacité d'apprentissage des membres de l'entreprise qui ont acquis les connaissances et compétence nécessaire par effet d'expérience et de transmission d'information inter-génération. Cette capacité a permis à l'entreprise d'investir,

créer des filiales, des succursales (SHIC, SHAC, pour Raoul Duval par exemple)... et d'innover (Jobin avec le Robusta, CFE avec les procédés d'extractions et des brevets). Sur ce point Zahra (2008) pointe l'importance de l'apprentissage organisationnel qui permet de développer des activités entrepreneuriale en permettant aux entreprises d'innover, de créer de nouvelles unités et renouveler leurs opérations. Dans la même veine, les chercheurs soulignent l'importance de l'apprentissage organisationnel dans l'adaptation, la survie de l'entreprise et l'amélioration de sa performance (Miller, 1983 ; Crossan et al, 1999 ; Burgelman et Grove, 2007 ; Huy, 2008). Ainsi, il permet à l'entreprise de générer de nouvelles connaissances pour la construction de nouvelles capacités qui permettent d'avoir un avantage concurrentiel. Penrose (2009) souligne aussi l'importance de cette dimension dans la formulation de stratégie de restructuration, ou de renouvellement, qui nécessite des ressources tangibles et ressources intangibles comme la connaissance qui sont acquise par l'expérience qui est le résultat de l'apprentissage.

La transmission des connaissances et des informations sont facilités par la succession. C'est dans cette perspective que le prédécesseur transfère ses connaissances et son expérience au successeur (Cadieux, 2007). C'est dans cette optique, que la dimension de la socialisation et de la planification de la succession sont considérées comme facteur de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale. Nous avons observé dans les cas étudiés, l'imbrication de l'arrivée d'un nouveau successeur familial à la tête de l'entreprise et la régénération stratégique. Dans ce sens, le cas de la création de la SHIC a été déclenchée par l'arrivée de Jean Raoul Duval dans l'entreprise, ainsi que la création de la SHAC en 1952 avec l'arrivée d'Hubert Raoul Duval dans l'entreprise familiale et dans une autre mesure l'orientation vers l'activité des extraits végétaux avec l'arrivée de François Raoul Duval. Tous ces exemples et bien d'autres témoignent du rôle déterminant de la socialisation du successeur et de la planification de la succession dans le déclenchement du processus de la régénération stratégique. Dans le cas de la disparition de l'entreprise Blin et Blin, c'est le refus du dirigeant de préparer sa succession et son enracinement dans l'entreprise qui a conduit l'entreprise au déclin. Cet enracinement est vu par Fattoum et Fayolle (2009) comme la réticence du prédécesseur et son refus à déléguer tant qu'il considère qu'il est apte à gérer par lui-même. Le successeur, qui a repris l'entreprise, étant le fils de Claude Zimmern, n'est pas quant à lui préparé et il ne connaissait pas les ficelles du métier ce qui a accéléré le déclin de l'entreprise et sa disparition. Somme de tout, nous pouvons postuler que la socialisation et la préparation de la succession sont considérées comme un élément primordial à la régénération stratégique de l'entreprise et que la relation entre prédécesseur/ successeur est déterminante dans cette phase (Fattoum et Fayolle, 2009).

À la lumière ce qui a été dit plus haut, nous pouvons suggérer que les facteurs déclencheurs de la régénération stratégique de l'entreprise familiale sont :

- La présence de pressions inhérente de l'environnement interne et externe,
- L'implication de la famille dans l'entreprise (contrôle, propriété, management),
- Le réseau social (liens forts et liens faibles)
- L'apprentissage organisationnel
- Socialisation du successeur au sein de l'entreprise et la planification de la succession

Ces facteurs montrent le rôle important que joue la famille dans l'entreprise dans le déclenchement de la régénération stratégique. Désormais, nous nous intéressons aux réponses possibles que peut adopter l'entreprise suite à ces facteurs. Nous soulignons avant tout que la décision de la régénération stratégique peut être par réaction à ces facteurs ou bien par anticipation. Les deux cas de figures peuvent être plausibles. Comme le souligne Covin et Miles (1999), la régénération stratégique est un phénomène de *corporate entrepreneurship* par lequel l'entreprise cherche à définir sa relation avec ses concurrents ou le marché dans lequel elle opère. Cette définition peut être soit dans une optique d'imposer des règles de jeux dans le marché quand tous les membres de l'entreprise se place dans une situation proactive ou bien dans une optique de suivi des règles de jeu imposées par le marché quand les managers de l'entreprise sont plus enclins d'adopter une position de suiveurs (Volberda et al, 2001). Alors que la régénération est considérée comme une réponse réactive aux pressions de l'environnement (Baden Fuller et Stopford, 1996), Van Teeffelen et Uhlaner (2010) attestent que la régénération stratégique est un concept qui souligne l'importance de la proaction de l'entreprise sur son marché. Dans une position plus nuancée, Siggelkow (2001) considère que les changements stratégiques peuvent être réalisés soit par des ajustements réactifs ou proactifs. De leur nature conservatrice et souvent moins averses au risque, les entreprises familiales peuvent adopter une réponse plus réactive dans les environnements dynamiques et turbulents afin d'assurer leur longévité et seront plus proactives dans des environnements stables afin d'anticiper d'éventuels changements. Dans les cas de nos entreprises familiales, nous retrouvons les deux cas de figures (la proactivité et la réactivité). L'entreprise Raoul Duval a, par exemple, été proactive en anticipant les pertes de ses activités en Indochine en créant une filiale en Afrique, et en rachetant des activités diversifiées dans le but d'anticiper la perte de la SHAC. Ainsi, nous pouvons suggérer que l'entreprise familiale peut adopter soit la position de

proaction en anticipant l'évolution de son environnement et une optique de réaction quand elle se retrouve dans des environnements dynamiques et turbulents.

Dans ces cas de figures, l'entreprise familiale peut avoir différentes réponses possibles soit exclusives, elle choisira entre l'inertie, l'externalisation ou la régénération, soit consécutives, elle répondra ainsi par la combinaison de deux ou trois réponses possibles (inertie – régénération), (inertie-externalisation), (inertie-régénération-externalisation)... Dans le cas de l'entreprise Raoul Duval nous pouvons retrouver cette alternance en termes de réponses. Par exemple, avec l'arrivée des bateaux à vapeur, l'entreprise a choisi l'inertie, elle n'a pas renouvelé sa flotte, puis elle a opté à l'exploitation de ces bateaux dans une autre activité, le cabotage. La CFE, quand les Westphalen-Lemaitre ont rencontré des difficultés, issues de leur situation financière et de la concurrence accrue par l'arrivée de la chimie de synthèse, ont opté pour la vente de certaines activités de l'entreprise pour s'orienter finalement vers de nouveaux procédés de production. La maison Jobin, avec le déclenchement de la guerre et l'arrêt des échanges maritimes avec les colonies, elle s'est vue privée de ses sources de matière première, elle a opté pour la création d'une nouvelle activité de commerce en gros d'articles divers en Nouvelle Calédonie.... La réponse que peut adopter une entreprise en terme de changement peut être épisodique alternant entre période de stabilité et d'inertie (Miller et Friesen, 1983) et ce par un développement graduel ou ponctuel (Tushman et Romanelli (1994). Nous pouvons conclure que la réponse de l'entreprise en matière de régénération stratégique est conditionnée par la dichotomie inertie/changement ou stress comme l'appellent Huff et al (1992). L'aspect temporel de la régénération stratégique est important dans l'étude de ce phénomène car il nous renseigne sur les modes (exploration vs exploitation), les niveaux (radical vs incrémental) et les mécanismes (réanimation, rajeunissement, venturing, restructuration) de la régénération.

Dans la littérature, la délimitation des modes de la régénération restent encore ambiguë. Il est ainsi considéré comme incrémental, s'opérant au niveau des activités ou au niveau des entités séparées de l'entreprise (Volberda et al, 2001 ; Basso, 2004) ou bien radical, par le changement au niveau de toute l'entreprise sa stratégie et sa structure (Zahra, 1993 ; Guth et Ginsberg, 1990). Burgelman (1991) et Sharma et Chrisman (1999) considèrent que la régénération stratégique peut s'opérer aux deux niveaux et peut être soit incrémental soit radical. Dans l'étude des cas, nous relevons la capacité de maintenir un équilibre entre l'exploitation et l'exploration : l'ambidextrie. Les entreprises étudiées montrent une capacité de se régénérer tant au niveau de ses activités, en créant des entités séparées, apportant des modifications sur une partie de l'entreprise et de restructurer l'entreprise ou en changeant

radicalement sa stratégie. Cette ambidextrie, nous ne la relevons que dans le cas Raoul Duval, alors que les autres entreprises ont opté au changement incrémental au niveau d'une activité ou d'une entité séparée n'impactant en rien l'organisation de l'entreprise et son avenir. Ces choix de niveau d'intervention de la régénération s'est opéré avec l'équilibre entre exploration et exploitation. Ainsi, les entreprises avaient mis en place des actions d'exploitation en revitalisant les compétences et ressources existantes et/ou des actions d'explorations en cherchant de nouvelles combinaisons de ressources et compétences dans leur démarche de régénération.

Cette démarche se traduit dans le choix de mécanismes de régénération que Baden Fuller et Volberda (1997) détaille dans leur article portant sur la régénération des entreprises matures que nous reprenons dans le schéma suivant en utilisant la dichotomie du mode de la régénération : exploration/exploitation et de celle du niveau de régénération radical/incrémental.

	Radical	Incrémental
Exploitation	Rajeunissement	Réanimation
Exploration	Restructuration	Venturing

Figure 26. Modalités et mécanismes de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale

Les entreprises familiales de notre échantillon ne nous permettent pas d'affirmer des résultats quant à la réponse du mécanisme de régénération stratégique principalement choisi par ces entreprises. Nous pouvons seulement affirmer que les entreprises familiales, du fait de leur stratégie prudente opteront rarement à la restructuration ou le rajeunissement et qu'elles seront plus actives quant aux mécanismes du venturing et de la réanimation. Néanmoins, la capacité de résilience (Chabaud et Bégin, 2010), peut conduire les entreprises familiales à s'aventurer dans les deux mécanismes de régénération radicale (rajeunissement et restructuration). Nous retrouvons cette capacité dans le cas de l'entreprise Raoul Duval lors de la vague de diversification dans les activités dont le métier est complètement inconnu à l'entreprise et dans

le choix de s'orienter d'une logique commerciale à une logique industrielle en élaguant toutes les activités de négoce de café et de cacao et la poursuite de l'activité de la CFE comme métier principal et unique de l'entreprise. Les trois autres cas d'entreprise, n'ont opté que pour la réanimation et le venturing. D'après Baden Fuller et Volberda (1997), le venturing renvoie à la création de petites entités entrepreneuriales en isolant une entité flexible d'un ensemble rigide de l'organisation qui se voit accéléré dans un espace d'opportunité. La réanimation est considérée comme la revitalisation des compétences existantes d'une entité dynamique séparée de l'organisation afin de tester un nouveau produit ou une nouvelle technologie qui ne nécessite pas une rapidité particulière. Le rajeunissement quant à lui renvoie à la revitalisation des compétences centrales de l'organisation, nécessitant un changement radical de la stratégie, la technologie ou le comportement de l'individu. Finalement la restructuration consiste à la restauration de nouvelles divisions au sein de l'organisation de nouveaux produits ou de nouvelles priorités.

Conclusion

L'analyse des études confirmatoires et leur confrontation avec le cas générateur nous a permis de dégager un ensemble de résultats et de propositions à la lumière de la revue de littérature (dans le chapitre 1 et chapitre 2). Nous avons pu, premièrement déterminer les facteurs de la régénération stratégique :

(1) l'existence de pressions de l'environnement interne et externe, à différents niveaux (macro, méso, organisationnel, et familiale) ;

(2) l'implication de la famille dans l'entreprise à différents niveaux (contrôle, propriété et management) ;

(3) le rôle du capital social (avec les liens forts et les liens faibles) permettant de saisir les opportunités qui se présentent sur le marché ;

(4) le rôle de l'apprentissage organisationnel (par la transmission des connaissances et de l'expérience à travers les générations) ; et finalement

(5) l'importance de la socialisation du successeur dans l'entreprise et la planification de la transmission.

Ces facteurs sont considérés comme facteur facilitateur de la régénération stratégique de l'entreprise familiale. De surcroît, la détermination de ces facteurs nous a permis de comprendre et d'expliquer le rôle de la famille dans l'entreprise et la spécificité du processus de la régénération stratégique.

Dans un deuxième temps, nous avons pu analyser et comprendre la notion de la régénération stratégique, tant sur son contexte, contenu et processus. Les recherches qui ont été menées à ce jour manquent de consensus quant à ces trois dimensions de la régénération stratégique. L'articulation de la revue de la littérature et de l'étude empirique nous a permis de proposer un cadre intégrateur et global de la notion de la régénération stratégique et en particulier dans l'entreprise familiale. Les propositions formulées et les résultats trouvés pourraient être une première étape quant à l'opérationnalisation dans le champ de l'entreprise familiale.

Pérennité de l'entreprise familiale et régénération stratégique : leçons et recommandations

Plan du Chapitre

<u>Introduction..</u>	350
<u>Apports de la recherche</u>	350
<u>Apports méthodologiques</u>	351
i. <u>De l'exploration à la confirmation</u>	351
ii. <u>Des données primaires à la réutilisation de données</u>	351
iii. <u>De l'histoire avec une approche narrative</u>	352
iv. <u>L'analyse processuelle longitudinale</u>	353
<u>Apports théoriques</u>	353
i. <u>Flexibilité stratégique et sensibilité de l'entreprises familiale face à l'évolution de l'environnement</u>	354
ii. <u>Orientation entrepreneuriale et pro-action de l'entreprise familiale multigénérationnelle</u>	354
iii. <u>La capacité ambidextre de l'entreprise familiale multigénérationnelle</u>	354
iv. <u>Rôle du capital social dans la poursuite des opportunités</u>	355
v. <u>Impératifs de préparation de la succession et la socialisation du successeur</u>	355
vi. <u>Place de l'apprentissage organisationnel dans le processus de la régénération stratégique de l'entreprise familiale multigénérationnelle</u>	356
<u>Apports managériaux</u>	356
i. <u>Bien préparer la succession pour assurer la pérennité</u>	356
ii. <u>Socialisation du successeur pour une meilleure intégration de l'entreprise</u>	357
iii. <u>Rester vigilant quant à l'évolution de l'environnement</u>	357
iv. <u>Résistance et enracinement du dirigeant</u>	357
<u>Limites et voies de la recherche</u>	358
<u>Limites méthodologiques</u>	359
<u>Limites théoriques</u>	360
<u>Limites empiriques</u>	361

Introduction

La recherche sur la régénération stratégique date des années quatre-vingt-dix avec les travaux de Baden Fuller, Stopford et Volberda. Depuis ces travaux, l'évolution des publications sur le thème est restée quasiment marginale malgré son importance et son rôle dans la survie des entreprises et leur longévité. C'est cette dernière qui a suscité notre curiosité en découvrant le cas de la maison Raoul Duval. L'étude de cette entreprise familiale quasiment bicentenaire s'inscrit dans la continuité d'un projet initié et proposé par notre directeur de thèse, Pr. Didier Chabaud depuis 2009. L'objet était de comprendre comment cette entreprise, tout au long de ses 189 ans d'existence, a pu assurer sa longévité.

L'analyse de la littérature en combinant deux disciplines peu souvent associées : le changement stratégique et l'entreprise familiale, nous a éclairé sur certains mécanismes permettant à cette dernière de s'inscrire dans le temps et assurer sa pérennité. La dynamique de la régénération était une piste plausible afin de comprendre la longévité de la maison Raoul Duval. L'analyse longitudinale du cas depuis sa création à nos jours, a permis de retracer l'évolution et l'histoire de l'entreprise, avec une approche historique, et de dégager des propositions, avec l'analyse processuelle, sur la spécificité de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale.

Complété par d'autres études de cas, notre projet de recherche avait l'ambition de confirmer les propositions dégagées du premier cas, Raoul Duval. A l'issue de l'analyse des résultats obtenus, les conclusions formulées dans le chapitre précédent étayaient la spécificité de l'entreprise familiale en matière de régénération stratégique. Toutefois, prétendre à une généralisation des résultats reste une ambition, étant donnée le nombre de cas étudiés – 4 cas d'entreprises – dans l'attente de recherches futures sur la question.

Néanmoins, les propositions et résultats peuvent être envisagés comme contributions théoriques, managériales mais aussi méthodologiques sur la compréhension de la régénération stratégique des entreprises familiales.

Apports de la recherche

Dans ce qui suit, nous présentons les différentes contributions, les limites de notre recherche et les voies de recherche à venir qui en découlent.

Apports méthodologiques

Cette recherche a proposé une approche de la régénération stratégique dans un contexte singulier en analysant le rôle de de la famille dans la mise en place de ses mécanismes et l'interaction entre l'entreprise et son environnement.

i. De l'exploration à la confirmation

Afin de comprendre et saisir le phénomène de la régénération stratégique dans les entreprises familiales multigénérationnelles, nous avons fait recours à une méthodologie qualitative en menant 4 études de cas longitudinales sur le processus de la régénération stratégique. L'étude de cas, comme le souligne Hlady Rispal et Laffite Jouison (2015), est adaptée à l'analyse de processus entrepreneuriaux permettant l'étude en profondeur du fonctionnement d'un système, de phénomènes contemporains indissociable de leur contexte. La recherche dans le champ de l'entreprise familiale a souvent mobilisé cette méthode (De Massis et Kotlar, 2014). Toutefois, notre travail se caractérise par une originalité qui le distingue des autres études préalablement effectuées dans le champ de l'entreprise familiale.

L'originalité de la recherche, d'un point de vue méthodologique, réside dans son articulation en deux temps (cas générateur, cas confirmatoires) et dans l'approche historique et d'analyse processuelle. Même si l'étude de cas a été souvent mobilisée dans les recherches sur l'entreprise familiale (De Massis et al, 2012), la combinaison de différentes méthodes d'analyse est en soi originale dans le traitement de la question et comprendre un phénomène complexe. Ainsi, comme le souligne De Massis et Kotlar (2014), afin de comprendre des phénomènes organisationnels associés à la participation de la famille et/ou de son influence sur l'entreprise, le chercheur a besoin de combiner de multiples perspectives méthodologiques et différents niveaux d'analyse.

Compte tenu de la rareté des travaux traitant de la question et l'accès aux entreprises pour étudier ce type de phénomène, notre recherche a reposé sur une première étude de cas générateur. Ce dernier nous a permis de dégager d'importants résultats et nous l'avons complété par une étude de trois cas confirmatoires.

ii. Des données primaires à la réutilisation de données

L'étude exploratoire à partir du cas générateur présente une richesse en soi, d'une part, par les données et matériaux confidentiels auxquels nous avons accès (plus de 1900 pages d'archives, des procès-verbaux des AGO/AGE depuis la création de l'entreprise à nos jours, lettres entre membres de l'entreprise et de la famille dont certains étaient confidentiels, de la

famille et des partenaires, livres des comptes...) retraçant les 189 ans d'existence. D'autre part, nous avons eu la chance d'avoir à disposition des entretiens réalisés avec des membres ou anciens membres de l'entreprise et de la famille par d'autres chercheurs travaillant sur la même entreprise (Didier Chabaud, Lucie Bégin, Prosper Guidigan-Zinsou) et nous-même (8 entretiens, 69 pages de retranscription). Outre les données primaires utilisées dans le premier cas, nous avons pu collecter des données secondaires issues d'autres travaux de recherche (thèses, roman, ouvrages, presse, note historique de l'entreprise, données et études sectorielles...). Quant aux cas confirmatoires, l'analyse a reposé sur des données et matériaux riches et denses, majoritairement secondaires, et la réutilisation des données issues d'autres travaux de recherche (thèses, ouvrages, articles, archives départementales, archives d'entreprises...). Ainsi, la triangulation des sources de données a permis de disposer de données nécessaires et suffisantes dans l'étude de la question de recherche avec une approche *abductive* et asseoir une validité de construction de notre recherche.

iii. De l'histoire avec une approche narrative

Dans le cadre de l'analyse des données, l'approche historique a été préconisée par une stratégie narrative d'une part afin d'avoir une vision globale et complète du contexte de l'évolution de l'entreprise et de son environnement. En plus, l'approche narrative et l'utilisation explicite de la narration a un potentiel à explorer comment les questions de la famille et l'entreprise sont liées et expliquer certains aspects de l'entreprise familiale (Johansson et al, 2014). D'autre part, dans le cas de la maison Raoul Duval, cette approche a permis de répondre à la demande du dirigeant, M. François Raoul Duval, de faire un historique de l'entreprise familiale. Toutefois, l'approche historique a également permis une compréhension en profondeur des facteurs sous-jacents à la régénération stratégique et du comportement de l'entreprise qui ont permis d'assurer (ou non) sa pérennité. Ainsi, les chapitres 4 et 5, permettent au lecteur d'avoir un aperçu général et complet de l'évolution des dynasties familiales étudiées et mieux comprendre l'analyse et les résultats obtenus dans les chapitres 6, 7 et 8.

Dans une autre perspective, l'approche historique peut permettre au dirigeant de l'entreprise de comprendre certains aspects et dynamiques mis en place dans le passé ayant permis la longévité de l'entreprise, se remettre en question quant au présent de l'entreprise et sa stratégie et finalement de réfléchir quant au futur de l'entreprise.

iv. L'analyse processuelle longitudinale

L'analyse du processus de la régénération stratégique s'est basée sur une analyse longitudinale processuelle (Langley, 1997) en se focalisant sur les interactions entre la famille, l'entreprise et son environnement (macro, méso et organisationnel). Ainsi, la compréhension du processus a permis de saisir in vivo et dans le temps un phénomène entrepreneurial naissant et dans un contexte original (Hlady Rispal et Jouison Laffitte, 2015). Nous avons considéré important l'intégration d'un niveau supplémentaire d'analyse, le niveau familial, et ce pour comprendre le rôle de la famille et de son implication dans le processus de la régénération stratégique. Nous estimons que la prise en compte de ce niveau est nécessaire dans la recherche sur l'entreprise familiale comme le souligne Zahra et Sharma (2004).

Finalement, nous estimons que le recours à la combinaison de différentes méthodes qualitatives – analyse d'étude de cas (dans une optique exploratoire, descriptive et compréhensive et confirmatoire) par une approche historique (faisant recours à la narration) et un codage par l'analyse processuelle – est une forme novatrice en tant que telle. Ajoutant à cela, le recours au croisement de différentes sources de données (primaires : archives, entretiens, comptes rendus, rapports..., et secondaires : avec la réutilisation de données...), la richesse des matériaux consultés et l'accès privilégié aux sources de données, tout ceci permet d'asseoir la légitimité et la robustesse de notre méthodologie.

Apports théoriques

Les recherches sur les entreprises familiales, et plus généralement dans l'entrepreneuriat, répondent à des débats qui ont émergé depuis quelques années. Ainsi, comme le notent Messeghem et al, (2012) : « *Il est important que les chercheurs spécialistes d'entrepreneuriat puissent prendre part au débat... montrer comment les travaux répondent à une demande sociale tout en se pliant à des exigences académiques liées à une production scientifique* » (p.7), toute production scientifique doit avoir des contributions tant managériales que théoriques.

Les apports théoriques de notre recherche tiennent à leur imbrication dans deux corpus théoriques rarement associés, l'entreprise familiale et la régénération stratégique. Ici, la recherche s'est focalisée spécialement sur l'entreprise familiale multigénérationnelle pour ce qu'elle offre comme potentiel d'étude de la dimension familiale et l'importance de l'aspect générationnel dans le comportement stratégique. De ce fait, nous avons assisté à l'émergence

de certains concepts clés de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale conduisant à sa pérennité.

Ainsi, le modèle intégrateur de la régénération stratégique de l'entreprise familiale proposé a permis de souligner certains points cruciaux dans l'analyse de la régénération stratégique de l'entreprise familiale multigénérationnelle.

i. Flexibilité stratégique et sensibilité de l'entreprises familiale face à l'évolution de l'environnement

L'entreprise familiale paraît sensible et réactive quant à l'évolution de son environnement (interne et externe). Ainsi, face à des pressions de son environnement, elle répond par des mécanismes permettant de contrecarrer les changements et les turbulences. Ces pressions peuvent résulter de l'évolution de la concurrence, l'émergence de nouvelles technologies, de nouvelles réglementations, de l'évolution du marché, de l'internationalisation ou bien de certains changements affectant son organisation interne et sa structure (transmission/reprise, élargissement de l'actionnariat, arrivée nouveau membres de la famille...). Nous contribuons ainsi en enrichissant la littérature manquant d'étude sur la question de la flexibilité stratégique de l'entreprise familiale face à l'évolution de l'environnement souligné par Zahra et al, (2008).

ii. Orientation entrepreneuriale et pro-action de l'entreprise familiale multigénérationnelle

La capacité de l'entreprise familiale à réagir face cette évolution (Dreux, 1990) et également à anticiper les changements structurels au niveau de son macro environnement et son marché a été souligné dans les cas étudiés. De ce fait, l'entreprise familiale peut faire preuve de pro-action et de réaction afin de s'adapter à son environnement et assurer sa longévité. Cette idée vient aussi compléter le constat de Short et al, (2009) et Naldi et al, (2007) sur la capacité de l'entreprise familiale d'entreprise à entreprendre des actions stratégiques lui permettant d'assurer sa continuité et renforçant son orientation entrepreneuriale. Ainsi, dans la même veine que Sharma et Manikutty (2005), nous considérons que l'entreprise familiale, afin d'assurer sa longévité, met en place des réponses stratégiques de manière à permettre la régénération de l'entreprise.

iii. La capacité ambidextre de l'entreprise familiale multigénérationnelle

La capacité de l'entreprise familiale à équilibrer entre l'exploitation de ses ressources et compétences existantes et l'exploration de nouvelles opportunités (ambidextrie organisationnelle) (Bloch et al, 2012 ; Bloch et Lamothe, 2014) apparaît comme nouvelle

modalité dans la dynamique de la régénération stratégique de l'entreprise familiale multigénérationnelle. La dynamique de régénération dans l'entreprise familiale peut se traduire par : (1) le redéploiement des ressources et compétences déjà existantes dans l'entreprise, (2) la recherche et la saisie de nouvelles ressources et compétences des opportunités se présentant à l'entreprise, (3) ou la combinaison de ces deux approches. Ainsi, pour l'entreprise, la création, repérage ou l'exploitation de nouvelles opportunités permettent de maintenir une performance à long terme (Chabaud et Messeghem, 2010) et une certaine longévité. Cette ambidextrie a été relevé dans le cas Raoul Duval, où pour garantir la continuité, l'entreprise continue à exploiter son activité même si sa performance se dégrade tout en cherchant à développer d'autres activités ou saisir de nouvelles opportunités.

iv. Rôle du capital social dans la poursuite des opportunités

Le capital social joue un rôle crucial dans la recherche et la saisie des opportunités. S'appuyant sur son réseau élargi, composé du réseau des proches et famille et de du réseau de l'entreprise (Jack, 2005), grâce à sa notoriété et son ancrage territorial, l'entreprise familiale bénéficie d'un large et important capital social dans la recherche et la saisie des opportunités. Ainsi, dans la ligné d'Arrègle et al, (2007), nous considérons que l'entreprise familiale bénéficie d'une composante essentielle quant à la poursuite et la saisie des opportunités grâce à son large capital social et sa solidité. Cette composante confère à l'entreprise familiale une capacité particulière à exploiter et explorer de nouvelles voies stratégiques lui permettant d'assurer sa continuité à travers les générations. Dans ce sens, Sharma et Irving (2005) soulignent que la combinaison du capital financier, les réseaux sociaux et le capital humain accroissent la probabilité de la survie et le maintien de l'entreprise durant des périodes critiques. Notre recherche a permis de vérifier ces propos et mettre la lumière sur l'aspect du capital et humain et du capital social.

v. Impératifs de préparation de la succession et la socialisation du successeur

L'importance de préparer la succession et la socialisation du successeur avant l'intégration de l'entreprise familiale dans la mise en place de mécanismes de régénération. Ainsi, une bonne préparation de la transmission permet au successeur d'intégrer l'entreprise et s'adapter à ses membres surtout quand il est jeune (Fattoum et Fayolle, 2009), de connaître sa culture et s'y adapter, d'éviter les conflits internes et les conflits pouvant en découler. Ainsi, il importe de souligner l'importance de la préparation de la succession pendant une longue période avant de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Cette dernière, en intégrant l'entreprise

familiale, acquiert une connaissance des traditions de l'entreprise, sa culture et se socialise avec l'environnement tant interne qu'externe de l'entreprise.

vi. Place de l'apprentissage organisationnel dans le processus de la régénération stratégique de l'entreprise familiale multigénérationnelle.

La transmission des connaissances et les compétences entre prédécesseur et successeur facilitent la mise en place de mécanismes de régénération. En effet, en intégrant l'entreprise, le successeur peut acquérir les connaissances et les compétences nécessaires permettant de gérer et d'anticiper les changements qui peuvent se produire en interne ainsi qu'en externe. Ceci permet l'apprentissage organisationnel nécessaire à la mise en place de stratégies préalablement suivies et éviter les écueils stratégiques potentiels. Dans ce cas, comme le soulignent Burgelman et Grove (2007), l'apprentissage organisationnel permettra à l'entreprise familiale d'assurer sa continuité et sa survie.

Les résultats obtenus à partir de l'étude exploratoire et de l'étude confirmatoire nous ont permis de soutenir la thèse de la spécificité de l'entreprise familiale en termes de régénération stratégique et son déploiement grâce à l'implication de la famille dans l'entreprise. Par ailleurs, notre recherche a permis de proposer un cadre conceptuel et opératoire de la régénération stratégique à partir de la revue de littérature et apporter une clarification quant au manque de consensus caractérisant ce concept dans la recherche. Nous pensons que ces résultats et les propositions formulées dans les chapitres précédents sont en mesure d'enrichir la littérature en management stratégique mais aussi de considérer une nouvelle voie pour l'étude de l'évolution et la continuité de l'entreprise familiale.

Apports managériaux

Les intérêts pratiques de notre recherche se traduisent à deux niveaux, le premier s'adresse aux managers et membres de l'entreprise familiale (voire non familiale) et le deuxième à un niveau politique.

i. Bien préparer la succession pour assurer la pérennité

A partir de la lecture des cas étudiés, le lecteur peut relever l'importance de la préparation de la succession dans l'avenir de l'entreprise dans une optique de pérennisation de l'entreprise familiale. Aujourd'hui, nous assistons à des disparitions d'entreprises, souvent des PME, faute de repreneur familial ou extérieur à la famille. Cette disparition est d'autant plus importante

avec la vague de départ à la retraite de la génération « *papy boomer* » et le faible taux de reprise par les descendants ou conjoint (34%)¹³⁷.

ii. Socialisation du successeur pour une meilleure intégration de l'entreprise

Il peut aussi soulever le rôle de la socialisation du successeur en ce qu'elle permet à ce dernier d'adopter la culture de l'entreprise et d'acquérir la maîtrise du métier, les connaissances et les compétences managériales requises ainsi que l'alignement des objectifs familiaux avec les objectifs de l'entreprise. Le processus de socialisation permet également de garantir la réussite du processus de transmission (Fattoum et Fayolle, 2009) ainsi la continuité de l'entreprise.

iii. Rester vigilant quant à l'évolution de l'environnement

Les résultats permettent également de prendre conscience de la nécessité d'anticipation et de réaction face à l'évolution de l'environnement et des voies de régénération possibles à mettre en œuvre. Ainsi, plus l'entreprise est vigilante et sensible à l'évolution de son environnement, plus les actions stratégiques à entreprendre seront adaptées pour éviter le déclin et la disparition.

iv. Résistance et enracinement du dirigeant

Finalement, à travers le cas d'échec de Blin et Blin et sa comparaison avec le cas générateur, l'inertie, l'enracinement du dirigeant et l'attachement aux traditions peuvent être considérés comme fatals à l'entreprise et conduisent à sa disparition

Toutefois, malgré les efforts fournis par les dirigeants des entreprises familiales, ces derniers se retrouvent souvent confrontés à des difficultés et des réglementations rigides à différents niveaux. A partir de notre travail, nous relevons certains points pouvant contribuer à la continuité et le bien être de ces entreprises qui représentent la majorité relative du tissu économique français. Ces points s'articulent autour des trois aspects :

- Accompagnement à la transmission/reprise des entreprises familiales (juridique, financier, managérial...). Ainsi il faut proposer un accompagnement adapté à chaque profil de porteur de projet et prenant en compte de la diversité des attentes et des besoins de chacun (Messeghem et Sammut, 2010 ; Chabaud et al, 2010).
- Accompagnement de l'entreprise familiale dans des démarches de croissance telles que l'internationalisation qui est une voie de développement souvent prisée par l'entreprise. Parce qu'une entreprise souhaitant faire ses premiers pas à l'international

¹³⁷ Source : Baromètre de la Transmission de PME en France (4^{ème} édition 2013) – Observatoire CNCFA Epsilon de la Transmission de PME

rencontre beaucoup de difficultés dans l'identification de partenaires fiables, les structures d'accompagnement doivent intervenir pour aider ces entreprises dans cette démarche (Catanzaro et al, 2012). A ce titre, les organismes et les institutions d'aide aux entreprises devraient mettre en place plus de programme de soutien des entreprises familiales afin de les accompagner dans la démarche d'internationalisation et de recherche de partenaires fiables.

- Formation des repreneurs. Nous assistons depuis quelques années à la profusion de certains programmes de formation dédiés à la transmission/reprise d'entreprise souvent très standardisés. Les CCI, CMA et les Conseils Régionaux et autres organismes proposent des dispositifs de formations aux repreneurs afin de les préparer à racheter ou reprendre une entreprise. Toutefois, ces formations restent ponctuelles et souvent non adaptées à tous les participants¹³⁸. Ainsi, il est impératif aux institutions publiques de revoir sa politique d'offre de formations aux repreneurs mais aussi aux cédants. Il importe d'intégrer des spécialistes de chaque secteur, de partenaires susceptibles d'intervenir dans le développement économique de l'entreprise, de coach pour intervenir dans la phase de préparation psychologique du cédant et des membres de l'entreprise et une bonne communication sur les dispositifs mis en place...
- Imposition sur les successions qui constitue une des principales difficultés rencontrées par les dirigeants et cause de certaines disparitions de l'entreprise familiale. Il importe de revoir la législation en matière d'imposition sur les successions afin de permettre une meilleure transmission de l'entreprise sans pour autant ruiner l'entreprise et l'accabler de dettes lors de cette phase et qui continu à se sentir après certaines années d'activité.

Limites et voies de la recherche

Les limites identifiées dans notre travail sont de nature méthodologique, théorique et empirique. Des voies de recherche peuvent être proposées afin d'approfondir les résultats obtenus par investigation plus approfondie afin d'y remédier.

¹³⁸ A partir d'une étude menée entre 2009 et 2011 sur les dispositifs d'accompagnement de la transmission/reprise dans la région de Basse Normandie, les repreneurs ayant suivis ces formations attestent que les formations étaient souvent peu adaptées à leurs besoins et situation, de durée assez courte et manquent de volets essentiels à l'entreprise (tels que la recherche de partenaire, de financement, d'interlocuteurs spécialisés dans l'activité de l'entreprise). Etude réalisée à l'Ecole de Management de Normandie avec Lucie Bégin.

Limites méthodologiques

Comme nous l'avons signalé dès le début, l'étude porte sur des entreprises multigénérationnelles centenaires, et l'approche méthodologique qualitative poursuivie a permis une compréhension en profondeur du phénomène de régénération. Toutefois, voulant cerner toute la période, des biais de rationalisation a posteriori peuvent être reprochés à la recherche. De ce fait, l'approche historique rétrospective peut présenter des lacunes dans notre travail, compte tenu de la quasi-impossibilité de vérifier certains faits passés, se fier aux informations à disposition (plus de 1900 pages d'archives et 69 pages de retranscription d'entretiens seulement pour le premier cas ainsi que de nombreuses sources d'information et de documents), l'intuition et la mémoire en étaient les garants de la fiabilité des informations collectées.

De plus, il est vrai que la méthode qualitative est souvent recommandée dans les recherches visant la compréhension et l'explication de certains phénomènes stratégiques dans l'entreprise seulement la question de la validité et de fiabilité des résultats des études de cas menées dans une perspective qualitative se posent (De Massis et Kotlar, 2014).

Critère de validité	Stratégie à adopter pour renforcer la validité
Validité du construit	Triangler les données provenant de sources multiples
	Partager les transcriptions avec d'autres chercheurs participants
	Partager les transcriptions avec les pairs et les évaluateurs
Validité interne	Etablir les liens de causalité présumée
	<i>Pattern matching</i> : comparer les tendances observées dans l'étude de cas
	Comparaison inter cas
Validité externe	Dans les études de cas multiples : utiliser la logique de réplication comme une stratégie de construction de l'échantillon dans le processus itératif, un cas à la fois
	Dans les études de cas uniques : utiliser la théorie pour évaluer le niveau de généralisation de la théorie émergente décrivant le phénomène.
Fiabilité	Utiliser un protocole d'étude de cas détaillé
	Utiliser des techniques pour la préparation de données
	Elaborer une base de données d'étude de cas.

Tableau 52. Stratégies de renforcement des biais de validité de l'étude de cas. Inspiré de De Massis et Kotlar (2014)

De ce fait, afin de prétendre à une possible reproduction et généralisation des résultats, une méthodologie quantitative peut être recommandée pour des recherches futures. Toutefois, comme le souligne De Massis et Kotlar (2014), les biais de validité (de construction, interne et externe) et de fiabilité peuvent être contournés par la mise en place de certaines stratégies. Ces dernières sont présentées dans le tableau (Tableau.52).

Autre limite de la recherche qualitative dans l'entreprise familiale est l'aspect temporel. Ainsi, Hlaldy Rispal et Jouison Laffite (2015) considèrent que : « *les recherche qualitatives pâtissent d'un inconvénient majeur au regard des études quantitatives : le temps. Un temps plus long pour la production des données en interaction avec des acteurs dont il faut gagner la confiance ; un temps de description fine du contexte de l'étude, l'organisation et de codification de données, d'interprétation créative et rigoureuse* » (p.31). De ce fait, certes l'étude qualitative nous a permis de cerner et de comprendre la spécificité de l'entreprise familiale en matière de régénération stratégique et de dégager des résultats, que nous estimons pertinents, mais ceci a été au dépend des exigences institutionnelles en termes de durée allouée à ce type de recherche doctorale.

D'autre part, la réutilisation des données issues d'autres recherches et le recyclage de matériaux, ont certainement contribué à l'analyse du phénomène de la régénération compte tenu de la crédibilité de la source, toutefois, ils restent des stratégies controversées de collecte de données ainsi que les problèmes d'accès aux sources.

Limites théoriques

La littérature sur la régénération stratégique reste assez marginale par rapport à d'autres concepts et encore plus son application dans le cadre de l'entreprise familiale. Entre manque de consensus et faiblesse de support académique sur la question, nous avons été obligé d'orienter la revue de la littérature vers d'autres concepts connexes et se rapprochant de la régénération stratégique. Nous avons ainsi procédé avec une recombinaison théorique afin de proposer un modèle intégrateur de la régénération stratégique. Nous pourrions vérifier la solidité et la validité de ce modèle dans des recherches futures moyennant des méthodes et outils statistiques ou mathématiques plus prisés dans la sphère académique.

De plus, une limite paraît comme majeure dans notre travail, à savoir l'absence de comparaison entre entreprise familiale et entreprise non familiale afin de présumer à une spécificité de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale. Une comparaison culturelle s'impose aussi afin de juger de la généralisation de ce modèle et son application dans toutes les

entreprises familiales. Notre échantillon est composé d'entreprises françaises, dans d'autre pays la spécificité de l'entreprise familiale en matière de régénération pourrait ne pas apparaître. Ainsi une étude comparative entre entreprise familiale et entreprise non familiale ainsi dans différentes cultures et dans différents secteurs d'activité avec des comparaisons entre (TPE, PME, ETI et GE) est également requise pour valider non résultats.

Limites empiriques

Les limites empiriques sont relatives au choix du terrain. Il est vrai que pour le premier cas, nous avons eu le privilège d'être introduit par notre directeur de thèse et le dirigeant de l'entreprise nous a permis d'accéder à toutes les archives de l'entreprise. Toutefois, la richesse du cas pourrait ne pas être considérée comme suffisante pour la présomption à la validité des propositions formulées et du modèle proposé. De plus, les deux premiers cas confirmatoires choisis peuvent présenter des biais étant donnée le lien qu'avaient ces entreprises avec le cas générateur (La CFE et la maison Jobin étant été rachetées par l'entreprise Raoul Duval). Toutefois, nous avons eu l'accès à certains de ses archives et pu interroger certains membres de l'entreprise. Pour le troisième cas confirmatoire, Blin et Blin, qui a déposé son bilan depuis 40 ans, toutes les données sont issues d'autres travaux essentiellement menés par un seul chercheur. Le fait que ce dernier, Jean Claude Daumas, nous a accordé la réutilisation de ses recherches, menées en histoire, (thèse, ouvrages, articles, actes de conférences) a permis de faire une analyse en profondeur du cas. Blin et Blin malgré son intérêt peut présenter deux limites majeures : son profil (secteur, taille, métier, ancrage territorial) étant différent des trois cas précédents et sa disparition depuis des décennies.

Toutes ces limites et l'importance du phénomène étudié nous incitent à ouvrir des voies futures de recherche afin de répondre à toutes ces lacunes et contribuer à l'assise d'une théorie de la régénération stratégique de l'entreprise familiale. Ces voies peuvent se traduire par :

- Une recherche focalisée sur le rôle que peuvent jouer les membres de la famille dans la nature de réponses possibles face à l'évolution de l'environnement en vue d'assurer la longévité de l'entreprise.
- Une étude quantitative menée auprès des entreprises familiales pour connaître la tendance des mécanismes de régénération stratégique mis en place et la validité du modèle proposé dans cette thèse.
- Une recherche focalisée sur les modalités de régénération stratégique (exploitation, exploration, ambidextrie organisationnelle) dans les entreprises familiales afin d'approfondir les résultats obtenus.

- Une recherche s'intéressant au rôle du réseau social dans le processus de la régénération stratégique et son influence sur la prise de décision et la saisie des opportunités stratégiques.
- Une étude comparative des spécificités culturelles de la régénération stratégique des entreprises familiales multigénérationnelles.
- Une étude quantitative comparative de la régénération stratégique dans des entreprises familiales et des entreprises non familiales, entre différentes entreprises familiales (selon la taille, le secteur et longévité).

Propos d'étape

Cette recherche doctorale est une contribution à une littérature en management stratégique manquant de consensus sur le phénomène de la régénération stratégique et à la l'établissement d'un cadre intégrateur dans le champ de l'entreprise familiale pour une meilleure compréhension de cette entité. Les études de cas menées, tout au long de ce travail, ont permis de dégager des résultats significatifs et des leçons que chercheur et professionnel en pourraient tirer.

L'analyse de la littérature sur l'entreprise familiale, nous a permis dans premier temps de souligner l'importance de l'entreprise familiale dans le paysage socioéconomique, prendre conscience de la diversité de cette entité en termes de caractéristiques et de comportement stratégique en temps de crise. Elle nous a permis aussi de souligner les spécificités découlant de l'imbrication de la famille et de l'entreprise comme systèmes. Ainsi, nous avons pu voir le rôle de la préparation de de la succession dans la poursuite et le maintien d'une culture et d'une tradition familiale tout au long des générations. Nous avons relevé aussi l'importance du réseau des proches qui constitue le cercle de confiance dans la poursuite et la création d'opportunités permettant le développement l'entreprise et sa longévité. Il a été également soulevé la question de la socialisation du successeur pour une meilleure intégration de l'entreprise et la gestion des conflits internes entre membres de la famille et membres de l'entreprise ainsi que pour un meilleur apprentissage organisationnel et son rôle dans la pérennité de l'entreprise familiale. Tout ceci n'a pu être élucidé sans les études de cas que nous avons analysées d'une manière très fouillée par le biais de méthode d'analyse rigoureusement mis en place.

Les études de cas nous ont permis également de mettre en exergue les propositions issues de la littérature sur les deux corpus théoriques : l'entreprise familiale et la régénération stratégique. Cette dernière, souffrant d'un manque de consensus quant à sa conceptualisation et opérationnalisation, a été analysée par différentes approches théoriques ayant permis d'asseoir un cadre théorique intégrateur pour son application à un objet particulier : l'entreprise familiale. Ainsi, nous avons, dans un premier temps, proposé une délimitation opérationnelle et conceptuelle de la régénération stratégique et de ses différents mécanismes et modalités. A partir des cas étudiés, un modèle intégrateur avait été proposé afin de mieux cerner le processus de la régénération stratégique, ses facteurs de déclenchement et ses modalités dans le contexte de l'entreprise familiale. Ce modèle prend en considération la dimension familiale dans le

processus de la régénération stratégique et souligne sa spécificité dans le cadre d'une entreprise multigénérationnelle.

Les histoires relatées dans le quatrième et cinquième chapitres, renseignent sur l'évolution de quatre entreprises françaises ayant contribué fortement à l'essor économique de leur région dans différents secteurs : textile, négoce, extraits végétaux. Ces histoires renseignent également sur les trajectoires stratégiques qui ont permis la prospérité et le développement de ces entreprises mais aussi le déclin.

Cette recherche se veut une contribution à la compréhension de phénomène stratégique complexe dans un contexte particulier et singulier. Une nouvelle voie de développement est désormais possible pour l'entreprise familiale : la régénération. L'entreprise familiale multigénérationnelle pourrait faire peau neuve toute en conservant son identité, sa culture et son activité face aux péripéties de l'environnement et des changements structurels auxquels elle peut faire face.

Des voies de recherche futures pourraient étayer et mettre en évidence les résultats obtenus et les pistes de réflexions proposées afin d'asseoir une théorisation de la régénération stratégique de l'entreprise familiale.

Bibliographie

- Agarwal, R., et Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293.
- Alcorn, P. B. (1982). *Success and survival in the family-owned firm*. New York: McGraw Hill.
- Aldrich, H. (1971). Organizational boundaries and inter-organizational conflict. *Human Relations*, 24(4), 279-293
- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. Sage.
- Aldrich, H. E., et Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual review of sociology*, 79-105.
- Aliseda, A. (2004). Logics in scientific discovery. *Foundations of Science*, 9(3), 339-363.
- Aliseda, A. (2006). *Abductive reasoning* (Vol. 330). Dordrecht: Springer.
- Allard-Poesi, F., et Perret, V. (2014). *Fondements épistémologiques de la recherche*, in Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Allouche, J., et Amann, B. (1995). Le retour triomphant du capitalisme familial. In De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse
- Allouche, J., et Amann, B. (1998). La confiance : une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et sociétés*, 32, 129-154.
- Allouche, J., et Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Allouche, J., et Amann, B. (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, (5), 109-130.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., et Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: a matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329.
- Amatori, F. (2009). Business history as history: Keynote Lecture at the 2008 European Business History Association Conference (Bergen, Norway, August 2008). *Business History*, 51(2), 143-156.
- Amburgey, T. L., Kelly, D., et Barnett, W. P. (1993). Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure, *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 51-73
- Anderson R. et Reeb D., 2003, Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage, *Journal of Law and Economics*, 46(2), 653-684.

- Anderson, R. C., et Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., et Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68(2), 263-285.
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance— An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445.
- Antonicic, B. (2006). Impacts of diversification and corporate entrepreneurship strategy making on growth and profitability: A normative model. *Journal of Enterprising Culture*, 14(01), 49-63.
- Archives Départementales de la Seine Maritime, 1986, Archives des Etablissements Blin et Blin d'Elbeuf 77J
- Argyris, C., et Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Arnold, H. J. (1982). Moderator variables: A clarification of conceptual, analytic, and psychometric issues. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29(2), 143-174.
- Aronoff, C. (2004). Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival. *Family Business Review*, 17(1), 55-59.
- Aronoff, C. E., et Ward, J. L. (1990). Succession: A new image. *Nation's Business*, 78, 46.
- Aronoff, C. E., et Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future?. *Family Business Review*, 8(2), 121-130.
- Arosa, B., Iturralde, T., et Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236-245.
- Arrègle, J. L., et Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales?. *Revue Française de Gestion*, 1(200), 87-109
- Arrègle, J. L., Durand, R., et Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7(2), 13-36.
- Arrègle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., et Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Arrighi, C., et Ferrario, R. (2008). Abductive reasoning, interpretation and collaborative processes. *Foundations of Science*, 13(1), 75-87.
- Astley, W. G. (1985). The two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 224-241.

- Astrachan, J. H. (1988). Family firm and community culture. *Family Business Review*, 1(2), 165-189.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.
- Astrachan, J. H., et Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., et Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Aubourg, N. (2000). *Adaptation ou sélection par l'environnement ? Apports et limites de l'écologie des populations à la problématique du changement organisationnel* (Thèse, Université de Caen).
- Baden-Fuller, C., et Stopford, J. (1994). Rejuvenating the Mature Business Harvard Business School Press. *Boston, MA*.
- Baden-Fuller, C., et Stopford, J. M. (1996). Rejuvenating the mature business. *Long Range Planning*, 3(29), 425.
- Baden-Fuller, C., et Volberda, H. W. (1997). Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 95-120.
- Bakkehaug, R., Eidem, E. S., Fagerholt, K., et Hvattum, L. M. (2014). A stochastic programming formulation for strategic fleet renewal in shipping. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 72, 60-76.
- Bamberger, P. (2008). From the editors beyond contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research. *Academy of Management Journal*, 51(5), 839-846.
- Barnes, L. B., et Hershon, S. A. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barnett, W. P., et Burgelman, R. A. (1996). Evolutionary perspectives on strategy. *Strategic Management Journal*, 17, 5-19.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Clark, D. N., et Alvarez, S. (2003). When do family ties matter? Entrepreneurial market opportunity recognition and resource acquisition in family firms. In *Babson-Kaufman Entrepreneurship Research Conference*.

- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 15-36.
- Barrédy C., (2009), « Quelles stratégies « qualité » d'accès aux données pour le chercheur qualitatif ? Le cas particulier des entreprises familiales », *Revue Internationale de Psychologie*, Volume XV, n°35, 73-94.
- Barrédy, C. (2002). Structures juridiques, gouvernance et développement de l'entreprise. *La gestion des entreprises familiales, Economica*.
- Barry, B. (1975). Development of organization structure in family firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42-60.
- Basso, O. (2004). *L'intrapreneuriat*. Economica.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (1999). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in R. A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod
- Beckhard, R., et Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Bégin, L., Chabaud, D., et Hannachi, M. (2011). La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique. In L. Cadieux, et B. Deschamps, *Le duo Cédant-Reprenneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, 13-30.
- Bégin, L., et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue Française de Gestion*, 200(1), 127-142.
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., et Van Den Bosch, F. A. (2013). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long Range Planning*, 46(3), 216-235.
- Bennet, A., et Bennet, D. (2004). *Organizational survival in the new world*. Routledge.
- Berland, N., et Pezet, A. (2000). Pour une démarche pragmatique en histoire de la gestion, *Comptabilité Contrôle Audit*, 6(3), 5-17.
- Bertrand, M., et Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *The Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., et Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Blake, C. G., et Saleh, S. D. (1995). A model of family owned small business performance. *Family Business Annual*, 1(1), 22-31.
- Bloch, A., et Nabat, E. (2009). Pérennité organisationnelle et transformation. *Revue Française de Gestion*, 192(2), 113-126.

- Bloch, A., Kachaner, N., & Mignon, S. (2012). *La stratégie du propriétaire : Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*. Pearson Education France.
- Bloch, A. et Lamothe, I. (2014), L'éternité en héritage : enquête sur la résilience des organisations, Descartes et Cie.
- Bodinier, B., et Cornu, C. (1999). Un précurseur de la " Droite Républicaine": Edgard Raoul-Duval (1832-1887). *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine (1954-)*, 680-712.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-170.
- Boles, J. S. (1996). Influences of work-family conflict on job satisfaction, life satisfaction and quitting intentions among business owners: the case of family-operated businesses. *Family Business Review*, 9(1), 61-74.
- Bonin, H. (1987). *CFAO, Cent ans de compétition*. Economica.
- Boussaguet, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale* (Thèse de Doctorat – Université de Montpellier I).
- Bower, J. L. (1986). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment* (Vol. 3). Harvard Business Press.
- Boyle, R. D., et Desai, H. B. (1991). Turnaround strategies for small firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 33.
- Brown, J. S., et Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), 198-213.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Burgelman, R. A., et Grove, A. S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28(10), 965-979.
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.
- Cadieux, L. et F. Brouard (2009), *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Calori, R., Baden-Fuller, C., et Hunt, B. (2000). Managing change at Novotel: back to the future. *Long Range Planning*, 33(6), 779-804.

- Campehoult, L. V., & Quivy, R. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris, Dunod.
- Cannon, M. D., et Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), 299-319.
- Capron, L., et Mitchell, W. (2009). Selection capability: How capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization Science*, 20(2), 294-312.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Carroll, G. R. (1984). Organizational ecology. *Annual Review of Sociology*, 71-93.
- Carroll, G. R. (1993). A sociological view on why firms differ. *Strategic Management Journal*, 14(4), 237-249.
- Casillas, J. C., et Moreno, A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 265-291.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., et Barbero, J. L. (2011). Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 90-100.
- Castagnari, A. et Hannachi, A. (2014), Cas de transmission familiale en milieu agricole : question de pérennité et/ou de fin de vie ; cas pédagogique, CCMP
- Catanzaro, A., Messeghem, K., et Sammut, S. (2012). Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), 33-53.
- Cater, J., et Schwab, A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*, 21(1), 31-50.
- Catry B., et Buff A. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-Union.
- Chabaud, D., et Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix?. *M@n@gement*. 9(3). 199-221.
- Chabaud, D., et Messeghem, K. (2010). Le paradigme de l'opportunité. *Revue Française de Gestion*, 206(7), 93-112.
- Chabaud, D., Messeghem, K., et Sammut, S. (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 1-5
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.

- Chaline, J. P. (2009). *Les dynasties normandes*. Perrin.
- Charreaux, G. (1991). Structure de propriété, relation d'agence et performance financière. *Revue Economique*, 42(3), 521-552.
- Chatelin, C. (2005). Epistémologie et méthodologie en Sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas. *Document de recherche*, (2005-01).
- Child, J. (1972). Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 163-177.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- Chirico, F., et Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., et Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms : conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., et Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., et Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441-448.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., et Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038.
- Christensen, C. R. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Harvard University.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., et Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-40.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., et Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-40.
- Churchill, N. C., et Hatten, K. J. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *Family Business Review*, 10(1), 53-67.
- Colli, A. (2003). *The history of family business, 1850-2000* (Vol. 47). Cambridge University Press.
- Collins, J. C., et Porras, J. I. (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House.

- Combes, M., et Lethielleux, L. (2008). Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels. *Revue Française de Gestion*, 188(8), 325-339.
- Cooper, A. C., & Schendel, D. (1976). Strategic responses to technological threats. *Business Horizons*, 19(1), 61-69.
- Corbetta, G., et Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
- Correll, R. W. (1989). Facing up to moving forward: A third-generation successor's reflections. *Family Business Review*, 2(1), 17-29.
- Cosier, R. A., et Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75-79.
- Cossette, P. (2009). *Publier dans une revue savante : Les 10 règles du chercheur convaincant*. PUQ.
- Cossette, P. (2010). Usages du concept de cognition dans les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(1), 9-32.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J.G. et M.P. Miles, 1999, Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47-63.
- Craig, J. B., Dibrell, C., et Davis, P. S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- Cromie, S., Stephenson, B., et Monteith, D. (1995). The management of family firms: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.
- Cronqvist, H., et Nilsson, M. (2003). Agency costs of controlling minority shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(04), 695-719.
- Crossan, M. M., et A Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., et White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Croutsche, J. J., et Ganidis, B. (2008). Diversité des entreprises familiales, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2/230, pp.144.

- Cruz, C., et Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.
- Cucculelli, M., et Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17-31.
- Cusin, J. (2009). L'élaboration d'un design de recherche : Les coulisses de la recherche qualitative en sciences de gestion : conjuguer fiabilité, pragmatisme et rigueur. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 15(35).
- Cyert, R. M., et March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2.
- Daft, R. L., et Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Daily, C. M., et Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Daily, C. M., et Thompson, S. S. (1994). Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination. *Family Business Review*, 7(3), 237-249.
- Daumas, J.C. (1993). Paternalisme et sociabilité ouvrière dans la draperie elbeuvienne à la fin du XIXe siècle. Le cas de Blin et Blin, Bulletin de la Société de l'Histoire d'Elbeuf
- Daumas, J.C. (1989). D'un fond d'archives d'entreprise à son exploitation : le cas des Etablissements Blin et Blin d'Elbeuf., Bulletin de la Société Libre d'Emulation de la Seine-Maritime
- Daumas, J.C. (1992). Blin, Fraenckel et les autres..., Note sur les fabricants et négociants juifs alsaciens d'Elbeuf, 1871-1900, Cercle de Généalogie Juive, n°29,
- Daumas, J.C. (1994). De Bischwiller à Elbeuf : un exode industriel (1871-1872), Revue de l'Alsace, n°123
- Daumas, J.C. (1994). Les Etablissements Blin et Blin d'Elbeuf à la fin du XIXe siècle : capital familiale, industrialisme dans un secteur en déclin, Entreprises et Histoire, n°6,
- Daumas, J.C. (1996). L'Amour du drap, Blin et Blin, 1827-1995. Histoire d'une entreprise Lainière familiale, Etudes Normandes, n°4,
- Daumas, J.C. (1997). Blin et Blin à Elbeuf : un monument de l'industrie, Archéologie Industrielle de la France, n°30,
- Daumas, J.C. (1998). Les métamorphoses de l'identité juive. Le cas d'une famille d'industriels. Les Blin, 1827-1914, Archives Juives, n°28,
- Daumas, J.C. (1998). Une entreprise juive sous l'occupation. Blin et Blin, 1940-1944, Archives Juives, n°31,

- Daumas, J.C. (1999). L'Amour du drap. Blin et Blin, 1827-1975. Histoire d'une entreprise lainière familiale,
- Daumas, J.C. (2000). Du colportage à l'industrie : portrait d'un fondateur de dynastie manufacturière, in J. Marseille (dir.), *Créateurs et Créations d'Entreprises*, Paris, ADHE,
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Communication à la conférence de l'AIMS*, mai, 23p.
- Davis, J. A., et Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute
- Davis, J. A., et Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., et Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, P. S., et Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30.
- Dawson, A. (2011). Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 189-199.
- De Geus, A. D. (1997). *La pérennité des entreprises*. Paris: Maxima Laurent du Mesnil Ed..
- De Massis, A., et Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H., Chrisman, J. J., et Kotlar, J. (2012). State of the art of family business research. In De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H., Chrisman, J. J., *Family business studies: An annotated bibliography*. Edward Elgar Publishing.
- De Mik, L., Anderson, R. M., et Johnson, P. A. (1985). *The family in business*. San Fransico: Jossey-Bass Publishers.
- Deeds, D. L., et Hill, C. W. (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 41-55.
- Denison, D., Lief, C., et Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Detchenique, G. (2012). *Les dynamiques de régénération territorialisées : le cas de la filière*, Thèse en Science de Gestion soutenue à l'Université de Caen, Basse Normandie
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, April, 147-160

- Donckels, R., et Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Donnelley, R. G. (1988). The family business. *Family Business Review*, 1(4), 427-445.
- Dougherty, D. (1992). A practice-centered model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 77-92.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 55-83.
- Drakopoulou Dodd, S. et Theoharakis, V. (2010). Which aspects of “familiness” influence continuous strategic renewal in family firms?. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(13), 2.
- Drakopoulou Dodd, S., Theoharakis, V., et Bisignano, A. (2014). Organisational renewal in family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 15(2), 67-78.
- Dreux, D. R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), 225-243.
- Driel, H. V. (1992). Co-operation in the Dutch container transport industry. *Service Industries Journal*, 12(4), 512-532.
- Dumez, H. (2009). Identité, performance et pérennité organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, 192(2), 91-94.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative?. *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.
- Dumez, H. (2013). « Qu'est-ce que la recherche qualitatives ? Problèmes épistémologiques, Méthodologiques et de théorisation », *Gérer et Comprendre*, n° 112, p. 29-42
- Durand, R. (2006). *Organizational evolution and strategic management*. Sage.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms*. Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Eddleston, K. A. (2008). Commentary: The prequel to family firm culture and stewardship: The leadership perspective of the founder. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1055-1061.
- Eddleston, K. A., et Kellermans, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.

- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., et Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.
- Eggers, J. P., et Kaplan, S. (2009). Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20(2), 461-477.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., et Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- El Gammal, J. (1982). Un pré-ralliement: Raoul-Duval et la droite républicaine, 1885-1887. *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine (1954-)*, 599-621.
- Fama, E. F., et Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of law and Economics*, 327-349.
- Farge, A. (1997). Histoire, événement, parole. *Socio-anthropologie*, (2).
- Fattoum, S., et Fayolle, A. (2009). Generational succession: Examples from Tunisian family firms. *Journal of Enterprising Culture*, 17(02), 127-145.
- Fernandes, A., et Ussman, A. M. (2013). The learning ability of Portuguese small family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 17(1-3), 105-123.
- Fiol, C. M., et Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fischer, H. R. (2001). Abductive reasoning as a way of worldmaking. *Foundations of Science*, 6(4), 361-383.
- Flaubert, G. (1950). *Lettres inédites à Raoul-Duval*. A. Michel.
- Flier, B., Van Den Bosch, F. A., et Volberda, H. W. (2003). Co-evolution in Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2163-2187.
- Floyd, S. W., et Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., et Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.

- Forgues, B., et Vandangeon-Derumez, I. (1999). Analyses longitudinales. In *Méthodes de recherche en management* (eds, Thiétart, R. A). Paris : Dunod, 422-448.
- Forgues, B., et Vandangeon-Derumez, I. (2014). Analyses longitudinales. In *Méthodes de recherche en management* (eds, Thiétart, R. A). Paris
- Franel, S. (2000), *Le premier du nom*, Film documentaire
- Gallo, M. Á., et Estapé, M. J. (1994). *Sector español de la alimentación y bebidas: empresas familiares y no familiares*. IESE. Working Paper Series
- Gallo, M. A., et Vilaseca, A. (1996). Finance in family business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.
- Gallo, M. A., et Vilaseca, A. (1998). A financial perspective on structure, conduct, and performance in the family firm: An empirical study. *Family Business Review*, 11(1), 35-47.
- Gartner, W. B. (2007). Entrepreneurial narrative and a science of the imagination. *Journal of Business Venturing*, 22(5), 613-627.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., et Kellermans, F. W. (2012). The adolescence of family firm research taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Germain, O. (2007). Charles Baden-Fuller. À contre-courant stratégique : expérimentation, régénération, coévolution. *Les grands auteurs en stratégie, Éditions Management et Société*, 359-377.
- Germain, O. (2008). *Le processus de recentrage des grandes entreprises sur les métiers* (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen).
- Gibbs, P. A. (1993). Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow. *Strategic Management Journal*, 14, 51.
- Gillespie, N., et Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127-145.
- Ginsberg, A., et Buchholtz, A. (1990). Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change. *Academy of Management Journal*, 33(3), 445-477.
- Gioia, D. A., et Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Giordano Y. et Jolibert A. (2008), Spécifier l'objet de la recherche, in « Méthode de recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », M.L Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (Eds.), p. 47-86, Pearson Education : New-York.

- Giordano, Y. (2002), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. EMS Editions
- Girod-Séville, M., et Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de la Recherche en Management*.
- Giroux, H. (2002). Neoliberalism, corporate culture, and the promise of higher education: The university as a democratic public sphere. *Harvard Educational Review*, 72(4), 425-464.
- Glaser, B. G. (1963). Retreading research materials: The use of secondary analysis by the independent researcher. *The American Behavioral Scientist (pre-1986)*, 6(10), 11.
- Goffee, R., et Scase, R. (1985). Proprietorial control in family firms: some functions of 'quasi-organic' management systems. *Journal of Management Studies*, 22(1), 53-68.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., et De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., et Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., et Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Greenwood, R., et Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113-124.
- Gulati, R., et Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440.
- Guth, W. D., et Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5-15.
- Habbershon, T. G. (2006). Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 879-886.
- Habbershon, T. G., et Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-237.
- Habbershon, T. G., et Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

- Habbershon, T. G., Williams, M., et MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hagedoorn, J., et Sadowski, B. (1999). The transition from strategic technology alliances to mergers and acquisitions: an exploratory study. *Journal of Management Studies*, 36(1), 87-107.
- Hall, A. (2003). Strategising in the context of genuine relations: An interpretative study of strategic renewal through family interactions. JIBS Dissertation Series 018. Jönköping, Sweden
- Hall, A., Melin, L., et Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Hannachi, M., Chabaud, D., et Bégin, L., (2010). La régénération stratégique des PME familiales : une étude de cas. 10^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Bordeaux.
- Hannan, M. T., et Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 929-964.
- Hannan, M. T., et Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 149-164.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Harvey, M., et Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Harvey, S. J. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41-55.
- Heaton, J. (2004). *Reworking qualitative data*. Sage.
- Heaton, J. (2008). Secondary analysis of qualitative data: An overview. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 33-45.
- Heyden, M. (2012). *Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal: A Multilevel Contingency Approach* (No. EPS-2012-259-STR). Erasmus Research Institute of Management (ERIM) (Thèse de Doctorat).
- Hirigoyen, G. (1982). Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales. *Banque*, 417, 588-593.

Hirigoyen, G. (1984). La fonction financière dans les moyennes entreprises industrielles et familiales. *Revue Française de Gestion, Janvier/Février*, 23-30.

Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue Française de Gestion*. N°189-199, 393-411

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., et Ireland, R. D. (1990). Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. *Strategic Management Journal*, 11(4), 29-48.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D., et Harrison, J. S. (1991). Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs. *Academy of Management Journal*, 34(3), 693-706.

Hlady Rispal, M. (2009). Lorsque le chercheur se livre à un jeu d'assemblage : la conduite d'études de cas encadrés. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 15(35), 168-187.

Hlady Rispal, M., et Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 15-40.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.

Hofer, C. W., et Schendel, D. (1980). *Strategy formulation : Analytical concepts*. West Publishing.

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

Hollander, B. S., et Elman, N. S. (1988). Family-owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145-164.

Honjo, Y. (2000). Business failure of new firms: an empirical analysis using a multiplicative hazards model. *International Journal of Industrial Organization*, 18(4), 557-574.

Hoopes, D. G., et Miller, D. (2006). Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses. *Family Business Review*, 19(2), 89-101.

Hoy, F. (2008). Organizational learning at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 152-158.

Hrebiniak, L. G., et Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 336-349.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

Huff, J. O., Thomas, H., et Huff, A. S. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13 (Summar special issue), 55-80.;

- Hurst, D. K. (2002). *Crisis & renewal: Meeting the challenge of organizational change*. Harvard Business Press.
- Hurst, D. K., Rush, J. C., et White, R. E. (1989). Top management teams and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 87-105.
- Huy, Q. N. (2009, August). Interaction between cognition and emotion on processes of strategic renewal. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Academy of Management.
- Jack, S. L. (2005). The role, use and activation of strong and weak network ties: a qualitative analysis. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233-1259.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282.
- Jensen, M. C., et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jobin, P. (1982). *Les cafés produits dans le monde: the coffees produced throughout the world*. P. Jobin.
- Johansson, A. W., Li, S. J., et Tsai, D. H. (2014). What stories are told from a family business and when?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3), 171-186.
- Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9(1), 75-91.
- Jones, O., et Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.
- Kalleberg, A. L., et Leicht, K. T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34(1), 136-161.
- Kanter, R. M. (1989). Power failure in management circuits. *Harvard Business*, 65-75.
- Kaye, K. (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*, 4(1), 21-44.
- Keil, T. (2002). *External corporate venturing: Strategic renewal in rapidly changing industries*. Praeger Pub Text.
- Keil, T. (2004). Building External Corporate Venturing Capability. *Journal of Management Studies*, 41(5), 799-825.
- Kellermanns, F. W., et Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kellermanns, F. W., et Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809-830.

- Kellermanns, F. W., et Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., et Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., et Murphy, F. (2010). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101.
- Kenyon-Rouvinez, D., et Ward, J. L. (2004). *Les entreprises familiales*. Presses universitaires de France.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.
- Kets de Vries, M. F. (1994). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Kets de Vries, M. F. K. (1996). *Family business: human dilemmas in the family firm: text and cases*. Arden Shakespeare.
- Kim, H. E., et Pennings, J. M. (2009). Innovation and strategic renewal in mature markets: A study of the tennis racket industry. *Organization Science*, 20(2), 368-383.
- Kimberly, J.R. et Miles R.H. (1982), *The organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- King, M. R., et Santor, E. (2008). Family values: Ownership structure, performance and capital structure of Canadian firms. *Journal of Banking & Finance*, 32(11), 2423-2432.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., et Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Knott, A. M., et Posen, H. E. (2005). Is failure good?. *Strategic Management Journal*, 26(7), 617-641.
- Knott, A. M., et Posen, H. E. (2009). Firm R&D behavior and evolving technology in established industries. *Organization Science*, 20(2), 352-367.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9
- Koenig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*. 1 (160). 9-27

- Kraatz, M. S., et Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(5), 632-657.
- Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A., et Volberda, H. W. (2011). The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004. *Journal of Management Studies*, 48(5), 984-1014.
- Lamberg, J. A., Tikkanen, H., Nokelainen, T., et Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. *Strategic Management Journal*, 30(1), 45-60.
- Lambrecht, J., et Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295-313.
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management international*, 2(1), 37.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A., et Truax, J. (1994). A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms. *Journal of Management Studies*, 31(5), 619-652.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I., Perrow, E. L., et Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.
- Le Breton-Miller, L., et Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Le Vigoureux, F., et Aurégan, P. (2010). Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert. *Revue Internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), 71-93.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., et Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases* (p. 3). Homewood, IL: RD Irwin.
- Lecourt, D. (2006). Dictionnaire d'histoire et philosophie des sciences. PUF
- Lee, C., Lee, K., et Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640.

- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Lee, M. S., et Rogoff, E. G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.
- Levering, R., et Moskowitz, M. (1993). The ten best companies to work for in America. *Business and Society Review-Boston and New York-*, 26-26.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Levinthal, D. A. (1991). Random walks and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 397-420.
- Levinthal, D. A., et March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Lieberman, M. B., et Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(1), 41-58.
- Lindow, C. M. (2013). *A strategic fit perspective on family firm performance* (pp. 49-93). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lindow, C. M., Stubner, S., et Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Lorange, P. (1986). Human resource management in multinational cooperative ventures. *Human Resource Management (1986-1998)*, 25(1), 133.
- Lubatkin, M. H., Ling, Y., et Schulze, W. S. (2007). An Organizational Justice-Based View of Self-Control and Agency Costs in Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), 955-971.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., et Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313.
- Lumpkin, G. T., Martin, W., et Vaughn, M. (2008). Family orientation: individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127-138.
- Lyman, A. R. (1991). Customer service: does family ownership make a difference?. *Family Business Review*, 4(3), 303-324.

- M'bengué A., Vandangeon-Derumez I. et Grimand A., (2000), "Postures paradigmatiques et outils de recherche en management stratégique", Actes de la Journée Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion, Université Paris XII, p.279-305.
- Macpherson, A., et Jones, O. (2008). Object-mediated learning and strategic renewal in a mature organization. *Management Learning*, 39(2), 177-201.
- Maherault, L. (1998). Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non cotées. *Revue du Financier*, 114, 59-75.
- Mahmoud-Jouini, S. B., Bloch, A., et Mignon, S. (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes. *Revue Française de Gestion*, (200), 111-126
- Mahto, R. V., Davis, P. S., Pearce, I. I., John, A., et Robinson Jr, R. B. (2010). Satisfaction with firm performance in family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 985-1001.
- Maillard, J. L. (1981). Capitaux et révolution industrielle au Havre. In *Annales de Normandie* (Vol. 31, No. 2, pp. 147-164). Université de Caen.
- Malon, C. (2001). *Le Havre colonial de 1880 à 1960*. Thèse Université de Rouen Le Havre.
- Malon, C. (2006). *Le Havre colonial de 1880 à 1960*. Publication Université de Rouen Havre
- Malon, C. (2009). La plus grande France introuvable: réflexions sur une aporie de l'identité nationale en période coloniale. *Cahiers de sociologie économique et culturelle*, (47-48).
- Mandel, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues—Final Report. *KMU Forschung Austria, Study on behalf of the European Commission*.
- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4) 563-577.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mariussen, Å., Wheelock, J., et Baines, S. (1997). The family business tradition in Britain and Norway: modernization and reinvention?. *International Studies of Management & Organization*, 64-85.
- Martin, W. L., et Lumpkin, G. T. (2003). From entrepreneurial orientation to family orientation: Generational differences in the management of family businesses. In *Frontiers of entrepreneurship research: Proceedings of the 23rd annual Entrepreneurship Research Conference* (pp. 309-321).
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.

Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166-181.

McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson, G. V., et Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7(1), 1-19.

McNamara, P., et Baden-Fuller, C. (1999). Lessons from the Celltech case: Balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal. *British Journal of Management*, 10(4), 291-307.

Menard, S. (1991) *Longitudinal Research*, Newbury Park: Sage Publications.

Messeghem, K., et Sammut, S. (2010). Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(1), 82-107

Messeghem, K., Boissin, J. P., et Fayolle, A. (2012). Entrepreneuriat : de la théorie à la pratique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(4), 7-8.

Meyer, A. D., Brooks, G. R., et Goes, J. B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 11(5), 93.

Meyer, J. W., et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 340-363.

Mezias, S. J., et Glynn, M. A. (1993). The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution. *Strategic Management Journal*, 14, 77-77.

Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3(1), 169-196.

Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Vuibert.

Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse. *Revue Française de Gestion*, (192).

Miles, R. et Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill: New York.

Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

Miles, R. E., et Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 36-52.

Miles, R. H. (1980). *Macro organizational behavior*. Goodyear Pub. Co.

Miles, R. H., et Cameron, K. S. (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. Prentice Hall.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

- Miller, D., et Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., et Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., et Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Miller, D., et Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
- Miller, D., et Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Miller, D., Breton-Miller, L., et Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and Non-Family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., et Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Miller, D., Steier, L., et Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Miller, E. J., et Rice, A. K. (1988). The family business in contemporary society. *Family Business Review*, 1(2), 193-210.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 582-589.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management Review*, 9(2), 207-224.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., Ahlstrand, B., et Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Simon and Schuster.
- Monsen, R. J. (1969). Ownership and management: The effect of separation on performance. *Business horizons*, 12(4), 45-52.
- Moore, N. (2007). (Re)using qualitative data? *Sociological Research Online*. 12(3).
- Morck, R., et Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.
- Mustakallio, M., Autio, E., et Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision-making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222.

- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., et Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Naman, J. L., et Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Nelson, R. R., et Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Neubauer, F., et Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. Macmillan.
- Niemi, L. (2005). *The father, the son and the refreshed spirit: strategic renewal after family business succession in the context of the textile, clothing, leather and footwear industry*. University of Jyväskylä. (Thèse de Doctorat)
- Nordqvist, M., Habbershon, T. G., et Melin, L. (2008). 6. Transgenerational entrepreneurship: exploring entrepreneurial orientation in family firms. *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research*, 93.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., et Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Oster, S. (1982). Intra-industry structure and the ease of strategic change. *The Review of Economics and Statistics*, 376-383.
- Pajunen, K. (2006). Stakeholder influences in organizational survival*. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1261-1288.
- Pappas, J. M., et Wooldridge, B. (2002). Social networks and strategic knowledge: a study of strategic renewal from a mid-level perspective. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. F1-F6). Academy of Management.
- Paul, V. (1971). Comment on écrit l'histoire. *Paris, Seuil*.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., et Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Peay, T. R., et Dyer Jr, W. G. (1989). Power orientations of entrepreneurs and succession planning. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 47.
- Peirce, C. S. (1955). Abduction and induction. *Philosophical writings of Peirce*, 11.
- Peirce, C. S. (1974). Pragmatism and Pragmaticism. *Collected papers of Charles Sanders Peirce* (Vol. 5), Volumes 5 à 6, 4^{ème} édition.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

- Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press. 4th Edition
- Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel. *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, 253-297.
- Perret, V. et Séville. M (2007), « Fondement épistémologique de la recherché ». In Thiétart, R. A. *Méthodes de recherche en management*, Dunod. 13-33.
- Pervin, A. (1997). A conversation with Henry Mintzberg. *Family Business Review*, 10(2), 185-198.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., et Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Pezet, A. (2000). La gestion du risque dans la décision d'investissement industriel : de la mesure à l'analyse. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (2), 5-19.
- Pfeffer, J., et Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence approach. NY: *Harper and Row Publishers*.
- Piaget, J. (1967). Introduction et variétés de l'épistémologie. *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard.
- Poroli, C. (1999). La multidimensionnalité de la mort des organisations. Cahier n°274, Centre de recherche DMSP Dauphine Marketing Stratégie prospective.
- Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Porter, M. E. (1991). Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard Business Review*, 70(5), 65-82.
- Poskela, J., et Martinsuo, M. (2009). Management control and strategic renewal in the front end of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 671-684.
- Post, J. E. (1993). The greening of the Boston Park Plaza Hotel. *Family Business Review*, 6(2), 131-148.
- Poza, E. J., Alfred, T., et Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms-A preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), 135-155.
- Prashantham, S. (2008). New venture internationalization as strategic renewal. *European Management Journal*, 26(6), 378-387.

- Pratt, J. H., et Davis, J. A. (1985). Measurement and evaluation of the populations of family-owned and home-based businesses. Washington, DC: US Small Business Administration
- Prokesch, S. (1986). Renewing traditional values. *The New York Times*, June, 10, D1.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin Professional Publishing.
- Rajagopalan, N., et Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 22(1), 48-79.
- Rindova, V. P., et Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Rogoff, E. G., et Heck, R. K. Z. (2003). Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 559-566.
- Romanelli, E. (1989). Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, 369-387.
- Romanelli, E., et Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. *Méthodes & Recherches*, 101-137.
- Roquelet, A. et Cretot, R. (1986). *Archives des établissements Blin & Blin SA d'Elbeuf : 77 J*. Les Archives.
- Rosenblatt, P., De Mik, L., Anderson, R. M., et Johnson, P. A. (1985). *The family in business*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., et Teece, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy. *Fundamental issues in strategy: A research agenda*, 9, 47.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., et Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5-29.
- Sahaym, A., Steensma, H. K., et Schilling, M. A. (2007). The influence of information technology on the use of loosely coupled organizational forms: An industry-level analysis. *Organization Science*, 18(5), 865-880.
- Salaman, J. G., et Asch, D. (2003). *Strategy and capability: Sustaining organizational change*. Blackwell.
- Santarelli, E., et Lotti, F. (2005). The survival of family firms: the importance of control and family ties. *International Journal of the Economics of Business*, 12(2), 183-192.

- Sarkar, M. B., Echambadi, R., et Harrison, J. S. (2001). Research note: Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 701-711.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., et Dino, R. N. (2000, August). Altruism and agency in family firms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2000, No. 1, pp. I1-I5). Academy of Management.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., et Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), 247-259.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., et Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., et Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Schwenk, C., et Tang, M. J. (1989). Economic and psychological explanations for strategic persistence. *Omega*, 17(6), 559-570.
- Sciascia, S., et Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4) 493-511.
- Shamsie, J., Martin, X., et Miller, D. (2009). In with the old, in with the new: Capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1440-1452.
- Sharma, P., et Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- Sharma, P., et Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., et Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., et Broberg, J. C. (2009). Family Firms and Entrepreneurial Orientation in Publicly Traded Firms A Comparative Analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, 22(1), 9-24.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44(4), 838-857.
- Silverman, D. (2005). Doing qualitative research (Ed.).

- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., et Meinhard, A. G. (1991). Institutional change and ecological dynamics. *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press. 390-422.
- Sirmon, D. G., et Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Sirmon, D. G., Arrègle, J. L., Hitt, M. A., et Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.
- Snow, C. C., et Hambrick, D. C. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., et Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 501-524.
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-367.
- Steier, L. (2003). Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 597-618.
- Stein, J. M. (Ed.). (1973). *The Random House dictionary of the English language. The unabridged ed.* Random House.
- Stern, M. H. (1986). Inside the family-held business. *Jovanovich, New York*.
- Stewart, A. (2008). Who Could Best Complement a Team of Family Business Researchers—Scholars Down the Hall or in Another Building?. *Family Business Review*, 21(4), 279-293.
- Stienstra, M., Baaij, M., Van den Bosch, F., et Volberda, H. (2004). Strategic Renewal of Europe's Largest Telecom Operators (1992–2001): From Herd Behaviour Towards Strategic Choice?. *European Management Journal*, 22(3), 273-280.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of organizations*, 44(2), 142-193.
- Stopford, J. M., et Baden-Fuller, C. (1990). Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies*, 27(4), 399-415.
- Stopford, J., et Baden-Fuller, C. (2003). The critical role of sense-making in 'Rejuvenating the Mature Business. *The Future of the Multinational Company*, Wiley: Chichester, 171(1), 78.

- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis A strategy for organizational survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297-316.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102.
- Sutton, R. I. (1987). The process of organizational death: Disbanding and reconnecting. *Administrative Science Quarterly*, 542-569.
- Tagiuri, R., et Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teng, B. S. (2007). Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119-142.
- Teng, B. S., et Cummings, J. L. (2002). Trade-offs in managing resources and capabilities. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 81-91.
- Thagard, P. (2005). Being interdisciplinary: Trading zones in cognitive science. *Interdisciplinary collaboration : An emerging cognitive science*, 317-339.
- Thiéart, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Tréhan, N. (2002). Usages de la société holding par des entreprises personnelles et familiales non cotées pratiquant la croissance externe. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5(2), 143-162.
- Turgeon, J., et Bernatchez, J. (2003). Les données secondaires. *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, 431-468.
- Tushman, M. L., et Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: Interactions between external and emergent processes and strategic choice. *Research in Organizational Behavior*, 8, 171-222.
- Ulrich, D., et Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.
- Valynseele, J. (1971). *Les Say et leurs alliances : l'étonnante aventure d'une famille cévenole*. L'auteur, 8, rue Cannebière.
- Van Auken, H., et Werbel, J. (2006). Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment. *Family Business Review*, 19(1), 49-63.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, 13(5), 169-188.

- Van de Ven, A. H., et Garud, R. (1993). Innovation and industry development: The case of cochlear implants. *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, 5, 1-46.
- Van de Ven, A. H., et Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Van Teeffelen, L., et Uhlaner, L. (2010). Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: do successors' actions pay off?. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 347-365.
- Verbeke, A., Chrisman, J. J., et Yuan, W. (2007). A note on strategic renewal and corporate venturing in the subsidiaries of multinational enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 585-600.
- Villalonga, B., et Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Vithessonthi, C., et Thoumrungroje, A. (2011). Strategic change and firm performance: the moderating effect of organisational learning. *Journal of Asia Business Studies*, 5(2), 194-210.
- Volberda, H. W. (2005). Piloter le Renouveau Stratégique : Mobilisation du Changement au sein des Grandes Entreprises Diversifiées *Gestion 2000*, 22(5).
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., et Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family business review*, 1(2), 105-117.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Ward, J. L., et Aronoff, C. E. (1991). Trust gives you the advantage. *Nation's Business*, 79(8), 42-45.
- Webb, J., et Dawson, P. (1991). Measure for measure: strategic change in an electronic instruments corporation. *Journal of Management Studies*, 28(2), 191-192.
- Weitzel, W., & Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 91-109.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

- Westphal, J. D., et Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113-1137.
- Whipp, R., Rosenfeld, R., et Pettigrew, A. (1989). Managing strategic change in a mature business. *Long Range Planning*, 22(6), 92-99.
- Whitney, J. O. (1996). Strategic renewal for business units. *Harvard Business Review*, 74(4), 84-98.
- Wright, M., Hoskisson, R. E., et Busenitz, L. W. (2001). Firm rebirth: Buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 111-125.
- Wright, M., Robbie, K., Thompson, S., et Starkey, K. (1994). Longevity and the life-cycle of management buy-outs. *Strategic Management Journal*, 15(3), 215-227.
- Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*, 5.
- Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Yin, R. K. (2012). Case study methods.
- Yin, R. K. (2014). Case study research design and methods
- Yoshino, M. Y., et Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Harvard Business Press.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory and practice*, 17, 5-5.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-247.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Zahra, S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 243-257.

- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51-65.
- Zahra, S. A., et Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346.
- Zahra, S. A., et Zahra, P. H. (1992). Organizational structure and corporate entrepreneurship. *Paper presented at the Academy of Management*.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., et Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-Family firms: A Resource-Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., et Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., et Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-66.
- Zajac, E. J., et Kraatz, M. S. (1993). A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 83-102.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., et Bresser, R. K. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic management journal*, 21(4), 429-453.
- Zellweger, T. M., et Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., et Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., et Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.

Annexes

<u>Annexe 1 : Le Groupe Lesieur</u>	398
<u>Annexe 2 : Entreprise Herman</u>	408
<u>Annexe 3 : Publications sur la régénération stratégique</u>	414
<u>Annexe 4 : Descendance Raoul Duval</u>	420
<u>Annexe 5 : Circulaire de création de la maison Foerster</u>	440
<u>Annexe 6 : Lettre du personnel africain (Abidjan) à Gilbert Raoul Duval</u> . Erreur ! Signet non défini.	441
<u>Annexe 7 : Etats financiers de l'entreprise E. Raoul Duval et Cie (2008-2013)</u>	443
<u>Annexe 8 : Présentation de l'entreprise E. Raoul Duval et Cie S.A. (en 2015)</u> ..	446
<u>Annexe 9 : Présentation d'Edgar Raoul Duval</u>	447
<u>Annexe 10 : Historique des dirigeants et administrateurs de l'entreprise E. Raoul Duval et Cie S.A. (Xerfi)</u>	451
<u>Annexe 11 : Liste des événements de l'entreprise E. Raoul Duval et Cie S.A. (1995-2013) (Xerfi)</u>	455
<u>Annexe 12 : Présentation de la société SAAAA</u>	459
<u>Annexe 13 : Présentation de la société TIN France</u>	460
<u>Annexe 14 : Présentation de la Maison Jobin et Cie SAS</u>	461
<u>Annexe 15 : Liste des actionnaires de la maison Raoul Duval dans les années 1970</u>	462
<u>Annexe 16 : Liste des actionnaires de la maison Raoul Duval dans les années 1980</u>	464
<u>Annexe 17 : Pays Producteurs du café dans le monde – 1934, P. Jobin & Cie</u> .	467
<u>Annexe 18 : Retranscription des entretiens</u>	468
<u>A. M. Patrick Masson (Maison Jobin)</u>	468
<u>B. Retranscription des entretiens réalisés par d'autres chercheurs</u> ...	483
Entretien 1 : Prosper Guedigan Zinsou et Didier Chabaud avec François Raoul Duval.....	483
Entretien 2 : Prosper Guedigan Zinsou avec M. Gregorieff.....	490
Entretien 3 : Prosper Guedigan Zinsou et Jean Braud	507
Entretien 4 : Prosper Guedigan Zinsou avec M. Y.Y	512
Entretien 5 : Didier Chabaud et Lucie Bégin avec François Raoul Duval.....	520
Entretien 6 : Didier Chabaud avec François Raoul Duval	529
<u>Annexe 19 : Action de 500 fr. Société Commerciale INTEROCEANIQUE</u>	537
<u>Annexe 20 : Département Produit Chimique. : Développements programmés en 1999/2000 (E. Raoul Duval et Cie, S.A.)</u>	538
<u>Annexe 21 : Arbre généalogique de la Famille Blin</u>	539

Annexe 1 : Le Groupe Lesieur

Fondée au début du XX^{ème} siècle, la société Lesieur développe à l'origine une double activité d'huilier et de pétrolier, une vocation qui doit beaucoup aux expériences antérieures de son fondateur, Georges Lesieur.

Marseille était le monopole du secteur huilier et savonnier au XIX^{ème} et XX^{ème} siècles grâce entre autres à l'extension du commerce de Marseille à travers le monde,

Après Marseille, mais loin derrière elle, Bordeaux constituait, dans les premières années du XX^{ème} siècle, un second pôle huilier d'importance en France.

Après Marseille et Bordeaux, le secteur huilier s'était également fortement développé, encore de manière beaucoup plus dispersée, dans le nord de la France, notamment autour de Lille, Dunkerque et du Havre où s'étaient installées quelques grosses huileries. Depuis la fin du XIX^{ème} siècle, le Havre abritait ainsi les établissements Desmarais et l'Huilerie de l'Ouest, propriété de la famille Deutsch de la Meurthe. Quant à la ville de Dunkerque, elle accueillait deux principales huileries du nord de la France : l'huilerie Marchand, fondée en 1845, et l'huilerie Lavergne, fondée en 1870.

Né à Paris en 1848, Georges Lesieur, était un homme du XIX^{ème} siècle. La tradition familiale, largement répandue parmi les plus anciens salariés de la société, a conservé de lui une image. Cette dernière qui, pour être incomplète, n'en confirme pas moins cette observation : jaloux de ses prérogatives, autoritaire mais paternaliste – à l'image de la plupart de ses homologues du début du XX^{ème} siècle – Georges Lesieur fut également un homme de « clan » et tint à mêler étroitement sa famille à la direction de l'entreprise comme le prouvèrent les carrières poursuivies par ses gendres au sein de la société. Pour Georges Lesieur la conduite de l'entreprise restait d'abord une affaire de famille.

En 1863, âgé de 15 ans, il entra comme employé de commerce chez Desmarais Frères qui devait devenir une importante entreprise pétrolière. Fondée en 1861 par Charles et Henri Desmarais, la Maison Desmarais s'était spécialisée initialement dans l'épuration et la distribution des huiles végétales pour l'éclairage.

Pendant toutes Les années de croissance de la firme, Georges Lesieur avait connu une carrière fulgurante, gravissant tous les échelons qu'à accéder, au tournant des années 1870-1880, aux fonctions de fondé de pouvoirs des frères Desmarais. En 1883, devenu l'un des hauts responsables de Desmarais. Il eut cinq enfants, trois fils – Maurice, né en 1883, Paul né en 1885, et Henri né en 1888, et deux filles – Germaine née en 1887 et Simone née en 1904. Tous jouèrent, d'une manière ou d'une autre, un rôle au sein de la société fondée par leur père.

A la mort d'Henri Desmarais, en 1887, Charles était décédé en 1978, ses deux fils, Lucien et Paul, accédèrent tout naturellement à la tête de la firme. Ce changement d'hommes renforça encore la position de Georges Lesieur au sein de l'entreprise : en raison de son ancienneté dans la maison et son expérience des affaires, il servit de « guide dans les affaires » à Lucien et Paul Desmarais, âgés respectivement de 22 et 23 ans avant de devenir en 1888, associé de ces derniers et cogérant de l'entreprise.

Cette époque marque sans doute l'apogée de la carrière de Georges Lesieur : occupant une position clé au sein de la société Desmarais, ce dernier vit ses compétences professionnelles reconnues par ses pairs qui l'accueillirent, en 1895, à la Chambre de Commerce de Paris. Membre des commissions « douanes » et « bourses de Commerce » et de la chambre – qui la présenta pour le grade de Chevalier de la Légion d'Honneur qu'il obtint en 1900 – il fut trésorier de cette dernière de 1901 à 1903, vice-président de 1903 à 1904 et enfin président de 1905 à 1907. Il assura également, à partir de 1900, les fonctions de président de la Commission administrative de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciale de Paris et chargé de gérer les affaires courantes de l'Ecole. Ses voyages aux Etats Unis lui ont permis de visiter des entreprises américaines, notamment du secteur pétrolier et huilier auxquels appartenait la maison Desmarais.

En 1908, Georges Lesieur décidait de quitter la maison Desmarais à laquelle il avait consacré plus de 40 ans de sa vie. « *Mon désir, écrit Georges Lesieur dans la lettre d'adieux à ses anciens collaborateurs déjà citée, eut été de continuer l'œuvre commune, si j'avais pu faire admettre mes fils, ou même l'un d'eux, dans la maison, pour y travailler à vos côtés. Cette demande si légitime m'a été refusée. Mes associés n'ont pas cru devoir me donner cette marque de satisfaction en raison de mon dévouement à leurs intérêts, et en témoignage de la reconnaissance qu'ils auraient pu avoir pour*

celui qui leur a servi de guide dans les affaires, lorsque la destinée est venue, si prématurément, enlever leur père à notre affection. C'est pourquoi, continue-t-il, je me vois dans l'obligation de vous faire mes adieux. Mais je ne me retire pas des affaires : afin d'assurer l'avenir de mes enfants, je vais encore consacrer toute mon activité à la création de nouvelles entreprises, lesquelles vont malheureusement diviser des intérêts qu'il eut été si sage au contraire de fortifier par une union durable. »

Les nominations de Georges Lesieur à la Chambre de Commerce de Paris et autres structures suggèrent l'existence au profit de Georges Lesieur d'un réseau de relations et d'amitiés sans doute très étendu dans ce que Paris compte alors de « décideurs » publics et privés, financiers et industriels. Connaissant bien les métiers de l'huile et du pétrole, assuré d'y trouver de multiples appuis, c'est tout naturellement vers eux qu'il décide, au printemps de 1908 de se tourner, se posant ainsi en concurrent direct des frères Desmarais plus qu'en véritable innovateur.

Ecarté de la maison Desmarais après plus de soixante ans, Georges Lesieur ne se lançait pas seul dans l'aventure immense que devait présenter, à cet âge, la création d'une nouvelle entreprise. Dans le courant du mois de mai 1908, il louait des bureaux à Paris, rue Joubert, afin de mettre au point son projet. Autour de lui et dès cette époque se trouvaient 6 personnes qui constituèrent le premier noyau dur de Lesieur et qui devait jouer, à des degrés divers, un rôle déterminant dans les premières années de l'entreprise : ses trois fils Maurice, Paul et Henri, dont l'avenir professionnel – raison officielle du départ de leur père – se trouvait ainsi assuré, mais aussi et surtout trois de ses anciens collaborateurs de chez Desmarais.

Avec la présence des ingénieurs, la deuxième caractéristique de ce noyau dur initial de la société est l'importance donnée, à travers les hommes, aux questions commerciales. Sans doute cette préoccupation n'est-elle pas totalement neuve à ce moment dans le patronat, de nombreuses entreprises ayant pris conscience à la fin du 19^{ème} siècle. De ce point de vue, Georges Lesieur fait montre de précocité qu'il convient de souligner. Constitué d'hommes qui se connaissent et se complètent, le noyau initial fait ainsi figure de véritable fratrie, organisée autour de Georges Lesieur – l'aîné du groupe – et tendue vers un objectif commun.

Le projet de Georges Lesieur consistait à entreprendre l'édification d'un « groupe d'huileries ». Ne pouvant sans risque s'installer au Havre, où se trouvait déjà l'huilerie Desmarais, et moins encore dans la moitié sud du pays, domaine réservé à l'huilerie marseillaise, c'est à Coudekerque que Georges Lesieur décida de s'implanter.

En 1908, Georges Lesieur procède à l'acquisition d'un premier ensemble de parcelles de terrains situés sur les communes de Capelle Nord et de Coudekerque.

Deuxième étape dans la mise en œuvre du projet de Lesieur : quelques mois après le commencement des travaux de l'usine, en décembre 1908, ce dernier acquiert à Saint Ouen (Seine), un groupe de parcelles sur lesquelles fut édifié à partir de l'année 1909 un entrepôt chargé de distribuer les produits en provenance de l'usine. Le choix manifeste la volonté du fondateur de centrer son organisation commerciale sur la capitale : l'expansion très rapide que connaissaient le marché parisien et l'amélioration très nette du niveau de vie des couches populaires offraient en effet de belles perspectives pour un produit de grande consommation comme l'huile alimentaire.

En 1910, l'établissement employait alors un peu moins de 700 personnes auxquelles il faut ajouter l'effectif de l'entrepôt de Saint Ouen. Une partie des ouvriers de l'usine, peut-être même tous, étaient logés par Lesieur. Les sources notariales mentionnent dès l'achèvement de l'usine en 1911, la présence près de cette dernière de « pavillons d'habitation pour la direction et de maisons d'ouvriers » mais aussi d'une « petite maison à usage de cabaret ». La présence de cette cité révèle incontestablement la volonté de Georges Lesieur de créer une culture sociale spécifique à l'établissement – et, sans doute aussi, de retenir la main-d'œuvre – culture sociale très marquée par l'esprit paternaliste de son initiateur.

Le 4 décembre 1911, Georges Lesieur faisait apport des actifs industriels de Coudekerque et de Saint Ouen à une société en nom collectif « Georges Lesieur et ses Fils ». L'objet social de la SNC était la fabrication et le commerce des huiles végétales et des produits qui en dérivent, ainsi que le raffinage et le commerce des huiles et essences minérale et des produits qui en dérivent. Fixée à 15 années et 15 jours et ayant son siège au 59 rue du Rocher dans le 8^{ème} arrondissement de Paris – Georges Lesieur abandonnant à cette occasion la rue Joubert –, la société était constituée au capital de six millions de francs.

Dès sa création en 1911, la société Georges Lesieur disposait d'une véritable organisation industrielle distinguant nettement les trois fonctions stratégiques achats de matières premières, production et commercialisation-vente du produit fini. A chacune de ces fonctions correspondait une structure de décision fonctionnant de manière largement autonome et qui contrôlait elle-même sa propre organisation. Pour l'importation des arachides originaires d'AOF, la société Lesieur s'est associée dès 1911 avec un important négociant de Bordeaux – Charles Eugène Barthes – avec qui elle a créé une filiale commune au capital de 11 millions de franc détenue à part égale de 50%. Ayant son siège à Bordeaux, la société dispose dès le départ de comptoirs au Sénégal, en Casamance et en Gambie Anglaise, le fonds de commerce métropolitain et colonial qu'elle possédait.

A la veille de la première guerre mondiale les dirigeants de Lesieur se préparaient à réduire la part des huiles alimentaires à base d'huiles d'arachides de Rufisque importées par la maison Barthes-Lesieur et à développer activement les fabrications à base d'arachides de Coromandel.

Dernière grande production de l'usine de Coudekerque, les savons étaient vendus soit de manière anonyme soit sous marques. Le premier savon de marque lancé par Lesieur le fut dès décembre 1911, sous le nom de « *Notre Dame de l'Océan* ». Gravée sur le savon lui-même, cette formule fut complétée, à partir de 1914, par une vignette représentant la Vierge. Entre ces deux dates, la société Lesieur mit sur le marché une deuxième marque de savon, « *Notre Dame de Capelle* » fut diffusée exclusivement dans le nord de la France.

Jusqu'en 1913, la production de savons de l'usine Lesieur de Coudekerque se limita exclusivement aux savons durs. A l'instar des huiles, la diffusion de ces savons durs s'effectuait par l'intermédiaire des grossistes.

Il semble qu'à partir de 1913, la société Lesieur ait diversifié ses fabrications et se soit lancée dans la production de savons mous. Comme pour les huiles de Coromandel, c'est la volonté de l'entreprise de répondre aux attentes des consommateurs qui la convainquirent d'occuper ce créneau.

Confrontés à un double problème d'approvisionnement et d'écoulement de la production, soumis à l'intervention croissante des pouvoirs publics dans les affaires économiques, les responsables de l'entreprise s'attachent d'abord, durant les 4 ans de la première guerre mondiale, à maintenir une activité minimale tant à l'usine de Coudekerque qu'à la raffinerie de Dunkerque, cet impératif les amenant, dans la branche pétrole, à s'associer très tôt avec un pétrolier du Nord de manière à s'assurer de débouchés en prévision de l'après-guerre. Cette tentative ne put aboutir et déboucha sur la liquidation des actifs pétroliers de la société et sur le recentrage de l'activité de cette dernière sur les huiles alimentaires et industrielles.

Privée d'une partie de ses débouchés, notamment vers Lille, occupée par l'armée allemande, durement affectée par la mobilisation de près de la moitié de son personnel, située de surcroît à proximité de la zone des combats, une partie de l'établissement fut d'ailleurs réquisitionnée pour servir d'hôpital aux troupes françaises, l'usine de Coudekerque se trouva par ailleurs confrontée à un problème d'approvisionnement en graines. Dans l'impossibilité d'expédier huiles et tourteaux vers Lille et sa région, c'est donc vers Paris que les dirigeants de la société se tournaient.

Aux difficultés d'assurer normalement les expéditions d'huiles s'ajoutèrent celles liées au manque de main d'œuvre. Pénurie de matières premières, pénuries de personnel, difficulté d'expédition : tels furent les problèmes auxquels la société Lesieur, tout comme ses confrères, fut confrontée pendant presque toute la durée des hostilités.

Situation différente pour la branche pétrole de la société placée très tôt, du fait de son caractère stratégique, sous le contrôle de l'Etat. Lesieur cesse son activité de pétrole en 1920. Signe de ce recentrage ou première étape sur la voie d'une réorganisation du système industriel de l'entreprise : cette même année 1921 voyait la transformation de l'ancienne société en nom collectif Barthes-Lesieur en société anonyme au capital de 32 millions de francs. Rebaptisée Le Commerce Africain, la société récupéra l'ensemble des installations situées en métropole et en Afrique de l'Ouest tandis que son siège était transféré de Bordeaux à Dakar.

Ouverte avec la liquidation des actifs pétroliers, la première moitié des années 1920 marque un tournant fondamental dans l'histoire de la société Lesieur : c'est à ce moment que l'entreprise engage une réflexion de fond sur les marques et le conditionnement des huiles alimentaires et des savons, réflexion qui débouche sur le lancement, en 1924, de l'huile Lesieur en bouteille de verre.

Les inconvénients liés à la diffusion de l'huile étaient d'autant plus graves que l'entreprise connaissait, en ce début de l'année 1922, une aggravation de la concurrence liée elle-même en grande partie à la conjoncture déprimée des années 1920-1921.

Le lancement des bidons métalliques, en 1922, prouve clairement la volonté d'expansion commerciale qui anime les dirigeants de Lesieur en ce début des années 1920. Rien de tel avec les bouteilles de verre qui marquèrent véritablement l'entrée de Lesieur sur le marché de la grande consommation. C'est au début de l'année 1922, soit au même moment les bidons métalliques, que les dirigeants de l'entreprise mirent à l'étude ce mode de conditionnement. Dès le départ, Georges Lesieur et ses collaborateurs prirent le parti de réaliser eux-mêmes les opérations d'embouteillage de l'huile, d'étiquetage et de capsulage des bouteilles plutôt que de les confier à un sous-traitant, cette forme d'intégration étant unique dans le secteur de l'époque.

Le lancement de l'huile Lesieur en bouteille de verre fut à l'origine d'une transformation complète de l'organisation industrielle de la société Lesieur. Plus qu'une simple transformation, c'est en fait à la naissance d'un système d'entreprise entièrement nouveau auquel nous assistons dans ces années-là, l'innovation au sein de la société se distinguant par son caractère global.

Une première étape consista à transformer l'ancienne société en nom collectif en société anonyme. Ce changement de statut répondait à l'accroissement sensible des ventes et devait permettre de se développer en proportion de l'importance des affaires. Le fondateur établissait ainsi très clairement le lien qui existait entre le changement de statut, les perspectives commerciales qui s'offraient à l'entreprise et les transformations qui devaient s'accomplir dans l'organisation de cette dernière. Pour Georges Lesieur, le passage en société anonyme était d'abord un moyen de doter cette dernière des ressources financières nécessaires à son développement.

La crise des années 1930 touche la société Lesieur au tournant des années 1929-1930, soit une bonne année avant le reste du pays. Différentes mesures, n'obtinrent guère sur le moment les résultats escomptés, la campagne 1933-1934 étant marquée par les cours les plus bas jamais enregistrés. Tel est le contexte dans lequel évolua la société Lesieur pendant toutes les années 1930.

Paradoxalement, l'entreprise connaît une reprise vigoureuse en 1931 : la société enregistra cette année-là une rentabilité élevée (6%), son fonds de roulement redevenant largement positif. Les deux années suivantes sont plus contrastées. Les années 1934-1935 marquent une nouvelle rechute. Pour ces deux années, la rentabilité de l'entreprise accuse une chute de plus de 50% par rapport à 1933 tandis que la baisse très brutale du fonds de roulement témoigne d'une détérioration de la situation financière de l'entreprise. Perceptible en 1935, le raffermissement des cours ne profite guère à Lesieur, essentiellement en raison du maintien des prix de vente de l'huile à des niveaux peu élevés. Une première reprise se situe, en fait, en 1936. Les effets pervers de la loi des 40 heures, qui ôte toute élasticité à la production et perturbe le fonctionnement de l'usine de Coudekerque, et la hausse générale des prix inférieurs provoquent un tassement de l'activité de l'entreprise que traduisent bien la quasi-stagnation de la rentabilité et du fonds de roulement et le recul très marqué de dividende distribué. Pour Lesieur en fait, comme d'ailleurs pour la plupart des entreprises françaises, la véritable reprise se situe en 1938.

Face à la crise, les dirigeants de Lesieur refusèrent de se cantonner dans l'attentisme pour privilégier une politique d'investissements destinée à accroître les capacités industrielles de l'entreprise. Cette politique se traduisit par une extension ou une refonte des principaux ateliers de l'usine de Coudekerque qui canalisa la plus grande part des nouveaux investissements. L'objectif était double : d'une part, augmenter la production d'environ 10% afin de compenser l'effondrement des prix, d'autre part, améliorer la rentabilité et la productivité des différents ateliers de l'établissement.

L'augmentation de production de l'entreprise s'accompagna d'une stratégie de conquête de nouveaux marchés destinée à élargir les débouchés de l'huile Lesieur. Cette politique d'expansion commerciale constitue la deuxième réponse des dirigeants de Lesieur à la crise. Elle se manifesta par la création, en 1932, d'une filiale Belge, la SA Belge Georges Lesieur et ses fils au capital de 100 000 francs détenu à 100% par la société Lesieur. Filiale de commercialisation, celle-ci comprenait un entrepôt remplisseur chargé de diffuser l'huile Lesieur sur le marché belge. Cette création s'agit plutôt de profiter des similitudes existant entre cette partie de la Belgique et les régions de France où l'entreprise était installée sur le plan des habitudes de consommation et de l'évolution générale du marché de l'huile et non dans une politique d'internationalisation. La volonté était aussi guidée pour

tirer parti de la position de l'usine de Dunkerque à la frontière des deux pays pour tenter d'accroître les débouchés de l'entreprise.

Le dernier axe de la stratégie de crise poursuivie par Lesieur consista à développer l'intégration remontante en prenant le contrôle totale de la société Le Commerce Africain, chargée des approvisionnements en arachides, qui connaissait depuis le début des années 1930 de graves difficultés de trésorerie. La société Lesieur finit par racheter les parts de Barthes en juillet 1935 prenant du même coup le contrôle d'un important réseau de comptoirs situés au Sénégal, en Casamance et en Gambie Anglaise.

Des changements dans l'organisation interne de l'entreprise ont été mis en place, en 1934, la première transformation concerna la direction de l'entreprise. Elle aboutit à la création d'une direction générale, fonction qui n'existait pas jusque-là chez Lesieur. Trois membres du CA furent nommés directeurs généraux : Henri Lesieur, Henri Doyen et Jacques Lemaigre Dubreuil. Cette création est une étape importante dans l'histoire de Lesieur. Elle révèle une volonté de centralisation des processus de décision au sein de l'entreprise et révèle une volonté claire d'accroître leur contrôle sur cette dernière. En outre, cette création intervient trois ans après le décès de Georges Lesieur aient voulu prendre leur distance avec le mode de direction très unipersonnel des origines et doter la société d'un système de management plus moderne, en tout cas mieux adapté au contexte de l'époque.

La deuxième grande réforme organisationnelle porta sur un certain nombre de services centraux ainsi que sur les secteurs commerciaux des régions. Elle fut réalisée en 1935 sur la base des propositions effectuées par le cabinet d'ingénieurs-conseils Planus.

En 1938, la société Lesieur employait entre 1800 et 2000 personnes.

Dans le rapport avec le personnel, les dirigeants de Lesieur, et notamment Paul Lesieur, président depuis 1931, étaient restés fidèles tout au long des années 1930 à l'esprit maison fondé par Georges Lesieur. Le paternalisme d'entreprise était resté très fort et n'avait guère connu d'évolution par rapport au schéma initié initial : la société était toujours conçue comme une grande famille regroupée sous l'aile protectrice de la famille fondatrice et le système de recrutement accordait toujours autant d'importance à l'origine locale et aux recommandations de l'entourage. Les ouvriers avaient la réputation d'être mieux payés que dans la plupart des établissements de taille similaire tan disque les licenciements passaient pour être exceptionnels.

Pour la société Lesieur comme pour la plupart des entreprises françaises, la Seconde Guerre mondiale fut d'abord une série de contraintes. Le poids de la conjoncture, la tutelle de l'occupant et le dirigisme de Vichy en matière économique pesèrent à des degrés divers sur l'activité de l'entreprise.

Confrontée à une situation exceptionnelle, l'entreprise s'attacha d'abord à survivre. Elle parvint en partie, trouvant dans les organismes officiels et les efforts d'organisation réalisés par le secteur huilier les conditions d'un maintien, même minime, de sa production et de son activité commerciale. De cette insertion de l'entreprise dans les circuits professionnels et publics résulta une délocalisation – provisoire – de la production de l'usine de Coudekerque vers les entrepôts de province, devenus les pivots du système industriel de Lesieur.

Mais la seconde guerre mondiale a été surtout l'occasion d'un redéploiement de l'outil industriel de l'entreprise de la Métropole vers l'Afrique. Encouragée par le gouvernement de Vichy, la fondation des usines africaines de Dakar, Alger et Casablanca fut un véritable choix stratégique des parts des dirigeants de Lesieur qui en la matière pensèrent très tôt à l'après-guerre et au retour à des conditions normales d'activité. Ce pari, devait s'avérer, au lendemain de la guerre, largement payant et propulser la société au premier rang des établissements de la profession.

L'hiver 1941-1942 marqua un retournement de tendance. Bombardée le 15 novembre 1941, l'usine de Coudekerque subit d'importants dégâts qui obligeaient à cette date l'arrêt des fabrications d'huile. Les résultats catastrophiques de la campagne de cette année aggravaient la situation. Assurés de ne pouvoir rentabiliser leurs installations faute de matières premières, les dirigeants de Lesieur décidèrent de ne pas reprendre les fabrications d'huile et de fermer les ateliers concernés. La voie choisie fut celle de « la concentration de la production dans les établissements du secteur en état de fonctionner » : désormais jusqu'en 1944, l'usine de Coudekerque ne fabriqua plus que du savon de toilette en quantité de plus en plus faibles, la production d'huile étant effectuée à façon par le groupement de Défense des Sinistrés de guerre de l'huilerie française, devenue en juin 1941, le Comptoir Auxiliaire de Défense des SHS. Pour comprendre l'effondrement de la production d'huile,

Lesieur a mis en place la production d'un condiment de remplacement fabriqué à partir de la gomme adragante et commercialisé sous la marque Ophir.

La fondation des établissements africains de Lesieur est très étroitement liée au contexte de la seconde guerre mondiale. Loin d'être un acte mûri de longue date, elle fut initialement la réponse des dirigeants de Lesieur à une demande du gouvernement de Vichy, soucieux d'assurer le ravitaillement de la métropole en matières premières oléagineuses. L'accueil favorable des dirigeants de Lesieur à la demande du gouvernement tenait à deux raisons. La première était l'existence déjà d'une ancienne attache africaine au sein de l'entreprise, par l'intermédiaire de sa filiale. La seconde raison était la paralysie presque totale de l'usine de Coudekerque, privée de matières premières et située de surcroît en zone interdite.

La fondation des établissements africains s'effectua très rapidement. Dès le 31 janvier 1941, c'est-à-dire un peu plus de trois mois après la désignation par le conseil d'administration de Jacques LD comme responsable du dossier, était constituée la société Lesieur Afrique Casablanca, SA au capital de 500.000 francs. L'usine de Casablanca, qui fut mise en service en 1944, était chargée du raffinage des huiles brutes expédiées de Dakar par la société Lesieur Afrique Dakar. Elle était également équipée pour fabriquer de l'huile d'olive. Fondée quelques mois plus tard en 1941, la société Lesieur Afrique Dakar, dite « Grande Huilerie Africaine », avait également été constituée en SA, son capital initial s'élevant à 1 million de francs. L'établissement, qui commença à tourner en 1943, était spécialisé dans l'extraction d'huile brute. La troisième société, Lesieur Afrique Alger, fut fondée le 15 octobre 1941. SA au capital de 15 millions de francs, elle exploitait une usine chargée, à l'instar de celle de Casablanca, du raffinage des huiles brutes en provenance de Dakar. Achevée en 1948, le chantier ayant dû être interrompu à la suite du débarquement en Afrique du Nord, l'usine d'Alger fut pourvue d'une savonnerie.

La reconstruction de l'usine de Coudekerque, entièrement détruite en 1944, commença à la fin de l'année 1945 pour s'achever en 1950. Elle fut rendue possible par un certain nombre de textes ministériels. La mécanisation de l'usine a permis de faire passer l'effectif global de l'usine de 1200 en 1939 à 967 en 1950.

La société Lesieur connut, à partir du début des années 1950, une période d'intenses mutations. En quelques années, l'entreprise passa d'une structure familiale aux dimensions d'un grand groupe, tandis que ses métiers et sa vocation, jusque-là exclusivement centrés sur l'huile et ses dérivés, s'orientaient dans des directions nouvelles. Ce changement de dimension s'amorça dans les années 1950 lorsque la société parvint à s'imposer comme le premier fabricant français d'huiles alimentaires. Puis vint le temps de la diversification. Consciente de ce que ses parts de marché dans ce secteur ne pouvaient plus augmenter au même rythme que dans ce secteur ne pouvaient plus augmenter au même rythme que dans les années précédentes, la société Lesieur procéda dans le courant des années 1960 à une véritable diversification de ses activités en s'implantant sur des marchés entièrement nouveaux pour elle : produits d'entretien, plats cuisinés, margarine, aliments pour bétail, fabrication des emballages plastiques. Cette stratégie de croissance externe s'accompagna d'une politique de croissance interne visant à maintenir et à renforcer ses positions dans le secteur des huiles alimentaires. Les années 1970 marquèrent une réorientation de la stratégie de croissance externe de l'entreprise. C'est que la diversification des années 1960, si elle avait permis la constitution d'un groupe à vocation agroalimentaire, ne s'était pas accompagnée d'un véritable projet fédérateur : structure industrielle dispersée, juxtaposition de petites entreprises peu concurrentielle, absence d'implantation internationale : telles étaient au début des années 1970, les principales faiblesses du groupe qui se trouvait par ailleurs confronté à une hausse du cours des graines d'arachides et au développement de la concurrence internationale. La conséquence de ces difficultés fut l'ouverture du capital de la société à la BNP, l'entreprise perdant à ce moment le caractère familiale qui était le sien depuis les origines.

Le rôle de la BNP apparaît dès lors déterminant dans la réorientation stratégique entreprise par le groupe à partir de la seconde moitié des années 1970. Recentrage sur les métiers de base et arrêt de toute opération de diversification dans un premier temps, reprise ensuite de la croissance externe mais en tenant compte cette fois de l'homogénéité des nouvelles activités avec celles pratiquées par le groupe, rapprochement enfin, puis fusion avec le groupe sucrier Saint Louis Bouchon : au cours des années 1980. Et plus particulièrement dans la seconde moitié de la décennie, un véritable projet industriel associant les deux groupes sembla prendre forme, qui devait permettre à terme la

constitution d'un deuxième pôle français de l'agroalimentaire derrière BSN. L'offensive du groupe italien Ferruzzi sur Saint Louis et la vente de Lesieur par ce dernier consacra l'échec de cette ambition en même temps qu'elle révéla les faiblesses du secteur agroalimentaire français.

Au début des années 1950, Lesieur était encore une entreprise « à visage humain » : 1556 ouvriers et employés en Métropole. Très semblable par la taille à ce qu'elle était avant-guerre, et ce malgré la mise en service de deux nouveaux entrepôts et l'agrandissement de l'usine de Coudekerque, l'entreprise l'était également sur le plan des relations entre les hommes, très marquées encore par le schéma paternaliste des origines. Dans ce domaine, les dirigeants de Lesieur dirent montre de préoccupations nouvelles et entreprirent, à l'instar d'un grand nombre de leurs homologues, de renouveler les bases de leur politique du personnel.

En terme de management, l'entreprise restait, comme par le passé, l'affaire de a famille fondatrice. De ce point de vue, l'introduction de la société à la bourse de Paris en 1951, ne changea rien à l'affaire, celle-ci conservait environ 80M du capital de l'entreprise. Présidé par Paul Lesieur jusqu'en 1966, celui-ci fut composé pendant toutes les années 1950 de six membres, presque tous apparentés à la famille Lesieur seuls membres du conseil au cours de cette période, n'appartenaient pas à la famille Lesieur. Les orientations initiées se situent en partie dans la politique suivie par le patronat de l'époque visant à accroître le pouvoir d'achat des salariés. A l'instar de la plupart de leurs homologues, les dirigeants de Lesieur prirent conscience qu'une augmentation de ce dernier leur serait, en dernier ressort, bénéfique, les ouvriers ou les salariés de l'usine ou de Saint Ouen étant d'abord des consommateurs. Les dirigeants de Lesieur furent également sensibles aux préoccupations productives qui traversaient alors les milieux d'affaire : gratifications et incitations financières étaient conçues comme un moyen d'améliorer la productivité des établissements de la société à l'heure où celle-ci se lançait dans la production de masse.

Si à la fin de l'année 50 Lesieur fournissait déjà près de 60% du marché français des huiles de marque, sa part dans la consommation totale d'huiles alimentaires ne représentait encore que 17%. Or dans les 10 ans qui suivirent, cette part de marché ne cessa d'augmenter, passant de 25% en 1955 à près de 60% en 1960, la part de Lesieur sur le marché des huiles de marque constituant de son côté à croître pour atteindre près de 75% en 60. A cette date, Lesieur était devenu non seulement le premier fabricant français d'huiles alimentaires, toutes catégories confondues, mais aussi, le premier huilier européen, Unilever fondant à ce moment l'essentiel de sa stratégie sur la margarine, produit qui offrait une valeur ajoutée beaucoup plus importante que l'huile fluide.

L'arrivée de Lesieur sur le marché des aliments pour bétail, au début des années 60, répond initialement à la volonté du groupe de se développer dans l'un des métiers de base. Par la suite, une véritable diversification fut entreprise sur ce secteur qui aboutit à la création d'une filiale complète allant de l'alimentation à l'abattage des animaux. Passant d'une stratégie de croissance interne à une stratégie de croissance externe et s'écartant de la seule filière tourteaux, Lesieur opérait une série de rachats et de fusions afin d'asseoir sa position dans le secteur des aliments pour bétail. En 1962, le groupe acquérait la société Vato à Valenciennes, en mai 1962, le département aliments pour bétail de l'usine de Gravelle fusionnait avec la société Vato pour donner naissance à la SA SODEVA ayant pour siège à Valenciennes. Son activité consistait à fabriquer et vendre des aliments composés complets pour animaux, commercialisés sous une gamme de marques spécialisées, et d'éléments minéraux vendus sous la marque Vatos. Son réseau de vente couvrait une douzaine de départements dans le Nord et la Normandie.

En 1968, la construction d'une seconde usine au Neubourg, dans l'Eure, afin d'alimenter l'importante région d'élevage que constituait la Normandie. L'année suivante, SODEVA, devenu Lesieur-Sodeva, procéda à l'absorption de quatre sociétés d'alimentation animale de moyenne importance : Abonnenc et Cie, dont l'usine était à Die (Drôme), Sodel, qui disposait d'une usine à Feurs (Loire), les établissements Lecerf-Guilheux, à Rennes, et les Etablissements Péronneau, à Moulins.

En 1969-1970, Lesieur diversifiait ses activités vers l'abatage des animaux en absorbant coup sur coup des Etablissements Béranger à Crest (Drôme), spécialisés dans l'abattage des lapins et de la volaille, de la Covam, filiale de Péronneau, qui pratiquait une activité identique, et d'une société familiale d'abattage de volailles située à Janze (Ile et Vilaine) SA Chapon.

Parallèlement à cette politique d'expansion et de renforcement dans ses métiers de base, Lesieur mena, tout au long des années 60, une stratégie de diversification de ses activités. Celle-ci emprunta

trois grandes directions : la bouteille plastique d'une part, les plats préparés d'autre part, et enfin les détergents.

L'arrivée de Lesieur sur le marché des emballages plastiques, qui trouva son aboutissement en 1963 dans le lancement de la bouteille plastique est sans doute la plus innovante de toutes les opérations de diversification suivie par la société. Elle correspond à la volonté de la direction d'intégrer l'ensemble des opérations de la filière huile alimentaire, de la production au conditionnement, sur le module de ce qui avait déjà été fait lors du lancement de l'huile « Lesieur » en bouteille de verre en 1924. En modifiant la structure des frais de transport de l'entreprise, la bouteille en plastique amena une profonde réorganisation géographique de ses centres de conditionnement. Le groupe fut donc amené à fermer progressivement la plupart des centres implantés hors des usines de raffinage. Furent ainsi fermés les centres de conditionnement de Reims, Tours, Lyon, Strasbourg, Nancy, et Montpellier, tandis que les ateliers d'embouteillage spécialement adaptés à la bouteille plastique étaient aménagés dans les usines de Dunkerque, de Bordeaux et du Havre. Le conditionnement fut également supprimé à l'entrepôt de Saint Ouen qui ne fut toutefois pas fermé. Ayant pris une avance technique incontestable dans le domaine de la production des bouteilles plastiques, Lesieur entreprit d'exploiter son innovation et d'en faire une activité à part entière, l'entreprise choisissant de produire et de commercialiser elle-même la Machine DSL. A cet effet, l'usine de Graville fut aménagée de façon à permettre la fabrication des machines et de la matière première nécessaire à la production des bouteilles plastiques. Compte tenu des aspects chimiques du projet et des investissements considérables qu'il impliquait, Lesieur choisit de développer un groupe industriel de la chimie. Après avoir contacté Kuhlmann, Péchinet Saint Gobain, Rhone Pulenc, Montecatini et le Groupe Royal Dutch Shell, c'est avec la Compagnie Française des Produits Chimique Shell que Lesieur s'associa. En août 1963, un accord prévoyant une assistance technique et scientifique entre les deux parties était signée tandis qu'une filiale à part égale était créée : la société Dorlyl. Installée dans l'usine de Graville, cette dernière, constituée sous la forme d'une SARL, était chargée d'élaborer, de produire et de vendre les matières premières nécessaires aux emballages plastiques. Un an plus tard, une seconde filiale commune était créée en partenariat avec la Compagnie de Pont à Mousson, cette fois pour la construction et la commercialisation des machines à fabriquer les emballages : SIDEL (Société Industrielle des Emballages Legers). Ayant pour siège social à Paris, cette société détenue à 90% par Lesieur, reçut lors de sa création les installations que possédait Lesieur à l'usine du Havre pour la construction des machines.

En 1967, Lesieur pénétra le marché des plats préparés en prenant une participation majoritaire dans la SA Garbit qui fournissait plus de 50% du marché français de plats préparés (pizza, paella, couscous...) devant Buitoni. En 1969, ce fut le tour de la SA Bretagne -Provence d'être absorbée. Fondée en 1932, cette entreprise se situait en France au quatrième rang pour le concentré de tomate, au deuxième rang pour les sauces tomate et les pâtes farcies en boîtes et au cinquième rang pour les potages. En 1970, les sociétés Garbit et Bretagne-Provence furent réunies dans une seule société la SA des Produits Alimentaires (SAPAL) qui concentra ses fabrications dans l'usine d'Orange.

C'est en 1967 que Lesieur prit pied sur le marché des détergents et des produits d'entretien. Contrairement à la plupart des opérations, le groupe ne procéda pas cette fois par absorption ou prise de participation mais, sur le modèle des emballages plastiques, par création d'une filiale commune avec un important groupe français du secteur : les Etablissements Cotelle et Foucher. Le groupe avait pour ambition de se poser en concurrent des grands groupes étrangers du secteur comme Procter et Gambel, Unilever ou Heinkel.

En 1967, Lesieur concluait avec Cotelle et Foucher un protocole d'accord vidant à la concentration au sein d'une filiale commune des activités industrielles et commerciales des deux entreprises. Cotelle et Foucher représentait alors 70% des ventes totales d'eaux de Javel en France (avec la marques Javel et La Croix), 51% des détergents liquides (avec les marques MIR, REX, Mir ROSE), 9% des poudres à laver (avec les marques Comète, Super Croix, Crio) et 9% des poudre à récurer (avec la marque Bref). Ces produits étaient fabriqués dans quatre usines situées à Reims, Maison Alfort, Ponthierry et Sathonay. Ce regroupement se traduisit la même année par l'apport à une filiale commune, Elco Société d'Exploitation Lesieur-Cotelle et Fouche, de tous les actifs correspondants des deux sociétés mères, celles-ci conservant leur portefeuille et n'exerçant plus qu'une activité de holding.

A la fin des années 1960, le groupe Lesieur était implanté sur le marché de la margarine et sur celui des produits d'entretien, deux secteurs où le groupe anglo-saxon disposait de positions très fortes,

voire dominantes. Aspirant peut être à devenir l'Unilever Français, Lesieur était en tout cas parvenu à sortir de la monoactivité et des risques qu'elle faisait peser sur son avenir : en 1970, 51% du CA du groupe était ainsi assurés par les huiles contre 73% en 1965 et plus de 90 à la fin des années 1950. Les faiblesses que présentait le groupe dans les domaines de l'organisation des activités et celle du commandement furent en tout cas à l'origine de la décision prise par la direction de Lesieur de procéder à une vaste réorganisation des structures de l'entreprise afin de lui donner une cohérence nouvelle. Afin de mener à bien cette tâche, les dirigeants de Lesieur firent appel, au milieu de l'année 1967, au cabinet MacKinsey qui était en train d'intervenir dans de nombreuses entreprises françaises et européennes confrontées à des problèmes similaires. Intervention de Mackinsey et réorganisation du groupe et restructuration.

Le groupe a subi aussi de plein fouet à partir de 67-68 la concurrence du tournesol qui, favorisé autant par son moindre coût en regard de l'arachide que par ses qualités supposées diététiques qui allaient dans le sens du cout du public, ne cessa de progresser en termes de parts de marchés, aux dépends une fois de plus de l'arachide. Hausse des cours de l'arachide et dans la foulée concurrence des huiles de tables notamment de tournesol, c'est donc un problème d'approvisionnement que fut confronté Lesieur, les variations du prix de l'arachide entraînant une diminution sensible de ses profits. Face à cette conjoncture, les dirigeants de la société entreprirent dès la fin des années 60, de modifier leur stratégie d'approvisionnement afin de diminuer la part de l'arachide dans les fabrications du groupe. Cette stratégie se traduit par l'arrivée de Lesieur sur le marché des huiles de tournesol puis la modification de la composition des huiles.

Réelle, la croissance du groupe Lesieur au cours des années 1960 restait toutefois caractérisée par un certain nombre de faiblesses structurelles qui tenaient à la manière dont s'étaient déroulées les opérations de diversification. Différentes dans leur origine et leurs effets, ces faiblesses touchaient la plupart des nouvelles activités du groupe.

Encore sous le coup des difficultés des années 1967-1970, ayant dû se débarrasser d'une partie de ses filiales, confrontée à la concurrence agressive d'Astra sur le marché des huiles de tournesol, la Compagnie Financière Lesieur se trouvait, au début de l'année 1972, dans une posture délicate. La situation était d'autant plus inquiétante que des rumeurs persistantes faisaient état de certaines convoitises sur le groupe.

En faisant appel à la BANEXI pour se protéger d'une attaque d'Unipol, la direction avait mis un terme au contrôle exclusif de la famille Lesieur sur les destinées de l'entreprise. L'évènement, en ce sens, est important qui marque une rupture dans l'histoire de la société qui devait déboucher sur de profondes transformations internes. En partie contestable, avec près de 55% du capital, la famille Lesieur était-elle vraiment menacée ?

L'arrivée de la BANEXI dans le capital de Lesieur et de François Carier, son représentant, fut immédiatement suivie des premières mesures visant à réorganiser le groupe. A la demande du nouvel actionnaire, une étude approfondie du groupe fut commandée à un cabinet d'organisation, étude qui déboucha sur un profond renouvellement de l'équipe dirigeante : 6 directeurs furent contraints de quitter leur poste, dont le directeur des relations humaines et marketing, tandis que le DGA recommandé par la BANEXI était nommé. La brutalité de ces mesures, destinées sans doute à manquer le coup, créa un malaise certain parmi l'encadrement de la société. Pour la première fois de son histoire, celle-ci connut, dans le courant de l'année 1973, une grève des cadres qui se déclaraient solidaires de ceux de leurs collègues qui avait été contraint de quitter le groupe.

Dans la même lignée, Lesieur entreprenait de redéfinir sa politique commerciale. Définir à la fin de l'année 1972 et très largement inspiré par la nouvelle équipe mise en place, la nouvelle politique visait à recentrer les activités du groupe sur la production et la distribution de produits, alimentaires et d'entretien, de grande consommation et à l'arrêt de toute diversification dans des secteurs non concurrentiels ou trop éloignés des métiers de base du groupe. Ces orientations se traduisaient dès janvier 1973 par la cession à Saint Gobain Pont à Mousson de la participation de 50% que détenait Lesieur dans Doroly, puis, la vente de la SAPAL à Panzani Milliat frères, filiale de BSN Gervais Danone. Par ailleurs, Lesieur Sodeva vendit son centre de conditionnement d'œufs situé à Die avant de faire apport de ses établissements de Fleurs et Moulin à une société locale. Ayant procédé à une série d'opération de désinvestissement, dont certain s'étaient traduites par d'importante plus-value, le groupe entreprit de renforcer ses positions dans le secteur des corps gras et des produits d'entretien. En 1973, Lesieur Cotelle et associé rachetait ainsi à la Société Salador, filiale du groupe américain

Grace, les marques et la clientèle qu'elle détenait dans le secteur des huiles alimentaires. Dans le même temps, trois nouveaux produits d'entretien étaient lancés sur le marché : Baxil, un nettoyant pour sol et mur, Mir Amnia, un détergeant liquide ammoniacé et l'adoucissant textile Mir.

A la fin de l'année 1973, la BANEXI avait déjà fortement imprimé sa marque sur le groupe Lesieur. Les bouleversements qui avaient affecté l'encadrement supérieur de l'entreprise avaient notamment abouti au déclin de l'ancien mode familiale de direction au profit d'un management plus efficace et plus technique. Sur le plan de la stratégie commerciale, les opérations de désinvestissement effectuées dans le secteur de l'emballage plastique et des plats cuisinés annonçaient un recentrage du groupe sur un nombre plus restreint d'activité qui devait être largement poursuivi dans les années suivantes.

E 1982, Michel Lesieur, atteint la limite d'âge, quittait la présidence du groupe et cédait son siège à Guy de Brignac, jusque là vice-président directeur général. Son arrivée à la présidence, Michel Lesieur devenant président d'honneur, symbolisait les changements intervenus depuis l'arrivée de la BANEXI dans le capital de Lesieur en 1973 et le poids croissant de l'établissement financier dans la conduite du groupe.

Au début des années 1990, l'activité de la société Lesieur reposait sur trois catégories distinctes de produits : les huiles, les condiments et les produits frais.

Annexe 2 : Entreprise Herman

Adapté de Correll R. W., (1989), "Facing up to moving forward: A third generation successor's reflections", Family Business Review

Mon rêve, en tant que jeune adulte, était de poursuivre ma carrière dans l'enseignement, sur la même ligne du rêve inassouvi de mon grand-père. En tant qu'adulte, j'ai travaillé pour élever mon niveau de différenciation.

La différenciation n'est pas facile à réaliser quand vous êtes le fils du fondateur d'une entreprise familiale. Selon mon expérience il est aussi plus difficile quand vous êtes l'ainé d'une fratrie et le successeur potentiel de l'entreprise familiale. Mon père aussi manquait de différenciation suffisante mais il équilibrait ce défaut par sa capacité à avoir des relations où il était le maître, comme sa relation avec ses enfants et sa relation avec sa femme, ma mère. Sa volonté d'être le maître dans certaines situations a été dévastateur.

Notre entreprise familiale a été nommée Hermann Loenstein après que mon grand-père l'avait créée en 1893, à New York, depuis qu'il est arrivé de l'Allemagne. Il a été rejoint, peu de temps après, par son frère Wilhelm, où ils sont devenus partenaires dans l'entreprise mais Hermann était toujours l'actionnaire dominant. Après le décès de Wilhelm, en 1937, l'entreprise est redevenue la propriété unique de mon grand-père. Mon père, Rodolph, a rejoint l'entreprise en 1925, après l'obtention de son diplôme de Laurenceville Preparatory School. Il a été le seul successeur et le seul dirigeant après le décès de son père en 1945. En 1957, après avoir obtenu mon diplôme de l'Université de Yale, j'ai intégré l'entreprise familiale. Neuf ans après, avec le décès de mon père, j'étais l'unique dirigeant de l'entreprise.

A l'époque, où j'ai repris l'entreprise, elle était composée d'un bureau à New York, un entrepôt pour l'importation-exportation de cuirs fins, une tannerie dans l'Etat de New York et des liens solides avec ses fournisseurs. Au cours de ses 93 ans d'existence, Hermann Lowenstein été un nom bien connu dans l'industrie du cuir au Etats Unis. Elle était une entreprise fleurie dans une industrie fleurie, respectée pour son innovation, honnêteté et dévouement au service de ses clients et fournisseurs. Chaque génération avait sa propre marque, poursuivant différents marchés et présentant des styles de leadership différents. Il y avait des hauts et des bas, mais chacun de nous a finalement réussi à atteindre une bonne

situation financière et une identité distinctive de management, en dépit du fait qu'aucun d'entre nous n'a choisi l'industrie du cuir comme vocation.

Mon grand-père, Hermann, était un apprenant vorace qui avait voulu devenir professeur. En raison de l'apparition de la cécité presque totale, il a plutôt émigré en Amérique, où il était soutenu par des contacts de la famille et a pu créer une entreprise à son nom. Ma grand-mère Helene Correll, était une femme de carrière, d'abord journaliste, plus tard un médecin réputée et une des premières femmes diplômées de Columbia Medical School.

Mon père était le seul fils et le plus jeune de 3 enfants. Il avait lui aussi un rêve qui lui a été refusé. Il voulait être architecte, mais je crois, il a estimé qu'il était de son devoir d'intégrer l'entreprise familiale, mais il a continué d'être fasciné par l'architecture toute sa vie. J'étais né en 1935, aîné de 4 enfants : 2 filles et 2 garçons, nos voies se sont séparées mais au moment de faire carrière, 3 d'entre nous avaient intégré l'entreprise familiale. Après le décès de mon père je suis resté seul dans l'entreprise.

Première tentatives de différenciation

Alors que rien n'a été dit, je savais que mon père voulait que j'intègre l'entreprise familiale. J'ai travaillé durant deux été quand j'étais au lycée, dans l'entreprise familiale. Je connaissais l'entreprise et tous ses employés. Je ne partageais pas l'avis de mon père sur l'essor de l'industrie du cuir, mais je n'avais aucune idée sur ce que je voulais faire de ma carrière. Seule chose que je savais, c'est que je voulais décider de moi-même. J'ai eu une idée naissante, j'aimais apprendre et je pensais que l'enseignement pourrait être amusant. Un jour j'ai demandé à mon père ce qu'il en pensait, je me souviens encore de ces mots et leur impact que l'enseignement était pour « les mauviettes » et je ferais bien d'intégrer l'entreprise familiale. A ce moment, je n'étais pas sûr de vouloir devenir enseignant. Mais je me sentais pris dans un dilemme : par devoir ou peut être par dépendance, je me sentais attiré par l'entreprise familiale et d'un besoin d'établir ma propre identité, je savais que je devrais travailler ailleurs. Finalement j'ai cédé à la proposition de mon père et je suis rentré dans l'entreprise familiale. Avec le recul, je peux dire que c'était la bonne décision pour moi, mais je trouve qu'il est difficile de m'affirmer et de reconnaître que, même dans l'ombre de mon père, j'étais bien un homme, j'étais bien moi-même. Mon mariage après mes études était une première étape pour me séparer de l'emprise émotionnelle de la famille, c'était un premier changement. La naissance de notre fille Cathy, deux ans plus tard, a fourni un certain équilibre dans ma vie

fortement focalisée sur la nécessité de réussir dans l'entreprise. En 196, mon père a eu un accident vasculaire cérébral qu'il l'a changé. Fini le dynamisme qui a marqué son leadership, sa présence quotidienne dans l'entreprise et son attention ont diminué. En dépit de sa mauvaise santé, il a choisi de rester en tant que directeur de l'entreprise. Ajoutant à ceci l'entrée de nouveaux concurrents étrangers sur notre marché primaire qui a créé une situation de crise. Emotionnellement, je me sentais bloqué pour agir. Je me voyais comme un membre junior de l'entreprise, inférieurs aux autres qui pourraient logiquement prendre le relais. Les managers non familiaux et d'autres supérieurs étaient tous abasourdis. Ils ont du mal à prendre le contrôle sauf si mon père leur autorisait. Mon père a été toujours au centre des grandes décisions et ne désignait aucun autre décideur, même s'il était rarement présent. La situation est devenue insupportable. En 1964, j'ai décidé de quitter le siège de New York pour une période de 2 ans passés dans notre tannerie dans le nord de l'Etat. Au moment de mon départ, l'entreprise était comme un navire sans gouvernail. Le retrait n'est pas une différenciation mais m'avait permis de préparer aux futures décisions dans lesquelles j'étais à l'écoute de mon rêve et de la réalité autour de moi. En 1966, avec le décès de mon père, plusieurs événements se sont déroulés ébranlant ainsi la réalisation de mon rêve. J'ai racheté les parts de mes sœurs et de mon frère ainsi j'étais le seul propriétaire de l'entreprise. J'étais effrayé par la responsabilité et le nombre de chose à faire tout seul. Mon état physique comme psychologique se sont dégradés et j'étais obligé de rester à la maison pendant un an. J'ai commencé à réaliser qu'il y avait dans la vie autre chose plus importante que l'entreprise familiale. Et j'ai décidé avec ma femme d'adopter deux garçons. Quand je suis retourné au bureau, j'étais plus reposé, mais toujours pas sûr de mon rôle. Après j'ai déménagé l'entreprise dans des locaux plus grands et j'ai eu plus de difficulté et faire des changements radicaux s'imposait pour sauver l'entreprise. Nous avons perdu de l'argent, pendant trois ans, les banquiers ne nous suivaient plus, notre marché s'est évaporé et le maintien de nos locaux à New York était injustifiable. Nous avons mené certaines actions. Un retrait progressif de la tannerie en 1969 et nous avons gardé une salle d'exposition à Park Avenue South qui a continué à employer le gestionnaire du bureau, l'ancien directeur des ventes et la directrice de la mode. Du côté de l'entreprise, je savais que je l'ai sauvé mais psychologiquement je me sentais seul. Le plan de réorganisation comprenait également l'ouverture d'un petit bureau et d'un entrepôt dans le Massachusetts pour gérer les importations que nous essayons de développer. Certains employés de New York ont été transférés au Massachusetts et j'ai embauché deux directeurs pour superviser les opérations d'importation-exportation et du control de la tannerie. Peu de temps après on a été obligé de fermer les bureaux de New York et du Massachusetts. La société a continué de perdre

de l'argent, la tannerie a été reprise par quelqu'un de l'extérieur à hauteur de 50% en 1971, pendant 4 ans, ce qui a permis de dépasser un cap difficile.

Les années 1975-1979 ont été marquées par une croissance rapide. Notre entrée dans les cuirs légers était parfaitement synchronisée et nous sommes rentrés sur le marché de la mode des bottes pour dames qui nous a propulsés 4 fois en termes de chiffre d'affaires. Dans ce processus, ma femme a pris le poste à temps partiel de directrice de mode. Nous avons une excellente équipe. Une fois de plus, il y avait une résistance de la part du directeur de production. Dans le processus de cette croissance, nous avons dépassé la capacité de notre tannerie et nous avons été obligés de chercher ailleurs pour les fournisseurs. J'ai investi dans une grande tannerie qui avait été l'un des principaux fournisseurs pendant le mandat de mon père. Ça nous a permis aussi d'améliorer notre capacité d'innover dans le développement de nouveaux cuirs, mettre en place une situation dans laquelle je pouvais affirmer mon identité où je peux réaliser mon rêve.

La vente de l'entreprise

La flexibilité est essentielle à la survie d'une entreprise familiale. Au fil des années, Hermann Loewenstein, Inc., avait montré que la flexibilité adaptée à son environnement, et a survécu. Mon grand-père, mon père et moi-même, avons reconnus changements dans l'industrie et la place du marché et compris les besoins de notre société dans ces nouveaux paramètres. La propriété étroitement tenue a permis à chacun de nous d'être libre d'agir dans l'investissement des opportunités qui se présentaient dans d'autres sociétés, les joint-ventures, les acquisitions et des partenariats comme celle que j'ai faite en 1971. Cependant, la vente de l'entreprise n'a été posée et même penser à la vente a marqué une étape de ma vie. Dans cette décision, j'ai pu identifier deux raisons, managériale et psychologique.

Les raisons managériales de la vente peuvent se résumer en un mot : le capital. L'entreprise avait été profitable pour les huit années précédentes mais il manquait le flux de trésorerie pour financer la croissance que j'estimais nécessaires pour assurer la survie de l'entreprise. Nos marchés aux Etats Unis ont diminué, et la concurrence s'est intensifiée. Nous avons besoin d'élargir notre gamme de produit pour pénétrer d'autres marchés intérieurs et d'exportation. Nous avons besoin d'une meilleure recherche et développement afin de développer ces produits. Nous avons besoin d'un contrôle de qualité plus sophistiqué pour surveiller la production. Nous avons besoin de temps et de talent pour le promouvoir, notamment à

l'étranger où nous n'avions pas de réputation. Nous avons besoin de fond de roulement pour financer toutes nos attentes. Si les choses allaient comme prévu, nous devrions également une plus grande capacité de production et aurions probablement à investir dans une usine et dans des équipements. L'offre d'une fusion par un conglomérat multinational semble apporter avec elle tous les facteurs nécessaires à la réussite. Ils avaient suffisamment de liquidité pour soutenir notre plan d'expansion. Ils avaient une tannerie avec une bonne équipe de production et de R&D. finalement, ils avaient une bonne philosophie pour la croissance. Je ne voyais pas de contraintes du côté de l'entreprise. Cependant, sur le plan psychologique, il y avait des points positifs et points négatifs de la vente. Pour les points positifs, il y avait mon désir de voir mon entreprise croître et la possibilité qu'elle devienne l'un des acteurs majeurs de l'industrie. Je suis également en train de devenir moins timide dans la saisie de nouvelles relations avec des pairs et des directeurs qui me voient être capable de faire croître l'entreprise. Dans le même temps, j'avais besoin de sécurité financière.

Leur offre semblait garantir la croissance personnelle et la limitation du risque financier personnel. En plus de ces considérations, j'ai été attiré par le président de la multinationale. Son expression de confiance à l'égard de mes compétences avait augmenté les sentiments d'estime de soi. Je l'imaginais comme un futur mentor possible, sur la base de ma perception de son style de management, l'impression qu'il pourrait m'apprendre beaucoup. En pensant aux rêves de mes enfants, j'ai senti qu'ils seraient désormais en mesure de faire leur propre opinion sur leur carrière et n'étant pas sous la pression, comme je l'avais été pour intégrer l'entreprise familiale. L'entreprise a pris de nombreuses formes au fil des années, mais la famille n'avait jamais abandonné le contrôle total de l'entreprise. J'ai hésité à briser cette tradition. J'ai eu des rêves où mon grand-père et mon père et leur désapprobation de ma décision et crainte que j'aurais à reprendre le rôle de gardien de ma mère et mes frères, émotionnellement et financièrement. J'avais toujours ces sentiments d'avoir à la fois l'approbation et la peur d'être englouti par ma famille, indiquant que mon niveau de différenciation n'a pas été modifié de façon significative. Maintenant, je suis en mesure de faire face à ces sentiments et aller de l'avant.

Quitter l'entreprise

Quand j'ai vendu l'entreprise, j'avais confiance que je pouvais élargir mon rêve et je commençais à développer et former un sens de soi, en dépit du fait que je suis resté dans une piste initialement prévue par mon père. Laisser l'entreprise familiale n'était pas quelque chose

que je n'avais pas envisagé. Je m'attendais à un soutien actif et la participation de la multinationale. Pendant un moment, il semblait que nous allions dans la bonne direction. Nous avons commencé à développer une large gamme de produits plus sophistiqués. Nous sommes allés sur de nouveaux marchés, nous avons embauché des managers de hauts niveaux et j'ai commencé à déléguer une partie des responsabilités que j'avais tenues. C'était comme si l'entreprise pouvait croître et que je pourrais réaliser mon plan de développement personnel. Avec le temps, les doutes se sont installés entre le personnel de l'entreprise et ceux de la multinationale, mon vice-président a rejoint un concurrent et j'avais peur d'autres personnes clés dans l'entreprise surtout que certains de nos principaux marchés se sont détériorés et les bénéfices ont chuté.

J'ai compris que les chances de réaliser mon rêve que j'ai eu en vendant l'entreprise n'étaient pas très bonnes. Et je voyais des cauchemars au sujet d'avoir enterré la société de que mon grand-père avait fondé. J'ai pu assister à un séminaire à Yale School of Organization and Management sur le leadership et la motivation qui m'avait ramené à des souvenirs agréables et j'ai participé après au Executive Programme à Harvard Business School. Par la suite j'ai intégré Yale School of Organization and Management en tant qu'enseignant et chercheur sur les entreprises familiales. L'entreprise a fini par être liquidée en 1987 et c'était pour moi comme un décès d'un proche dans la famille.

Annexe 3 : Publications sur la régénération stratégique (articles de revue)

	TITRE	AUTEUR	ANNEE	SOURCE	NC ¹³⁹
1	Cognitive Change, Strategic Action, And Organizational Renewal	Barr, Pamela S.; Stimpert, J. L.; Huff, Anne S	1992	Strategic Management Journal	1043
2	Strategizing Throughout The Organization: Managing Role Conflict In Strategic Renewal	Floyd, Steven W.; Lane, Peter J	2000	Academy of Management Review	748
3	How New Top Managers Use Control Systems As Levers Of Strategic Renewal	Simons, Robert	1994	Strategic Management Journal	590
4	Creating Organizational Order Out Of Chaos: Self-Renewal In Japanese Firms.	Nonaka, Ikujiro	1988	California Management Review	467
5	A Practice-Centered Model Of Organizational Renewal Through Product Innovation	Dougherty, Deborah	1992	Strategic Management Journal	454
6	Strategy Process Research: Focusing On Corporate Self-Renewal	Chakravarthy, Balaji S.; Doz, Yves	1992	Strategic Management Journal	453
7	Organizational Learning And Strategic Renewal.	Crossan, Mary M.; Bedrow, Iris	2003	Strategic Management Journal	439
8	Strategic Renewal And The Interaction Of Cumulative Stress And Inertia	Huff, James O.; Huff, Anne S.; Thomas, Howard	1992	Strategic Management Journal	359
9	The Three Faces Of Corporate Renewal: Institution, Revolution, And Evolution	Mezias, Stephen J.; Glynn, Mary Ann	1993	Strategic Management Journal.	296
10	Knowledge Creation And Social Networks In Corporate Entrepreneurship: The Renewal Of Organizational Capability	Floyd, Steven W.; Wooldridge, Bill	1999	Entrepreneurship: Theory & Practice	291
11	Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys In Multi-Unit Firms	Volberda, Henk W.; Baden-Fuller, Charles; van den Bosch, Frans A. J	2001	Long Range Planning	216
12	Top Management Teams And Organizational Renewal	Hurst, David K.; Rush, James C.; White, Roderick E	1989	Strategic Management Journal	215
13	Strategic Renewal Of Organizations	Agarwal, Rajshree; Helfat, Constance	2009	Organization Science	147
14	Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda For	Doz, Yves L.; Kosonen, Mikko	2010	Long Range Planning	143

¹³⁹ NC : nombre de fois cité

	Accelerating Business Model Renewal				
15	Renewal Through Reorganization: The Value Of Inconsistencies Between Formal And Informal Organization.	Gulati, Ranjay; Puranam, PhanisH	2009	Organization Science	124
16	Cognition And Renewal: Comparing CEO And Organizational Effects On Incumbent Adaptation To Technical Change	Eggers, J. P.; Kaplan, Sarah	2009	Organization Science	112
17	Co-Evolution In Strategic Renewal Behaviour Of British, Dutch And French Financial Incumbents: Interaction Of Environmental Selection, Institutional Effects And Managerial Intentionality	Flier, Bert; Van Den Bosch, Frans A. J.; Volberda, Henk W	2003	Journal of Management Studies	111
18	Selection Capability: How Capability Gaps And Internal Social Frictions Affect Internal And External Strategic Renewal	Capron, Laurence; Mitchell, Will	2009	Organization Science	111
19	.Selection Capability: How Capability Gaps And Internal Social Frictions Affect Internal And External Strategic Renewal.	Capron, Laurence; Mitchell, Will	2009	Organization Science	111
20	Managing Design And Designers For Strategic Renewal.	Ravasi, Davide; Lojacono Gabriella	2005	Long Range Planning	108
21	Promoting Organizational Learning And Self-Renewal In Taiwanese Companies: The Role Of Hrm	Bih-Shiaw Jaw; Weining Liu	2003	Human Resource Management	102
22	Strategic Renewal: How Large Complex Organizatons Prepare For The Future	Baden-Fuller, Charles; Volberda, Henk W	1997	International Studies of Management & Organization	99
23	Lessons From The Celltech Case: Balancing Knowledge Exploration And Exploitation In Organizational Renewal	McNamara, Peter; Baden-Fuller, Charles	1999	British Journal of Management	95
24	.Inter-Organizational Learning And Strategic Renewal In Smes: Extending The 4I Framework	Jones, Oswald; Macpherson, Allan	2006	Long Range Planning	93
25	Post-Crisis Discourse And Organizational Change, Failure And Renewal.	Seeger, Matthew W.; Ulmer, Robert R.; Novak, Julie M.; Sellnow, Timothy	2005	Journal of Organizational Change Management.	90
26	Local Strategic Partnerships, Neighbourhood Renewal, And The Limits To Co-Governance.	Johnson, Carole; Osborne, Stephen P	2003	Public Money & Management	73
27	Management Control And Strategic Renewal In The Front End Of Innovation	Poskela, Jarno; Martinsuo, Miia	2009	Journal of Product Innovation Management	67

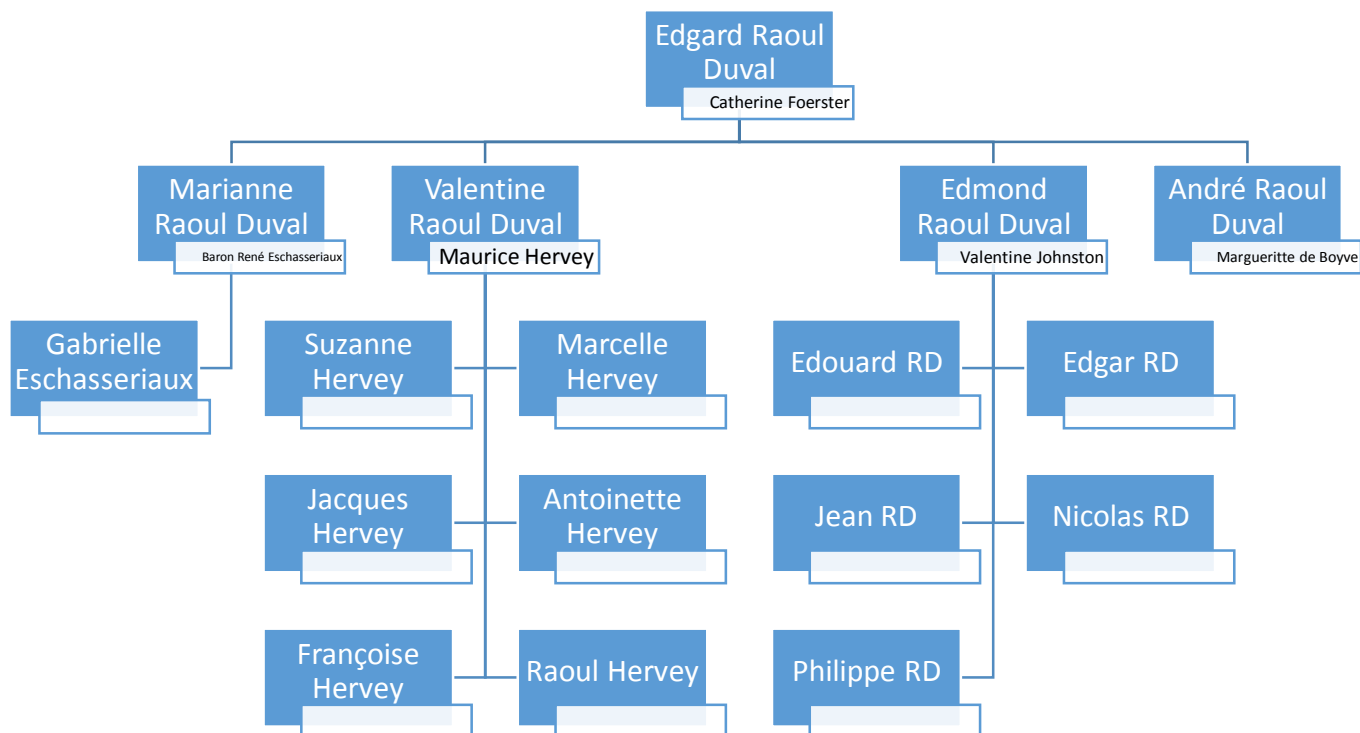
28	Organizational Preconditions Supporting Relationship Management Capability Renewal.	Jarratt, Denise	2009	Journal of Strategic Marketing	48
29	Strategic Renewal Of Europe's Largest Telecom Operators (1992–2001): From Herd Behaviour Towards Strategic Choice?	Stienstra, Marten; Baaij, Marc; Van den Bosch, Frans; Volberda, Henk.	2004	European Management Journal.	38
30	Organizational Renewal: Deinstitutionalization And Loosely Coupled Systems	Spender, J.-C.; Grinyer, P.H	1996	International Studies of Management & Organization	36
31	Strategies Of Renewal: The Transition From 'Total Quality Management' To The 'Learning Organization	Ferguson-Amores, María C.; García-Rodríguez, Manuel; Ruiz-Navarro, José	2005	Management Learning	35
32	Breaking The Mould? Innovation As A Strategy For Corporate Renewal	Hailey, Veronica Hope	2001	International Journal of Human Resource Management	34
33	Strategic Self-Renewal: A Planning Framework For Today.	Chakravarthy, Balaji S	1984	Academy of Management Review	30
34	A Note On Strategic Renewal And Corporate Venturing In The Subsidiaries Of Multinational Enterprises	Verbeke, Alain; Chrisman, James J.; Yuan, Wenlong	2007	Entrepreneurship: Theory & Practice	29
35	Object-Mediated Learning And Strategic Renewal In A Mature Organization.	Macpherson, Allan; Jones, Oswald	2008	Management Learning	29
36	Innovation And Strategic Renewal In Mature Markets: A Study Of The Tennis Racket Industry.	Kim, Hann Earl; Pennings, Johannes M	2009	Organization Science	27
37	Organizational Culture And The Renewal Of Competences	Fleury, Maria Tereza Leme	2009	Brazilian Administration Review	24
38	New Venture Internationalization As Strategic Renewal	Prashantham, Shameen	2008	European Management Journal.	24
39	The History Of Organizational Renewal: Evolutionary Models Of Spanish Savings And Loans Institutions	Álvarez, Valle Santos; Merino, Teresa Garcia	2003	Organization Studies	21
40	Universal Banks: The Need For Corporate Renewal	Canals, Jordi	1998	European Management Journal	20
41	The Influence Of Top Management Team's Corporate Governance Orientation On Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis Of Royal Dutch Shell Plc, 1907-2004	Zenlin Kwee; Van Den Bosch, Frans A. J.; Volberda, Henk W	2011	Journal of Management Studies	20
42	Competence Building And Corporate Renewal.	Meschi, Pierre-Xavier; Cremer, Eric	1999	Business Strategy Review.	18

43	Incongruities As A Source Of Organizational Renewal In Corporate Management Of R&D.	Christensen, Jens Frøslev	2002	Research Policy	17
44	Humane Downsizing: Organizational Renewal Versus Organizational Depression	Lippitt, Ronald; Lippitt, Gordon	1984	SAM Advanced Management Journal	17
45	Corporate Social Responsibility In An Economic Crisis: An Opportunity For Renewal	Manubens, Marcela	2009	Global Business & Organizational Excellence	13
46	The Behaviors Of Jazz As A Catalyst For Strategic Renewal And Growth	Gold, Michael; Hirshfeld, Steve	2005	Journal of Business Strategy	13
47	Strategic Renewal—Is Disruptive Revolution Unavoidable?	Leavy, Brian	1997	Strategic Change	12
48	Lifeboat Strategies For Corporate Renewal	Markowich, Michael	1994	Management Review	11
49	Can An Old Firm Learn New Tricks? A Corporate Entrepreneurship Approach To Organizational Renewal	Peltola, Soili	2012	Business Horizons	10
50	Reflections On Strategic Renewal At Rabobank: A CEO Perspective	Smits, H. N. J.; Groeneveld, J. M	2001	Long Range Planning	10
51	The Subtlety And Power Of Communications In Corporate Renewal Initiatives.	Grates, Gary F	1994	Public Relations Quarterly	10
52	Intrapreneurial Corporate Renewal.	Merrifield, D. Bruce	1993	Journal of Business Venturing	6
53	Organizational Founding, Strategic Renewal, And The Role Of Accounting: Management Accounting Concepts In The Formation Of The "Penny Post."	Richardson, Alan J.	2008	Journal of Management Accounting Research	6
54	The Resilient Organization: Sustaining Organizational Renewal And Performance	Acar, William; Winfrey, Frank L	1994	Journal of Strategic Change	6
55	Alliances And Wealth Creation: A Corporate Renewal Perspective.	Rangan, U. Srinivasa; Dover, Philip A.; Streeter, Frank S	2000	Strategic Change	6
56	Strategic Renewal Of Europe's Largest Telecom Operators (1992–2001):A Rejoinder To Stienstra Et Al	Curwen, Peter.	2004	European Management Journal	4
57	Firm-Level Entrepreneurship: The Role Of Proactiveness, Innovativeness And Strategic Renewal In The Creation And Exploration Of Opportunities.	Kreiser, P., Marino, S., Davis, J., Tang Z., Lee, C.	2010	Journal of Developmental Entrepreneurship	4
58	A Graphic Tour Of Success And Failure In Corporate Renewal.	Hass, William J.; Pryor IV, Shepherd G.; Broders, Vern.	2006	Journal of Private Equity	4

59	National Renewal And Strategic Change--First Lessons From An Early Mover In Deregulation	Campbell-Hunt, Colin; Harper, David A.; Hamilton, Robert T	1995	Journal of Strategic Change	4
60	Strategic Renewal Over Time: The Enabling Role Of Potential Absorptive Capacity In Aligning Internal And External Rates Of Change	Ben-Menahem, Shiko M.; Kwee, Zenlin; Volberda, Henk W.; Van Den Bosch, Frans A.J	2013	Long Range Planning	3
61	A Theory For Corporate Innovation And Renewal.	Lessem, Ronnie	1984	Journal of General Management	3
62	External Venturing And Discontinuous Strategic Renewal: An Options Perspective	Basu, Sandip; Wadhwa, Anu	2013	Journal of Product Innovation Management	2
63	Corporate Renewal: Evolutionary Or Leader Driven?	Mainiero, Lisa A	1994	Academy of Management Executive	2
64	Strategic Renewal Of Europe's Largest Telecom Operators (1992–2001):: A Reply To Curwe	Van den Bosch, Frans A.J.; Stienstra, Marten	2004	European Management Journal.	2
65	In Search Of Corporate Renewal: Focus On Corporate Venturing	Kola-Nystrom, Sari M	2008	International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management.	2
66	A System For Continuous Organizational Renewal.	Sparrow, Oliver; Ringland, Gill	2010	Strategy & Leadership	2
67	Constructing Interlocking Rationales In Top-Driven Strategic Renewal.	Canales, J. Ignacio	2013	British Journal of Management.	1
68	Proposed Factors Influencing Strategic Inertia/Strategic Renewal In Organizations	Hopkins, Willie E.; Mallette, Paul; Hopkins, Shirley A	2013	Academy of Strategic Management Journal	1
69	Mangalore Chemicals And Fertilizers Limited: Strategic Renewal.	Maheshwari, Sunil Kumar; Ravichandran, N	2003	Asian Case Research Journal	1
70	The Board's Role In Corporate Renewal.	Hass, William J.; Pryor IV, Shepherd G.	2005	Journal of Private Equity	1
71	Strategic Renewal From An Industry Perspective.	van der Zande, David.	2001	Long Range Planning	1
72	The Neglected Need For Strategic Renewal In Emerging Markets: Lessons From Vietnam In Transition.	Taussig, Markus	2013	Business Horizons	0
73	Institutionalized Organizational Learning And Strategic Renewal: The Benefits And Liabilities Of Prevailing Wisdom	Lengnick-Hall, Cynthia A.; Inocencio-Gray, Jessica L	2013	Journal of Leadership & Organizational	0

74	Unleashing Change: A Study Of Organizational Renewal In Government.	Sutcliffe, Kathleen M	2006	Academy of Management Review	0
75	Intellectual Capital And Organizational Renewal: Building Dynamic Capabilities Through People	Biazzzi, Fabio	2012	Brazilian Administration Review	0
76	Measuring Organizational Renewal Capability: Case Training Service Business	Junell, Jaana; St�hle, Pirjo	2011	Competitiveness Review	0
77	Piloter Le Renouveau Stratégique : Mobilisation Du Changement Au Sein Des Grandes Entreprises Diversifi�es Piloter Le Renouveau Stratégique : Mobilisation Du Changement Au Sein Des Grandes Entreprises Diversifi�es	HW Volberda	2005	Gestion 2000	0
78	The Impact Of A Firm's Financial Flexibility On Its Strategic Renewal: Key Concepts With Evidential Support From Businesses Across Industries.	Balasubrahmanyam, S.; Kaipa, Prasad; Akhilesh, K	2012	Global Journal of Flexible Systems Management.	0
79	Addressing Pharmaceutical Industry Disruptors With Virtual Partnerships, Corporate Renewal And Active Risk Management.	Powell, David M.; Schroder, Paul	2012	Ivey Business Journal	0
80	Hot Topics In Turnarounds, Corporate Renewal.	Pendleton, Andrew	2013	Journal of Corporate Renewal	0
81	Global Corporate Renewal, Restructuring	Estrada, Edward J	2011	Journal of Corporate Renewal	0
82	Corporate Self Renewal	Haggerty, P. E	1969	Long Range Planning	0
83	Restructuring And Corporate Renewal: A Manager's Guide	Sprague, John L	1989	Management Review	0
84	Strategic Renewal In Distribution	Lusch, Robert F.; Zizzo, Deborah; Kenderdine, James M	1993	Marketing Management.	0

Annexe 4 : Descendance Raoul Duval



A. Marianne Raoul Duval (P ; Nantes 20-11-1857 – P ; Oyré, Vienne, 18-7-1940), alliée P. à Notre Dame du Vaudreuil, Eure, le 18-7-1880 au **Baron René Eschasseriaux** (C. Agen, Lot et Garonne, 11-5-1850 – C. Paris 16^e 20-2-1906), propriétaire, un moment attaché d'ambassade, député de la Charente Maritime, fils de René baron Eschasseriaux, propriétaire, président du conseil général et député de la Charente Maritime, de Lydia Barsalou, dont uniquement

1. **Gabrielle Eschasseriaux** (P. Paris 9-1-1883 – P 8^e 21-10-1942), sans alliance,

B. Valentine Raoul Duval (P. Le Havre 27-8-1860 – P. Notre Dame de Vaudreuil 26-7-1932) alliée P. Paris 8^e le 16-5-1882 à **Maurice Hervey** (C. Paris 9^e 12-11-1855 – C. notre Dame de Vaudreuil 14-11-1936), ancien élève de l'Ecole Polytechnique, propriétaire agriculteur, chef d'escadron d'artillerie de réserve, conseiller général et sénateur de l'Eure, vice-président du sénat, fils d'Eugène, négociant en bonneterie, associé d'agent de change, et de Camille Lavard, dont

1. **Suzanne Hervey** (P. Versailles, Yvelines, 23-7-1883 – P. Bordeaux, Gironde, 17-5-1954) alliée P. à Paris 8^e le 5-10-1906 à Alfred Kressmann (P. Bordeaux 4-10-1877 – P. Bordeaux 6-12-1951) gérant directeur général de la SARL Ed. Kressmann et Cie (négoce de vins de Bordeaux), fils d'Edouard, fondateur et gérant directeur général de la société en nom collectif Ed. Kressmann et Cie (négoce de vins de Bordeaux), et de Célimène Boucart, dont
 - a. **Edouard Kressmann** (Notre Dame du Vaudreuil 29—1907), président directeur général de la SA Ed. Kressmann et Cie (négoce de vin de Bordeaux), président, puis président d'honneur du Syndicat des négociant en vins, président de l'Association pour le développement de l'exportation des vins de Bordeaux, capitaine de cavalerie de réserve, compositeur de musique et homme de lettre, allié P. à Bordeaux le 13-12-1930 à Odette Cruse (P. Bordeaux 20-6-1912), fille de Roger, docteur en droit, gérant directeur général de la SARL Cruse et fils frères (négoce de vins de Bordeaux), conseille municipal, puis adjoint au maire de Bordeaux, président de la Société d'économie politique de Bordeaux, homme de lettres, et de Madeleine de Luze, dont
 - i. **Roland Kressmann** (P. Bordeaux 14-4-1932), directeur commercial à la Société Ed. Kressmann et Cie, allié P. Asnières, Hauts de Seine, le 28-6-1957 à Danièle Perrin (P. Paris 14^e 8-4-1933), fille de René, comptable et d'Huguette Nether, dont
 - **Pierre Armand Kressmann** (Talence, Gironde, 16-2-1959)
 - **Laurent Kressmann** (P. Talence 4-11-1960)
 - **Véronique Kressmann** (P. Talence 29-4-1963)
 - **Sylvie Kressmann** (P. Talence 18-9-1965)
 - ii. **Jacqueline Kressmann** (P. Bordeaux 19-5-1933) alliée P. Bordeaux 30-7-1955 à Pierre Saumagne (P. Libourne, Gironde, 29-6-1929), docteur ès sciences, professeur à la faculté des sciences de Brest, fils de Gaston, directeur des contributions indirectes du Lot et Garonne, et de Marie Thérèse Tourbatez, dont
 - **Caroline Patricia Saumagne** (P. Talence 26-5-1956)
 - **Christine Saumagne** (P. Bordeaux 7-3-1958)
 - **Frédéric Saumagne** (P. Talence 19-3-1959)

- iii. **Olivier Kressmann** (P. Talence 15-11-1936), attaché à la direction générale de la Société Francespa (exportateur de produits laitiers) allié P. Alger 14-10-1959 à Catherine Saix (Martigues, Bouches du Rhône, 6-7-1938), fille d'Olivier, administrateur général de première classe de la marine, et de Suzanne Malzac, dont
- **Éric Kressmann** (P. Alger, 29-4-1960)
 - **François Kressmann** (P. Dijon, 25-1-1963)
- iv. **Éric Kressmann** (P. Bordeaux 19-4-1939) employé de commerce
- v. **Gilles Kressmann** (P. Talence 16-5-1954), licencié ès sciences économiques, diplômé de l'Ecole Supérieure des sciences économiques et commerciales,
- vi. **Renaud Kressmann** (P. Talence 18-8-1947)
- b. **Jean Kressmann** (P. Bordeaux 22-12-1908), chef du laboratoire commercial de la société des automobiles Peugeot, puis directeur commercial à la société Ed. Kressmann et Cie, allié à Bordeaux 7-1-1932 à Simone Faure (P. Bordeaux 23-5-1910), fille de Daniel, Lieutenant-colonel de cavalerie, puis courtier en vins, et de Jeanne Watcher, dont
- i. **Hervé Kressmann** (P. Bordeaux 13-11-1932), cadre commercial aux Etablissement Sait Joseph tricot de luxe, à Bordeaux), allié M. Gradignan, Gironde, 9-6-1959 à Maylis Mauriac (C. Bordeaux 22-9-1936), fille de Jean Paul, directeur des services bordelais de la Société Margnat frères (négoce de vins à Marseille), capitaine de cavalerie de réserve et d'Andrée Larcher, dont
- **Emmanuel Kressmann** (P. Bordeaux 26-3-1960),
 - **Marc Kressmann** (P. Bordeaux 9-5-1962)
 - **Nicolas Kressmann** (P. Talence 4-7-1968)
 - **Gaële Kressmann** (P. Talence 28-5-1929)
- ii. **Yann Kressmann** (P. Talence 5-5-1943) allié P. Matillac, Gironde, 17-7-1969 à Marielle Cremer (P. Orthez, Basse Pyrénées, 15-8-1946), fille de François ingénieur de l'Institut National Agronomique, ancien élève de l'Ecole Nationale du Génie Rural, ingénieur en chef du génie rural, des eaux et des forêts, adjoint au directeur départemental de l'agriculture de la Gironde, et de Lise Carresse, dont

- **Pierre Kressmann** (P. Bordeaux, 22-7-1970)
- iii. **Joël Kressmann** (P. Talence 9-11-1944)
- iv. **Tristan Kressmann** (P. Talence 27-6-1948)
- v. **Loïc Kressmann** (P. Talence 31-5-1952)
- c. **René Kressmann** (P. Bordeaux 17-1-1912), directeur commercial (produits Elekal Geigy : airWick, insecticides, etc.), capitaine de cavalerie de réserve, allié 1) P. à Paris 17^e le 1-6-1938 à Monique Decrais (P. Paris 17^e 28-9-1919), fille de Louis Jean, conseiller référendaire à la cour des comptes, puis directeur financier du Journal des débats, chef d'escadrons de cavalerie de réserve, et de Suzanne Laugée, mariage dissout par jugement du tribunal civil de la Seine en date du 23-12-1960 [Monique Decrais s'est remariée à Paris 7^e le 5-5-1961 à René Cler La Roche sur Yon , Vendée, 15-9-1910), docteur en médecine, fils d'Albert, pasteur, et d'Ernestine Alice Péquin], 2) M Neuilly sur Seine, 6-2-1967 à Liliane Harlé (P. Bordeaux 16-2-1925), fille de Maurice, propriétaire agriculteur, et de Jeanne de Gervain, sans postérité actuelle du second mariage, dont du premier
 - i. **Marie Agnès Kressmann** (P. Bordeaux 21-11-1939) alliée P. Neuilly sur Seine le 17-2-1964 à Francis Dollfuss (P. Meknès, Maroc, 15-10-1940), ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration, directeur du cabinet du préfet du Cher, fils de Jean Gaspard, ingénieur de l'Ecole centrale, directeur et administrateur de sociétés (textile et mécanique), et de Denis Doranet, ingénieur de l'Ecole centrale, dont
 - **Matthieu Dollfuss** (P. Tananarive, Madagascar, 13-11-1965)
 - **Catherine Dollfuss** (P. Paris 6^e 2-2—1968)
 - ii. **Didier Kressmann** (P. Neuilly sur Seine, 26-6-1942), employé technico-commercial (yachting), allié P. Canne, 7-10-1966 à Greta Schetting (P. Paris 14^e 22-12-1946), fille de Jean, journaliste, et de Stella Dassas, dont
 - **Guillaume Kressmann** (P. Cannes 31-12-1967)
 - iii. **Carole Kressmann** (P. Neuilly Sur Seine 3-1-1946) alliée P. Copenhague, Danemark, 20-12-1968 à Hans Jorgen Andersen (P. Copenhague 11-5-1943), professeur de français à l'université populaire de Copenhague, traducteur d'ouvrages, fils d'Harru, comptable, et d'Anne Catherine

Knudsen, commerçante (blanchisserie automatique), mariage dissous par jugement prononcé à Copenhague en décembre 1969, sans postérité

- iv. **Thierry Kressmann** (P. Neuilly sur Seine 16-4-1948), architecte d'intérieur, diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs et de l'Ecole Boulle, allié à Tunis, Tunisie, 30-12-1970 à Laure de Villars (C. Limoges, Haute Vienne, 28-10-1948), secrétaire bilingue au moment de son mariage, filles de Jacques, ingénieur de l'Ecole Navale, ingénieur au Centre national d'études des télécommunications, lieutenant de vaisseau de réserve, et de Cécile de Coatgoureden,
- v. **Lorrain Kressmann** (P. Neuilly sur Seine 16-4-1948)
- d. **Guy Kressmann** (P. Notre Dame de Vaudreuil 13-9-1916), directeur technique à la société Ed. Kressmann et Cie, lieutenant d'aviation de réserve, allié P. Bordeaux 9-12-1950 à Marianne Gay (P. Genève 21-12-1927), fille de Robert, fondé de pouvoir de banque, et de Jeanne Emma Graf, dont,
 - i. **Anne Kressmann** (P. Talence 10-2-1952)
 - ii. **Marjolaine Kressmann** (P. Talence 11-4-1954)
 - iii. **Line Kressmann** (P. Talence 4-6-1961)
- e. **Philippe Kressmann** (P. Paris 8^e 25-10-1919), docteur en médecine, allié P. Bordeaux 16-3-1940 à Maud Rouillet (P. Bordeaux 15-2-1920 – P. Gradignan, Gironde, 14-8-1965), fille de Guy, président directeur général de la société Bordelaise africaine (négoce de bois coloniaux), lieutenant d'infanterie de réserve, et de Madeleine Vieljeux, dont
 - i. **Claude Kressmann** (P. Talence 17-3-1941) alliée P. Bordeaux 19-10-1963 à Francis Viguié (P. Montauban, Tarn et Garonne, 11-9-1932), pasteur, fils de Pierre, 1^{er} président de cour d'appel, et d'Yvonne Houard, dont
 - **Yann Viguié** (Paris 12^e 3-6-1965)
 - **Manuel Viguié** (P. Paris 12^e 3-4-1967)
 - ii. **Christine Kressmann** (P. Talence 16-5-1943) alliée P. Bordeaux 29-3-1969 à Reinhard Behrens (P. Hambourg, Allemagne, 20-6-1943), professeur de français, fils d'Arnold, professeur rééducateur pour enfants retardés, et d'Erna Wutrtz
 - iii. **Alain Kressmann** (P. Talence 25-11-1945), diplômé de l'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales, allié P. Paris 15^e 14-2-1969 à

Marie Christine Frey (P. Paris 15^e 6-3-1948), infirmière diplômée d'état, fille de Hans-Otto, directeur des achats à la société Chaix Desfossés-Néogravure (imprimerie), et de Denise Luginbuhl

iv. **Frank Kressmann** (P. Talence 5-12-1949)

2. **Marcelle Hervey** (P. Versailles, Yvelines, 11-6-1885 – P. Ravensbrück, Mecklembourg, Allemagne, 9-2-1945) alliée P. Paris 8^e 11-11-1904 à Adolphe Thierry Mieg (P. Paris 8^e 6-11-1879 – P. Paris 16^e 27-5-1938), docteur en droit, directeur des Etablissements Desgentais (filature et tissage de coton à Bolbec, Seine Maritime), chef de bataillon d'infanterie de réserve, fils de Charles, associé-gérant puis directeurs des services commerciaux à Paris de la Société Thierry Mieg et Cie (impression sur tissus à Mulhouse), homme de lettres et d'Emma Pacard, dont,

a. **Robert Thierry Mieg** (P. Paris 17^e 27-10-1905 – P. Toulon, 20-1-1959), cadre commercial (tourisme), allié P. Paris 16^e 11-7-1933 à Christine Bornand (P. Toulon, 11-8-1909 – P. Paris 12^e 6-5-1971), fille de Marcel, Lieutenant d'infanterie coloniale, et de Jeanne Lagarrière, mariage dissous par jugement du tribunal civil de la Seine en date du 1^e-2-1940 [Christine Bornand s'est remariée à Edgar Raoul Duval), dont

i. **Edith dite Sophie Thierry Mieg** (P. Reims, Marne, 24-12-1963), productrice d'émissions à l'office de radio-télévision française, alliée P. Paris 6^e 30-10-1959 à Antoine Zuber (P. Montbéliard, Doubs, 18-5-1933) peintre sculpteur, fils de Daniel, agent d'assurances, et de Geneviève Rossel, mariage dissous par jugement du tribunal de grande instance de la Seine en date du 23-6-1966, sans postérité

b. **François Thierry Mieg** (P. Paris 8^e 18-11-1908), directeur de la Société Commerciale Interocéanique (1934-1939, au Havre), attaché à l'État-major du général de Gaulle à Londres (1942-1944), directeur des services à la présidence du conseil (1945-1950), directeur (depuis 1950), puis administrateur (depuis 1957) de la Compagnie du Niger Français (à Paris), vice-président de la Fenasycoa (depuis 1961), président de l'Association internationale pour le développement économique et l'aide technique (depuis 1963), chef d'escadron d'artillerie de réserve, allié P. Le Havre 29-8-1938 à Denyse Kronheimer (Le Havre 21-6-1911), fille de Charles importateur de café au Havre, et de Rachel Fourné, dont,

- i. **Jacques Thierry Mieg** (P. Le Havre 24-12-1936), directeur commercial, allié P. Aller 29-6-1963 à Francine Bouaniche (I. Oran, Algérie 27-6-1943), fille de Maurice, commerçant et de Reine Serfati dont,
 - **Serge Thierry Mieg** (P. Nice, 13-3-1964)
 - **Isabelle Thierry Mieg** (Paris 15e 14-7-1965)
- ii. **Pascale Thierry Mieg** (Le Havre, 4-11-1939) alliée Paris 16e 15-9-1961 à Christopher Mallarby (Camberley, Comté de Surrey, Grande Bretagne, 7-7-1936), secrétaire d'ambassade, fils d'Aubertin Walter Sothern dit Peter, général de brigade, et de Margaret Catherine Jones, dont,
 - **Sébastien Mallabay** (P. Londres, 9-5-1964)
 - **Emily Mallabay** (Londres, 4-4-1967)
- iii. **Yves Thierry Mieg** (P. Paris 16^e 23-6-1946), ancien élève de l'école supérieure de commerce de Montpellier, attaché commercial, allié P. Paris 7^e 30-3-1971 à Noëlle Tournous (Vichy, Allier 7-12-1941, documentaliste, attachée de presse, fille de Raymond dit Jean Raymond, journaliste parlementaire, homme de lettres, et de Francine Lambert
- iv. **Jean Thierry Mieg** (Sainte Adresse 19-4-1950)
- c. **Henry Thierry Mieg** (P. Paris 7^e 12-4-1911 – P. Saigon, Sud Vietnam, 31-3-1939), directeur adjoint de la SHIC, filiale à Saigon de la Société E. Raoul Duval et Cie (négoce de produits d'outre-mer, au Havre), allié à Le Havre 30-12-1935 à Nicole Dennis (Le Havre, 2-3-1913), artisan photographe au moment de son mariage, fille de Jean courtier en coton et de Fanny Schmitz [Nicole s'est remariée au Hanouard, Seine Maritime, le 24-7-1945, à Donald Fraser (Pavenham, comté de Belfort, Grande Bretagne, 9-7-1909, agent de change, fils de Douglas-Henri, commerçant en Afrique du Sud et d'Evelyn-Maud Williams), dont
 - i. **Elisabeth Thierry Mieg** (Saigon, 23-9-1937) allié à Londres 11-7-1959 à David Rutherford (P. Londres 27-7-1930) directeur de la Société Rutherford-Osborne-Perkin (importation de vins), un moment président de l'Association du Champagne, fils d'Alexandre, président directeur général de la Société Rutherford-Osborne-Perkin, président de l'association des vins et spiritueux de Grande Bretagne, ancien président des honorables

compagnies des négociants en vins et des distilleurs, conseiller municipal de la cité de Londres, et de Joan Begg, dont

- **Virginia Rutherford** (Londres 15-8-1960)
- **Sophie Rutherford** (Londres 19-11-1961)
- **Alice Rutherford** (Londres 21-9-1965)

ii. **Anne Thierry Mieg** (Le Hanouard 19-9-1939) alliée à Paris 7^e 22-7-1961 à Thierry Hellouin de Menibus (Fontainebleau, 17-8-1937), diplômé de l'école nationale supérieure d'arts décoratifs, attaché aux services techniques d'une chaîne de grands magasins, fils de Georges, directeur à la société anonyme Gillet Thaon (blanchiment, teinture, apprêt, impression de fils et tissus), et de Jacqueline de Tricornot de Rose, dont

- **Valérie Hellouin de Ménibus** (Fontainebleau 10-7-1962)
- **Laure Hellouin de Ménibus** (Paris 10-7-1965)
- **Marc Antoine Hellouin de Ménibus** (C. Paris 15^e 29-3-1969)

d. **Odile Thierry Mieg** (P. Notre Dame du Vaudreuil 31/8/1912) alliée P. Paris 16^e 21-12-1948 à Frank Delteil (L'Estréchure, Gard, 12-9-1902), professeur agrégé d'histoire et de géographie (au lycée Janson de Sailly), secrétaire général de la société de l'histoire du protestantisme français, fils de Paul, pasteur, et de Jenny Fournier, dont,

- i. **Marc Delteil** (Paris 16^e 9-10-1949), ingénieur de l'école nationale supérieure des mines de Paris
- ii. **Catherine Delteil** (Paris 16^e 23-4-1951)
- iii. **Jean François Delteil** (P. Paris 16^e 7-6-1952)

e. **Claude Thierry Mieg** (P. Paris 8^e 21-8-1917), docteur en médecine, inspecteur principal de la santé, chef de laboratoire à l'institut Pasteur, alliée P. Neuilly sur Seine 25-5-1966 à Paul Adida (Alger, 16-3-1916), directeur adjoint de la Compagnie Air Algérie, puis promoteur constructeur, fils de Joseph, employé de commerce, puis commerçant à Alger et de Fleurine Seror [Paul Adida avait contracté une 1^{ere} alliance à Alger le 16-10-1957 avec Arlette Emilie Pariente (Alger 25-2-1913), modéliste, fille de Simon, représentant de commerce, et d'Esther Achouche, mariage dissous par jugement de divorce], sans postérité

- f. **Anne Catherine Thierry Mieg** (P ; Le Havre 8-9-1924) alliée P. Paris 16° 9-7-1948 à Pierre Giroud (C. La Ricamarie, Loire, 29-9-1917), conseiller juridique, fils de Laurent, docteur en médecine, et de Gabrielle Prenat, dont
- i. **Marie Laure Giroud** (Paris 16° 4-2-1950)
 - ii. **Éric Giroud** (Paris 16° 1-1-1952)
 - iii. **Nadine Giroud** (Paris 16° 10-11-1954)
 - iv. **Jean Luc Giroud** (Neuilly sur Seine 19-10-1957)
3. **Jacques Hervey** (P. Versailles, Yvelines, 25-12-1888 – P. Ambulance d'Auve, Marne, 10-11-1918), ingénieur de l'Institut agronomique de Gramboux (Belgique), agriculteur en Algérie, lieutenant de cavalerie de réserve, allié P. Le Havre 13-8-1918 à Evelyne Lafaurie (Le Havre 29-5-1892), fille de Georges, courtier assermenté en café, prédisent du tribunal de commerce du Havre, et de Bertha Elise Jung [Evelyne Lafaurie s'est remariée au Havre le 28-4-1923 à André Busch (Le Havre 30-10-1895 – Paris 7en27-2-1963), négociant en café puis haut employé dans une affaire de négoce de coton, fils de Louis, négociant en café et de Berth Kerdyk], sans postérité
4. **Antoinette Hervey** (Paris 8° 29-4-1891), infirmière diplômée de la Maison de santé protestante de Bordeaux et de l'université de Cincinnati (Etats Unis) assistante sociale chef du service d'hygiène sociale de la Seine Maritime, puis infirmière rurale du canton de Pont de l'Arche (Eure), sans alliance
5. **Françoise Hervey** (P. Notre Dame du Vaudreuil 9-6-1894 – P. Annecy, Haute Savoie, 17-11-1959) allié P. Paris 9-6-1915 à Roger Oberkampf de Dabrun (Lyon 13-11-1887 – P ; Limeil Brévannes, Val de Marne, 7-3-1969), propriétaire, artiste peintre et graveur sur bois, fils de Henri, propriétaire, artiste peintre et d'Inès Lortet, dont,
- a. **Raymond Oberkampf de Dabrun** (P. 8° 14-11-1917), licencié en théologie, pasteur, allié P. Paris 16° 6-10-1951 à Anne Marie Keller (Paris 16° 31-3-1931), fille d'André, industriel (textile), et de Gabrielle Vulliemin, dont
 - i. **Éric Oberkampf de Dabrun** (Lille, 2-11-1952)
 - ii. **Agnès Oberkampf de Dabrun** (Conakry, Guinée, 11-5-1955)
 - iii. **Emmanuel Oberkampf de Dabrun** (P. La Tronche, Isère, 4-10-1960)
 - iv. **Bruno Oberkampf de Dabrun** (La Tronche 25-10-1966)
 - v. **Laure Françoise Oberkampf de Dabrun** (Seysinet, Isère, 26-6-1968)

- b. **Yves Oberkampf de Dabrun** (P. Paris 16^e 5-10-10-1919), administrateur civil hors classe, chef du service de la législation générale, de l'action internationale et de la taxation à la direction générale des douanes et des droits indirects, allié Neuilly sur Seine 8-5-1948 à constance de Pourtales (Boissy Saint Leger, Val de Marne, 22-6-1923), fille du comte Jean, administrateur de sociétés et de Madeleine Hottinguer, dont
- i. **Serge Oberkampf de Dabrun** (New York 8-4-1949)
 - ii. **Evelyne oberkampf de Dabrun** (New York 24-8-1950)
 - iii. **Anne Oberkampf de Dabrun** (Paris 12^e 27-1-1952)
 - iv. **Frédéric Oberkampf de Dabrun** (P. Paris 12^e 24-9-1953)
 - v. **Pascale Oberkampf de Dabrun** (Paris 12^e 1-3-1956)
- c. **Doris Oberkampf de Dabrun** (P. Paris 16^e 26-11-1921) alliée P. Paris 9-10-1948 à Claude Monnier (P. Orthez, Basses Pyrénées, 9-9-1924), attaché de direction commerciale, fils de Jean, secrétaire général de l'Union des mines – Le Hénin, et de Suzanne Carpentier, dont
- i. **Sylvestre Monnier** (Paris 15^e 11-9-1949),
 - ii. **Stéphane Monnier** (Paris 12^e 6-2-1951)
 - iii. **Clarisse Monnier** (Paris 12^e 27-7-1952)
- d. **Bernard Oberkampf de Dabrun** (Paris 16^e 20-5-1924), professeur de mathématiques (lycée d'Annecy, allié P. Strasbourg, Bas Rhin, 1-10-1930), licenciée ès Lettres, fille de Paum, docteur en médecine, et de Lydia Marie Brenckmann Ittel, dont
- i. **Antoine Oberkampf de Dabrun** (Strasbourg 31-8-1957)
 - ii. **Marjolaine Oberkampf de Dabrun** (Strasbourg 13-10-1958),
 - iii. **Nicolas Oberkampf de Dabrun** (Annecy 15-12-1960)
 - iv. **Etienne Oberkampf de Dabrun** (Annecy 22-9-1966)
- e. **Michel Oberkampf de Dabrun** (P. Versailles 30-5-1930), instructeur du personnel navigant commercial à Air France, allié 1) Paris 17^e 28-4-1951 à Michèle Berger (Nossi-Bé, Madagascar, 12-6-1930), secrétaire sténodactylo au moment de son mariage, fille de Henri, inspecteur d'assurances , et Andrée Pernet, mariage dissous par jugement du tribunal de grande instance de la seine en date du 23-6-1961, 2) M, Fresnes, Val de Marne, 19-10-1961 à Annie Surbled (C. Torigni sur Vire, Manche, 7-2-1931), institutrice au moment de son mariage,

filles d'Alexandre, payeur principal, et d'Helene Perrussel [Annie Subled avait contracté une 1ere alliance à Marseille le 14-1-1956 avec Claude Hérisson (Saigon, 14-7-1911), administrateur de la France d'Outre-mer, puis administrateur civil au ministre des affaires sociales, fils de Jean-Gaston, administrateur des services civils d'Indochine, puis directeur de la Caisse centrale de crédit agricole de Saigon, et de Paule Angélique Gely, mariage dissous par jugement du tribunal civil d'Abidjan, Cote d'Ivoire, en date du 19-3-1959], dont

Du 1^{er} mariage :

- i. **Christian Oberkampf de Dabrun** (Paris 17^e 8-11-1951)
- ii. **Lauris Oberkampf de Dabrun** (Paris 17^e 10-12-1952)

Du 2^{ème} mariage :

- i. **Yan Oberkampf de Dabrun** (Antony, 10-12-1952)

6. **Raoul Hervey** (P. Notre Dame du Vaudreuil 17-6-1901), ingénieur de l'Ecole d'agriculture des Roches, administrateur et fondateur de pouvoir à Paris de la Société E. Raoul Duval et Cie, allié 1) P. Lausanne, canton de Vaud, Suisse, 29-7-1927 à Sylvie Monneron (Lausanne 20-10-1904 P. Pully, canton de Vaud, Suisse 8-9-1959), fils de Robert, banquier (propriété de la banque Tissot à Lausanne, puis, après l'absorption de celle-ci par la Société de banque suisse, co-directeur de l'agence de Lausanne de cette dernière)), et d'Andine Fraissinet, 2) P. Paris 16^e 19-12-1961 à Nathalie Boissier (P. Genève 19-12-1905), fille de Fernand, banquier (associé de la Banque Ferrier-Lullin à Genève), e de Germaine Favre [Nathalie Boissier avait contracté précédemment deux alliances : 1) à Genève le 27-2-1927 avec André BARbey (Paris 6^e 25-12-1902), agent d'assurances, fils de Frédéric, diplomate (de longues années ministre de Suisse à Bruxelles) et historien, et de Germaine Ador, mariage dissous par jugement prononcé à Genève en date du 28-10-1942, à Zurich, Suisse, le 25-6-1949 avec Georges de Darek (Neuchâtel, suisse, 2-6-1896 – Zurich 13-12-1959), avocat, puis directeur à la Compagnie suisse de réassurance (Zurich), fils d'Otto, journaliste, fondateur et président de l'Association de la presse neuchâteloise, député du Grand Conseil neuchâtelois, député au conseil national suisse, et de Maria Luisa dite Vivi Bure,], sans postérité du second mariage, dont du premier

- a. **Jacques Hervey** (P. Lausanne 30-4-1928), licencié en droit, attaché de direction au service exportation de la maison Hachette, lieutenant d'infanterie de réserve, allié P. Paris 16^e 12-2-1955 à Madeleine Peyrard (P. Clamart, Haut de Seine, 13-3-1931), fille de Henri-François, agent d'industries étrangères, et de Suzanne Bletton, dont
- i. **Anne Hervey** (Neuilly sur Seine, 25-11-1931)
 - ii. **Laurent Hervey** (Neuilly sur Seine ; 14-12-1957)
 - iii. **François Hervey** (Paris 14^e 15-8-1960)
- b. **Thierry Hervey** (Lausanne 7-8-1932), ancien élève de l'Ecole des hautes études commerciales, attaché de direction à la société Shell française pour la publicité et le marketing, lieutenant d'infanterie de réserve, allié 1) C. Paris 7^e 30-5-1956 à Stéphane-Marie Sauvage (C. Bièvres, Essonne, 31-7-1936), fille de René, docteur en médecine, chirurgien, chirurgien des hôpitaux, membre de l'Académie de Chirurgie, et de Marcelle Landrieu, mariage dissous par jugement du tribunal de grand instance de la Seine en date du 30-6-1964 [Stéphane Marie Sauvage s'est remariée à Paris 16^e le 3-12-1964 à Pascal Jardin (Paris 14^e 14-5-1934), écrivain de cinéma, fils de Jean-Olivier, administrateur de société , et de Simone Duchesne], 2) P. Bougival, Yvelines, 19-9-1964 à Béatrice Couve de Murville (Boulogne Billancourt, 16-7-1943), fille de Maurice, inspecteur général des finances, ambassadeur de France, successivement ministre des affaires étrangères, ministre de l'économie et des finances e 1^e ministre, et de Jacqueline Schweisguth, dont
- Du premier mariage
- i. **Marie Barbara Hervey** (Neuilly sur Seine, 19-3-1960)
- Du deuxième mariage
- ii. **Sophie Hervey** (Boulogne Billancourt 1-2-1965)
 - iii. **Antoine Hervey** (P. Boulogne Billancourt 5-3-1966)
 - iv. **Pauline Hervey** (Boulogne Billancourt 24-1-1970)
 - v. **Edouard Hervey** (Boulogne Billancourt 5-5-1971)

C. Edmond Raoul Duval (P. Angers, Maine et Loire, 27-6-1862 – Paris 8^e 11-3-1932), licencié en droit, gérant de la société E. Raoul Duval et Cie , vice-président de la compagnie des docks et entrepôts du Havre, administrateur de la Société industrielle et agricole de la Pointe à Pitre, trésorier de la société protectrice de l'enfance du Havre, allié P. Paris 16^e 28-7-1890 à Valentine Johnston (P. Tours, Indre et Loire, 6-12-1865 – P. Paris 9^e 20-12-1956), fille de Nathaniel, ancien élève de l'école polytechnique, ingénieur de l'école des mines, propriétaire viticulteur dans le Médoc, conseiller général et député de la Gironde, et de Lucie Dassier, dont

1. **Edouard Raoul Duval** (Sanvic, Seine maritime, 28-5-1891 – Tours 23-8-1915), sous-lieutenant de cavalerie de réserve, sans alliance
2. **Edgar Raoul Duval** (Sanvic 1-12-1892 – Notre Dame du Vaudreuil 21-6-1968), ancien élève de l'école polytechnique fédérale de Zurich, un moment PDG de ERDL et président du Syndicat du commerce des cafés au Havre, puis éleveur de chevaux pur-sang et président de la Ligue régionale des sports équestres de Normandie, lieutenant d'artillerie de réserve, allié 1) C. et P. Paris 8^e 16-3-1918 à Renée Vautier (C. Paris 17^e 23-2-1898), fille de Charles, artiste peintre, et de Mathilde Arnould, mariage dissous par jugement du tribunal civil du Havre en date du 13-3-1931 [Renée Vautier s'est remariée à Neuilly sur Seine, le 20-9-1941 à Pierre Amiot (Levallois Perret le 28-1-1911), successivement ouvrier électricien, dessinateur des Editions Amiot-Dumont, directeur des Productions de Paris), fils de Paul, employé de banque, et de Gabrielle Montagnon, vendeuse], 2) P. Notre Dame du Vaudreuil 20-8-1931 à Clair Bost (P. Firminy, Loire, 27-9-1904), fille de Charles, pasteur, et de Marie Caroline Zindel, mariage dissous par jugement du tribunal civil du Havre en date du 9-12-1939, 3) P. à Bordeaux, Gironde, 22-6-1940 à Christiane Bornand (P. Toulon, Var, 11-8-1909 – P. Paris 12^e 6-5-1971), fille de Marcel, lieutenant d'infanterie coloniale, et de Jeanne Lacarrière [Christiane Bornand avait contracté une 1^{ère} alliance avec Robert Thierry Mieg,

Du 1^{er} mariage

- a. **Claude Raoul Duval** (C. Paris 8^e 22-10-1919), diplômé du Centre de perfectionnement dans l'administration des affaires. Successivement directeur à la Société des automobiles Berliet (d'abord à Lagos, puis à Alger), agent de la Société Goldschmidt (importateur exportateur en céréales, café... à Paris) au

Brésil, cadre administratif au Crédit Lyonnais, capitaine de l'armée de l'air de réserve, allié 1) C. Epsom, comté du Surrey, Grande Bretagne, 3-11-1943 à Josette Bort (C. Bordeaux 3-2-1921), licenciée en philosophie, journaliste, femme de lettres, fille de Robert, directeur commercial (porcelaine et cristallerie), et de Suzanne Toulouse, mariage dissous par jugement du tribunal civil de la Seine en date du 10-1-1959 [Josette Bort s'est remariée à Paris le 5-12-1961 à Jean Charles Devin, 2) P. Brazzaville, République du Congo, 31-12-1960 à Janine Maillet (Crest, Drome, 29-6-1930), institutrice au moment de son mariage, fille de Jean, commandant dans la gendarmerie de l'air, et de Fernande Boulon [Janine Maillet avait contracté précédemment deux alliances : 1) à Dakar, Sénégal, 11-7-1953 avec Georges Penter (Saint Maur des Fossés, 22-4-1927), 1^{er} maître mécanicien (moteur d'avion), fils de Toussaint, menuisier, et de Maria Herlido, mariage dissous par jugement du tribunal civil de Morlaix en date du 16-6-1954 ; 2) à Cannes, 7-9-1956 avec Paul Tribodet (Landujan, Iles et Vilaine, 25-7-1923), agent commercial, fils d'Emile, cultivateur, et Marie Ravaudet, mariage dissous par jugement du tribunal civil d'Abidjan, Cote d'Ivoire, en date du 11-7-1957 et arrêt de la cour d'appel d'Abidjan en date du 28-8-1959)], dont

Du 1^{er} mariage

- i. **Ariane Raoul Duval** (C. Chesvborough, comté de Surrey, 30-6-1944), maquettiste-metteur en page,
 - ii. **Christian Raoul Duval** (C. Paris 14^e 28-10-1945)
 - iii. **Pierre Raoul Duval** (C. Saint Quay Portrieux, Cotes du Nord, 30-9-1950),
 - iv. **Gilles Raoul Duval** (Pointe noire, République du Congo, 27-8-1958
 - v. **Sylvie Raoul Duval** (Brazzaville 21-10-1961)
 - vi. **Anne Raoul Duval** (P. Alger 8-11-1965)
- b. **Nadine Raoul Duval** (Le Havre 20-8-1927), productrice de slogans publicitaires, alliée 1) C. Paris 16^e 28-10-1947 à Jean Annet baron d'Astier de la Vigerie (Versailles 13-3-1920), successivement adjoint au directeur général de la radiotélévision française (1945), directeur de Radio Tahiti (1951-1952), ingénieur conseil à la société Bedaux (organisation générale des entreprises, 1952-1958), administrateur et président directeur général de sociétés (1958-

1966), ingénieur-conseil dans différents organismes (1967), membre de l'assemblée consultative de 1945, fils de François baron d'Astier de la Vigerie, général de corps aérien, ambassadeur de France, et Anne de Salignac-Fénelon, mariage dissous par jugement du tribunal de la Seine, en date du 4-7-1949 [Jean Annet baron d'Astier de la Vigerie s'est remarié 1) à Paris 17^e le 6-9-1951 à Madeleine Fontanes Paris 17^e 2-5-1922) , fille de Sylvain, industriel, et de Jeanne-Philomène JOST, mariage dissous par jugement du tribunal de grande instance de la Seine, en date du 12-2-1962 ; 2) à Paris 15^e le 25-8-1964 à Michelle de Silguy (Landerneau, Finistère, 5-11-1941), fille de Edern, importateur-exportateur et de Jeanne Courteau], 2)M. Paris 17^e 3-3-1954 à Roger Nimier (C. Paris 17^e 31-10-1925 – C. Garches 28-9-1962) , homme de lettres, journaliste, conseiller littéraire à la Librairie Gallimard, fils de Paul, ingénieur de l'Ecole supérieure d'électricité, chef du bureau d'études de la Société des ateliers Brillié frères (horloges électriques etc... à Levallois Perret), et de Catherine Roussel, violoniste, dont

Du 1^{er} mariage

- i. **Hughes d'Astier de la Vigerie** (C. Saint Quay Portrieux 22-8-1948)

Du 2^{ème} mariage

- ii. **Martin Nimier** (Neuilly sur Seine 27-1-1956)
- iii. **Marie Nimier** (C. Paris 12^e 28-8-1957)

- c. **Francis Raoul Duval** (C. Le Havre 25-1-1930) directeur commercial adjoint de la société Giltra, travaux, produits manufacturés et services (biens d'équipement, piping pétrole, à Rueil Malmaison), allié C. Paris 16^e 4-1-1956 à Nicole Rouillet (C. Vienne, Autriche, 8-7-1933), fille de Jacques, directeur de sociétés, et de Marguerite Immergluck, mariage dissous par jugement du tribunal civil de la Seine en date du 1-2-1965, dont

- i. **Éric Raoul Duval** (C. Paris 12^e 25-7-1958)

Du 2^{ème} mariage

- d. **Dominique Raoul Duval** (P. Paris 16^e 8-3-1933) rédactrice littéraire dans une maison d'édition ; alliée M. Paris 6^e 16-4-1971 à Lucien dit Luc Favory (C. Rouina, Algérie, 15-9-1933), réalisateur d'émissions à l'office de radiotélévision française, fils de Henri Eugène et de Elise Lucienne Fabre,

Du 3^{ème} mariage

- e. **Michel Raoul Duval** (P. Paris 16^e 28-12-1940), éleveur de chevaux pur-sang, gentleman-rider,
3. **Jean Raoul Duval** (P. Sanvic 7-8-1894), président directeur général (après son frère Edgar), puis président honoraire de la Société ERDL, vice-président et directeur général adjoint de la compagnie des docks et entrepôts du Havre, administrateur de la Compagnie Optorg (opérations commerciales et industrielles en Afrique et en Extrême Orient), allié 1) P. Paris 16^e 16-2-1922 à Suzanne de Billy (Eaubonne, Val d'Oise, 3-7-1898), fille de Robert Ambassadeur de France, et de Jeanne Mirabaud, mariage dissous par jugement du tribunal civil du Havre, en date du 15-12-1937, 2) P ; Brasseuse, Oise, 6-3-1939 à Henriette Vachette (C. Paris 8^e 11-12-1908), fille d'Henri Louis, orfèvre, et de Marguerite Marie Mauret [Henriette Vachette avait contracté précédemment deux alliances : 1) à Chartres, Eure et Loire, 5-1-1927 avec Georges Constant (Paris 8^e 4-8-1902), représentant, puis employé de commerce, fils de Jean, employé de commerce, et de Marie Schwartz, couturière, mariage dissous par jugement du tribunal civil de Chartres, en date du 22-6-1933, 2) à Paris 8^e le 14-2-1934 avec John William Mason (Le Havre 30-5-1895), courtier agent de maisons étrangères, fils de Jean Alexandre, agent commercial, et de Marie Aline Vaghi, mariage dissous par jugement du tribunal civil du Havre en en date du 18-5-1938], sans postérité du deuxième mariage, dont du 1^{er},
- a. **Christian Raoul Duval** (P. Le Havre 8-4-1923 – P ; Paris 5^e 22-1-1945), sous-officier de cavalerie de réserve, sans alliance
- b. **Sabine Raoul Duval** (P. Le Havre 4-7-1924) alliée P. Paris 16^e 24-4-1948 à Pierre Blanvalet (P. Genève 23-5-1915), pasteur, fils de Henri, fondé de pouvoir de maison de commerce, et de Louise Blanchard [Pierre Blanvalet avait contracté une 1^{ère} alliance à Nantes, le 3—7- 1942 avec Simone Durand Gasselin (Nantes 5-1-1920 – Neuilly sur Seine 16-5-1945), fille de Henri Paul, ancien élève de l'Ecole de commerce de Nantes, collaborateur de la Société Pilon, Buffet, Durand – Gasselin (engrais, colle, gélatine), puis un des gérants de la Société Mony Durand Gasselin (représentations industrielles métallurgiques), et d'Elise Louise Josenhaus], dont
- i. **Christine Blanvalet** (Nantes 28-4-1949)
- ii. **Muriel Blavalet** (Genève, 21-5-1950)

iii. **Anne Brigitte Blanvalet** (Genève 14-6-1957)

c. **Béatrice Raoul Duval** (P. Le havre 22-8-1925) alliée P. Paris 16^e 11-3-1949 à Jacques Prunet (P. Ambatoulampy, Madagascar, 8-5-1915), licencié en droit, ancien élève de l'Ecole nationale de la France d'outre-mer, administrateur en chef de classe exceptionnelle des affaires d'outre-mer, capitaine de réserve du train, fils de Jean Albert, pasteur missionnaire, et de Maria Georgette Fouquet, dont,

i. **Emmanuel Prunet** (Nantes 5-5-1950)

ii. **Stéphane Prunet** (Fort Lamy, Tchad, 1-2-1955)

iii. **Pascal Prunet** (Nice 28-3-1956)

d. **Gilbert Raoul Duval** (P. Le Havre 17-12-1927), administrateur et directeur commercial de la ERDL, lieutenant de cavalerie de réserve, allié 1) C. Le Havre 20-7-1956 à Nadine Lauprêtre (C. Le Havre 26-5-1938), un moment secrétaire médicale, fille d'André, directeur commercial du Port autonome du Havre et d'Edith de la Courtie, mariage dissous par jugement du tribunal de grande instance de la Seine en date du 26-1-1962, [Nadine le Paupètre s'est remariée à Ecrainville, Seine Maritime, le 17-7-1964 à Alain Diraine (Le Havre 14-11-1934), gérant directeur général des Etablissement Dairaine et Cie Société Isotherma (isolation industrielle et calorifugeage, au Havre), fils de Bernard, ingénieur de l'Ecole supérieure de chimie de Mulhouse, gérant directeur de la Société Dairaine-Van Cauwenberghe (isolation industrielle et calorifugeage, au Havre), vice-président honoraire de la chambre de commerce du Havre), quelques temps conseiller général de Seine Maritime et de Lucy Geneviève Taoc], 2) P. Copenhague, Danemark, 16-3-1968 à Lisbeth Ravno (P. Gentofte, Danemark, 7-5-1933), au moment de son mariage secrétaire assistante auprès de l'académie d'art de Copenhague (branche architecture), fille de Peder-Brodsgaard, négociant en meubles, et fille de Karina Lykhe, dont

1^{er} mariage

i. **Frank Raoul Duval** (C. Abidjan, Cote d'Ivoire, 27-6-1957)

ii. **Sylvie Raoul Duval** (C. Saint Adresse, seine maritime, 30-6-1959)

iii. **Karina Raoul Duval** (P. Sainte Adresse, 19-7-1969).

4. **Nicolas Raoul Duval** (P. Sanvic, 10-10-1896), licencié en droit, titulaire du certificat d'aptitude au notariat, pasteur, secrétaire général honoraire de la Fondation Edith

Seltzer (sanatorium de Chantoiseau, près Briançon, Hautes Alpes), allié P. Andilly, Val d'Oise, 30-6-1919 à Arianne Morin-Pons (P. Paris 8^e 9-7-1896), fille d'André, lieutenant-colonel d'infanterie, et de Rose Annett, dont

- a. **Guy Raoul Duval**¹⁴⁰ (P. Paris 8^e 23-9-1922), licencié ès-lettres (histoire et géographie), ancien élève de l'École Nationale d'Administration, successivement attaché commercial près des ambassades de France en Suède et en Inde, conseiller commercial près des consulats généraux de France à New York et Chicago, chef de secteur à la direction des relations économiques extérieures, directeur de la Banque française du commerce extérieur, allié P. Paris 16^e 30-9-1954 à Mireille Coste (P. Saint Etienne, 18-7-1933), fille de Philippe, ancien élève de l'école polytechnique, ingénieur au corps des mines (1927-1965), président directeur général des Usines chimiques de Pierrelatte (1966), directeur général de la Société centrale d'uranium et des minerais et métaux radioactifs (1966), et de Georgette Say-Doux, dont
 - i. **Antoine Raoul Duval** (P. Chicago, USA, 17-10-1955)
 - ii. **Véronique Raoul Duval** (Chicago 16-9-1957)
 - iii. **Didier Raoul Duval** (Neuilly sur Seine 9-10-1958)
 - iv. **Philippe Raoul Duval** (Neuilly sur Seine 18-3-1961)
 - v. **Juliette Raoul Duval** (Paris 8^e 22-4-1967)
- b. **Nicole Raoul Duval** (P. Paris 8^e 1-9-1923 – P. Paris 8^e 4-5-1929)
- c. **Hubert Raoul Duval** (P. Paris 8^e 1-11-1928), président directeur général de ERDL, membre du comité directeur du centre dirigeant des Jeunes dirigeant d'entreprise (ex-Jeunes patrons), président du foyer de l'Union chrétienne de jeune gens du Havre, allié P. Romsey-Abbey, Hampshire, Grande Bretagne 9-11-1963 à Pauline Prince (Southampton, 21-4-1940), fille de Norman, entrepreneur de travaux publics, et d'Olive Tickle, dont
 - i. **François Raoul Duval** (Harfleur, 22-1-1965)
 - ii. **Olivier Raoul Duval** (P. Le Havre, 21-1-1968)
 - iii. **Charlotte Raoul Duval** (P. Le Havre 16-3-1969)

¹⁴⁰ Guy Raoul Duval, frère d'Hubert Raoul Duval a été un résistant et a été déporté en octobre 1943 au camp Buchenwald – Dora essayant de rejoindre la résistance en Espagne. Il fut libéré en avril 1945 et depuis il a rejoint la maison familiale et a occupé des d'autres fonctions. (Guy Raoul Duval, 1997, Témoignage de déportation Buchenwald – Dora, octobre 1943 – avril 1945)

- d. **Edmond-André Raoul Duval** (P. Paris 16^e, 30-5-1932 P. Saint Julien de Concelles, Loire Atlantique, 28-5-1947)
5. **Philippe Raoul Duval** (P. Le Havre 20-2-1904 P. Paris 12^e 21-10-1960), docteur en médecine, chef de laboratoire des hôpitaux de Saint Etienne, fondateur et directeur du centre de transfusion sanguine de Saint Etienne, président de l'ordre et de la chambre syndicale des médecins de la Loire, vice-président du conseil presbytéral de l'église réformée de Saint Etienne, allié P. La Rochelle, 23-4-1930 à Lucy Pequin (Niort, Deux Sèvres, 5-2-1907), fille de Jean, ingénieur des eaux et des forêts, et de Berthe Ledoux, dont,
- a. **Viviane Raoul Duval** (P. Le Havre 20-2-1931), documentaliste
 - b. **Didier Raoul Duval** (Le Havre 19-9-1933 – P. Le Havre 21-9-1933)
 - c. **Monique Raoul Duval** (P. Saint Etienne, 11-3-1936), laborantine au moment de son mariage, allié P. Paris 15^e 5-1-1962 à Marc Van Hamel (P. Lodz, Pologne, 29-11-1933 – P. Ryswick- La Haye, Pays Bas, 10-8-1970), licencié en droit, docteur en sociologie, fonctionnaire au ministère des affaires culturelles, des loisirs et de l'action sociale des Pays Bas, fils de Georges Maurice, diplômé de l'école libre des sciences politiques (Paris), licencié en droit (Paris), licencié ès sciences sociales (Lausanne)), fondé de pouvoir à la banque nationale des Pays Bas, et d'Alice Sander, sans postérité, mais ont adopté,
 - i. **Éric Van Hammel** (P. ?, 18-5-1956)

D. André Raoul Duval (P. Rouen, 3-11-1870 – Notre Dame du Vaudreuil 27-1-1927), docteur en droit, employé au contentieux de la Banque de France, puis propriétaire agriculteur, conseiller général de L'Eure, allié P. Nîmes, 15-4-1899 à Marguerite de Boyve (P. Nîmes 15-6-1876), fille d'Edouard, propriétaire, président de l'Association chrétienne pour l'étude pratiques des questions sociales, fondateur et rédacteur en chef de l'émancipation (organe des associations ouvrières, coopératives et syndicats agricoles), trésorier de l'union des coopératives de consommation, membre du comité directeur de l'Alliance coopérative internationale et d'Amy Colomb, mariage dissous par jugement du tribunal civil de ma Seine en date du 22-2-1923 [Marguerite de Boyve s'est remarié à Paris 7^e le 11-4-1928 à Royal-Ransom Miller (Scottsville, état du New

York, 28-5-1873 – Paris 16^e 4-11-1937), pasteur puis négociant fils de Romanta, propriétaire agriculteur et de Etta Fraser, mariage dissous par jugement du tribunal civil de la seine en date du 20-7-1934], sans postérité

Annexe 5 : Circulaire de création de la maison Foerster

DOCUMENT DES ARCHIVES INTERNES DE LA MAISON RAOUL DUVAL

E. RAOUL DUVAL 1826-1976

Paris le 1^{er}, Janvier, 1826

M

J'ai l'honneur de vous prévenir qu'à compter de ce jour, je m'établis sur cette

Place, pour y suivre les affaires sous mon nom seul.

Je m'occuperai uniquement de la commission d'achat et de vente.

Plusieurs années d'expérience, un capital suffisant et beaucoup de zèle, sont les

garanties que je présente à la confiance.

Monsieur P.F. Paravey & Cie, de Paris, veulent bien se charger de donner

sur mon compte, tous les renseignements désirables.

J'ai l'honneur de vous saluer.

Fred. Guill. Foerster

Annexe 6 : Lettre du personnel africain (Abidjan) à Gilbert Raoul Duval

DOSSIER SHAC LETTRE PERSONNELLE

Personnel Africain

Abidjan le 23/ 4 / 1962

de la SHAC

Monsieur Gilbert Raoul Duval

Directeur de la SHAC - Abidjan

BP 1243 Abidjan RCi

Monsieur,

Nous avons l'honneur de venir très respectueusement par la présente pour tenir connaissance de ce qui suit. Depuis l'année de votre départ en France jusqu'à présent nous avons fait chacun de notre mieux pour la bonne réussite de la société.

Mais vous nous avez montré deux chefs devant lesquels nous devrions nous soumettre à tous leurs ordres.

Seulement, depuis quelques mois, nous nous sommes tous trouvés dans un grand trouble après les embauches des nouveaux commis qui nous provoque nuit et jour dans le travail. Car nous ne pouvons pas exécuter certains ordres qui vont contre le but de notre travail, ces ordres n'ont jamais été exécutés en votre présence, ni ordonné par vous, lorsque vous étiez avec nous.

Nous savons que Victorien notre chef d'équipe et son chef magasinier peuvent nous faire des changements dans notre travail. Les nouveaux commis nous obligent de marcher sur des chemins qui nous est pas permis par la direction même.

C'est en cette raison que nous vous prions de bien vouloir nous donner un guide définitif avant votre départ.

S'il faut aussi absolument nous y soumettre aux ordres des nouveaux commis, en laissant les ordres de Damlielle Victorien, il faut que nous sachions cela, aussi par vous-même ou par nos chefs personnels de la direction Diakité, Diallo, Victorien sont tous bien avec nous. Et nous ont jamais donné des vilains ordres. Seulement nous sommes obligés de faire la volonté de ces nouveaux commis, afin de toujours rester dans notre service.

Nous vous prions de bien vouloir nous faire connaître nos chefs d'équipes parmi les nouveaux commis plus Victorien Dambelé et nous dire combien y a-t-il de chef magasinier nous sommes tous dans l'attente d'exécuter tous vos ordres nuit et jour soit votre présence ou votre absence.

Nous nous efforcés cher patron de vous faire cette transmission par la présente afin que vous puissiez vraiment nous étudier ce cas avant votre retour.

Espérant que la contenance de la présente retiendra toute votre haute attention, nous prions Monsieur le directeur de bien vouloir recevoir l'assurance de notre parfaite considération la plus respectueuse et bien dévouée.

C'est au nom de tous les anciens personnels de la SHAC BP1243, Abidjan RCi,

Le 23/4/1962

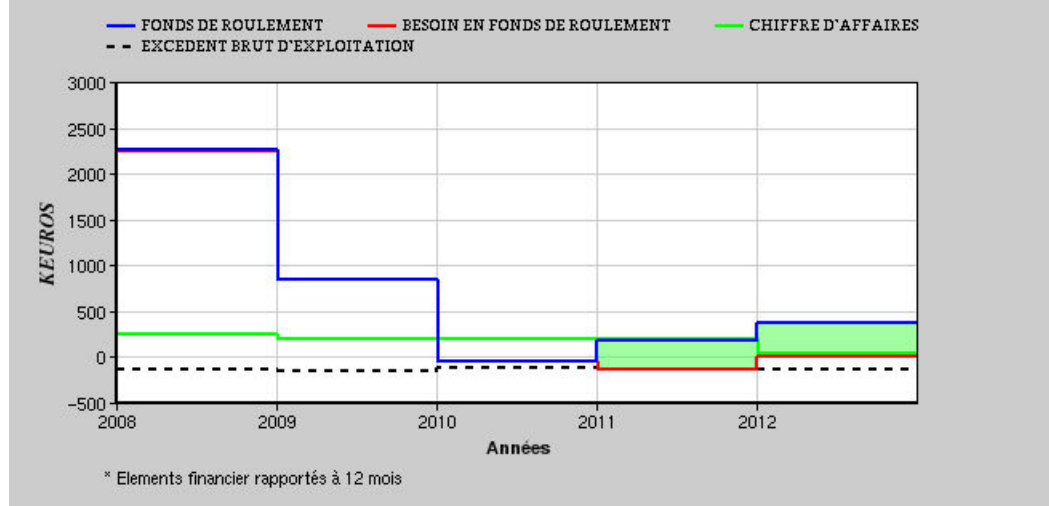
(BA – Moussa -6° / Dialo Commis 4° - toute main / Diaxite Commis 6° / Victorien Chef de groupe 4° toute main)

Annexe 7 : Etats financiers de l'entreprise E. Raoul Duval et Cie (2008-2013)

Evolution des états financiers

	31/12/2010 12 Mois	Evolution	31/12/2011 12 Mois	Evolution	31/12/2012 12 Mois	Evolution	
CHIFFRE D'AFFAIRES	208 K€	NS	203 K€	-2,40 %	41 K€	-79,64 %	
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	-3 970 K€	-93,90 %	32 K€	100,80 %	43 K€	33,52 %	
RESULTAT NET	-4 183 K€	-110,88 %	-671 K€	83,95 %	543 K€	180,84 %	
FONDS PROPRES	491 K€	-89,50 %	-181 K€	-136,80 %	403 K€	323,38 %	
TOTAL BILAN	3 509 K€	-45,99 %	3 626 K€	3,32 %	2 226 K€	-38,62 %	
FONDS DE ROULEMENT	-40 K€	-104,62 %	176 K€	546,21 %	370 K€	109,64 %	
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	-42 K€	-104,96 %	-135 K€	-225,24 %	15 K€	110,74 %	
TRESORERIE	2 K€	-4,30 %	312 K€	3,12 %	355 K€	-1,08 %	
EFFECTIF	NS	NS	NS	NS	NS	NS	

Synthèse *



Bilan – Actif/Passif

Actif	31/12/2008 12 Mois	31/12/2009 12 Mois	31/12/2010 12 Mois	31/12/2011 12 Mois	31/12/2012 12 Mois	% T.B.
Actif Immobilisé Net	6 361 K€	5 355 K€	3 270 K€	3 084 K€	1 737 K€	78
Incorporelles	NS	NS	NS	NS	NS	0
Corporelles	2 974 K€	2 666 K€	2 093 K€	1 906 K€	1 737 K€	78
Financières	3 386 K€	2 689 K€	1 178 K€	1 178 K€	0 K€	0
Actif Circulant Net	2 445 K€	1 142 K€	239 K€	542 K€	489 K€	22
Stock et encours	NS	NS	NS	NS	NS	0
Créances Clients	NS	NS	NS	NS	NS	0
Autres Créances	2 433 K€	1 127 K€	237 K€	230 K€	133 K€	6
Trésorerie Active	12 K€	15 K€	2 K€	312 K€	355 K€	16
TOTAL ACTIF	8 805 K€	6 498 K€	3 509 K€	3 626 K€	2 226 K€	100

Passif	31/12/2008 12 Mois	31/12/2009 12 Mois	31/12/2010 12 Mois	31/12/2011 12 Mois	31/12/2012 12 Mois	% T.B.
Ressources Propres	8 562 K€	6 152 K€	2 212 K€	2 220 K€	1 103 K€	50
Fonds Propres	6 657 K€	4 674 K€	491 K€	-181 K€	403 K€	18
Provisions Risques	NS	NS	400 K€	1 100 K€	700 K€	31
Comptes Courants	1 905 K€	1 479 K€	1 322 K€	1 300 K€	NS	NS
Ressources Externes	302 K€	404 K€	2 316 K€	2 447 K€	2 125 K€	95
Dettes Financières	58 K€	58 K€	1 019 K€	1 040 K€	1 003 K€	45
Dettes Fournisseurs	3 K€	34 K€	30 K€	40 K€	26 K€	1.2
Dettes Fiscales	35 K€	60 K€	72 K€	141 K€	4 K€	0.2
Autres Dettes	205 K€	251 K€	1 195 K€	1 225 K€	1 093 K€	49
Trésorerie Passive	NS	NS	NS	NS	NS	0
TOTAL PASSIF	8 805 K€	6 498 K€	3 509 K€	3 626 K€	2 226 K€	100

Comptes sociaux	31/12/2013					31/12/2009	31/12/2008
		31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010			
	12 mois EUR	12 mois EUR	12 mois EUR	12 mois EUR	12 mois EUR	15 mois EUR	

Chiffre d'affaires	10.915.368	9.053.918	7.495.196	9.859.970	9.557.563	15.865.021
Valeur ajoutée	2.663.725	2.438.789	1.487.342	2.011.994	1.852.952	3.901.088
Bénéfice ou perte	543.686	1.508.547	-700.462	-2.150.942	-696.134	151.233
Capacité d'autofinancement avant répartition	363.057	1.375.291	-1.935.885	-464.674	-605.838	181.416
Capital social ou individuel	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Capitaux propres	-99.464	-666.950	-2.175.497	-1.475.035	675.907	1.523.274
Fonds de roulement net global	3.068.249	2.916.150	-1.418.410	-321.793	450.001	1.238.430
<u>Endettement (%)</u>	67,09	77,2	135,66	63,6	9,78	7,74
<u>Liquidité réduite</u>	1,18	1,29	0,36	0,41	0,52	0,62
<u>Rentabilité nette (%)</u>	4,98	16,66	-9,35	-21,81	-7,28	0,95
<u>Rend. des capitaux propres nets (%)</u>	n.d.	n.d.	n.d.	-318,23	-50,74	8,82
<u>Rend. des ress. durables nettes (%)</u>	19,4	16,12	n.d.	-792,25	-75,33	22,65
Effectif moyen du personnel	26	n.d.	n.d.	44	n.d.	n.d.

Histoire de l'entreprise :

L'affaire E. RAOUL-DUVAL ET COMPAGNIE SA s'est immatriculée, il y a bon nombre d'années, en 1954, au Tribunal de Commerce de LE HAVRE.

L'historique des annonces légales fait état de 17 changements de Commissaire aux comptes, le dernier étant intervenu le 13/08/2013.

Depuis sa création l'entreprise a connu un changement d'adresse du siège le 16/02/2012.

Une annonce de fusion absorption a été publiée le 16/12/2012.

La société fait actuellement l'objet d'une procédure de Jugement arrêtant plan de sauvegarde, prononcée par le Tribunal de Commerce de LE HAVRE en date du 25/03/2011.

Depuis cette date, le dirigeant est assisté par Commissaire au plan SELARL FHB - MAITRE EMMANUEL HESS. Puis ce dernier a réuni les créanciers (fournisseurs, banques et administrations) auxquels la société 'E. RAOUL-DUVAL ET COMPAGNIE SA' est redevable de dettes, pour définir un sauvegarde, il prend effet le 21/09/2012

SELARL FHB - MAITRE EMMANUEL HESS est assisté dans sa tâche par Mandataire judiciaire SELARL Catherine VINCENT

Depuis le 21/09/2012, l'entreprise continue son activité sous réserve du respect du plan de sauvegarde, décidé dans le cadre de Jugement arrêtant plan de sauvegarde.

Nous neutralisons donc l'évaluation de la société 'E. RAOUL-DUVAL ET COMPAGNIE SA' (SIREN 354500894), car elle est en procédure collective et nous vous recommandons d'exiger un paiement comptant ou par avance, car le risque de clôture de la procédure pour non-respect du plan (et donc la liquidation), est toujours présent. Le risque d'impayé est élevé.

Annexe 8 : Présentation de l'entreprise E. Raoul Duval et Cie S.A. (en 2015)

Dénomination sociale & Coordonnées

Dénomination Sociale E. RAOUL-DUVAL ET COMPAGNIE SA

Forme juridique 5599 : Autre SA à conseil d'administration

Date d'immatriculation 24/09/1954

Création de l'établissement 09/12/2011

Activité(s) & Chiffre d'affaires

- **Activité de l'entreprise** Activités des sociétés holding (6420Z : Activités des sociétés holding)
- **Forme juridique** 5599 : Autre SA à conseil d'administration
- **Anciens codes NAF** 741J - Administration d'entreprises
- **Étab. :** 741J - Administration d'entreprises
- **Origine du fonds** Création suite à déménagement
- **Type d'exploitation** Exploitation directe
- **Capital social** 5 582 150 €
- **Chiffre d'affaires** N/C

Principaux Dirigeants

Président du conseil d'administration DELEBARRE François

Directeur Général: DELEBARRE François

Effectif de l'entreprise : 1 salarié en 2011

Participations

51 % SA D'APPROVISIONNEMENT AGRO ALIMENTAIRE

25 % TIN FRANCE

Eléments financiers

	21/12/2010		31/12/2011		31/12/2012
CHIFFRE D'AFFAIRES	208 K€	100.00 %	203 K€	100.00 %	41 K€
RESULTAT D'EXPLOITATION	86 K€	41.23 %	80 K€	39.51 %	72 K€
RESULTAT COURANT	-3 970 K€	-1,906.60 %	32 K€	15.68 %	43 K€
RESULTAT NET	-4 183 K€	-2,008.67 %	-671 K€	-330.36 %	543 K€
FONDS PROPRES	491 K€	13.99 %	-181 K€	-4.98 %	403 K€
FONDS DE ROULEMENT	-40 K€	-1.13 %	176 K€	4.86 %	370 K€
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	-42 K€	-1.19 %	-135 K€	-3.73 %	15 K€
TRESORERIE NETTE	2 K€	- %	312 K€	-%	355 K€
FRAIS FINANCIER	2 083 K€	1,000.30 %	65 K€	32.01 %	1 156 K€

Annexe 9 : Présentation d'Edgar Raoul Duval

EDGAR RAOUL DUVAL

ASSEMBLÉE NATIONALE (site)

EDGAR, RAOUL RAOULDUVAL (1832 - 1887)

Informations générales

Né le 09/04/1832 à LAON - (AISNE - FRANCE)

Décédé le 10/02/1887 à MONTE-CARLO (PRINCIPAUTÉ DE MONACO)

MANDATS À L'ASSEMBLÉE NATIONALE OU À LA CHAMBRE DES DÉPUTÉS

02/07/1871 - 07/03/1876 : Seine-Inférieure - Union des Droites

20/02/1876 - 25/06/1877 : Eure - Union des Droites

25/05/1884 - 09/11/1885 : Eure - Union des Droites

04/10/1885 - 10/02/1887 : Eure - Union des Droites

BIOGRAPHIE

Biographie extraite du dictionnaire des parlementaires français de 1789 à 1889 (Adolphe Robert et Gaston Cougny)

Représentant à l'Assemblée nationale de 1871, député de 1876 à 1877 et de 1884 à 1887, né à Laon (Aisne) le 9 avril 1832, mort à Monte-Carlo le 10 février 1887, fils de Charles-Edmond Raoul-Duval (1807-1893), sénateur de 1876 à 1879, et petit-fils, par sa mère, de J.-B. Say, Edgar Raoul-Duval suivit lui aussi, à l'exemple de son grand-père et de son père, la carrière de la magistrature, et, ses études de droit terminées, fut, dès 1853, nommé substitut à Nantes. « À peine, dit un biographe satirique, avait-on attendu la majorité du blondin pour l'envoyer s'asseoir sur les abeilles. Précoce Edgard ! pauvre Raoul ! À l'âge où tant d'autres font leur première tragédie ou ébauchent leur première idylle, il requérait tout le long de l'aune qu'il plût au tribunal appliquer le maximum et refuser les circonstances atténuantes. C'était la chanson de ses vingt ans. » (Les Portraits de Kel-Kun, 1875.)

Envoyé successivement comme avocat général à Angers, à Bordeaux et à Rouen, il occupa ce dernier poste de 1866 à 1870, et donna sa démission au Quatre-Septembre pour se faire inscrire au barreau rouennais, en attendant l'heure prochaine de son entrée dans la politique militante.

Après une première tentative malheureuse aux élections générales du 8 février 1871, M. Raoul Duval fils se présenta avec succès lors du scrutin complémentaire du 2 juillet, comme candidat conservateur, dans la Seine-Inférieure, où il y avait quatre sièges vacants. Il fut élu le 4^e et dernier, par 58 387 voix (115 759 votants, 206 414 inscrits,

représentant à l'Assemblée nationale. Il alla s'asseoir sur les bancs du contre droit, qu'il abandonna plus tard pour se faire inscrire au groupe de l'Appel au peuple.

Le nouvel élu ne tarda pas à se signaler comme un des membres les plus actifs de la majorité conservatrice et comme un de ses orateurs préférés. Dans un discours sur la décentralisation, il reprit à son compte, aux applaudissements de la droite, la définition de Montesquieu : « La liberté, c'est le droit de faire tout ce que la loi ne défend pas. » Il eut un succès moins vif lorsqu'il entreprit, le 16 septembre 1871, de combattre le traité passé par Thiers avec l'Allemagne en vue d'une libération anticipée du territoire. Il voulait que l'Assemblée ajournât la ratification, mais elle s'y refusa. Le 20 décembre, son interpellation sur « l'attitude du ministère relativement à plusieurs membres de la Commune de Paris, et notamment au sieur Ranc », fit assez de bruit. On remarqua aussi, vers la même époque, sa déposition, comme témoin à décharge, dans le procès de M. Janvier de la Motte, ancien préfet de l'Eure.

M. Raoul Duval cherchait encore sa voie. L'année 1872 lui fournit plusieurs occasions d'intervenir dans des débats importants. Il fut le rédacteur et le signataire de l'ordre du jour qui renversa M. Victor Lefranc, ministre de l'intérieur, à propos d'adresses politiques envoyées au chef du pouvoir exécutif par divers conseils municipaux. Rapporteur des pétitions dissolutionnistes, il conclut aux droits illimités de la Chambre souveraine. Il se mêla aussi à l'incident de Carayon-Latour-Challemel, qui fut un des plus orageux de la législature. Le 25 avril 1873, M. Raoul Duval développa une interpellation relative à la participation de magistrats municipaux à « des manifestations hostiles à la majorité de l'Assemblée ». Il se fit enfin, en mainte circonstance, l'accusateur des membres de l'exgouvernement de la Défense nationale. Après avoir combattu, avec la même persistance, l'administration de M. Thiers, il concourut, le 24 mai, à son renversement, mais se sépara presque aussitôt du parti orléaniste avec lequel il avait jusque-là marché d'accord. Invité par le général Changarnier, président du Comité des Neuf, à se joindre à ce comité, qui préparait la restauration de la monarchie, M. Raoul Duval refusa net, alléguant, dans une lettre qui fut rendue publique, l'impopularité en France de la royauté légitime.

Les premières lois constitutionnelles, et l'établissement du « grand conseil » rêvé par M. de Broglie l'eurent pour adversaire, et il combattit avec la même énergie la proposition de proroger pour sept ans les pouvoirs du maréchal de Mac-Mahon. Modifiant son opinion première sur l'étendue des pouvoirs de l'Assemblée nationale, il prit à son tour l'initiative d'une demande de dissolution qu'il répéta plusieurs fois, de

1873 à 1875. Durant cette période, M. Raoul Duval siégea dans le groupe bonapartiste. En 1875, il mena une vive campagne contre les lois constitutionnelles, présenta, d'ailleurs sans succès, un très grand nombre d'amendements au dernier projet sur l'institution du Sénat, proposa qu'on inscrivît en tête de la loi relative à l'organisation des pouvoirs publics « une déclaration des droits de la souveraineté nationale », réclama un plébiscite pour sanctionner l'ensemble de la Constitution, et vota contre cet ensemble le 25 février.

Dans les questions économiques, M. Raoul Duval montra plus de constance : il défendit toujours les principes du libre-échange.

Aux élections législatives de 1876, il posa sa candidature à la fois dans le 8^e arrondissement de Paris et dans l'arrondissement de Louviers : il échoua à Paris contre deux candidats, le duc Decazes et M. Victor Chauffour, et fut élu, au second tour 5 mars 1876, député de Louviers, par 7 666 voix sur 15 331 votants et 18 668 inscrits, contre 7 476 à M. Meunier. Il reprit sa place dans le groupe bonapartiste, fut rapporteur du budget de la marine et des colonies pour 1877, et intervint à plusieurs reprises dans la discussion de ce budget (8-9 novembre 1876).

Après l'acte du 16 mai, il fut un des onze députés qui s'abstinrent lors du vote de confiance demandé par le ministère de Broglie.

Aux élections qui suivirent la dissolution de la Chambre (14 octobre suivant), il échoua dans l'arrondissement de Louviers, avec 7,893 voix contre 8,250 à M. Develle, républicain, élu. Le renouvellement général du 21 août 1881 ne lui fut pas plus favorable : il n'obtint que 7 307 voix contre M. Develle, réélu avec 8 791 suffrages.

Mais il rentra à la Chambre, le 25 mai 1884, à la faveur du scrutin complémentaire qui eut lieu dans l'arrondissement de Bernay pour remplacer M. Janvier de la Motte, décédé. M. Raoul Duval réunit alors 8 905 voix (14 603 votants, 18 919 inscrits), contre M. Albert Parisot, 5 572. Il s'associa aux derniers votes de la minorité contre le gouvernement.

Porté, le 4 octobre 1885, sur la liste conservatrice de l'Eure, il fut élu, le 3^e sur 6, député de ce département, par 45 070 voix (86 584 votants, 106 598 inscrits), vota d'abord avec la droite, puis tenta bientôt d'accomplir, avec le concours d'un petit groupe d'amis, une nouvelle évolution politique : il rompit brusquement avec les bonapartistes, renonça à toute opposition systématique, et prépara la formation d'une droite républicaine, qui, froidement accueillie des deux côtés de la Chambre, ne rencontra que très peu d'adhérents. Il se disposait, au commencement de l'année 1887,

à reprendre cette campagne, lorsque l'état de sa santé, qui avait rendu nécessaire, en décembre 1886, son départ pour Monte-Carlo, s'aggrava subitement. Il mourut d'un refroidissement le 10 février 1887.

« Raoul Duval, écrivit alors le Figaro, était d'une taille au-dessus de la moyenne. Avec sa barbe blonde, bien fournie, où ne se mêlait aucun poil argenté, ses cheveux drus et coupés ras, son oeil bleu clair, vif, il avait toutes les apparences de la jeunesse conservée.

On aurait pu croire également que sa constitution physique devait résister aux assauts de la maladie. Ses épaules larges et bien tombantes, sa nuque puissante indiquaient la force.

Du reste, il était grand partisan de tous les sports qui développent l'organisme. Excellent cavalier, gymnaste merveilleux, il a exécuté un jour, devant des intimes, les plus difficiles tours de trapèze de Léotard ; il disait volontiers, comme un autre homme d'Etat, M. Gladstone, qu'il était excellent de fendre du bois pour essayer ses muscles. Et il prêchait d'exemple. »

M. Raoul Duval appartenait à la religion protestante.

**Annexe 10 : Historique des dirigeants et administrateurs de l'entreprise E.
Raoul Duval et Cie S.A. (Xerfi)**

Xerfi – Entreprise Raoul Duval			
Dénomination Sociale E. RAOUL-DUVAL ET COMPAGNIE SA			
Liste des dirigeants actifs			
Administrateur	VAN HAMEL Eric Stéphane		
Administrateur	DELEBARRE Sylvie		
Administrateur	DELEBARRE François		
Administrateur	GOMART Charlotte		
Président du conseil d'administration	DELEBARRE François		
Directeur général	DELEBARRE François		
Administrateur	RAOUL-DUVAL François Nicolas Norman		
Administrateur	HAAS François		
Commissaire aux comptes titulaire	K.P.M.G. S.A		
Commissaire aux comptes suppléant	COQUET Christian		
Commissaire aux comptes suppléant	DESPERIEZ Jean-Michel		
Historique des dirigeants			
Commissaire aux comptes titulaire	K.P.M.G. S.A.	Modification le 29/06/2007	
Président du conseil d'administration et directeur général	RAOUL-DUVAL François, Nicolas, Norman	Modification le 10/11/2006	
Commissaire aux comptes suppléant	DESPERIEZ Jean-Michel	Modification le 10/11/2006	
Commissaire aux comptes suppléant	COQUET Christian	Modification le 10/11/2006	
Commissaire aux comptes titulaire	CECAUDIT INTERNATIONAL	Modification le 10/11/2006	
Commissaire aux comptes titulaire	R.S.M SALUSTRO REYDEL	Modification le 10/11/2006	
Administrateur	RAOUL-DUVAL Gilbert	Modification le 10/11/2006	
Administrateur	MANGHARDT Jean-Claude	Modification le 10/11/2006	
Administrateur	WESTPHALEN-LEMAITRE Maurice, Serge, Paul	Modification le 10/11/2006	
Administrateur	RAOUL-DUVAL Franck, Henry, Jean	Modification le 10/11/2006	
Administrateur	VAN HAMEL Eric, Stéphane	Modification le 10/11/2006	
Président du conseil d'administration	MASSON Patrick, Lucien, Marie, Paul	Modification le 29/11/2002	
Directeur général	RAOUL-DUVAL François, Nicolas, Norman	Modification le 29/11/2002	

Commissaire aux comptes titulaire	R.S.M.-SALUSTRO REYDEL.	Modification le 29/11/2002	
Administrateur	POYLO Jean-Marc	Modification le 29/11/2002	
Président du conseil d'administration et directeur général	RAOUL-DUVAL François, Nicolas, Norman	Modification le 30/11/00-1	
Directeur général	DELEBARRE François	Modification le 30/11/00-1	
Commissaire aux comptes suppléant	HOBEL MOYRAND Dominique	Modification le 30/11/00-1	
Commissaire aux comptes titulaire	KPMG SA	Modification le 30/11/00-1	
Commissaire aux comptes titulaire	CABINET 3.14 SAS	Modification le 30/11/00-1	
Administrateur	WESTPHALEN-LEMAITRE Maurice,Serge, Paul	Modification le 30/11/00-1	
Administrateur	VAN HAMEL Eric, Stéphane	Modification le 30/11/00-1	
Administrateur	GOMART Charlotte né e	Modification le 30/11/00-1	
Administrateur	DELEBARRE Sylvie né e	Modification le 30/11/00-1	
Administrateur	RAOUL-DUVAL Franck, Henry, Jean	Modification le 30/11/00-1	
Administrateur	RAOUL-DUVAL François, Nicolas,Norman	Modification le 30/11/00-1	
Administrateur	LAROZE François, Marie, Jean, Charles	Modification le 30/11/00-1	
Administrateur	HAAS François	Modification le 30/11/00-1	
Administrateur	DELEBARRE François	Modification le 30/11/00-1	
Président du conseil d'administration	MASSON Patrick, Lucien, Marie, Paul	Modification le 31/07/2003	
Directeur général	RAOUL-DUVAL François, Nicolas, Norman	Modification le 31/07/2003	
Administrateur	WESTPHALEN-LEMAITRE Maurice, Serge, Paul	Modification le 31/07/2003	
Commissaire aux comptes titulaire	CECAUDIT INTERNATIONAL	Modification le 31/07/2003	
Commissaire aux comptes titulaire	R S M SALUSTRO REYDEL Commissaires aux comptes suppléants	Modification le 31/07/2003	
Commissaire aux comptes suppléant	COQUET Christian	Modification le 31/07/2003	
Commissaire aux comptes suppléant	DESPERIEZ Jean-Michel	Modification le 31/07/2003	

Président	MASSON Patrick, Lucien, Marie, Paul	Modification le 21/09/2001	
Directeur général	RAOUL-DUVAL François, Nicolas, Norman	Modification le 21/09/2001	
Administrateur	WESTPHALEN-LEMAITRE Maurice, Serge, Paul	Modification le 21/09/2001	
Administrateur	RAOUL-DUVAL Gilbert	Modification le 21/09/2001	
Administrateur	POYLO Jean-Marc	Modification le 21/09/2001	
Administrateur	RAOUL-DUVAL Viviane	Modification le 21/09/2001	
Commissaire aux comptes titulaire	CECAUDIT INTERNATIONAL	Modification le 21/09/2001	
Commissaire aux comptes titulaire	R S M SALUSTRO REYDEL, Commissaires aux comptes suppléants	Modification le 21/09/2001	
Commissaire aux comptes suppléant	PORCHEZ Pierre	Modification le 21/09/2001	
Commissaire aux comptes suppléant	COQUET Christian	Modification le 21/09/2001	
Président du conseil d'administration	MASSON Patrick, Lucien, Marie, Paul	Modification le 30/07/2000	
Directeur général	RAOUL-DUVAL François, Nicolas, Norman	Modification le 30/07/2000	
Administrateur	WESTPHALEN-LEMAITRE Maurice, Serge, Paul	Modification le 30/07/2000	
Commissaire aux comptes titulaire	PORCHEZ Pierre	Modification le 30/07/2000	
Commissaire aux comptes titulaire	GAGNEUX Jean	Modification le 30/07/2000	
Commissaire aux comptes suppléant	STE CECAUDIT INTERNATIONAL CABINET SALUSTRO REYDEL	Modification le 30/07/2000	
Administrateur	CHAUDEMANCHE Roger	Modification le 14/08/1997	
Président	WESTPHALEN-LEMAITRE Maurice	Modification le 06/08/1996	
Président	président du conseil d'administration	Modification le 06/08/1996	
Administrateur	MASSON Patrick	Modification le 06/08/1996	
Administrateur	commissaire aux comptes suppléant	Modification le 06/08/1996	
Administrateur	ABOULY Hervé	Modification le 06/08/1996	
Administrateur	commissaire aux comptes suppléant	Modification le 06/08/1996	
Commissaire aux comptes suppléant	SOCIETE CECAUDIT INTERNATIONAL	Modification le 06/08/1996	

Administrateur	RAOUL- DUVAL (Hubert), RAOUL DUVAL (Gilbert), POYLO (Jean-Marc), RAOUL-DUVAL (Franck), MANGHARDT (Jean-Claude), RAOUL-DUVAL François	Modification le 30/08/1995	
Administrateur	Mme RAOUL-DUVAL Vivianne	Modification le 30/08/1995	
Président du conseil d'administration et administrateur	WESTPHALEN-LEMAITRE Maurice	Modification le 30/08/1995	
Président du conseil d'administration et administrateur		Modification le 30/08/1995	
Président du conseil d'administration et administrateur	démission de tous les membres du directoire	Modification le 30/08/1995	
Commissaire aux comptes suppléant	DEPRET Jean-Claude	Modification le 07/02/1995	
Commissaire aux comptes suppléant	CABINET SALUSTRO REYDEL	Modification le 07/02/1995	
Président du conseil d'administration	DUVAL Hubert, Raoul	Modification le 25/04/1991	
Président du conseil de surveillance	DUVAL Hubert, Raoul	Modification le 25/04/1991	
Administrateur	DUVAL Gilbert, Raoul	Modification le 25/04/1991	
Président du conseil de surveillance	DUVAL Gilbert, Raoul	Modification le 25/04/1991	
Administrateur	RAOUL Viviane	Modification le 25/04/1991	
Président du directoire	WESTPHALEN-LEMAITRE Maurice	Modification le 25/04/1991	
Membre du directoire	CHAUDEMANCHE (Roger), MASSON Patrick	Modification le 25/04/1991	
Commissaire aux comptes titulaire	LINDENCHMID Claude	Modification le 05/06/1990	

**Annexe 11 : Liste des événements de l'entreprise E. Raoul Duval et Cie S.A.
(1995-2013) (Xerfi)**

Liste des événements

21/10/2005

Modification de l'établissement - NIC 00010 le 26/06/1995

Modification de la forme juridique : 5599 - Autre SA à conseil d'administration

28/02/2009

Modification de l'établissement - NIC 00010 le 28/02/2009

Modification de l'adresse : 7 PL LEON MEYER BP 1414 76067 LE HAVRE

CEDEX (Précédent : BP 1414, 76067 LE HAVRE CEDEX)

03/02/2012

**Création de l'établissement d'arrivée et cessation de l'établissement de départ
dans le cadre d'un transfert** - NIC 00044 le 09/12/2011

Modification du nic du siège : 00044

Siège après transfert créé

Siret du Prédécesseur ou Successeur : 354500894 00010

03/02/2012

**Création de l'établissement d'arrivée et cessation de l'établissement de départ
dans le cadre d'un transfert** - NIC 00010 le 09/12/2011

Modification du nic du siège : 00044

Etablissement fermé

Siège avant transfert fermé

19/10/2012 : LETTRE DE DEMISSION

Modification du Conseil d'Administration

Nomination/démission des organes de gestion

21/10/2012 : LETTRE DE DEMISSION

Modification du Conseil d'Administration

Nomination/démission des organes de gestion

21/06/2013 : PV des AGO

DEMISSION(S) D'ADMINISTRATEUR(S)

Modification du Conseil d'Administration

Nomination/démission des organes de gestion

08/03/2013 : DECLARATION DE CONFORMITE

DIVERS : FUSION PAR ABSORPTION DE LA SOCIETE UNION CHIMIQUE
INDUSTRIELLE PAR LA SOCIETE E

RAOUL DUVAL ET CIE

Déclaration de conformité

19/10/2012 : PV des AGO

CHANGEMENT DE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET
DIRECTEUR GENERAL

Changement de Président (PDG, PCA)

03/01/2012 : PROJET DE TRAITE DE FUSION

DIVERS : ENTRE LA SOCIETE E RAOUL DUVAL ET CIE SA (STE
ABSORBANTE) ET LA SOCIETE UNION CHIMIQUE INDUSTRIELLE SARL
(SOCIETE ABSORBEE)

Projet de Fusion

29/06/2012 : PV des AGO

DIVERS : LETTRE D'ACCEPTATION DES NOUVEAUX COMMISSAIRES AUX
COMPTES TITULAIRE ET

SUPPLEANT ATTESTATION D'INSCRIPTION SUR LA LISTE DES
COMMISSAIRES AUX COMPTES

Changement de Commissaire aux Comptes

09/12/2011 : STATUTS MIS A JOUR et PV des AGO

Transfert du Siège dans le ressort du Tribunal de Commerce

TRANSFERT DU SIEGE SOCIAL : TRANSFERT DU SIEGE, 201 RUE LOUIS
BERIOT 76620 LE HAVRE

Transfert du Siège dans le ressort du Tribunal de Commerce

26/05/2008 : PV d'assemblée

MODIFICATIONS RELATIVES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Modification du Conseil d'Administration

Nomination/démission des organes de gestion

30/06/2006 : PV d'assemblée

CHANGEMENT(S) DE COMMISSAIRE(S) AUX COMPTES

29/06/2007 : Divers

DIVERS : CONFIRMATION DES FONCTIONS DU PRESIDENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION ET DIRECTEUR GENERAL

10/11/2006 : PV du CA

CHANGEMENT DE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Changement de Président (PDG, PCA)

Modification du Conseil d'Administration

Nomination/démission des organes de gestion

22/06/2001 : Modification

PV D'ASSEMBLEE : P.V. D'ASSEMBLEE DU 22/06/2001

Modification du Conseil d'Administration

Statuts mis à jour

Changement de Commissaire aux Comptes

Augmentation de Capital

Conversion du Capital Social en Euros

26/07/2001 : Statut du jour

STATUTS A JOUR : STATUTS MIS A JOUR

Modification du Conseil d'Administration

Changement de Commissaire aux Comptes

Augmentation de Capital

Conversion du Capital Social en Euros

05/05/2000

Augmentation de Capital

Modification du Conseil d'Administration

03/07/1996 : Modification

AUGMENTATION DE CAPITAL : AUGMENTATION DU CAPITAL

Changement de Président (PDG, PCA)

Modification du Conseil d'Administration

Nomination/démission des organes de gestion

CHANGEMENT DE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL :

Changement de Président (PDG, PCA)

Modification du Conseil d'Administration

Nomination/démission des organes de gestion

26/06/1995 : Modification

PROCES VERBAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : P.V.

DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 26/06/1995

Changement de Forme Juridique avec changement de catégorie

Augmentation de Capital

Changement de Président (PDG, PCA)

Modification du Conseil d'Administration

Modification du système d'administration des S.A.

Nomination/démission des organes de gestion

Annexe 12 : Présentation de la société SAAAA

SA Approvisionnement Agro-alimentaire

Dénomination Sociale : SA APPROVISIONNEMENT AGRO ALIMENTAIRE

Sigle : S 4 A

Forme juridique : Autre SA à conseil d'administration

Date d'immatriculation : 27/07/1983

Création de l'entreprise : 15/06/1983

Création de l'établissement : 28/09/2011

Adresse 0007 PL LEON MEYER, 76600 LE HAVRE

Téléphone 02 35 21 06 21

Activité et Chiffre d'affaires

Activité de l'entreprise : Commerce de gros (commerce interentreprises) - alimentaire spécialisé divers

Activité de l'établissement : Commerce de gros (commerce interentreprises) - alimentaire spécialisé divers

Anciens codes NAF : Commerces de gros alimentaires spécialisés divers

Étab. : 513T - Commerces de gros alimentaires spécialisés divers

Origine du fonds Création suite à déménagement

Type d'exploitation Exploitation directe

Nombre d'établissements actifs 0

Capital social 50 000 €

Chiffre d'affaires N/C

Principaux Dirigeants Président du conseil d'administration : RAOUL DUVAL
François

Directeur général : RAOUL DUVAL François, né(e) le 22/01/1965 à HARFLEUR
(76)

Effectif de l'entreprise N/C

Annexe 13 : Présentation de la société TIN France

TIN FRANCE

Dénomination Sociale TIN FRANCE

Forme juridique 5599 : Autre SA à conseil d'administration

Date d'immatriculation 03/05/2002

Création de l'entreprise 05/04/2002

Création de l'établissement 03/05/2007

Adresse 0024 AV DU GENERAL LECLERC, 92100 BOULOGNE
BILLANCOURT

Téléphone 01.46.09.16.70

Courriel contact@cartouchetin.fr

Activité et Chiffre d'affaires

Activité de l'entreprise import-export, commercialisation de produits consommables ou de fournitures destinés au matériel de bureau et aux imprimantes ; plus généralement, tous objets ayant un rapport, direct ou indirect, avec la bureautique et l'informatique Fourniture de biens et de services aux entreprises (4741Z : Commerce de détail d'ordinateurs, d'unités périphériques et de logiciels en magasin spécialisé)

Activité de l'établissement 4741Z : Commerce de détail d'ordinateurs, d'unités périphériques et de logiciels en magasin spécialisé

Origine du fonds Création suite à déménagement

Type d'exploitation Exploitation directe

Nombre d'établissements actifs 2

Capital social 365 990 €

Chiffre d'affaires de 1 à 2 ME en 2012

Principaux Dirigeants Président du conseil d'administration : RAOUL-DUVAL
Eric Marie Claude Edgar,

Directeur général : RAOUL-DUVAL Eric Marie Claude Edgar

Effectif de l'entreprise 3 salarié(s) en 2012

Effectif de l'établissement 3 salarié(s) en 2012

Annexe 14 : Présentation de la Maison Jobin et Cie SAS

MAISON PAUL JOBIN & CIE SAS

Dénomination Sociale MAISON PAUL JOBIN & CIE SAS

Forme juridique : Société par actions simplifiées à associé unique ou société par actions simplifiées unipersonnelles

Date d'immatriculation 27/02/2007

Création de l'entreprise 21/02/2007

Création de l'établissement 14/09/2009

Adresse

Zones prioritaires AFR n°76351

Activité de l'entreprise négoce de tous types de produits de café (Commerce de gros (commerce interentreprises) de café, thé, cacao et épices

Activité de l'établissement : Commerce de gros (commerce interentreprises) de café, thé, cacao et épices

Anciens codes NAF 513Q - Commerce de gros de café, thé, cacao et épices

Origine du fonds Création suite à déménagement

Type d'exploitation Exploitation directe

Nombre d'établissements actifs 3

Capital social 2 000 000 €

Chiffre d'affaires de 20 à 50 ME

Principaux Dirigeants **Président**, SORGENFREI Jens

Directeur général : MASSON Patrick Lucien Marie-Paul

Effectif de l'entreprise 20 salarié(s) en 2011

Effectif de l'établissement 20 salarié(s) en 2011

HISTOIRE DE L'ENTREPRISE

L'affaire MAISON PAUL JOBIN & CIE SAS s'est enregistrée il y a peu de temps en 2007, au Tribunal de Commerce de BORDEAUX.

Depuis sa création l'entreprise a connu un changement d'adresse du siège le 15/10/2009.

Une seule augmentation de capital de l'entreprise est intervenue le 07/10/2007.

Annexe 15 : Liste des actionnaires de la maison Raoul Duval dans les années 1970

<i>Actionnaire</i>	<i>Date</i>					
	1976	Juin-1977	mai-1978	oct-78	janv-79	mars-79
Mlle Jean Bechy	2	3	3	10	10	21
SABINE RD - Mme Pierre Blanvalet	71513	9564	9564	12534	12534	12534
Mr Jean Braud	3	6	6	6	6	6
Mme André Camus	42	56	56	56	56	56
Succ C. Chauvin	732	976	976	976	976	
Mme André Deneuve	419	555	555	558	558	558
Mme Charles Gentil	85		113			
Mr Lucien Gruchy	1286	1725	1714	1725	1725	1806
Mr Michel Gruchy	10	23	13	23	23	241
Mr Guy Horreold	43	57	57	57	57	57
Succ. Johnston	71	94	94	94	94	94
Mme Paul Lair	213	284	284	284	284	284
Mr Jaques LePagnol	21	28	28	28	28	28
Mr Jean LePagnol	21	28	28	28	28	28
Mr Philippe Mallet	646	820	861	870	870	1011
Mr André Marcenary	220	293	293	293	293	293
Mme André Marcenary	206	274	274	274	274	274
Mme Anne Fayet	106	141	141	141	141	141
Mr George Paumier	142	189	189	189	189	189
BEATRICE RD - Mme Jaques Prunet	7172	9562	9562	12562	12562	9562
Mr Jean Roul Duval	9014	12018	12018			
Mme Jean Raoul Duval	7464	9952	9952	12352	12352	12352
Mme Philippe Raoul Duval	7201					
Mr Gilbert Raoul Duval	8004	10672	10672	14290	14290	15064
Mr Gyu Raoul Duval	7563	10084	10084	10084	10084	11048
Mr Hubert Raoul Duval	7683	10243	10243	10243	10243	10903
Mme Hubert Raoul Duval	7	9	9	9	9	9
Mme Van Hamel	3682	9709	9709	9709	9709	9709
Mlle Viviane Raoul Duval	110	9729	9729	9729	9729	9739
Succ Michel Raoul Duval	117	156	156	156	156	156
Mrs Rutherford	106	141	141	141	141	141
EP ROBERT CAMARET - Mme Camaret Elisabeth	558	744	744	744	744	744

Mr Philippe Tassin	558	744	744	744	744	744
Mr Bernard Westphalen	213	284	284	284	284	284
Mr Maurice Westphalen	213	284	284	284	284	284
Mr Guy Westphalen	200	300	293	300	300	300
Mr Jaques Nagy		18	8	18	18	756
Mr Claude Raoul Duval		146	146	146	146	146
Mr Frank Raoul Duval				10	10	10
Mr Antoine Raoul Duval				3	3	28
EP D. BRAZIER - Mlle				3	3	28
Véronique Raoul Duval						
Mr Didier Raoul Duval				3	3	28
Mr Philippe Raoul Duval				3	3	28
FILLE DE GUY RD - Mlle				23	23	49
Juliette Raoul Duval						
Mr François Raoul Duval				4	4	24
Mr Olivier Raoul Duval				4	4	24
Mlle Charlotte Raoul Duval				3	3	23
Mr Jean Raoul Duval				3	3	23
Mr Louis Plichey						163
EP Delebarre - Mlle Sylvie Raoul Duval						10

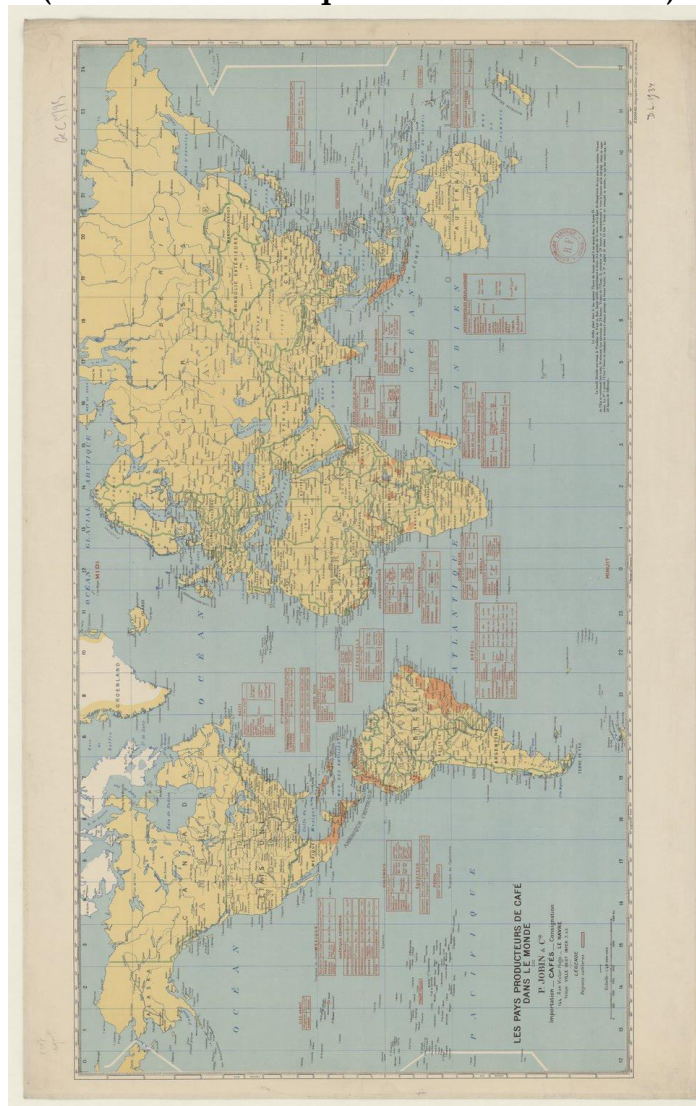
Annexe 16 : Liste des actionnaires de la maison Raoul Duval dans les années 1980

<i>Actionnaires</i>	<i>Année</i>									
	janv-80	juil-80	avr-82	oct-82	janv-83	oct-83	oct-84	mai-85	sept-85	oct-85
Mlle Jean Bechy	24	31	31	31	31	31	31	31	31	31
SABINE RD - Mme Pierre Blanvalet	13787	17547	17547	17547	17547	17547	17547	17547	17547	17547
Mr Jean Braud	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Mme André Camus	62	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Mme André Deneuve	614	782	782	782	782	782	782	782	782	782
Mr Lucien Gruchy	1986	2527	2527	2527	2527	2527	2527	1263	1263	1263
Mr Michel Gruchy	266	339	339	339	339	339	339	971	971	971
Mr Daniel Gruchy										632
Mr Guy Horreold	62	79	79	79	79	79	79		79	79
Succ. Johnston	103	131	131	131	131	131	131	131	131	
Mme Paul Lair	313	398	398	398	398					
Mr Jaques LePagnol	30	38	38	38	38	38	38		38	38
Mr Jean LePagnol	31	40	40	40	40	40	40		40	40
Mr Philippe Mallet	1112	1415	1415	1415	1415	1415	1415		1415	1415
Mr André Marcenary	322	409	409							
Mme André Marcenary	301	383	383							792
Mme Anne Fayet	155	197	197	197	197	197	197	197		
Mr George Paumier	207	263	263	263	263	263	263		263	263
BEATRICE RD - Mme Jaques Prunet	10519	13388	13388	13388	13388	13388	13388		13388	13388

Mme Jean Raoul Duval	13588	17294	17294							8647
Mr Gilbert Raoul Duval	16570	21980	21980	21980	21100	21100	21100	21100	21100	21100
Mr Gyu Raoul Duval	12152	15314	15314	15314	15314	15314	15314			
Mr Hubert Raoul Duval	11993	15363	15363						15293	15294
Mme Hubert Raoul Duval	10	613	613							
Mme Van Hamel	10679	13591	13591							
Mlle Viviane Raoul Duval	10712	13633	13633	13633	13633	13633	13633	13633	13633	13633
Mrs Rutherford	155	197	197	197	197	197	197	197	197	197
EP ROBERT CAMARET - Mme Camaret Elisabeth	818	1041	1041	1041	1041	1041	1041	1041	1041	1041
Mr Philippe Tassin	818	1041	1041	1041	1041	1041	1041	1041	1041	1041
Mr Bernard Westphalen	312	397	397	397	397	397	397	397	397	397
Mr Maurice Westphalen	312	397	397	397	397	397	397	397	397	397
Mr Guy Westphalen	312	420	420	420	420	420	420	420	420	420
Mr Jaques Nagy	831	1057	1057	1057	1057	1057	1057		1057	1057
Mr Claude Raoul Duval	161	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Mr Frank Raoul Duval	11	14	14	14	14	14	187	187	187	200
Mr Antoine Raoul Duval	31	70	70	70	70	70				2834
EP D. BRAZIER - Mlle Véronique Raoul Duval	31	70	70	70	70	70				2834
Mr Didier Raoul Duval	31	70	70	70	70	70				2834
Mr Philippe Raoul Duval	31	70	70	70	70	70				2834

FILLE DE GUY RD - Mlle Juliette Raoul Duval	55	101	101	101	101	101				2865
Mr François Raoul Duval	27	35	35	35	206	206	206	206	264	339
Mr Olivier Raoul Duval	27	35	35	35	35	35	35	40		70
Mlle Charlotte Raoul Duval	26	34	34	34	34	34	34	40		70
Mr Jean Raoul Duval	26	34	34	34	34	34	34	40		70
Mr Louis Plichey EP Delebarre -	180	230	230	230	230	230	230	230	230	230
Mlle Sylvie Raoul Duval	11	14	14						50	75
Mme Anne Raoul Duval*	171	217	217	217	217	217	217		217	217
Mr Patrick Masson										1
Mr François Delebarre								14	50	75
Mr Bernard Lamande							1			
Mr Jaques Poylo										20
Mr Jean Louis Paturel										1
Mr Roger Chaudemanche										1
Mr Fabrice Herman										1
Mme Guy Raoul Duval										1494

**Annexe 17 : Pays Producteurs du café dans le monde - 1934, P. Jobin & Cie
(Source : Bibliothèque Nationale de France)**



Annexe 18 : Retranscription des entretiens

A. M. Patrick Masson (Maison Jobin)

06/02/2015, Le Havre, 169 Boulevard de Strasbourg, Maison Jobin & Cie SAS

15h-16h30

Introduction de l'objet de l'entretien, et présentation

PMN : Raoul Duval c'était une entreprise où j'étais président. Entre 1996-2006, pendant 10 ans. Après Mr. Westphalen qui est resté 1 an. Et Hubert Raoul Duval y était juste avant et plus tard c'est le fils qui a pris la suite.

MHI : vous êtes une personne clé chez Raoul Duval comme chez Jobin ? Si on commence par vous, Présentation ? L'arrivée chez la Maison Jobin, évolution, formation... ?

PMN : en deux mots, moi j'ai fait mes études au Havre, et à l'époque c'est connu, j'ai pratiqué l'aviron. Et un jour alors que je faisais un nœud sur un poteau, il y a un monsieur qui m'a dit « vous faites bien les nœuds ! », en plus j'étais ... à l'époque. Et j'ai dit oui, mais vous qu'est-ce que vous savez faire ? Il m'a dit moi je suis négociant en café, etc., et je lui ai dit ça tombe bien parce qu'il me faut un stage, j'étais étudiant à l'époque. Il m'a pris en stage chez lui, dans une entreprise qu'il s'appelait Eurocafé et j'ai fait un stage en 1977 de 3 mois et m'avait dit si un jour vous êtes libre, venez me voir. Alors en 1980, après avoir fait, d'abord j'ai fini mes études et après je suis parti 2 ans au Cameroun dans le cadre de mission protestante où j'étais prof dans un collège à (...) et je suis revenu, et je suis allé le voir et je lui ai dit, je suis libre, après une semaine, il m'a embauché. Et je suis resté chez lui pendant 4 ans. Et pendant les 4 ans, ayant un caractère un peu fort, je suis parti et je suis rentré dans la société Raoul Duval comme trader. Donc c'était en 1984. Après ensuite, chez Raoul Duval ça c'est plutôt bien passé. Je me suis entendu très, très bien avec les gens en place et notamment Hubert Raoul Duval, qui est quelqu'un à qui j'ai beaucoup d'estime, j'avais beaucoup d'estime, puisqu'il est décédé. Et avec qui on avait une forme de complicité indéniable. Et lorsqu'en 1988, j'ai appris que la société Jobin était à vendre, j'ai contacté Philippe Jobin qui était mon prédécesseur chez Jobin, avec qui je m'entendais très bien aussi. Et qui m'a dit j'ai le dossier, si vous voulez je vous l'amène. Donc il m'a amené le dossier je l'ai transmis évidemment immédiatement à Hubert Raoul Duval, qui a regardé. Et l'affaire s'est faite en 3 semaines. Donc voilà, tout s'est fait en 1988, la société Jobin a été vendue à la société Raoul Duval, qu'ils avaient reprise en lui laissant son autonomie

et puis en 1991, Philippe Jobin est tombé malade, il a eu une tumeur au cerveau et évidemment il a perdu beaucoup de ses moyens, c'était en septembre 1991 et en juin 1992, il est décédé. Donc pendant cette période-là, moi, j'ai assuré un l'intérim de la direction de la maison Jobin, alors que j'étais trader, mais j'étais aussi depuis 1987 membre du directoire de la société Raoul Duval, Hubert m'avait monté comme ça. Et lorsque Philippe est décédé, je me souviens j'étais en voyage au Mexique, je suis rentré, il m'avait dit, Patrick vous prenez la direction de la Maison Jobin. Ce que j'ai donc fait. Et à partir de juin 1992 jusqu'aujourd'hui. Alors ensuite, Hubert, je ne me souviens plus exactement mais je crois en 1995, il a mis la société Raoul Duval en conseil de surveillance et directoire, avec Maurice Westphalen, avec qui aussi je me suis très, très bien entendu qui était le président du conseil de surveillance pendant une année, il m'avait nommé à ce moment-là conseiller du président et puis l'année suivante il m'avait nommé président, bon il a fait nommer par le conseil d'administration président du conseil d'administration. Et donc j'ai assuré la direction de la société Jobin en tant que gérant et de la société Raoul Duval en tant que président du conseil d'administration pendant les dix années qui ont suivi. Et puis, là je vous passe tout l'historique. Et en 2005 – 2006, je me suis dit à l'époque, il fallait revendre la maison Jobin parce qu'on est dans un domaine d'activité où il y a un très fort besoin de fond de roulement. Une demande telle qu'on ne peut pas satisfaire en général par les fonds propres d'une société familiale. D'autant plus que les actionnaires étaient très atomisés et je ne porte pas de jugement mais manifestement ils ne voulaient pas, ou ne souhaitaient pas, ou ne pouvaient pas, j'en sais rien, apporter davantage de capitaux. Donc si vous voulez, on avait 8 à 10 millions de fonds propres de situation nette et on empruntait 30 à 35 millions, donc vous imaginez ça pouvez tenir peut être un temps, mais je dis toujours qu'un jour ou l'autre ça va capoter. Donc dans ces conditions, j'ai réussi à négocier avec le conseil la revente de la société, c'est ce que j'ai obtenu après un moment, mais je vous passe les péripéties, ça c'est fait en mars 2007. Et puis mars 2007, la société Jobin fait partie du Groupe Neumann, qui est le premier groupe de négoce de café au monde, qui est aussi une société familiale et avec qui ça se passe remarquablement, depuis cette époque-là. Alors j'ai démissionné évidemment de tous mes mandats de chez Raoul Duval qui sont maintenant pris par le fils, mais maintenant ce n'est plus le fils qui est président de la Holding, ça a changé encore, et après je n'ai plus tellement de détails. Ce que je sais par contre la société Raoul Duval a eu un petit peu de souci et manifestement ça va beaucoup mieux maintenant. Et nous ici ça va très bien, parce

qu'on a les moyens de travailler, on a conservé le caractère de la société depuis le départ et puis on a les gens qui sont les allemands, qui sont des gens d'une parfaite bonne compagnie. Ce sont des gens qui sont professionnels, qui connaissent le métier et qui ont les moyens. Moi je ne pouvais pas rêver mieux et là je suis très content. C'est clair ce que je vous raconte !

MHI : si on revient sur l'histoire de la maison Jobin ?

PMN : oui, c'était une maison rouennaise, de Monnet et Jobin, Moi je sais qu'il y avait été rédigé par le père ou le grand père de Philippe Jobin un historique rédigé qui a parlé de de Monnet. Elle a été rachetée dans les années 1900, début du siècle dernier. Donc la création c'était en 1871 et le transfert au Havre s'est fait en 1900 quelque chose comme ça. Et puis après la société a prospéré, c'est une société. Vous savez au Havre il y avait 172 de maisons de négoce ou de commission de café au début du siècle, s'est fou, donc je pense que c'est venu à ce moment-là elle a prospéré comme les maisons havraises qui ont su faire leurs affaires au Havre, et puis par contre il y a eu la guerre qui a bloqué tout le commerce et d'après ce que je sais, ils ont même commercé n'importe quoi pendant la guerre pour arriver à subvenir aux besoins de la maison. Et puis enfin après la guerre au moment où on a libéralisé les quotas, parce qu'il y avait un quota sur le café, ils ont réussi à reprendre leur essor, Philippe Jobin était quelqu'un d'exceptionnel, qui a pris la suite de son père et puis qui a réussi à créer pour la maison Jobin une image remarquable. Et il a écrit notamment un livre sur le café qui est considéré comme la bible du café. Et c'est quelqu'un qui a contribué réellement au rayonnement de la maison et il est parti un peu tôt sur Paris, les meilleurs partent trop tôt, en 1992, il avait 72 ans je crois. Et là-dessus, il a permis à la maison de continuer, dès 1988 il a senti qu'aucun de ses descendants n'est intéressé c'est pour ça qu'il a vendu.

MHI : faute de repreneur familial, il a donc décidé de vendre l'entreprise ! et pourquoi Raoul Duval et pas une autre entreprise ?

PMN : alors sans vouloir me vanter, je crois que réellement je m'entendais très bien avec lui.

MHI : Vous vous entendiez avec Hubert Raoul Duval ou Philippe Jobin ?

PMN : avec les deux

MHI : y a-t-il un lien ?

PMN : non pas du tout. Philippe Jobin je ne le connaissais pas avant de travailler dans le café, mais on a eu toujours un courant qui est bien passé. On avait à la fois un courant

business et un courant amical avec Philippe Jobin, et puis je peux même vous dire que je suis toujours en relation avec sa veuve. C'est quelqu'un que j'aime bien, j'ai beaucoup d'estime pour sa veuve. Là-dessus madame Jobin m'avait appelé il y a de 15 jours ou 3 semaines, donc vous voyez c'est quelqu'un avec qui je suis resté toujours en relation, et c'est tout, après c'est comme ça, c'est le contact humain, qui fait les choses.

MHI : il y a donc des liens d'amitié, de confiance ?

PMN : de confiance voilà, et Philippe Jobin était un peu caractériel dit-on ce qui n'est pas totalement faux d'après ce que je peux savoir, on s'entendait bien puisque je pouvais lui répondre, ça ne se passait pas mal. On avait une forme de complicité.

MHI : avec monsieur Philippe Jobin, il n'y avait personne de la famille dans l'entreprise, que ce soit actionnaire ou salarié ?

PMN : vous avez le frère qui s'appelait Yves Jobin, mais qui ne voulait pas reprendre la direction

MHI : pourquoi il n'y a personne ayant voulu reprendre ?

PMN : ses enfants ont tous fait des études totalement différentes du café, ils ne voulaient pas rentrer dans le café et le frère Yves, il considérait que c'était trop tard, parce qu'il quand il lui a demandé et l'occasion s'est présentée il avait quelques années de moins que son frère et a dit qu'il est trop vieux pour reprendre l'entreprise. Moi depuis que je travaille dans le café, Yves Jobin était un de mes collaborateurs, frère de Philippe.

MHI : vous vous entendez aussi bien avec les Jobin que les Raoul Duval ?

PMN : avec les Jobin je garde de très bons rapports avec les Jobin, avec la famille Raoul Duval c'est un peu plus compliqué parce que (off record)...

MHI : on revient sur la stratégie de la Maison Jobin. Avant il existait beaucoup de maison de négoce et commission de café, qu'on appelle souvent les maisons coloniales aussi ?

PMN : c'était des comptoirs, c'était une économie de comptoir exactement, et puis cette économie de comptoir a changé, la société Jobin a été pendant longtemps le précurseur ou même le monopole des cafés de Calédonie. Parce qu'il avait une société Jobin, plutôt filiale en Nouvelle Calédonie, ça était ensuite terminé pour des raisons historiques je pense et aussi parce que le café a pris de l'importance ailleurs. Mais c'était vraiment une économie de comptoir. D'ailleurs que ce soit Jobin ou Raoul Duval c'était une économie de comptoir. Vous savez que pendant longtemps à un moment donné Raoul Duval était en Indochine et après il y avait la Côte d'Ivoire au moment où l'Indochine

est terminé, la Côte d'Ivoire a très bien marché aussi pendant longtemps. Et là-dessus Hubert, qui était quelqu'un de très ouvert avait dit le Président Houphouët Boani veut « ivoiriser », je vais « ivoiriser », c'était parmi les rares voire le seul qui avait fait en tant que étranger implanté en Côte d'Ivoire ou français implanté en Côte d'Ivoire, pendant un certain temps, on aurait pu s'en mordre les doigts mais finalement, on s'est bien tiré. On s'est bien tiré parce qu'il avait recédé à des gens qui avaient cédé une partie à des ministres, qui évidemment, et je souviens parfaitement de ce que je dis parce que je gérais l'affaire en 1987, ils nous ont foutu dehors, mais ils étaient obligés de nous indemniser un peu plus tard. Il a fallu faire une procédure mais c'était obtenu, et on a été indemnisé. Alors, évidemment l'indemnisation n'est jamais ce qu'on espère, mais globalement ça n'a pas été si mal, par rapport à beaucoup, finalement, la stratégie d'Hubert était plutôt payante.

MHI : et Jobin n'était pas implanté là-bas ?

PMN : non Jobin n'y était pas, Jobin était juste un importateur-distributeur sans stratégie d'implantation.

MHI : spécialisation dans le café haut de gamme ?

PMN : alors, il y avait des cafés haut de gamme chez Jobin, il en a d'ailleurs toujours beaucoup, mais vous savez, ça c'est plus une image, on fait beaucoup ou encore de café haut de gamme mais on fait tous les cafés. Parce que pour vendre du café haut de gamme il faut vendre tous les cafés. Et le volume ce n'est pas dans le haut de gamme. Donc c'est vrai que, mais par contre, il y a une très bonne connaissance du produit des cafés de haut de gamme et on aime ça. Moi j'aime bien vendre du café très haut de gamme que du café bas de gamme c'est clair mais il faut de tout.

MHI : pas de spécialisation et ciblage d'une petite niche ?

PMN : non, vous savez maintenant il y a une nouvelle mode qui se fait, on vous explique qu'il faut des micros lot de 500m d'altitude de différence en Ethiopie qu'il faut trouver, excusez-moi, je connais un petit peu le café à 100m de différence en Ethiopie on ne fait pas dans l'excellence. Et souvent ceux qui l'affirment, je ne suis pas certain qu'ils seraient capables de faire la différence entre un café et un autre.

MHI : c'est quoi la différence entre les deux ?

PMN : objectivement, si vous prenez un café brésilien, nature classique vous allez avoir un café qui sera convenable, qui sera ce qu'on appelle un café de remplissage, c'est-à-dire qu'il ne va pas être dans le mélange de quelque café, par contre vous avez des cafés qu'on appelait dans le temps bonifieur qui étaient des cafés de l'Amérique central avec

une acidité, un corps, un parfum qu'on ne trouvait pas dans le Brésil. Parce que souvent c'est du café lavé. Aujourd'hui vous avez le café d'Amérique centrale qui est très bon comme ça, mais vous avez aussi le café de l'Afrique de l'est qui sont de très grands cafés, et vous avez des café qui sont des cafés de mélange du Brésil notamment, parce que le Brésil est quand même le premier producteur de café mondial, pour des mélanges qui permettent d'avoir un café équilibré mais qu'il soit pas forcément un café trop cher. Parce qu'évidemment plus vous avez un café de haut de gamme, plus ça coute cher.

MHI : c'est le cas aujourd'hui ?

PMN : oui on est toujours réputé pour la qualité du café,

MHI : même avec la Maison Neumann ?

PMN : ah ! eh comment ! Neumann c'est une maison qui était fondée à Hambourg en 1921 ou 1931, donc c'est une vieille société familiale aussi à l'origine c'était le courtier de tous les cafés importés de la Colombie pour l'Allemagne et puis, en 1988, ils ont racheté la société Rothfos et ils ont fondé le groupe à ce moment-là qui a pris un essor considérable,

MHI : vous avez travaillé que dans des entreprises familiales, est ce délibérément parce que vous préférez travailler dans des entreprises familiales, ou est-ce que les maisons de négoce de café sont essentiellement familiales ou bien c'est la coïncidence ?

PMN : bon, il y a de toute façon des maisons de négoce familiales. vous prenez les grande maisons de négoce comme Dreyfus, qui est quand même familiale, (Ecom) c'est une entreprise familiale, donc je crois que c'est vrai que la majorité des maison de négoce sont des maisons familiales et il s'est aussi avéré et affirmé que ces maisons là en général permettent l'épanouissement humain beaucoup plus qu'un groupe financier.

MHI : donc vous vous sentez plus épanoui en travaillant dans une entreprise familiale ?

PMN : je ne sais pas, parce que je n'ai pas travaillé dans une multinationale, j'étais pressenti, je ne me sentais pas en phase avec elles (les multinationales) après je ne connais pas plus que ça.

MHI : comment pourriez-vous décrire la maison familiale ?

PMN : j'ai travaillé dans plusieurs, et je dirais qu'en général, il y a un souci du développement de l'entreprise elle-même, il n y a pas de souci de dividende prédominant, et il y a aussi quand même un souci humain, c'est-à-dire qu'on espère que

les gens vont s'épanouir dans la société. Donc c'est un peu paternaliste, mais vous savez à la limite par rapport au néo-libéralisme moi je préfère encore le paternalisme.

MHI : donc vous pensez que c'est la clé de la réussite de l'entreprise ?

PMN : oui, je crois que oui, parce qu'il y a un souci général des gens qui dirigent quand ils ne sont pas trop atomisés, mais quand ce sont des actionnaires familiaux impliqués, en général ils veulent que ça marche, ils font des choses pour que ça marche. Et pour que ça marche, il faut d'une part avoir une vision, avoir une connaissance du métier et aimer les gens qui y travaillent. Si vous n'aimez pas les gens qui travaillent avec vous, vous ne pouvez pas travailler avec efficacité.

MHI : comment décririez-vous Mr. Jobin et Mr. Hubert ?

PMN : alors Jobin, je n'ai pas travaillé avec, Philippe il était dans la même société pendant ans, et je n'ai pas travaillé réellement avec, c'était pour moi plutôt un client ou un collègue après. Mais Hubert c'était quelqu'un de formidable. Bon il avait un côté un peu bourru, un peu raide de contact mais extraordinairement humain, qui avait le souci des gens considérable.

MHI : vous n'avez pas connu monsieur Edgar et monsieur Jean Raoul Duval ?

PMN : non,

MHI : et les gens qui ont travaillé avec Monsieur Philippe Jobin, ils en pensaient quoi ?

PMN : alors les gens s'en plaignaient un peu mais ceci dit il n'a jamais vraiment ciré personne, donc c'est quand même un signe, il était un peu caractériel, un peu raide,

MHI : et les Neumann ?

PMN : vous savez Neumann, ils sont à Hambourg, ils ont plus de 2000 personnes, et nous on est tout à fait autonome, donc du moment qu'on rend nos compte et que ça va, il n'y a pas de souci

MHI : il n'y a pas de lien ou contact direct avec eux ?

PMN : si, vous savez je suis parti au Vietnam il y a une semaine, j'ai passé 3 jours avec le président qui s'appelle David Neumann qui est le fils de Micheal Neumann qui est le fondateur, c'est quelqu'un avec qui on a un contact humain tout à fait décontracté. Bon maintenant vu mon âge je n'ai pas besoin de faire ma carrière, elle est fait donc il n'y a pas de souci. Mais ce sont des gens qui sont ouverts qui sont capable de blaguer, capable de faire faire les choses aussi, qui ont la bonne impulsion au bon moment, ce n'est pas rien. Et c'est son argent, il ne le fait pas sentir comme tel, donc ce n'est pas mal.

MHI : êtes-vous paternaliste dans la façon de diriger ?

PMN : pour ça il faut demander aux salariés, ce n'est pas à moi de le dire, non mais c'est vrai, s'ils ont des pépîns personnel je vais les aider, c'est sûr.

MHI : et vous n'avez jamais songez à monter votre affaire ?

PMN : pour moi ? Ah ben non, parce que vous savez moi je viens d'un milieu extrêmement modeste, même si j'ai beaucoup de respect et d'estime pour mes parents, il était hors de question que j'ai un jour les fonds nécessaires pour fonder une société de négoce, parce qu'il faut beaucoup d'argent. Et ça je ne l'avais pas. Et il était hors de question que je puisse l'avoir du côté familial. Et puis si vous commencez à le demander aux banques en général vous restiez dépendant.

MHI : présence des membres de la famille dans la société ?

PMN : non, et non ce n'est pas prévu. Mon fils est ingénieur chez Orange et ça se passe très bien, ma fille qui a fait des études convenables et est commissaire dans l'armée. Donc je ne vois pas tellement de raisons pour qu'ils viennent.

MHI : depuis que la maison Jobin était rachetée par le groupe Neumann, quel est son effectif, sa santé financière... ?

PMN : l'effectif a quasiment pas bougé, et évidemment s'est beaucoup développé.

MHI : il y a entre 19 et 20 salariés au Havre, et les autres bureaux de Bordeaux et Marseille ?

PMN : Bordeaux et Marseille, ils sont 2 ou 3 à chaque fois. On est 19 personnes, quasiment pas bougé, mais par contre l'activité a triplé

MHI : le chiffre d'affaires ?

PMN : le chiffre d'affaires c'est autre affaire parce que les prix varient beaucoup, mais par contre l'activité en volume a triplé depuis 2007.

MHI : et comment expliquez-vous cela ?

PMN : on a des moyens différents, on a une connaissance importante maintenant des origines. La société Neumann est implantée dans plus de 35 pays, ce qui vous permet d'avoir des contacts d'origine qui sont des contacts du groupe. Donc d'avoir des offres et puis des possibilités de travail à long terme qu'on n'avait pas autrement.

MHI : liens avec les partenaires, fournisseurs, clients... entre passé et présent ?

PMN : quand on était dépendant du groupe Raoul Duval on avait de bonnes relations, et aujourd'hui on a de très bonnes relations. Parce que c'est évident que ça met en confiance. Les clients vous font plus confiance parce qu'ils savent que derrière il y a un groupe énorme, donc ils peuvent nous acheter du café sur deux ans et ils savent qu'ils sont livrés, et c'est important. Avec Raoul Duval on le faisait, mais les gens étaient plus

réticents qu'aujourd'hui. Vous comprenez, on a une situation nette qui était convenable mais ce n'est pas du tout comparable au groupe.

MHI : compte tenu de sa dimension ?

PMN : oui, elle avait une dimension locale, aujourd'hui c'est mondialisé. C'est un groupe mondial,

MHI : avant quand même travaillait avec des grands noms de cafés.

PMN : (off record)

MHI : les grandes dates de Jobin ?

PMN : 1871 la création, après au Havre je pense dans les années 1900, après ça a été revendu à Raoul Duval en 1988

MHI : et entre temps, il n'y avait pas de création de filiales ou autres ?

PMN : non. Et après 1988 on passe à 2007, mars 2007 où officiellement elle a été transférée au groupe Neumann

MHI : des changements dans la stratégie ?

PMN : bon la stratégie a été un peu compliquée parce qu'en 1997. Bon Jobin c'était une société d'importation, distribution sur toute la France mais uniquement ce sont les gens qu'on appelle qui faisait des affaires en wagon, ce n'était pas de grosses affaires. Et derrière, Raoul Duval a eu un département de négoce et en 1997, moi j'ai fusionné ensemble. Et en fusionnant ensemble, Jobin a pris une autre dimension et c'était encore juste en termes de volume. Et on a pu vraiment accroître le volume et avait accès à des marchés auxquels on n'avait pas accès auparavant du fait de l'appartenance au groupe Neumann. Et là on a eu une assise considérable par rapport à ce quoi se passait auparavant, parce qu'on a un appui important.

MHI : à certain moment ça se passait très bien chez Raoul Duval coté café, et au bout d'un moment ça a baissé, pourquoi ?

PMN : le café a baissé chez Raoul Duval, en 1997, il faisait un métier qu'on appelait le négoce, et l'activité de négoce lui faut des fonds considérables. Parce que quand vous vous appelez Raoul Duval et vous êtes sérieux vous ne pouvez pas lutter contre Dreyfus ou des gens comme ça. Il s'agit donc de se recentrer sur ce qu'on sait faire. Et le recentrage s'est fait par la maison Jobin.

MHI : le nom Jobin ? Ça n'a pas changé malgré le transfert de propriété de la société, pourquoi le garde-t-on ?

PMN : on a toujours le nom, parce que le nom est bon, le nom est connu, et Neumann a tenu beaucoup pour racheter le nom. Ils n'ont pas voulu le changer. Les clients,

fournisseurs, connaissent tous le nom Jobin. Même s'il n'y a plus personne de la famille Jobin il y a toujours nous.

MHI : et la stratégie du nom, ça va rester ?

PMN : je l'espère. Le nom est connu comme tel dans le monde entier et puis c'est un nom respectable au tant le garder.

MHI : même si elle est rachetée par une grande entreprise, de grand nom ?

PMN : peu importe, l'esprit est là. Moi je suis témoin quand même du passage de l'esprit

MHI : l'esprit, la culture de l'entreprise ont-ils changé depuis ?

PMN : non, l'esprit fondamentalement est resté le même

MHI : donc l'esprit Jobin est resté, la culture Neumann n'a pas affecté ?

PMN : l'esprit Neumann a quelque chose mais ce n'est pas incompatible, loin de là. Ça se marie très bien. De toute façon l'esprit des deux sociétés est quasiment le même, elles peuvent se rapprocher.

MHI : malgré son côté « nomade », l'entreprise Jobin a su s'adapter à chaque fois ?

PMN : l'entreprise Jobin a eu une pression importante, c'est vrai, et puis c'est une entité en elle-même, ce n'est pas compliqué de l'intégrer.

MHI : vous pensez qu'elle va rester chez Neumann ?

PMN : je l'espère.

MHI : sur le marché du café, où la Maison Jobin se place elle ?

PMN : on est leader en France, de loin, il n'y a pas tellement de société concurrente qui puisse rivaliser en termes de volume et de puissance et on est les derniers au Havre. Depuis longtemps. On est leader dans l'importation. Vous avez en France le marché de la torréfaction n'est plus français. La seule torréfaction française c'est Legal. Mais le reste n'est plus français. Maison du Café, Jacques Vabre... ce n'est pas français, ce sont des capitaux étrangers et je ne sais pas pourquoi on décentralise la chose en Suisse. Je ne sais pas pourquoi, ça ne me regarde pas. Nous, on importe et près on revend au CHR (café, Hôtel, Restaurant), à des petites boutiques de détail de café et puis quelques torréfacteurs moyens qui subissent aussi. Des petits et des moyens. Les grands, comme les centrales d'achat ça n'a rien à voir. Ils achètent par exemple aux groupes.

MHI : la stratégie n'a pas vraiment changé alors ?

PMN : non

MHI : on se base plutôt sur la recherche de nouvelles opportunités, nouvelles compétence ou plutôt la ré-exploitation de ce qu'on sait faire, des compétences connaissances déjà existantes ?

PMN : il y a deux choses. D'abord dès qu'il y a du nouveau on essaie de le faire, c'est vrai, on essaie de s'adapter. Et puis on a surtout, moi je le dis souvent, on fait de la prestation de service, on essaie de faire un service irréprochable vis-à-vis du client. Ça c'est important, on connaît bien le café, on est capable de conseiller, on vérifie la qualité qu'on a livrée, et on est capable de livrer en temps quand le client en a besoin. Ça dans notre métier c'est extrêmement important. Ça ce sont nos compétences, et ça compte beaucoup. Vous savez la stratégie marketing c'est bien gentil mais ce qu'il faut c'est que ça se fasse en termes de service et de livraison derrière.

MHI : votre plus est donc le service ?

PMN : oui c'est notre point fort, et puis on a une bonne connaissance du marché, une bonne connaissance du système financier, du marché à terme, on est capable de donner les statistiques de production, de consommation dans le monde que beaucoup n'ont pas avec des sources fiables. Et tout ça, ça compte

MHI : Jobin, une entité « indépendante », une PME en tant que telle, a donc su réussir et continuer grâce à ce point fort ?

PMN : oui je pense que le service a été déterminant, au service et à la compétence aussi.

MHI : et la personne clé c'est vous ?

PMN : c'est l'équipe. Il n'y a pas de personne clé unique. Il y a des gens qui travaillent là depuis plus longtemps que moi.

MHI : qu'est ce qui explique leur présence aujourd'hui, leur attachement à l'entreprise, à ses valeurs ?

PMN : je pense que ce sont des gens biens. Ils sont attachés à l'entreprise parce qu'ils se sentent bien, ils travaillent là parce que ça leur plait. Aussi, aujourd'hui le marché de travail est tellement ... qu'en général celui qui a un boulot, il ne le lâche pas. Mais depuis toutes ces années, il y a des gens que certains moi j'en ai vu partir il y a 2 ou 3 ans, ils avaient plus de 40 ans de service. Et à l'époque on pouvait bouger. S'ils sont restés c'est que leur plaisait.

MHI : pourquoi la maison Jobin est restée au Havre ?

PMN : parce qu'il y a un port, c'est le port de café en France, on ne peut pas dire le contraire, depuis toujours et encore. Bordeaux il n'y a plus rien en café. Et Marseille il

y a plus grand-chose, ce qu'il y avait c'est les cafés qui partaient en Algérie. Il n'y a plus rien.

MHI : et à l'étranger, par exemple la Belgique, les Pays Bas ?

PMN : ça c'est autre chose, il y a Anvers, qui a un important port de café, mais ça c'est en Belgique. On ne va pas s'installer en Belgique. Nous on était racheté en 2007, donc tout a été déjà fait. Il n'y a pas de raison de partir. Les Havrais sont importants dans l'import du café.

MHI : donc c'est plus par proximité ?

PMN : oui la proximité du port c'est important, avoir accès à la marchandise, et tout, ça compte. Vous prenez Bordeaux, le jour où il n'y avait plus de port, il n'y avait plus de maison de négoce. C'est bien terminé avant nous à Bordeaux, et puis Marseille aussi. Même Londres il n'y avait plus. Et moi à l'époque quand j'étais jeune, on allait une fois par mois, et on ne pouvait pas faire le tour de toutes les maisons de négoce. Aujourd'hui ce n'est plus le cas.

MHI : à court terme, comment voyez-vous l'évolution de la maison Jobin ?

PMN : à court terme je n'en sais rien. Vous savez à long terme faisant partie du groupe Neumann il y a beaucoup de chance que ça perdure.

MHI : on pourra parler d'une maison bicentenaire donc ?

PMN : oui sûrement,

MHI : pourquoi ?

PMN : vous savez une société, ce qui compte beaucoup c'est le sérieux, la capacité d'engagement et la compétence. Si vous n'avez pas la compétence, vous disparaîsez. Mais on peut avoir de la compétence et disparaître aussi. Ça après ce sont les circonstances.

MHI : le marché ?

PMN : le marché non, parce que nous on ne spéculé pas. On ne spéculé jamais. On n'a jamais spéculé. On ne sait pas ce que c'est. Ça aussi c'est un élément qui a fait peut être la différence par rapport aux autres. Si vous prenez une société comme UNIDAF qui était une entreprise puissante au Havre a disparu pourquoi ? Parce qu'ils ont spéculé. C'était à cause de la spéculation. UNIDAF c'est Ancel. En ce qui concerne Interocéanique aussi, ils ont spéculé. Ils ont pris un directeur qui n'a pas été transcendant et surtout ont eu des pertes importante, et le département a été racheté par Hubert Raoul Duval. Et vous avez aussi des sociétés qui ont disparu aussi. Bon, toutes ne sont pas mortes par spéculation ou font faillite, il y a certaines qui sont morte par

une belle mort, parce qu'elles ne peuvent plus. Je me rappelle d'une maison qui ne pouvait plus ça ne marchait plus et puis le dirigeant a décidé d'arrêter avant de faire faillite. Ce qui était tout à fait à son honneur.

MHI : mais il y avait aussi des personnes clés ?

PMN : Jobin vous savez, il y a Philippe Jobin, après j'ai pris sa suite, dieu merci ça ne s'est pas trop mal passé. Moi je ne crois pas au personnel, moi je crois plus au concours des circonstances qui fait que ça marche. Et puis j'ai rencontré des gens qui sont bien, ça s'est bien passé. Moi l'homme clé je n'y crois pas beaucoup. Soit on fait bien son boulot soit on ne le fait pas. Puis on prend des risques soit on ne les prend pas. Ça je sais là-dessus et j'en suis fier j'ai jamais pris de risque spéculatif. Peu de risque mais pas spéculatif. UIDAF ont pris des risques spéculatifs, la Société Traumann qui était des vieux de la Place, ils ont spéculé aussi, et il y en a plusieurs.

MHI : sur votre site, il y a formation café vert, vous faites des formations ?

PMN : il y a une association qui s'appelle SCAE (Specialty Coffee Association of Europe) dont j'étais le président pour la France pendant 4 ans, et j'ai arrêté le mandat en octobre. Et cette association fait des formations diplômantes. Il y a un de mes collaborateurs qui s'est spécialisé là-dedans. Donc j'ai demandé à un de mes collaborateurs de s'en occuper, il est maintenant ce qu'on appelle AST, il est autorisé à donner les cours pour l'SCAE. Et là-dessus ça permet de donner des formations diplômantes. Alors, on le fait pourquoi ? Parce que c'est bon pour l'image de la maison, ça draine évidemment de la clientèle. Si vous donnez des cours à des gens ils vont venir vous voir pour acheter après. Mais surtout, ça permet d'avoir une formation sur le café de bonne qualité, bien faite et au même temps, le fait d'avoir ce département nous permet donc de former les clients comme d'autres sans que ça leur coûte puisque ça rentre dans la formation permanente.

MHI : une formation de quoi exactement ?

PMN : à apprendre le café, c'est compliqué le café. Pas le torréfier, on ne fait pas la torréfaction, mais c'est à connaître le café depuis l'implantation en gros jusqu'au moment que ça arrive vert pour l'importation. Et tous les rouages qui existent c'est considérable, ce n'est pas aussi simple que ça.

MHI : préparation d'un successeur ?

PMN : je vais prendre ma retraite, et c'est déjà en vue, c'est prévu avec mes actionnaires depuis un certain temps. Et j'ai prévu les choses. Pour moi c'est déterminant.

MHI : il faut que ça soit quelqu'un du métier, de la maison ?

PMN : du métier, de la maison, de l'esprit, qui a les compétences qui a les disponibilités et la capacité de s'investir. Parce que sincèrement c'est un grand investissement. Mais c'est passionnant.

MHI : qu'est-ce que Jobin représente pour vous ? Le métier ?

PMN : c'est ma vie professionnelle. Depuis 1992 je ne fais quasiment que ça, j'ai dirigé Raoul Duval au même temps mais aussi c'est énorme, tous les gens qui travaillent là, il faut assurer leur avenir, il ne faut pas les laisser dans la panade. Moi j'adore le métier, j'adore le café, j'adore ce que je fais, j'adore le contact humain et j'aime bien les gens qui y travaillent. Il faut des gens qui sachent le faire, qui peuvent le faire, qui aiment le faire, moi j'ai eu une vie extraordinaire.

MHI : revenons au choix du successeur, c'est vous qui l'avez choisi ou c'est la maison Neumann ?

PMN : d'abord, il n'est pas encore définitivement choisi et ensuite ce n'est pas moi qui pourrais choisir seul. Parce que la société appartient à un groupe, il faut que le groupe soit d'accord avec le choix. Donc moi, même si je fais une suggestion, ce n'est pas moi qui ai la décision finale.

MHI : mais ils sont assez confiance en vous ?

PMN : oui quand même, maintenant ils ont confiance.

MHI : vous faites partie de l'histoire et de l'évolution de l'entreprise

PMN : je fais partie des gens qui ont compté pour l'entreprise, j'ai partie des gens qui ont compté. Tout seul on ne fait rien. Le jour où j'ai pris la décision et j'ai dit qu'il faut vendre, je pense que c'était une des plus grande des décisions que j'ai prise dans toute ma carrière, pour Raoul Duval et pour Jobin. Vous voyez comment ça évolué. C'est vrai que c'était compliqué, ils sont partis dans des investissements à l'étranger et au bout d'un moment ça capote. Il ne suffit pas d'avoir un dossier et on dit que ça va marcher et que ça marche. Il faut le faire. Il faut vendre il faut acheter.

MHI : qu'est ce qui explique la disparition des grandes entreprises de négoce ou de consignation au Havre.

PMN : il y a deux choses, d'abord il y a eu la guerre, qui a fait beaucoup de mal, le port a été totalement handicapé suite à la guerre, et après le Havre n'était plus une place financière, et puis vous avez le problème du marché du sucre, en 1975, où on a bloqué le marché financier pendant un certain temps, on a bloqué les transactions, et les étrangers ont levé leurs fonds et on a perdu la réputation de place financière.

MHI : des documents, des traces écrites sur la maison Jobin ?

PMN : non, par nature on est assez discret. Nous dans le domaine du négoce, je ne tiens pas personnellement parce que je pense que là-dessus on s'expose. Puis ça doit être entretenu, ce n'est pas notre métier. Et ça on n'est pas des grands communicants là-dessus. Et à la fin, pas la peine d'expliquer à la concurrence ce qu'on fait. Même le passé, je m'en fou. Ce qui est fait est fait. Ça peut intéresser peut être vous, les professeurs, les historiens mais ce n'est pas à peine d'expliquer comment on a fait ils vont nous piquer les idées. Je ne veux pas que ça soit public. Parce que vous n'imaginez pas les choses qui peuvent se dire ou se faire. Philippe Jobin a communiqué sur son bouquin, nous on le fait toujours, sur la formation ça ne me dérange pas, sur la société non. Moi je n'ai pas le nom Jobin mais je fais comme si je l'ai. Pour moi c'est important, l'esprit, chose que j'ai retrouvée chez Neumann. On s'est bien très bien rapproché. Quand on avait été repris j'ai dit pour moi que l'entreprise soit reprise et que ça marche, si je dois partir vous le dites. C'est moi qui l'ai fait. J'ai trouvé une autre société qui était une maison de négoce de café. Après je me suis retourné vers le groupe Neumann, ça s'est fait, mais c'est moi qui ai cherché, c'est moi qui ai voulu le faire, et j vous dit que certains actionnaires de Raoul Duval avaient bloqué (off) et il a fallu que je démissionne, et j'étais obligé de le faire. Et j'ai démissionné, deux jours après j'étais repris comme contrôleur de la reprise par Neumann et Raoul Duval ne pouvait pas faire autrement parce qu'il n'y avait personne pour diriger, donc c'était un peu tendu sur la fin. Pour moi le nom ça m'importait peu, pour moi ce qui importait c'était l'efficacité. L'important c'était persister, maintenir. Surtout que c'était en 2007, la veille de 2008, la crise des Lehmann Brothers. Les banques nous auraient lâchés complètement et je l'ai fait juste à temps. Une forme de chance. Et ça je suis très, très fier de l'avoir fait, je ne me vante pas beaucoup mais ça je m'en vante. J'en suis fier. Je crois que c'était une bonne décision.

MHI : une extension, un développement ?

PMN : on est déjà bien là, on a de beaux bureaux, on a l'activité qui marche bien, on a de gros entrepôts, on a un entrepôt à Marseille qui est important, un autre entrepôt à Bordeaux aussi important mais on verra. Mais dans la mesure où on n'est pas destiné par nature à fournir la grande torrédaction, on n'est pas mal. Et si un jour il faut grandir, je fais confiance au groupe et à mes collaborateurs et successeur. Bordeaux et Marseille sont des établissements secondaires de chez nous. Et l'entrepôt du Havre est le plus important.

Fin de l'entretien.

B. Retranscription des entretiens réalisés par d'autres chercheurs travaillant sur la même entreprise (Raoul Duval) et sur une thématique proche de la notre

Entretien 1 : réalisé par Prosper Guedigan Zinsou et Didier Chabaud avec François Raoul Duval

Date et Lieu : Le Havre, 19 Mai 2009. Siège de la Société Commerciale RAOUL DUVAL

Entretien non directif avec M. François RAOUL DUVAL PDG actuel de la SCRD. M. François RD représente la 6^{ème} génération de la Dynastie des RAOUL DUVAL à la tête de l'entreprise familiale.

FRD : Je vais raconter l'histoire de la CFE (Compagnie Française de Extraits)... La CFE est née en 1867 peut-être 1872 ; 1865 selon Maurice... Elle est née de DUBOSC qui découvre qu'on peut concentrer des molécules pour tanner ou colorer : textiles, tannerie, œnologie (vins), puis filtrer (filtration) tremper le coton dans un bain avec des extraits plus des concentrés, le tout obtenu en 48 heures. C'est le tournant du 19^{ème} siècle. Quinze (15) usines à l'étranger, installations d'usines locales. Au lieu de couper du bois et le ramener de l'étranger parce que le bois est intéressant.

Activité très florissante ; mais qui va périliter pourquoi ?

1/ Les molécules synthétiques sont apparues et vont nuire à la CFE. Au lieu d'être tributaires des saisons, elles sont d'une grande variabilité et coûtent moins cher.

On va vers une interdiction des colorants et molécules synthétiques d'un point de vue écologique.

2/ Un blocus maritime est imposé aux allemands. La CFE est coupée de ses usines.

Vente d'usines en échange d'exclusivité de distribution.

3/ Qu'en-est-il du management ...?

IL n'y a pas d'industrie qui soient damnée, des décisions (qui devraient) n'ont pas été prises... ; dépôt de bilan en 1986. Il y a eu un moratoire pour les fournisseurs.

1986. Rentrée de la CFE dans la SCRD, une boîte de négoce débaptisée. Maurice et son père (Guy ?) peuvent en dire plus.

La CFE ? Un vilain petit canard ? Qu'est-ce qui reste ?

Mélange de produits à

X % mimosas

+ Y% châtaigniers

identité du FG212

Et 2% autres choses

Annick pour l'atmosphère peut parler de la CFE... pas de l'argent, La CFE ne perd plus de l'argent, mais une fois restructurée. 1% du CA du groupe.

Des fournisseurs cherchent à savoir ce qu'il y a dans les produits. Nous sommes les seuls spécialistes du végétal... Les grands comptes à convertir à l'idée d'acheter du végétal.

- 1) CLARIANT, une filiale.
- 2) VENDEL, une filiale.

La tannerie automobile est notre client numéro 1

Il faut un réseau d'agents ...

Recrutement de jeunes ingénieurs tanneurs pour démarcher à l'export : 0 à 4000 tonnes.
...de petites structures qui ont la capacité à générer de nouveaux produits.

Une culture profondément de contrôle de coûts. La CFE est une boîte qui a souffert énormément. Maurice (Westphalen) a passé sa vie à des plans de restructuration
Maurice n'est pas un manager, sur les 5 membres du personnel, dont un dit merde au client !, un est parti à la retraite (Maurice)... Comment garder un membre du personnel emmerdant ?

Le talent ajouté à un produit bon... retraite. ?

Quand j'arrive il y a dix ans,... il y a une connaissance, un savoir-faire des extraits de végétaux, tannants, tels que cela permet de sortir de nouveaux produits que les concurrents n'ont pas : Bois de campêche et bois jaune...

Maurice a passé un marché avec un mexicain :

→ « je vous apporte le savoir-faire dans le mélange des extraits de végétaux, je construis l'usine, et » « vous distribuez ! »

La CFE est restée distributeur pour l'Europe et lui ailleurs.

Le mexicain a saboté son marché, (70% végétal, naturel) et (30 % synthétique) par dispersion dans de nouvelles activités.

Une réorientation que j'ai initiée a permis d'avoir des volumes à la hausse et dégager des profits.

Refaire ce qui faisait la force de la CFE... une usine de jaune campêche au Nicaragua, 100% végétaux, on sous traite l'extraction à Angers et la purification au Havre.

Ne pas faire traverser l'Atlantique à des troncs d'arbre...

Un bras de fer est engagé avec le mexicain ; qui avait arrêté. ?

Décision : investissement engagement CFE-SCRD.

La SCRD n'a plus de café, cacao, et négoce de bois.

Le négoce de bois est réorienté vers les bois tropicaux.

Le département BOIS exporte des troncs d'arbres et importe des essences tropicales.

L'avenir ? C'est un groupe qui va se spécialiser sur l'amont d'un certain nombre d'essences végétales en étant locataire ou propriétaire des terrains. Ce n'est pas négociant ? Mais c'est un pari à long terme... sur des niches où nos clients n'ont pas envie d'aller. Le Nicaragua a la pire image. Si ça a l'air difficile, les concurrents ne viendront pas.

Pourquoi ne pas faire moins de qualité comme le concurrent ?

Non, parce que la concurrence m'emmerde. J'ai effectué un passage chez PECHINEY qui vend des commodités (café, aluminium...)

Maurice et son père (ou frère ?) ont vendu une activité de négociants pour acheter la CFE...

Comment être moins cher que le petit copain, marchand de tapis courant derrière les centimes et les décimales ?

L'esprit CFE

Nous avons procédé au recrutement le 01 Avril 2009, d'une fille pour installer les huiles essentielles au NICARAGUA, au GABON, puis ailleurs... Je ne discute jamais salaire. Les projets ne ressemblent jamais à ce qu'on avait imaginé. L'amont, ce sont les pays tropicaux et le naturel...extraits végétaux, les gens passionnés sont en amont, pas chez L'Oréal... Les chasseurs de coûts

Aller à Madagascar au mois d'octobre pour « valoriser » le pays. Je crois au vieux, j'adore les vieux. La doctrine de Maurice, il y a Dix ans, recruter des jeunes pas mariés (flexibles) à la sortie de l'école.

Ma vision.

On recrute des quinquagénaires même s'ils ne connaissent pas le végétal, sont des puits de connaissances. L'esprit des caractères bien trempés, épouvantables ? Non, je les choisis. Au Nicaragua, on trouve du bois jaune en promenade en forêt. La sève du bois jaune sur une dent cariée, et la dent tombe.

CFE : Archives dans le bois de campêche, FRAMATOME, AREVA. l'Uranium complexant de métaux lourds... On a des mines dans les archives. Sous les tropiques, il y a 160 essences. Je suis convaincu de la mémoire. Des gens cherchent ce que nous avons.

La stratégie internet

Sur internet, nous mettons à disposition des connaissances. Je ne sais pas à quoi servent nos produits. La CFE utilisait de l'acide tannique pour clarifier la bière... je me contente de monter mes molécules.

Une boîte suisse, « on est leader mondial de l'encre, pour maculer les billets de banque après un holdup ».

Inconvénient, comment trouver l'antidote pour démaculer ? Pourquoi ne pas tester le bois de campêche ?

Un recueil : redéfinir le site internet... « Les chimistes parlent aux chimistes ».

Retour de réactions

Comment colorer le hérisson dans le jardin ?

Comment colorer les fontaines ? Produits biodégradables, INGRID BETANCOURT

Le tanin posé sur tronc d'arbre pour repousser ?

Les législations sont figées dans l'alimentation... peu de colorant.

Le bois de campêche a été introduit dans une application alimentaire au Japon.

La CFE : investissement dans les labos. RD (recherche et développement) trop raisonnable.

Œnologie : d'après le codex en Europe, on n'a pas le droit de colorer, mais le tannant est possible.

Dans tout végétal, il y a du tanin, café, thé il correspond (le tanin). La barrique en chêne français est pleine de tanin. Le côté tannique du vin s'est perdu.

Rajout du tanin : goût plus clarifiant.

Nos fiches techniques sont celles de la tannerie.

La faculté de Bordeaux ou de Montpellier... La maison LAFORE amie de la fac de Bordeaux.

Nous avons tenté une expérience (de courant d'affaires sur les molécules) avec cette fac ; mais rien à faire elle est attachée à la maison LAFORE.

La législation sur les produits chimiques a atteint le stade de l'usine à gaz.

La tannerie, Le textile, Les cosmétiques

La Valeur ajoutée est très importante en Europe.

Maurice ?

Le rachat de la CFE (prévision) c'est un acte d'amitié de mon père (dans le négoce) pour Maurice.

J'ai une proximité intellectuelle avec Maurice.

L'image de la tannerie...

Les Westphalen sont des protestants. Le fils de Maurice a passé quelques années ici.

Diversification hasardeuse.

Le siège de Pressencé de la CFE: se trouve dans le quartier des concessions automobiles (garages).J'ai poursuivi ce qu'a fait Maurice, en recrutant des technico-commerciaux, en achetant des machines pour les chimistes.L'inflexion vers l'amont est arrivée plus tard... Exemple de BURGELMANN par rapport à INTEL

C'était plus logique, faire des extraits au Nicaragua, que d'acheter une boîte à Strasbourg.

Etude de dossiers de fusion-acquisitions.

Une précision, réponse à une interrogation spécifique (de PGZ)

Monsieur COURSAULT est un comptable.

DCD : L'entrée de François dans la CFE : Comment s'est-t-elle vendue ? De négociant, vous êtes devenu industriel...

FRD : Le côté recherche m'excite.Mon père a eu 3 fils. L'un est militaire, le second est pasteur et le troisième...Je suis parti à 18 ans ; quinze ans après, mon retour.

DCD : L'entrée de François dans la CFE : Comment s'est-t-elle vendue ?

FRD : Les relations entre le PDG de l'époque côté CFE (Monsieur MASSON) et moi. J'étais déjà Administrateur avant 1999, dans le café.L'activité de Maurice, c'est ce qui m'a plu... Colorants végétaux sur cuir, on est tout seul à le faire, je vais à l'usine deux fois par an.Sur une boîte de 50 (membres du personnel) il y en a 12 en production.

Dans l'impulsion, MOI

Le râteau en dessous, l'échelon immédiatement inférieur....,

Monsieur Jean

Monsieur François

La Dynastie... J'en sens le poids sans en revendiquer la légitimité... je me sens en adéquation

PPZ : Stratégie émergente...Sérendipité ? L'idée, stratégique d'atouts en amont avant la crise :

FRD : Pour moi, les investissements en Labo et le Nicaragua ; ON NE TOUCHE PAS. On sert les boulons, chômage partiel, plan social, on réduit la voilure.On arrête le NICA ; la tannerie.Un savoir-faire dans l'automobile dans les années trente (30). Rétrospectivement, on a réagi un peu tard.

Les métiers ? Il n'y a plus grand-chose à gratter.

Les attentes ? Globalement, je ne m'impressionne pas.

Vision gestion stratégique plus recrutement

Dans l'opérationnel, le CE, tout ça je ne suis pas assez bon. J'ai recruté un bon directeur financier ; je cherche un bon directeur d'usine.

L'étalon qui mesure un manager, c'est la dernière ligne du compte de résultat.

Jusqu'à la crise finale du café, il y a eu des tractations entre cousins sur l'avenir du groupe. Mon prédécesseur a été remis en cause, sa légitimité du moins.

Le café fait 4 fois plus de chiffre d'affaires que les produits chimiques. En 2003 on a décidé de vendre le café-personne ne m'a poussé- vendre le café parce que c'est trop risqué.

Faiblesse des marges par rapport à la solvabilité des clients.

Position début année 1980 ; année 1990 ;

Le rapport de forces a changé, au détriment des intermédiaires que nous étions.

Non, à un groupe à dominante négoce

Avant, j'étais juriste et commercial (ou financier) chez Pechiney groupe industriel pas de commodité ; 6 usines dont une en Savoie.

L'esprit de recherche ; trouver une molécule.

Comment on stimule cette capacité d'innovation ?

Les grands axes stratégiques, c'est dans le hors tannerie

Début Maintenant

œnologie Plus existant

Stratégie des nouveaux débouchés... projet à terme ? La crise n'est pas une excuse.

Il y a des gens qui font des étincelles.

Demandez à Hélène un mapping de l'univers concurrentiel...

Intégration,

Matière première, nous sommes propriétaires...raffinée par nous, vendue sur des marchés occidentaux.

Révélateur de cellules cancéreuses ; un américain le fait mais de moins bonne qualité dans le végétal, on n'a pas de concurrent.

Les terrains au Nicaragua ont pris de la valeur. On a interrogé les sages au Nicaragua qui est un concentré d'Amérique centrale...

EBP Eden Botanical Plateforme

La fraise française

La fraise polonaise est présente dans le yaourt Danone

La fraise hollandaise ?

Expérimentations dans la médecine traditionnelle ; dans la cosmétique traditionnelle.

« Ce n'est pas parce que vous êtes tout seul, que vous êtes sur le bon chemin... ».

Le financement au Nicaragua va se faire : sur fonds propres et grâce à des banques locales.

Je ne connais rien sur l'histoire sauf le Gabon ; il n'y a que l'incrémental (gestion au jour le jour). Le Nicaragua ; une grosse usine... tout ce dont on a parlé, dans 5 (cinq) ans, il faut qu'on en reparle.

Le Gabon : exploiter le bois, de la forêt gabonaise.

Export du bois normand ; plus le bois exotique tout cela incombe à Jean-Christophe qui en a la connaissance. Importer, faire scier et exporter du bois gabonais.

Anecdote : « La Vie est belle » de CAPRA. Le banquier se jette du haut d'un pont ; un ange le croise... Il lui dit, j'ai foiré ma vie.

Le Gabon et le Nicaragua seraient la solution.

Demander à Gilbert sa conclusion sur Papa.

Gilbert : à travers la HAVRAIDEX exporte le bois, et à côté les tannants...

Il n'y a pas de synergie... pourquoi ?

« Les bonnes choses viennent des catastrophes, on ne tire pas assez leçon de nos échecs »

Demander à Annick de la CFE. Maurice les 10 (dix) dernières années de François RAOUL DUVAL.

Le directeur d'usine... M. BETTINGER ? Que j'ai supporté pendant 7 (sept) ans. J'ai été victime de la théorie, (paternaliste) « On sait ce qu'on va perdre (beaucoup ?) On ne sait pas ce qu'on va gagner.

Je m'interroge : Scope de ce que nous faisons. Rachat de la Boîte par François RAOUL DUVAL... qu'est-ce que je fous là ? Des projets qui n'ont jamais débouché...

FRD sera en Mai-juin (semaine du 8 juin) en Inde

Entretien 2 : Prosper Guedigan Zinsou avec M. Gregorieff

Lieu et date : Le Havre, le 13 Novembre 2009, 14 Heures. A l'usine sortie de Sainte Adresse, en direction de l'aéroport.

PGZ : Est-ce que vous pourriez me dire à quel moment vous êtes arrivé dans cette usine

M. GR : Moi, dans la société ? Je suis arrivé en août 2006 ; c'est assez récent.

PGZ : Est-ce que vous avez les temps forts de la vie de la société s'il vous plaît ?

M. GR : Mais il n'y a pas beaucoup d'écrit. Depuis que l'usine là existe il n'y a pas vraiment d'écrit...après j'ai des traces de premiers contrats...avec la Compagnie Française... je vais peut-être trouver quelques dates... dans les archives là, ce qui a été gardé c'est surtout la fin de l'usine qui était en ville, qui était un gros site industriel.

Donc là il y a des coupures de presse...mais malheureusement il n'y a pas de date dessus... Ah si, 02 Avril. Par exemple, voyez ce genre de chose...ici ça date de 1982. L'implantation de la CFE maison Westphalen, puisque c'était son nom date de 1982, ici à priori, l'implantation, en bas l'usine en centre-ville, je ne sais pas... je n'ai pas trop de date enfin ça date, c'est assez ancien.L'implantation en bas en centre-ville je ne sais pas ça date de... est ce que vous avez rencontré Monsieur WESTPHALEN ? Il y a longtemps que je ne l'ai pas vu...

PGZ : Non, Il semblerait qu'il serait souffrant...

M.GR : ...lui saurait mieux vous renseigner que moi sur l'histoire la plus ancienne de l'usine.La Compagnie Française des extraits a fusionné avec la maison WESTPHALLEN, donc Monsieur Westphalen en 1962 a priori... ça c'est les grandes dates. Je n'ai pas beaucoup d'archives sur la partie CFE... ça, c'est des accords commerciaux avec des sous-traitants, pas grand intérêt...

PGZ : Pour moi peut-être, rien n'est à négliger...

M. GR : j'ai des documents ; c'est des contrats d'exclusivité avec des sociétés qui n'existent plus là.

PGZ : Si on parle d'historique, c'est toujours intéressant... si vous ne pouvez pas en prendre connaissance, moi je pourrais dans le cadre de copies si c'est autorisé...

M. GR : On va détailler... La CFE maison WESPHALEN a fusionné en 1962. Là, j'ai un accord de coopération avec un Monsieur, qui s'appelle M. BIZET qui date des années 30, de Mars 1930. Un accord avec une société américaine via ce même monsieur BIZET donc qui date de mars 1930. La société en question, c'est L'American Daiwood Company. Qui ne doit plus exister. C'est des accords concernant la vente, la distribution d'extraits végétaux, de la CFE là- bas aux Etats Unis. Après, on a un accord avec la

société Hoecsht chimie... qui date de 1972...tellement changé euh....je pense que...ils devaient être suisses à l'époque. C'est des contrats d'exclusivité avec des sociétés qui n'existent plus. Un accord de distribution de nos produits qui date de 1984 avec la société PUER PLASTREX au Portugal.

PGZ : Et donc La fabrication de tout se faisait en France ?

M. GR : Se faisait en France, je ne sais pas, autrement... en recherchant des fournisseurs, je suis tombé sur...des historiques où la Compagnie Française des extraits était très présente dans le monde entier... Euh C'était vraiment une grosse société. Donc, il y avait des usines d'extraction, à l'époque il y en avait une à St Domingue, pour le bois de campêche, avec des plantations, plus récemment donc il y en a une au Mexique. Il y a eu des sites d'extraction du châtaignier en Corse par exemple, qui avaient une industrie qui tournait autour du châtaignier en corse d'extraction. La CFE possédait des usines d'extraction pour la partie tanin, ce qui était intéressant... en châtaignier

PGZ : Pouvez-vous m'en dire un peu sur l'extraction...par exemple, le procédé ?

M. GR : Donc principalement, la CFE faisait de l'extraction à l'eau chaude ou à la vapeur c'est un procédé assez simple...donc extraction et concentration des jus d'extraction puis séchage éventuel pour obtenir une poudre. C'était le gros des procédés. Je n'ai pas de souvenir d'avoir lu quoi que ce soit concernant des extractions avec des solvants... ce n'est pas trop leur...procédé.

PGZ : ...Donc c'est l'écorce du bois d'abord ?

M.GR : Cela dépend des bois. Vous pouvez avoir l'écorce du bois ; vous pouvez avoir le cœur du bois ; vous pouvez avoir des fruits ça dépend vraiment de ce que vous voulez obtenir...L'extrait de Campêche qui est un des derniers extraits pour lesquels on a encore le contrôle de tout le procédé, c'est-à-dire que c'est nous qui faisons récolter le bois, on fait faire l'extrait par un sous-traitant mais c'est nous qui avons donné le procédé... donc c'est un extrait à l'eau chaude...là on travaille avec le cœur du bois. C'est le cœur du bois de campêche... et pour le bois jaune ce sont là deux extraits qu'on utilise actuellement...c'est le cœur du bois.

PGZ : Quand vous parlez de cœur du bois, excusez-moi, vous parlez de tout ce qu'il y a à l'intérieur de l'écorce ?

M. GR : Ah non, non, non ! Qui est au centre, vous avez l'écorce, vous avez l'aubier, et vous avez le cœur.

PGZ : d'accord, pardonnez... ma non-technicité... l'aubier vous avez dit ?

M. GR : (faisant un schéma) Si vous voulez le bois en coupe vous allez avoir ça ; vous allez avoir l'écorce, là par exemple l'écorce c'est les extraits de mimosas, des acacias, et des mimosas on va travailler avec l'écorce vous allez avoir l'aubier et vous allez avoir le cœur... En général l'aubier ici, cette partie-là ça sort en bois de charpente, ou en bois de chauffage et nous, sur le bois jaune sur le bois rouge et le bois de campêche on utilise le cœur qui contient la matière pimentée.

PGZ : aubier vous avez dit ?

M. GR: Aubier, A U B I E R

PGZ : Et lui sert à la charpente ? L'aubier ?

M. GR : oui souvent, c'est utilisé... par exemple pour le mimosa quand on a enlevé l'écorce le tronc de mimosa il sert, il servait, en Afrique du Sud il servait à faire des étaies dans les mines. C'est un bois qui tient bien, qui supporte bien la pression et la charge,... qui est souple. Donc, ça dépend vraiment du type de bois avec lequel on travaille, on ne travaille jamais avec la même partie des arbres. Il y en a d'autres, c'est les fruits...

PGZ : C'est assez diversifié...

M. GR : Oui, oui, c'est assez diversifié cela vraiment de ce que vous voulez obtenir. Par exemple, chaque essence concentre les tanins à un endroit particulier.

PGZ : Et donc vous avez des Labos ? Pour pouvoir savoir sur tel bois, là où se trouve le tanin.

M. GR : Oui on a un laboratoire ici, un laboratoire de contrôle un tout petit peu de ce que l'on fabrique et donc qui sert aussi à faire un peu d'exploration, un peu de recherche et développement. On n'en est pas encore si vous voulez... c'est très est connu maintenant... Il n'y a pas grand 'chose à découvrir sur les bois. Tout ça au 19^{ème} siècle ça a été exploré, on sait à peu près où trouver les tanins et quels types de tanins. On est plutôt en phase de redécouverte de ce qui se faisait avant. Puisque on retrouve un intérêt à utiliser des produits naturels... donc on redécouvre ce qui se faisait !

PGZ : Puisque vous parlez de redécouverte, cela suppose, cela veut dire que qu'à un moment donné on est parti vers autre chose ?

M. GR : L'industrie en général, l'industrie chimique est partie... faire des choses plus faciles à obtenir parce que c'est quand même assez compliqué ; le process d'extraction à partir du bois... c'est très gourmand en énergie ; et puis par rapport aux produits de tannage synthétiques ça revenait beaucoup trop cher; ...maintenant l'intérêt...

PGZ : Le synthétique vous revenait beaucoup trop cher ?

M. GR : Les naturels revenaient trop chers maintenant, avec l'augmentation du prix du pétrole, avec les contraintes environnementales. Donc il y a à nouveau un intérêt à utiliser des produits naturels. Parce que, d'une part vous ne mettez pas en œuvre des produits dangereux parce que les synthèses de tannants synthétiques utilisent des produits qui ne sont pas très sympathiques ; ce sont souvent des phénols et des formols donc maintenant pour mettre ça en œuvre il y a des contraintes environnementales très fortes ; on peut le faire mais il faut vraiment être bien équipé, il faut être loin des habitations, c'est très compliqué industriellement quand même hein ! C'est quand même beaucoup plus simple d'utiliser des produits naturels maintenant ! Ça n'a pas été le cas très longtemps.

PGZ : Donc La CFE n'est pas allée sur ce marché-là, de synthèse ?

M. GR : Non, vous dire pourquoi... la stratégie je ne la connais pas... Mais bon ce qui fait que... Là, je tombe sur un compte rendu de réunion du CE dans les années 80 on parlait déjà d'arrêter, de licenciements collectifs.

PGZ : Ah oui ? Cela veut dire qu'il y avait déjà des restructurations... ?

M. GR : Eh Bien ; c'est plus que des restructurations, à priori c'est une fermeture ; Là, ils sont sur... euh...Je ne sais si euh, je ne connais pas l'histoire-là de la baisse d'activité de la CFE ; je ne sais pas si c'est passé par des fermetures de succursales ; d'usines, d'exploitations ailleurs, j'ai...aucune idée de ça. C'est Monsieur WESTPHALEN qui pourra vous le dire.

PGZ : Au besoin, j'essayerai de le rencontrer...Sur de choses capitales comme cela, qui pourraient être indicatives... vous n'avez pas de copies ? Il y a un copieur là.

M. GR : Mais ça,si vous voulez, je peux vous en faire des copies.

PGZ : Ces inflexions-là ont conduit à la réduction du personnel. Et ça a été continu ou ponctuel ?

M. GR : ça, je ne sais pas ça je ne peux pas vous dire, du tout comment ça a évolué...Je n'ai connaissance que de la fermeture...Moi je ne suis pas Havrais en plus, donc je n'ai pas connu l'histoire...tellement... de tout ça. Je suis arrivé au Havre en fin de compte en 1980 moi ! Donc c'était déjà fermé à priori quand je suis arrivé. Et j'ai travaillé longtemps dans d'autres industries que celle-là.

PGZ : Comment voyez-vous votre rôle malgré tout ici ? Il est plus opérationnel que stratégique ? C'est à dire que, vous qui orientez les produits ? Ou bien euh...

M. GR : Moi je suis Directeur de l'usine, donc mon travail c'est de produire ; de produire, d'essayer de réduire les coûts. De produire selon les bonnes règles économique et technique. Donc en plus de ça j'ai un rôle de technique, dans la mesure où je m'occupe du chiffrage et de la réalisation éventuellement des investissements. J'ai un rôle de directeur technique un peu dans la société.... J'ai une certaine expertise quand même de ce genre de choses... cela fait 30 ans que je travaille dans l'industrie chimique.

PGZ : Pour les nouveaux procédés, donc c'est vous qui orientez essentiellement ?

M. GR : Les nouveaux procédés, donc il y a d'abord la phase recherche et développement, donc on regarde la validité des produits, après on regarde comment on va les faire, c'est là où j'interviens. Comment on va les faire, est ce qu'ils sont faisables ici ? Est ce qu'il faut sous-traiter ? Quel type d'investissement ça nécessite, surtout l'environnement réglementaire, est très important ! Il faut avoir l'autorisation d'exploiter, il faut avoir pris toutes les précautions environnementales et la sécurité du personnel... moi mon rôle il est là.

PGZ : Eventuellement, qu'est-ce que vous, vous prenez comme risque ? C'est-à-dire que vous avez ce produit-là, il est acheté par qui ? Parce que vous découvrez... dans la phase recherche et développement vous n'avez pas de commande...

M. GR : Si vous voulez, en général, on n'a pas de produits dangereux. Quand on parle de produits tannants issus de produits naturels, il n'y a pas de produits dangereux donc déjà c'est une grande sécurité entre guillemets ...alors le risque il est à deux niveaux : Moi, j'ai un risque personnel en tant que chef d'établissement : Je suis le garant de la sécurité du personnel...et de leur santé. Il faut que je fasse attention à ne pas introduire les produits qui vont, qui risquent d'altérer leur santé...et surtout, il faut que je mette en œuvre tout ce qui est possible pour les protéger, donc (on met ça en route... le copieur) Après en tant que société si on met sur le marché des produits qui sont dangereux sans prévenir les clients, on engage notre responsabilité ; donc mon rôle il est là aussi.

PGZ : Mais pour aller en profondeur des choses, quel est le risque économique que vous prenez ? C'est-à-dire que...

M. GR : Le risque économique ? Si vous mettez, sur le marché des produits sans avoir respecté la réglementation vous risquez la fermeture administrative ou la fin.

PGZ : Mais ça, je dirais que c'est plutôt juridique. (Règlements)

M. GR : Oui c'est juridique,...

PGZ : ouais, mais économiquement c'est-à-dire la valeur ajoutée... enfin, la justification de cette usine ?

M. GR : Ah oui, d'accord...donc je dirais que si on était dans un pur raisonnement capitaliste elle n'a aucune raison d'être, cette usine. Tout ce qu'on fait là... c'est une usine où il y a énormément de main d'œuvre ...c'est-à-dire du travail de manutention très basique. Alors il y a deux solutions soit on automatise complètement et on n'a pas besoin du personnel, de même niveau de personnel qu'on a là pour faire les mêmes tonnages. Ca économiquement ça a un coût, ou alors on délocalise complètement, dans des pays à faibles coûts de main d'œuvre. Là, il y a vraiment une **volonté** des dirigeants d'avoir, de garder une activité en France.... On serait vendu à des Américains, je ne donne pas un an pour aller exercer ailleurs ou des Anglais. Nous en fin de compte la justification de notre activité, elle est liée au fait qu'on a quand même une forte expérience des produits végétaux et qu'on est capable de proposer au client des recettes. Si vous voulez nous ce qu'on va faire... les technico qui partent en clientèle, ils vont mettre au point une recette chez le client. Ils ne vont pas juste vendre des produits ils vont mettre au point une recette. Donc les clients maintenant ...c'est la Chine, l'Inde, l'Indonésie, la Thaïlande.

PGZ : C'est les clients ?

M. GR : C'est ça les clients, en France, les clients ? Personne... en Europe il n'y a quasiment plus grand monde.....quoi ! Nous, nos techniciens vont vendre des recettes. Ils vont aller voir des tanneries qui vont leur poser un problème ils vont le résoudre, en développant une recette de tannage à partir de nos produits. Donc à partir du moment où la recette est agréée, les gens vont acheter nos produits. C'est comme ça que ça se passe. Mais en tant que fabricant de produits pur on n'est pas euh... Nous, on sert de filtre par rapport aux aléas du marché les produits végétaux par nature, d'une année sur l'autre vous n'allez pas avoir la même valeur en tanin puisque comme ce sont des produits végétaux ils vont être soumis aux aléas de la saison, des climats qui changent, de la nature du sol qui peut changer, une mauvaise récolte. Une bonne récolte, voilà ; nous notre savoir-faire c'est de faire un mélange de différents produits végétaux de manière à ce que le produit final, lui soit stable d'une année sur l'autre en clientèle. C'est-à-dire un client qui va nous acheter un produit il sait que ...il va l'acheter tous les ans, et tous les ans il aura les mêmes caractéristiques, il ne va pas subir justement les aléas du climat ou des variations de qualité.

PGZ : Mais quelque part pour rester stable comme cela, est-ce que vous intervenez sur les compositions, ou bien vous faites des réserves permettant... ?

M. GR : Non, on intervient sur les compositions, sur le mélange, on intervient pour garder la stabilité ...du résultat. En fin de compte nous ce que l'on fait, ce sont des tests d'application c'est -à-dire on tanne des petits bouts de cuir pour voir si ça donne toujours la bonne couleur et tout !

PGZ : J'en arrive là finalement vos clients indiens chinois, et thaïlandais sont dans l'industrie du cuir finalement...

M. GR : Vous pouvez...donc nous, 90% de ce que l'on vend, part en tannerie.

PGZ : Mais comment font les Français...je veux dire que si vous n'avez pas de clients français où est ce qu'ils s'approvisionnent ?

M. GR : Il n'y a plus de tannerie française ; il n'y a plus de grosse tannerie française. Et après il y a ce qu'on appelle la mégisserie, qui est la tannerie de petites peaux, des gens qui font des gants, des choses comme ça ; donc ils sont concentrés sur la région de Grouilhet et Milhau.

PGZ : Milhau. ? Là où il y a le pont ?

M. GR : oui Mihau, donc qui reste une zone assez forte de tradition de tannerie, la mégisserie et là-bas on a une représentation, on a des locaux et puis on a des technico qui sont là-bas sur place et qui vendent des produits et des recettes. Mais bon c'est euh..., c'est quoi, Ça doit être 15% de notre volume annuel. Bon qu'est-ce que je dis...c'est même pas 15% mais c'est 1% ; 2%.

PGZ : Quand on prend par les sièges automobile, en cuir par exemple, on peut croire qu'il y a de la sous-traitance qui s'adresse à l'étranger pour ramener ces cuirs... puisque il n'y a plus ces cuirs

M. GR : Il y a des grands tanneurs automobiles spécialisés automobiles...en Europe et puis en France.... Là c'est principalement des allemands des sociétés commeBADER en Allemagne qui fournissent les cuirs de RENAULT.

PGZ : Donc si je récapitule, vous avez un labo en bas ou bien ici ?

M. GR : On en a un ici, et il y en a un autre aussi en bas ; mais en bas c'est un labo pour tanner, faire du tannage ; ici c'est un labo de contrôle avec tous les appareils de mesure.

PGZ : Et c'est vous qui dirigez les deux labos ?

M. GR : Non, non moi je ne m'occupe pas des labos, il y a un responsable de recherche et développement.

PGZ : Vous parlez de recherche et développement, quand vous découvrez un produit et que après les tests dont vous parlez, il est bon pour être commercialisé... comment est-ce que vous affrontez je dirais entre guillemets la concurrence ? Parce qu'il n'y a pas de concurrent ? Vous êtes tout seul...

M. GR : Non, non malheureusement on n'est pas tout seul il y a de la concurrence, enfin de compte on fait ça avant ; quand techniquement on a trouvé quelque chose qui tient la route, on regarde quel genre de ressources on peut développer et déjà, on regarde l'aspect économique, par rapport d'abord à notre gamme et par rapport à ce qui se fait sur le marché, pour savoir si on y va ou si on n'y va pas.

PGZ : Vous avez beaucoup de commerciaux ?

M. GR : On a des technico-commerciaux. Ils sont plus techniciens que commerciaux. C'est ce que je vous disais, on va développer des recettes en clientèle... après ce choix économique il est fait plus au niveau du siège par François RAOUL DUVAL et Gérard MOUSSA qui est notre Directeur commercial.

PGZ : Quelle est la vision du produit ? Est-ce que... Quand je dis produit, c'est tous produits confondus, à la limite votre gamme est étendue jusqu'à combien de produits ? Si je dois en dénombrer... votre gamme de produit...?

M. GR : Notre gamme donc, on a des produits...euh, si vous voulez on essaie d'être présents,...là où c'est rentable, où... on n'a pas de concurrence trop directe

On est surtout présent sur le retannage. Il n'y a pas de tannage initial d'une peau donc mais le retannage...c'est-à-dire que souvent c'est tanné avec des produits chimiques et après on fait un retannage avec des produits végétaux. Donc on est surtout présent dans ce domaine-là. On vend quand même des produits de tannage, mais on arrive à les vendre parce que c'est des petits volumes et nous nos concurrents ne sont pas aptes à faire de l'épicerie... hein clairement nous on veut bien le faire c'est juste pour ça qu'on est présents.

PGZ : Techniquement, ils ne sont pas capables de le faire ? Ou c'est vous qui avez un savoir-faire que eux ils n'ont pas ?

M. GR : Techniquement ils sont capables de le faire. Après enfin, c'est une question de politique commerciale, soit vous êtes un gros fabricant et vous ne vendez qu'en grosses quantités à des distributeurs, soit vous allez jusqu'au client final. Nous on a décidé d'aller jusqu'au client final ; en fonction, ça dépend un peu de la marge aussi mais on va livrer 25 kg à des clients, on est prêt à livrer 25 kg à des clients...Donc les gens, nos concurrents ne font pas ça ils livrent des camions complets ; 25 kg ils ne

prennent pas la commande ils laissent ça au distributeur. Donc nous on est présent sur ce marché là ; ça permet de vendre des choses qu'on ne vendrait pas autrement. On essaie de rendre un service hein ; en gros on a vendu nos recettes, on vend tous les produits de la recette, même si ce n'est pas nous qui les fabriquons. Sur ces produits-là, on n'est pas forcément bien placés par rapport au fabricant de ce produit-là qui lui va le vendre en camions complets.

PGZ : Quand vous parlez de recette cela veut dire que c'est un savoir-faire mais qui au final...

M. GR : Savoir-faire avec des produits végétaux, nos produits.

PGZ : Oui, mais donc au final... vous les faites quand-même, ces produits végétaux ?

M. GR : La majorité ; on fait au moins les assemblages, si vous voulez c'est ce que je vous disais. Pour garder une qualité constante dans le temps de nos produits, on fait des assemblages. Mais c'est pas nous qui fabriquons les extraits végétaux on les achète ... les extraits végétaux. On ne fabrique encore que deux extraits végétaux. Ce sont des extraits de campêche et extraits de bois jaune. C'est tout, les autres, le reste ce n'est que de l'assemblage.

PGZ : Il n'y a pas eu des glissements ? Parce que au départ...

M. GR : Ah, la Compagnie Française ? Ce n'était que de la fabrication... oui bien sûr.

PGZ : Au départ oui...

M. GR : Ah oui, oui avant que ça ferme, l'usine fabriquait tout !

PGZ : Donc, il y a eu recentrage...

M. GR : C'est -à-dire que quand ça a redémarré, ici, avec une toute petite équipe, je ne sais pas combien ils étaient, trois ou quatre ?, ils n'ont redémarré que sur l'extrait de campêche ; un seul extrait qui lui, cet extrait-là a d'autres applications que la tannerie. C'était un produit, au 19^{ème} siècle c'était le principal colorant noir des tissus ; et avec l'arrivée des colorants synthétiques il a été complètement éliminé, parce que dans le procédé de coloration, c'était trop compliqué. Il a fallu plusieurs bains, des fixations etc... alors que les produits synthétiques il suffisait d'un bain et puis un lavage c'était bon !

PGZ : Là, ça a redémarré ?

M. GR : Non, sur le noir, ça sera, non les produits synthétiques sont meilleurs on consomme beaucoup moins d'eau pour avoir la même teinte, même le bilan écologique, il n'est pas intéressant, sauf pour des applications très particulières. Mais là, il n'est pas intéressant.

PGZ : Mais quelle est la proportion de produits anciens par rapport aux produits nouveaux que vous avez là comme il y a eu des glissements... c'est-à-dire...

M. GR : Eh ben là, en volume, je dirais on est 99% de produits nouveaux par rapport à ce qui se faisait par rapport à la Compagnie Française.

PGZ : Ah oui ? Donc il y a un redéploiement ?

M. GR : Ah oui qui s'est fait au fil du temps oui... qui s'est fait au fil du temps car je pense qui était lié à la personnalité des différents responsables commerciaux qui sont arrivés dans la société, des gens qui avaient une fibre tannerie des gens qui avaient une fibre ...qui ont orienté, qui ont réorienté, vers la tannerie en faisant du mélange ; puisqu'on ne faisait plus d'extraits, ils ont acheté des extraits ailleurs, et ils ont en fait du mélange.

PGZ : Pour pouvoir vendre des produits de tannerie ?

M. GR : voilà ! En tannerie.

PGZ : Est-ce que vous avez connaissance éventuellement de plans dans le futur qui permettraient d'étendre l'activité, disons par exemple des plans d'achat de terrains pour remettre les bois de campêche, ça dure combien de temps pour le coup...?

M. GR : Je crois qu'il faut douze ou treize ans pour qu'un bois, il soit exploitable. Oui, oui ça fait de la stratégie de la société d'essayer de...à la fois de maîtriser l'amont et de se diversifier. Donc la maîtrise de l'amont ça passe effectivement par une implantation au Nicaragua avec des plantations de campêche et de bois jaune... qui ne sont pas encore exploitables. (Bonjour... ! Un coursier entre, brève conversation). Donc, au Nicaragua actuellement on a des plantations qui ne sont pas encore exploitables, mais qui ne vont pas tarder à être exploitables. Et puis, parallèlement on est en train de se diversifier sur d'autres types d'extraits végétaux à destination d'autres marchés que la tannerie, en particulier cosmétique.

PGZ : D'accord cosmétique, mais aussi des fois aussi dans le vin non ?

M. GR : ah non, ah non, on n'est pas présents en œnologie.

PGZ : Pas du tout ?... Mais vous avez été présents non ?

M. GR : Je ne suis pas sûr qu'on ait été présents volontairement dans le passé. On a dû être présents via des clients distributeurs qui ont détourné l'usage de nos produits. On ne fabrique pas, nous de produits pour l'œnologie. Il semblerait que certains de nos produits, c'est vrai que foncièrement c'est à peu près la même chose, les produits qui étaient utilisés à l'époque, mais maintenant il y en a qui sont interdits ; puisque ils colorent donnent une couleur rouge ; amener les tanins ce n'est pas forcément interdit

mais la couleur c'est interdit ! Donc ils ont utilisé ces produits-là. J'ai trouvé des vieux documents où savez, la répression des fraudes leur est tombée dessus !

PGZ : Pardonnez-moi, l'ignorance dans le langage, mais quelle est la différence entre colorant et tanin ?

M. GR : Ah c'est, alors un tanin c'est produit dans un cuir qui va remplacer ce qu'il y avait dans la peau. Voyez ? On remplace ce qui avait dans la peau par des produits chimiques, les tanins sont des polyphénols qui vont donner du gonflant, qui vont garder la souplesse de la peau, etc.... et un colorant ça va juste donner de la couleur...

PGZ : ...ça va donc être plus une modification de substance ? Lorsqu'on parle de tanin la substance va être modifiée ?

M. GR : On va chercher sur une peau ...Non, elle n'est pas modifiée il n'y a pas de modification ; il y a juste un remplissage du réseau... du réseau comment ça s'appelle ? Ça va me revenir. Bref, voyez donc vous avez la peau comme la peau humaine...donc quand vous avez enlevé l'eau, les matières grasses, les protéines etc. Ça va devenir, c'est tout sec, et on remplit tout ça avec des polyphénols et ensuite avec des graisses, des tas de choses de manière à restituer la souplesse et la durabilité de la peau dans le temps ; Il ne faut pas qu'elle pourrisse, qu'elle moisisse, il faut que ça tienne ; c'est du remplissage..., il n'y a pas de réaction chimique. : C'est un traitement.

PGZ : D'où la CFE à l'origine, était extraits tinctoriaux... et puis tannants.

M. GR : et végétaux, extraits, alors c'était quoi leur titre exact ?

PGZ : C'est deux T à la fin, tinctoriaux et tannants

M. GR : Extraits tannants et tinctoriaux !

PGZ : donc, oui en fait il y a ce que vous dites et aussi...

M. GR : Ce n'est pas le bon ça ; oui, parce que, donc le... c'est ce que je vous disais ; les produits tinctoriaux et tannants ; tannants et produits chimiques. Donc, alors les produits tinctoriaux, c'était en particulier l'extrait de campêche. L'extrait de campêche, lui c'est un colorant ; ça sert comme colorant donc le principe actif, ça s'appelle l'hématoxyline ou l'hématéine qui est la partie oxydée, ou la fraction oxydée de l'hématoxyline, ça sert encore actuellement en recherche médicale, pour colorer des cellules en histologie. C'est vraiment irremplaçable pour l'instant, mais c'est des tout petits marchés. Alors qu'à l'époque pour vous dire, nous, on va fabriquer à peu près 2 tonnes par an d'hématoxyline...ou l'équivalent en hématoxyline campêche et la compagnie Française c'était 200 tonnes par mois à l'époque de sa plus grosse production ; avec des marchés consommateurs qui étaient le textile : toute l'industrie

textile consommait ces produits-là. Et ils n'étaient pas les seuls. Il y avait des sociétés anglaises qui fabriquaient. C'était le colorant noir.

PGZ : D'accord, mais là vous ne vous adressez plus du tout au textile ? C'est juste le... cuir

M. GR : On cherche, si vous voulez, moi dans les procédés qu'on utilise il nous reste des produits secondaires qui ont assez peu de débouchés... Ces produits secondaires là étant peu chers, comme c'est des produits secondaires, je pense qu'il y a moyen de les valoriser dans le textile, là on est à la recherche de débouchés... de ce côté-là ! On en a quelques-uns qui sont vraiment des marchés de niche et quand je vous dis niche, c'est genre on en vend 50Kg dans l'année, c'est vraiment de la niche, alors que en général notre volume, les années qui vont bien on vend 8000 tonnes par an.

PGZ : d'accord... Alors à ce propos justement, si vous vendez 8000 tonnes par an, ça vous donne un chiffre d'affaires d'une certaine importance. Ce chiffre d'affaires comparé au chiffre d'affaires tous produits confondus, de RAOUL DUVAL qu'est-ce que ça pèse actuellement ?

M. GR : Ah ben c'est euh, le chiffre d'affaires de la partie produits chimiques ça doit être ...on est à 80%. 80% puisque l'autre activité c'est le bois, négoce de bois.

PGZ : et ça c'est HAVRAIDEX

M. GR : oui c'est HAVRAIDEX.

PGZ : On peut dire que c'est votre... c'est vous la locomotive ?

M. GR : Maintenant oui. Ça n'a pas toujours été le cas, il y a eu des hauts et des bas ; oui là en ce moment surtout en ce moment ; depuis 3 ans... c'est les produits chimiques qui font le chiffre d'affaires.

PGZ : d'accord, mais il n'empêche que anciennement, RAOUL DUVAL était un généraliste, ça touchait à beaucoup de choses... là c'est un spécialiste quasiment....

M. GR : C'est-à-dire qu'il y a eu beaucoup plus d'activité de négoce, pour vous dire, l'arrêté préfectoral d'exploitation ici, c'est stockage de colorants et de fibres. Ils étaient dans le négoce de la fibre aussi, le Kapok en particulier.

PGZ : stockage ?

M. GR : Stockage et négoce de fibres et de colorants. Ils ont été donc dans... moi quand je suis arrivé... ils étaient encore présents dans le négoce du café, ça s'est arrêté en 2007 je crois et puis avant ils ont fait le cacao, le rhum, bon sûrement d'autres choses que je ne connais pas. Mais c'était plutôt des négociants.

PGZ : Alors donc ; vous avez malgré tout, bien qu'il y ait eu ces arrêts-là, il y a eu je dirais un changement de métier ou alors un recentrage c'est-à-dire c'est des métiers que vous aviez et qui étaient moins exploités que maintenant. Non ?

M. GR : ... C'est-à-dire que c'est l'arrivée de la CFE, qui a fait que, c'est l'absorption de la CFE par RAOUL DUVAL qui a amené ce changement de métier effectivement ; donc ils sont passés de purs négociants à producteurs.

PGZ : Mais vous diriez éventuellement que c'est mieux pour eux, c'est délibéré, c'est voulu ou c'est contraint ?

M. GR : Aucune idée ! Je ne connaissais pas du tout ; je ne sais pas dans quel contexte ça s'est fait. Honnêtement je ne sais pas ; ça non.

PGZ : Mais est-ce que vous avez ... ? Je regarde parce que je n'ai pas euh, ... est ce que vous avez du temps pour, puisque vous êtes en recherche et développement ça passe éventuellement... je dis ça parce que ça m'arrive-moi si je veux par exemple attaquer quelque chose, je peux passer du temps à penser à la chose, à ne rien faire de comment vous dire, ... de physique ?

M. GR : Oui bien sûr, mais je dirais il faut le prendre ce temps-là. HA ha (rires). Oui bien.

PGZ : Ce n'est pas une contrainte forte, comment dire ? Le temps à courir... derrière le... vous avez du mou je veux dire ?

M. GR : On a euh, **pour** la réflexion ? Après pour, ... ce qui peut être difficile quoique pour l'instant, on n'a pas encore ce genre de contrainte mais on arrive aussi à faire des essais d'orientation, faire des travaux pour savoir si c'est intéressant... En R&D là on s'est équipé. On s'est bien équipé, on a un nouveau laboratoire avec du matériel amniotique, du matériel pour faire de la synthèse organique, donc on a quand même investi dans l'outil de recherche et dans la matière grise puisque maintenant il y a du monde qui travaille dessus. Oui, oui, non ! Ça euh. Je pense que dans l'esprit de tout le monde il est bien clair que ce n'est pas là-dessus qu'il faut faire des économies actuellement. Il faut vraiment qu'on soit constamment à la recherche de nouvelles idées de nouvelles pistes soit d'amélioration de ce qui existe déjà, soit de nouveaux marchés.

PGZ : Et donc à l'affut ?

M. GR : ah oui **on** est très opportunistes on essaie, moi déjà personnellement je suis très opportuniste, je suis très ouvert là-dessus, et c'est un peu euh...oui on ne rejette aucune idée. On explore toutes les idées.

PGZ : Donc ça ne remet pas en cause vos habitudes, déjà vous êtes de par votre nature...

M. GR : Ah non, moi non ! Moi si je suis venu dans une PME, j'ai toujours travaillé dans les grosses sociétés, cet aspect-là est très frustrant. HA ha (rires).

PGZ : les grosses sociétés ?

M. GR : Oui les grosses sociétés ; vous ne pouvez pas raisonner comme cela, c'est très difficile. Je ne voulais plus travailler dans les grosses sociétés. Quand j'ai décidé de m'en aller de l'endroit où je travaillais, je n'ai ciblé que des PME, pour avoir cette liberté.

PGZ : Mais alors, donc disposer de son temps permet de prendre de bonnes décisions ?

M. GR : Oui, ça permet euh, « dire qu'on prend toujours de bonnes décisions, ça serait un peu exagéré mais non mais c'est vrai ça permet, « c'est bien de pouvoir disposer de son temps, garder le temps de la réflexion ». Si vous voulez après, bon euh ça dépend de comment on gère son temps. Moi, je ne suis pas en gestion de mon temps comptable si vous voulez, moi je prends plaisir à travailler ici ; mon intérêt c'est que ça tourne ; et si il faut ; enfin, moi ça m'arrive de venir dimanche matin puisque j'ai une idée, je viens au bureau voilà ! Parce que ici je suis tranquille, je peux réfléchir ; ça fait partie de ma manière de travailler quoi, ce n'est pas une contrainte.

PGZ : Alors, diriez-vous que le fait d'avoir cette ressource temps-là influe positivement sur la rentabilité ?

M. GR : Ah j'espère ! Oui, oui ce n'est pas à moi de le dire,... oui, oui, clairement oui ! Parce que ça permet de... en tout cas, soit ce qui me manquait ici beaucoup c'est de... moi ma formation, j'ai une formation un peu généraliste...j'ai une formation de chimiste, une formation ensuite de généraliste de gestion et ce qui m'a beaucoup troublé ici c'est de ne pas avoir les outils du contrôle analytique. Donc moi j'ai mis en place des petits outils pour moi, pour voir où je vais, est ce que ma rentabilité est toujours bonne ? Est-ce que ma productivité est correcte par rapport aux objectifs, qu'on se fixe, que je me fixe, est ce que je garde le cap ?Voilà, c'est des outils un peu personnels, enfin que j'exporte que je développe, que je montre. Et ça il faut y réfléchir, il faut prendre le temps d'y réfléchir...On peut y passer du temps à faire du développement comme ça, mais après c'est incomparablement plus rapide pour prendre la décision, au moins vous avez les éléments rapidement pour prendre les décisions.

PGZ : C'est tableau de bord quoi ?

M. GR Oui mais, oui, oui, c'est tableau de bord, c'est tableau de bord. Mais si vous voulez moi je suis méfiant, parce que ça a été une grande mode de gestion, les tableaux de bord, la preuve il faut déjà comprendre à quoi ils servent... moi, les tableaux de bord juste pour avoir de beaux graphiques au tableau au bureau...

PGZ : Un bon tableau de bord c'est ce qui est utile, capable d'être très rapidement, saisi et interprété, qui est aussi personnalisable, on doit pouvoir se l'approprier, ce n'est pas un tableau rapporté, si on l'a construit soi-même c'est le bon !

PGZ : C'est ce que j'appelle tableau de bord.

M. GR : Oui, c'est un tableau de bord tout à fait oui si vous voulez, dans d'autres contextes, on m'aurait demandé de faire un tableau de bord, on peut se poser la question de l'utilité du tableau de bord.

PGZ : Alors, du temps dans votre activité, c'est justifié, avoir du temps pour réfléchir...

M. GR : Oui moi je trouve que c'est indispensable, à partir du moment où on a à gérer une activité ; si vous avez constamment la tête dans le guidon, vous ne pouvez pas faire de progrès. Parce que vous n'allez pas développer des idées qui vont vous amener à faire des progrès. De toute façons, moi c'est ma manière de travailler, je remets toujours en cause ce que je fais je regarde si je ne peux pas mieux faire en permanence. Seul moyen de progresser, d'être à l'affut aussi de ce qui se passe à l'extérieur... Je fais beaucoup de veille, sur... concurrentielle on n'a pas beaucoup d'infos, mais économique je regarde beaucoup ce qui se passe au niveau économique- global, même au niveau de l'économie de nos pays destinataires, les clients. Donc ça permet d'anticiper probablement sur des choix.

PGZ : Quand on parle de ressources de l'entreprise, ça tombe bien que vous ayez une formation de gestion au-delà de votre formation de chimie, des ressources de votre entreprise ici la CFE, CFETT- CFE l'usine, lesquelles sont-t-elles ? Quelles sont les ressources ?

M. GR : Je dirais la vraie ressource c'est euh... c'est ce que je vous disais, tout ce qu'on fait là, on pourrait le faire ailleurs la vraie ressource c'est la connaissance, l'expérience, et la R&D ; la démarche de R&D qu'on met en place. C'est ça, la vraie ressource. D'un point de vue purement économique, l'usine elle n'a pas de raison d'être ici. C'est bien, moi, au contraire... hein, je n'ai pas... mais c'est vrai que si vous faites faire une analyse économique par quelqu'un de vraiment qui va regarder,... pourquoi ils ont une activité en France ? A quoi ça sert d'avoir une activité ici ? Le marché, il

n'est pas là le marché se trouve en Asie, donc à quoi ça sert d'avoir ? On fait venir des produits, en plus on les fait venir d'Asie, on les transforme ici et on les renvoie en Asie.

PGZ : Mais, c'est qu'il y a une valeur ajoutée...

M. GR : La valeur ajoutée, c'est notre savoir-faire,... notre connaissance des produits, notre savoir-faire.

PGZ : C'est toujours ça...Est-ce que vous en avez qui sont non utilisées ? Des ressources, je veux dire ?

M. GR : Non, non je ne vois pas, parce que au niveau analytique, on est bien équipé on utilise bien nos ressources, commercial aussi, on utilise bien nos ressources...marketing ? Non, non, je dirais le seul dans notre structure de fonctionnement, on pourrait se poser la question de l'utilité d'avoir ... un service logistique... enfin quand je parle de service logistique, d'avoir des gens qui soient capables de faire la douane, et puis la partie transport, on pourrait très bien traiter avec des transitaires. C'est peut-être un luxe d'avoir ça en interne, de nos jours. Voilà, mais je pense que ça participe aussi de la volonté de la société d'avoir une activité ; parce que économiquement, il n'est peut-être pas justifié d'avoir ces ressources là en interne... bon c'est à prouver... je dirais c'est...

PGZ : Je vous pose la question comme cela, Est-ce que ce n'est pas justifié par la volonté de protéger votre savoir-faire ?

M. GR : Là, il n'y a pas de savoir-faire... (À protéger)

PGZ : non, votre savoir-faire technique ?

M. GR : Ah non, oui je pense honnêtement, que les gens les responsables de la société, François RAOUL DUVAL et peut-être ses prédécesseurs, se font une fausse idée du niveau de connaissances nécessaires pour faire tourner l'usine. Parce que c'étaient des gens peut-être qui évoluaient surtout dans la partie négoce, ils ne connaissaient pas la partie industrielle. Mais je pense que n'importe quel ingénieur, qui a fait de la chimie ou du génie chimique, qui a travaillé ou à une petite expérience dans l'industrie chimique, organique peut-être plus proche de la minérale que de l'organique, est capable au bout d'un temps d'adaptation de faire tourner la société, de faire tourner l'activité ici de production ; je pense qu'ils surestimaient les capacités nécessaires pour faire tourner l'outil de production.

PGZ : ...Ce qui les conduisait à donner plus de ressources ?

M. GR : Pas plus de ressources, mais plus d'autonomie, peut-être trop d'autonomie ; moi ce qui m'a frappé quand je suis arrivé ici, c'est le manque de contrôle. La confiance

n'exclut pas le contrôle, si ce n'est toujours ; mais là, là je suis content maintenant de voir que les commissaires aux comptes, viennent vérifier nos stocks, nos commissaires aux comptes ! Que le comptable qui est au siège, il vient avec nous faire les stocks il vient s'assurer qu'on ne raconte pas de bêtise quand on fait les bilans et tout ça, c'est normal, mais ça n'existait pas. Je trouvais ça bizarre. Moi ça ne me gêne pas du tout de voir un comptable me demander des comptes, c'est normal, c'est son travail.

PGZ : Diriez-vous que c'est la crise qui a amené ça ?

M. GR : Non, non c'est d'une part moi ma volonté de travailler comme ça, d'ouverture vis-à-vis de mon patron qui est au siège, qu'il comprenne ce qu'on fabrique ici...et maintenant qu'il y a une embauche récente au niveau compta et quelqu'un aussi qui a l'habitude de travailler je dirais normalement...et qui on travaille ensemble, il vient voir...

PGZ : Le directeur financier ?

M. GR : Non, pas le directeur financier, le comptable, je ne sais pas son titre exact.

PGZ : La décision de changer de métier est ce que ça été de la part des dirigeants, une anticipation l'aboutissement d'une réflexion, le fruit d'une réflexion ou un moyen de placer de la trésorerie ? Fait partie des bonnes règles de gestion, ce qui est choquant c'est qu'il n'y ait pas de contrôle. Le contrôle fait partie de l'action, ça fait partie de l'action des ressources de votre entreprise ? La seule ressource c'est la connaissance, l'expérience.

**Entretien 3 : Prosper Guedigan Zinsou et Jean Braud
(ancien Cadre de la SCRD (secrétaire général sous M. Hubert RD).**

Actionnaire ; résidant au Havre 25 rue du Maréchal LYAUTEY

Entretien non directif.

Lieu et date : Harcourt, non daté

J'ai travaillé dans la SCRD alors que M. Hubert RAOUL DUVAL était président de la chambre de commerce. Du fait de ses fonctions il ne s'est pas beaucoup occupé de son entreprise.

Genèse ; Raison d'être ?

L'entreprise a été fondée en 1826 après la révolution napoléonienne. Les Rhénans, n'ont pas voulu être dirigés par les Prussiens et sont donc partis vers les Amériques. Ils se sont arrêtés au Havre, tout comme la famille Rufenacht, la famille Foerster pour faire le négoce de produits tropicaux. Leurs métiers ? Ce sont des commerciaux. Ils travaillaient avec Haïti et revendaient à des utilisateurs, car il n'y avait pas de centrale d'achat à cette époque. Ils se sont implantés à Saïgon en 1963, puis à Phnom Penn en Indochine. Ils ont rapatrié la société en France après 1954. Cela n'allait plus en Indochine, ça périlclitait. Ils achetaient en Indochine pour vendre en France ; et en sens inverse ils vendaient en Indochine des choses françaises.

De 1954 à 1957 ils se sont implantés à Abidjan Côte d'Ivoire en AFRIQUE

J'ai été embauché comme comptable en 1959 et suis parti en 1983. J'ai mis un an pour remettre de l'ordre dans le bazar, car le capital était « bouffé ». Ils l'ont reconstitué.

En 1962, je suis rentré en France, (j'étais alors à Abidjan) un de mes fils étant gravement malade. D'autres groupes financiers (locaux ?) convoitaient l'activité de négoce... Ils se sont fait virer d'Abidjan.

Rapprochement avec Westphalen-le Maître

Ce sont des Rhénans aussi. Cette affaire n'était pas mauvaise, les produits tinctoriaux quartier de la vallée de l'Eure, après Octeville. Il y a une usine du côté de l'aéroport.

Ils étaient basés outre-mer, Guadeloupe ; Martinique avec pour activité : importation du Rhum « CHAUVET » à mettre dans les pâtisseries. (Défaite aussi, activité vendue)

J'étais comptable dans une scierie au Cameroun entre 1958 et 1959, embauché pour remplacer le patron. Ils ont racheté une scierie au Gabon, eaux et forêts (corruption)

Avec transport du bois de la brousse pour l'acheminer jusqu'au port.

L'exploitation forestière était viable, mais pas la scierie. Le bois est quelque chose de délicat. Il n'y a pas d'abattage sans renouvellement. 1959 ; je suis parti à Abidjan. Ils prenaient déjà avant-guerre des positions spéculatives... Ils se sont cassé la gueule.

Dans les années 1980, ils ont recommencé, et se sont encore cassé la gueule ! Il faut se couvrir à terme ; couvrir la marchandise et couvrir le change. *[La prise de risque]*

Le cacao se récolte en septembre, mais est vendu toute l'année...

Sur la base de 100, les cours peuvent passer de 50 à 200 ! L'acheteur, le chocolatier achète au mois de janvier, le cacao qui sera livré en septembre.

Bourse de marchandises : quand on veut (vend ?) du cacao 100, on l'achète à terme 97.3%, ça ne paraît pas beaucoup, mais sur cent millions (100.000.000) de marchandises, ça fait beaucoup. Le spéculateur, c'est celui qui nous vend à terme ; les anciens disaient « Ne pas rester en position » « se couvrir », « couvrir le terme ». Une différence de 5% sur le dollar... ça « bouffe » la marge sur 100.000.000.

Les documents sont rédigés en dollar, les patrons qui sont des commerciaux, vendaient le dollar à terme. On avait emprunté aux banques *[réseau bancaire]* en CFA pour payer les ramasseurs de cacao.

Qualités

Limite

Moyen

Super

Les expéditions sont assurées par la compagnie de navigation. CHARGEURS REUNIS concurrents de DELMAS VIELJEUX

Le cacao récolté, maintenant en septembre, peut-être expédié jusqu'au mois d'août l'année prochaine. Le cacao est entreposé en magasins chez les Chargeurs Réunis. La compagnie de navigation avait un certificat de détention. Avec ces certificats de détention, on empruntait encore pour payer le producteur. Mon rôle était de comptabiliser cela dans les comptes.

Le banquier achète 1000 \$ au cours d'aujourd'hui (il le place en Amérique) avec des Francs Français ; et il vendait à terme. Il le décaissait et vendait, facturait la différence à terme. On achetait à terme pour nous couvrir d'une vente à terme.

En France, j'étais Secrétaire Général, mais à Abidjan (Côte d'Ivoire), j'étais en 1980 comptable. En 1962, ils (les patrons de la SCRD) n'avaient pas entendu parler du Plan Comptable 1947. La maison RAOUL DUVAL (commerce International) a

fusionné en 1980 avec l'Interocéanique (même activité que ERDL) de la famille Rufenacht.

C'est une famille bourgeoise protestante du Havre. L'interocéanique est une société financière qui existe toujours, mais sans activité commerciale.

« Il ne faut pas juger une entreprise qu'à sa trésorerie, il faut voir le bilan complet »

Les WESTPHALEN Le MAÏTRE : Guy et Maurice deux frères.

Traiter des produits d'Amérique centrale conditionnés. Ont eu des produits d'approvisionnement. Il faut de la concentration verticale... C'était une bonne affaire. Le principe, c'était d'avoir en tant que négociants, des fournisseurs en amont et des clients en aval.

Les RAOUL DUVAL ?

Ça évolue : Activité nouvelle, dans le négoce des produits coloniaux... 1826- 1976.

Après l'Indochine et l'indépendance des pays, ils se sont dits : « Il faut diversifier »

Ils avaient acheté en 1968-1969 une affaire à Strasbourg. RAOUL DUVAL a acheté à un monsieur 5ans avant son départ à la retraite. Ils ne voulaient pas être industriels, mais rester strictement des commerciaux. Mais ils se sont diversifiés en plaçant leurs capitaux, leurs aptitudes et leurs relations.

Une façon comme une autre de valoriser ce capital existant... Ils se sont retrouvés en industrie en faisant une fusion –absorption avec les WESTPHALEN.

Les Westphalen n'avaient pas non plus la possibilité de continuer. Une bonne solution pour tout le monde. C'était la CFETT... (Je ne connais pas l'historique de la CFETT)

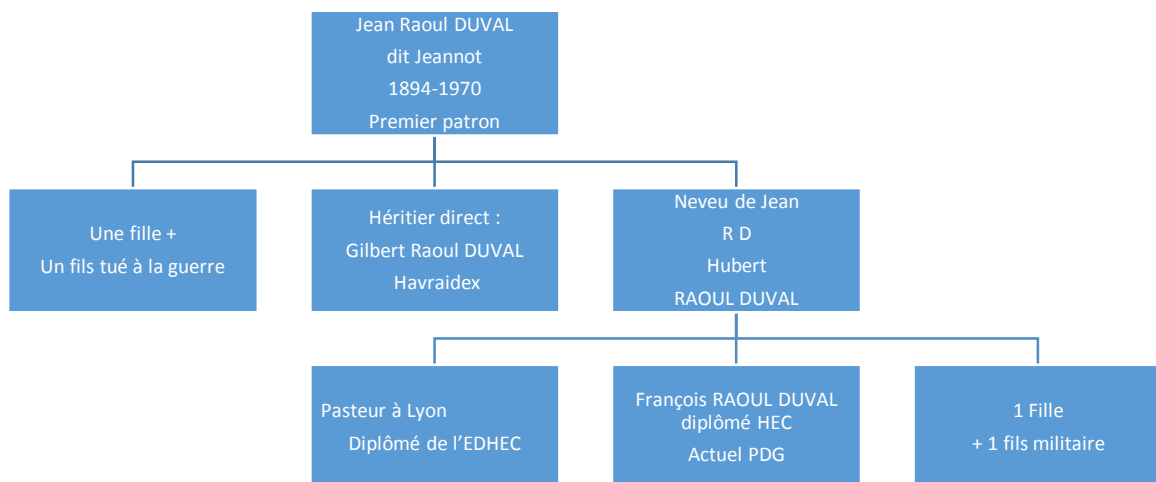
Les Westphalen étaient les principaux actionnaires de l'entreprise.

Quand le groupe RAOUL DUVAL a fusionné avec WESTPHALLEN, j'étais déjà parti.

La branche négoce café cacao a été abandonnée. Ce qui leur restait et marchait bien, c'était l'usine WESTPHALEN. C'était de la chimie naturelle... concurrente de la chimie synthétique. Ils ont plusieurs filiales ; plusieurs activités... HAVRAIDEX pour le bois, mais c'est assez limité. De Jean à Hubert, son neveu il y avait Gilbert, fils de Jean qui a été écarté ; mais la transition s'est bien passée. Transition non brutale.

La fusion, c'était complexe, je l'ai dit à Hubert, ça lui avait pas plu.

Il y a un bouquin « DUVAL » sur la famille depuis 1826. La femme à Hubert est anglaise. Elle est restée sur le Havre. Au premier de l'an ils organisent un pot. En tant qu'anciende RAOUL DUVAL, j'y vais !



Gilbert qui fait partie de la bonne bourgeoisie Havraise a peut-être plus d'informations que moi sur la CFETT. (Il n'est pas hautain). Il a connu les WESTPHALEN.

A la suite de la fusion, il y a des synergies qui ont permis de dégager des plus-values immobilières. C'est une entreprise qui a des biens immobiliers. L'entreprise par elle-même n'est pas brillante, mais ses biens immobiliers ont pris. RAOUL DUVAL m'a envoyé en 1964 voir une entreprise à Lisieux, qui détenait des biens immobiliers.

Bouygues passe bien du bâtiment au téléphone ! LVMH du luxe à autre chose...

Ils avaient des relations, des introductions. A partir de 1960, toutes les boîtes ont diversifié et RAOUL DUVAL n'a pas fait exception.

Après 1954, l'Indochine n'était plus sûre... Abidjan était la seule source de profit.

Pointe-à-Pitre était une représentation... Hubert a bien vu qu'il fallait une autre corde à son arc.

A Strasbourg, en 1973-1974 où j'étais allé pour analyser la possibilité de rachat d'une boîte de machines et de fournitures pour l'industrie alimentaire... Une entreprise comme cela, ça vaut par la qualité du personnel.

1980 : ça n'a plus très bien marché... Ils se sont séparés de Strasbourg.

RAOUL DUVAL a toujours eu plusieurs activités de front. S'ils perdaient d'un côté, ils rattrapaient de l'autre.

Depuis la reprise par les WESTPHALEN, Maurice et Guy, ce sont des frères se sont rapprochés des RAOUL DUVAL pour assurer la continuité de leur exploitation.

Le bouquin s'appelait « DUVAL » rajout d'un prénom fictif « RAOUL » au lieu d'acheter un nom de noblesse « Monsieur de... », Cela se faisait dans la bourgeoisie

protestante... Il n'y a jamais eu de RAOUL en tant que personne se prénommant RAOUL.

En 1850, il y avait quelqu'un qui s'appelait de son prénom Raoul et du nom DUVAL ; 50 ans avant Jean RAOUL DUVAL. Gilbert doit avoir le bouquin qui retrace l'épisode de l'adjonction du nom. Il s'occupait en tant que commercial du Rhum Chauvet.

Le Rhum Chauvet a été racheté par BARDINET ; conditionné au Havre, il arrivait de Martinique en grands fûts ; (ça s'appelle Foudre) barriques ou citernes.

La maison JOBIN (cafés) qui fut cliente de RAOUL DUVAL a été absorbée (une participation de ERD, a été finalement cédée à une société allemande d'un groupe européen.

Patrick MASSON : a perdu beaucoup d'argent de RAOUL DUVAL à cause des prises de positions spéculatives. Si on n'est pas d'héritier direct, on est moins légitime et la **pérennité** de l'entreprise, on s'en désintéresse...

Entretien 4 : Prosper Guedigan Zinsou avec M. Y.Y (ingénieur et ancien cadre de la CFE – directeur de l'usine)

Date et lieu : inconnus

PGZ : Pouvez-vous me parler de la CFE...

YY : J'ai travaillé à l'usine sous M. Hubert RAOUL DUVAL, dirigeant la ERDL qui effectué le rachat de la CFEMW en 1986.

Genèse ; Raison d'être ?

L'entreprise CFEMW appartenait à la famille Westphalen-Le Maître. C'est Maurice Westphalen-le Maître qui a vendu à Hubert, le père de François RAOUL DUVAL. Je suis parti en 2006... en étant arrivé en 1969 à la CFEMW, alors dirigée par Guy Westphalen, le frère de Maurice... Guy est aujourd'hui mort. Ils avaient racheté à un holding américain.

Démarrage : C'est par Ernest DUBOSC en 1865 environ. A l'époque dans les tanneries, pour l'industrie du cuir, on utilisait de l'écorce de chêne. Le prix a dû augmenter et il a essayé de trouver des matières tannantes pour transformer la peau en cuir, et la rendre imputrescible. (La peau pourrirait sinon)

Différents procédés existent : En Europe, c'est le chêne ou le châtaignier qui sont utilisés. En Afrique, les palétuviers. En Asie et en Amérique...

Tous les végétaux ont des tannins ou des extraits tannants.

Il (Ernest DUBOSC) a étudié beaucoup de bois exotiques et il a découvert que le Québracho contenait beaucoup de tannins et a déposé un brevet en 1873 pour l'utilisation du Québracho comme matière tannante. L'origine de l'entreprise, c'est celle de l'usine. Ernest DUBOSC est l'inventeur du québracho comme matière tannante, à la place du chêne devenu trop cher. Ensuite, il a dû continuer dans différents extraits végétaux, en particulier le bois de campêche et autres produits classiques comme le chêne, le châtaignier. Extraction de végétaux : usine d'extraction.

Nombreuses usines en France (Croisset en Normandie). En Argentine pour le québracho. En URSS à Riga, l'endroit reste à confirmer

Fin de la deuxième guerre mondiale. Ernest DUBOSC va revendre la société à un groupe américain. Holding basé à New-York. En 1960, les américains sont obligés de

vendre pour des raisons politiques sûrement, à la Maison Westphalen, composée de 3 frères Guy, Maurice et Bernard (Bernard va s'en désintéresser).

1960 la CFE MW anciennement CFETT.

En 1973, l'entreprise ne marchait pas très bien ; mal gérée car les Westphalen ne s'en occupaient pas beaucoup. Le directeur financier de l'époque se préoccupait plus de son avenir financier à lui, ils ont dû revendre une partie de la société, tout (le process) ce qui concernait l'acide gallique et l'acide triméthoxybenzoïque à la société HOECHST ; ils ont vendu une autre partie, les tanins à l'alcool à PNB Belgique (Poudres Nationales Belges). Le personnel étant passé de 120 à 80 personnes, il ne restait au Havre que les fabrications d'extraits tannants et colorants.

Dans les années 1980, avec le Directeur financier les Westphalen ont se sont alliés à un mexicain et un accord est né pour le bois jaune et le bois de campêche.

Dans cet accord, les Westphalen s'engageaient à donner tout le procédé de fabrication des extraits tinctoriaux. (Bois de campêche, bois jaune, bois rouge) accord pour vendre le procédé de fabrication de ces extraits colorants. Ils ont donné les plans d'usine, le processus (process) et l'appui technique en cas de problème.

Le SAV : En compensation, les Westphalen ont eu l'exclusivité de la vente de ces colorants pour le monde entier sauf USA, Japon, Mexique.

« Pourquoi ont-ils été poussé à cela ? » Parce que semble-t-il le Mexique ne voulait plus exporter de matières premières (mise en doute de l'honnêteté du directeur financier).

Le PDG mexicain Exposito Sanrtiago SEMERANA « une racaille », a un associé du nom de Francisco MONTEIRO, fabricant de chaudronnerie industrielle, en inox.

SEMRANA qui avait la majorité des voix a évincé son associé. Les ponts sont rompus entre RAOUL DUVAL et SEMERANA. SEMERANA est de connivence avec le principal concurrent américain ABBEY COLOR.

Entre 1981 et 1986, M. Pierre TOLLEMER est le Directeur Financier et M. RODIER le directeur commercial. L'usine, comportait une vingtaine de personnes en tout.

Tout ce qui était gagné comme bénéfice, était destiné à rembourser les intérêts des banques. Les Westphalen ont été obligés de vendre. Sur les rangs, il y avait une société hollandaise, qui faisait des extractions de réglisse mais cela ne s'est pas conclu.

On m'avait affecté à Gardanne entre Marseille et Aix. J'étais chef de fabrication et pas encore directeur d'usine. J'ai refusé d'aller à Gardanne. Du coup, le Directeur commercial M. RODIER a également refusé d'y aller mais pour des raisons familiales et salariales. On partirait là-bas sans augmentation de salaire et il fallait qu'on se débrouille sur place.

Guy Westphalen partait à la retraite n'étant pas dans le coup.... m'a confessé : Il faut sauver mon frère !

Maurice avait sa place à Gardanne comme directeur commercial.

Entre 1971 et 1973, nous étions sous syndic pour gérer la boîte. Puisque RODIER et moi avons décidé de créer une petite structure avec l'accord du syndic pour passer de 80 à 20 personnes. M. Pierre TOLLEMER est parti à ce moment-là en préretraite à 57 ans et demi.

La société hollandaise n'était plus intéressée, puisque les techniciens et ingénieurs connaissant le procédé ne voulaient pas aller à Gardanne, la transaction ne pouvait plus avoir lieu. « On nous aurait pressé le citron puis rejetés ensuite ». « Pourquoi la société a-t-elle été en déclin très vite dès la guerre de 1914 ? »

C'est que les colorants synthétiques à base d'aniline (dérivé du charbon) permettaient de faire tous les colorants à moins cher pour concurrencer le bois de campêche et autres.

Ils sont d'une utilisation plus facile parce que les extraits colorants végétaux, appelés Amordants. C'est qu'on a besoin d'un sel métallique pour complexer (fixer) le colorant. Il faut deux bains de teinture : Un bain avec le sel et un bain avec le colorant, alors que le colorant à base d'aniline (synthétique) ne nécessite qu'un seul bain.

Patrick MASSON a un moment Président directeur général, cogérait avec François RAOUL DUVAL. J'ai travaillé sous le tandem. M. MASSON est parti vers la fin du mois de septembre 2006 chez JOBIN. Les cafés JOBIN ont été rachetés par une entreprise hollandaise. Je suis également parti à la retraite. Depuis 2006, M. François RAOUL DUVAL est tout seul à gérer avec comme directeur commercial, successivement M. BERTHET (moins compétent que M. RODIER) et M. MOUSSA, pas très accrocheur.

Les achats : J'achetais les matières premières végétales au moins cher possible. La récolte est saisonnière et annuelle. Pour cela je devais prévoir les quantités pour une

année pour faire des mélanges. Chaque matière première ayant des propriétés particulières. Tara au Pérou (gousses). Gambier en Inde. Myrobolan en Inde. Mimosa au Brésil et en Afrique du Sud. Sumac en Sicile (Italie)

Les commerciaux (au moins 3) basés à GRAULHET dans le sud de la France, où il y avait énormément de tanneries vendaient la production.

La CFE Westphalen-le Maître

Elle était située 20 rue de Préssencé à Gravelle Le Havre.

En 1969 les grumes (Bois) arrivaient au Havre par le port. On transformait le bois, le cœur de bois en copeaux : (campêche, bois jaune et bois rouge). Le bois arrivait écorcé en vrac dans les bateaux pour moins de poids -40% à -50 %. Il y avait des scorpions, des mygales en léthargie pendant la traversée de l'atlantique :

L'usine mexicaine –Campêche- se trouve à la lisière d'une forêt : température 45 à 50°.

Il m'a fallu cinq (5) semaines pour la faire démarrer. Le plan de montage n'a pas été respecté ; il n'y avait pas de laboratoire. J'ai dû modifier le matériel ; il était vieillissant, il y avait des coupures d'eau, coupure d'électricité et parfois des serpents ou scorpions au niveau de la chaudière.

PGZ : « Parlez-moi de votre trésorerie, puisque vous vous occupiez des achats »

YY : En tant que directeur des achats je n'ai pas eu de problèmes. J'étais responsable des stocks, aucun souci... J'étais entièrement libre, on me faisait confiance. C'est moi qui décidais... Westphalen a eu des problèmes de trésorerie, c'est pourquoi ils ont été obligés de vendre... « Hubert était un ami de Maurice »... **[Réseau sociaux]**

Une bonne opportunité pour Hubert de racheter d'autant que le café et le cacao déclinaient. RAOUL DUVAL avait eu de l'argent, avec le café et le cacao... (On n'a plus besoin de négociant ou d'intermédiaire) parti en peau de chagrin, et à la fin il n'y avait que les produits chimiques qui gagnaient de l'argent.

En Alsace, il y avait un négoce de matériel en inox, qu'ils ont été obligés de vendre.

La société LEGALL peut s'approvisionner directement là où il est produit. Les RAOUL DUVAL voulaient se diversifier...

La grande époque c'était DUBOSC, extraits végétaux...Dégringolade à cause de la chimie synthétique.

CHINE : On produit maintenant en Chine : noix de galle, c'est un insecte qui pique et met sa larve dans le bourgeon de différents chênes. Dans le bourgeon, la feuille se développe et fait une sorte de boule sur la feuille très dure et très riche en tanin.

L'insecte s'appelle APIS CHINENSIS. On récupère les noix de galle, on les concasse, et on fait un traitement (bain de solution aqueuse donc à base d'eau) pour récupérer l'extrait tannant, température et pression particulière.

INDE : On produit l'extrait de Gambier ; un arbre en entier feuille branche et tronc.

BRESIL : Le mimosa est extrait actuellement au Brésil, et en Afrique du sud, uniquement l'écorce. Le châtaignier ; extrait auparavant en France. Les DUBOSC en ont fait. Il est extrait en Italie et en Slovénie.

La vallonnée est extraite directement en Turquie... uniquement les cupules des glandes.

Le Sumac n'est plus utilisé sous forme de feuille.

La Mangrove Palétuvier, n'est plus utilisée non plus.

Le Québracho, c'est le cœur qui est utilisé.

PGZ : « Parlez-moi de votre temps »

YY : J'étais passionné par mon métier, mes horaires étaient libres. J'arrivais au travail à 7 heures ; je prenais 20 minutes de pause à midi, mais je m'astreignais à repartir à 16 heures. De 7h à 16h, je ne chômais pas... temps complet. Je me baladais dans l'usine pour tester le produit, je recevais les commerciaux... j'étais libre des procédés et des formulations. J'étais au départ, adjoint du responsable de recherche et développement. Chez Westphalen, c'est moi qui ai mis au point l'acide dérivée de l'acide gallique, TRIMETOX. Lorsqu'ils ont vendu à HOECHT, je suis devenu responsable du LABO-CONTRÔLE. Début 1980, je suis devenu chef de fabrication et en même temps, chef du LABO directeur d'usine et des achats, avec la responsabilité des stocks : J'avais beaucoup de casquettes, je m'occupais de tout sauf de la comptabilité et du commercial.

On vend beaucoup en Chine et en Inde par exemple le FG211, c'est un code chez RAOUL DUVAL. On vendait des formules pures aux tanneurs en France, on continue à vendre en Chine à cause de ces codes, dont nous avons gardé le secret des formules. C'est grâce à cela que ça perdure... La justification du maintien des produits chimiques chez RAOUL DUVAL. L'important, c'est les formulations des produits fabriqués... et la compétence des technico-commerciaux qui se trouvent à GRAULHET.

Ils doivent aller en Chine, et en Inde, au Pakistan et dans les pays émergents, Asie...

Chez le client chinois... le client dit « prouvez moi que votre produit est meilleur que celui que j'utilise... » D'où l'importance des technico-commerciaux pour l'avenir de la société.

Il y avait deux (2) personnes qui font de la recherche :

Franck REY-FLANDRIN (ingénieur chimiste) s'occupe des extraits végétaux. Il sait modifier les formulations pour faire baisser les coûts en cas de nécessité (de nouveaux produits) face à la concurrence pour s'adapter. Il y a donc de la souplesse, bien maîtriser le domaine.

Eillen HEMME (nom à confirmer) spécialisée en cosmétique. Elle s'occupe des produits cosmétiques. François RAOUL DUVAL veut se diversifier, c'est une orientation que veut RAOUL DUVAL.

Il y a un laboratoire de contrôle à l'usine, je pouvais reconstituer seul les formules car Franck travaillait en « solitaire ».

Le Rachat d'autres entreprises. *[La prise de risque]*

YY : « Alexandre, fils de Maurice a acheté une boîte de conserverie de poissons à Boulogne sur mer,... Echec ! ». A l'époque les RAOUL DUVAL...ont perdu le café, le cacao. Ils ont racheté à Westphalen une petite société de manche à balais, miel, kapok... tout cela a capoté... est ce de la mauvaise gestion ? Je ne saurais le dire, en tout cas c'était une recherche en permanence de diversification. Une trésorerie disponible explique certainement cela, il y a encore de l'argent... Il n'y a jamais eu de souci pour acheter des produits, ou des matières. Dix (10) conteneurs ordonnés par François RAOUL DUVAL à Pauline, c'est acheté !

La famille RAOUL DUVAL, ce sont des négociants, de purs commerciaux.

Le frère de François, pasteur à Lyon a fait l'EDHEC. François sort d'HEC.

Lors des achats d'entreprises, il faut qu'il achète avec des personnes compétentes, si sa volonté de diversification devait se maintenir.

Ils ont une crainte : Les produits chimiques constituent une petite niche, ça n'est jamais en progression. On a un très gros client, dont on est tributaire à 50% de notre production.

Il faut se diversifier. Ils subissent les conséquences de la crise, il a mis en chômage technique tout le personnel de bureau alors que l'usine est restée à plein temps.

Mon opinion ? Il ya beaucoup de personnes dans les bureaux : François a embauché M. BOUFFAY, Directeur financier actuellement pour se décharger de tout ce qui est relatif à la banque. Il y a un Directeur financier sous lequel travaille un comptable et deux aides-comptables.

En 1971, lorsqu'on a vendu à HOERST, le directeur a sabré tout le personnel productif et a gardé les administratifs...RAOUL DUVAL actuellement, c'est les produits chimiques et le négoce du bois.

S'il ya moins de commande il y a moins de production ; l'activité est cyclique, en dents de scie.

Février correspond au nouvel an chinois : Les chinois n'achètent pas à ce moment-là.

Le monde évolue, les extraits végétaux colorants ne sont pas pratiques ; La production revient à 4 ou 5 € du Kg et il faut deux bains.

Les colorants synthétiques sont produits par les chinois à 2 € du Kg !

L'hématoxyline est le principe colorant du bois de campêche : le cœur de l'arbre s'oxyde très facilement et devient rouge bleu. Le principe donne un produit de couleur blanche. Cette poudre blanche devient rouge au contact de la lumière. Si je touche un métal avec la poudre, mon doigt devient noir, il permet de colorer le noyau des cellules cancéreuses. On en vend tant de tonnes par an et point final c'est une petite niche !

Il ya deux fabricants dans le monde : ROUUL DUVAL et ABBEY COLOR.

François RAOUL DUVAL est à la recherche de nouveaux produits dans le végétal. Il a fait l'acquisition de terres pour la plantation des bois au Nicaragua ; mais il faut des années pour obtenir un retour sur investissement, et dans ces pays-là.... Il y a eu le sentier lumineux, les sandinistes... la stabilité, la sécurité n'est pas toujours acquise.

L'avenir ? Il faut qu'ils rachètent de nouvelles entreprises tant qu'il y a de la trésorerie... négociants de café, ils gagnaient de l'argent il y a 30 ans, mais avec les produits chimiques, ils gagnent de l'argent, mais beaucoup moins.

PGZ : ... et la banque ?

YY : « Les réseaux bancaires, il n'y a jamais eu aucun souci. » Tenez, les commerciaux m'ont fait acheter du matériel qui n'a jamais servi, une citerne et deux cuves en inox d'occasion. Lorsque M. RODIER et moi avons sauvé la société du temps de Westphalen, on a montré qu'à 20 personnes on pouvait faire tourner l'usine et sauver l'entreprise. P. TOLLEMER avait tellement mal géré que nos bénéficiaires allaient entièrement au service de la dette pour payer les intérêts. Les Westphalen ont dû être mal conseillés ; Maurice, a commencé par travailler à 30 ou 40 ans, voir plus...Capacité en droit, séjour aux Etats –Unis, pas de connaissances en produits chimiques...la chance d'avoir eu des grands parents fortunés. Westphalen m'a offert une formation en Espagnol pour aller à l'usine au Mexique.

Les Archives de l'usine.

La SCRD achète les produits finis et les assemble pour les tanneries. L'extraction est faite directement sur les lieux de production des bois. Mexique...etc.

L'avantage stratégique et concurrentiel de RAOUL DUVAL, c'est connaître les formulations chimiques.La Société Commerciale Raoul Duval aurait dû s'appeler Société Chimique Raoul Duval. M. CHAUDEMANCHE a été évincé pour des raisons spéculatives...? Hubert est mort dans les années 1990, cela coïncide avec l'arrivée de François. Hubert a eu Patrick MASSON comme adjoint. Patrick MASSON a été PDG quand Hubert est tombé malade.

Entretien 5 : réalisé par Didier Chabaud et Lucie Bégin avec François Raoul Duval

Date et lieu : 30/11/2007, 9h-11h45, Siège de la SCR D

FRD rappelle que pour des raisons culturelles ; il « répugne à faire étalage public de l'histoire de la société », surtout qu'il craint certains « épisodes peu glorieux » de l'histoire de la société.

Dirigeants successifs de l'entreprise : Hubert Raoul-Duval (HRD), Maurice Westphalen, Patrick Masson 1985-2006 et François RD

Pour FRD le groupe a été conformiste jusqu'aux années 60 (i.e. a eu la même stratégie que les petits copains), avant de faire preuve de plus d'originalité (pas toujours avec succès).

LBN : comment décririez-vous le métier du groupe ?

Jusqu'à la fin des années 80, « le groupe s'est affirmé dans les commodités (à l'exception du rachat de la CFE) », avant d'en sortir (la fin étant la cession fin mars 07 de l'activité café). Aujourd'hui : les spécialités

« je n'aime pas la concurrence. Aussi je choisis des niches sans concurrence ». ce qui signifie le choix des endroits où l'on investit.

« le fil conducteur est l'international, essentiellement tropical, import et export »

Pays tropicaux : on y trouve des produits et les autres n'y sont pas.

LBN : vous illustrez la théorie du risque ?

« c'est vrai, je voyage plus que les autres, quand on voit, on perçoit (les risques) mieux que les autres ». Le payback est fonction des risques.

Je ne vais pas là où il y a des risques physiques. Mais le risque politique OK.

* Exemple du Gabon [scierie] où la stabilité est liée à la longévité de Bongo. Après, on ne sait pas ce qui va se passer... J'envoie des vœux de santé au président Bongo.

Le Gabon, c'est à 90% l'okoumé, exporté vers la Chine. Je fais tout sauf ça (i.e. ébène, iroko). Notre objectif c'est d'être ceux qui payent le mieux, ceux qui respectent les commandes...

LBN : Est-ce que vous aurez le monopole ?

(notre objectif, c'est de) « devenir la référence »

« là où les autres perçoivent du risque, nous vendons de la sécurité, fiabilité » (à nos clients)

* « si je lui dis que la plante qu'il veut est au Nicaragua, le client s'évanouit, alors que c'est le pays le plus tranquille que je connaisse »

[FRD a même hésité à s'installer au Nicaragua, et y a réfléchi deux semaines avec son épouse, avant de se dire que ce n'était pas pour lui]

* exemple de la production en Inde : « cela fait encore peur aujourd'hui »

« une permanence dans le groupe : la délégation et confiance aux cadres »

Exemple du registre des CA pendant la deuxième GM où on relève « qu'il n'y a pas de nouvelles de l'Indochine ». Et ce jusqu'en septembre 45 où « on a retrouvé la filiale d'Indochine. M. Chauvin remet les clés de la caisse... A aucun moment, on n'a douté, si ce n'est craint (physiquement) pour les personnes qui y étaient. »

Nos affaires « supposent des gens musclés et fiables sur place »

LBN : est-ce que ces personnes sont actionnaires, intéressées dans l'affaire pour susciter leur engagement ?

Ils sont toujours intéressés financièrement dans l'affaire. Parfois de façon complexe (au Nicaragua), parfois de façon simple.

« J'y tiens, je ne sais pas pourquoi... Cela renforce la loyauté, mais il faut l'adapter selon les gens. Certains sont attachés au salariat, d'autres sont fondamentalement des entrepreneurs ».

Pour FRD, cela (aspect financier) « n'a pas d'importance. Ce qui compte c'est l'engagement, la relation. Une relation pour 20 ans... je ne raisonne que par projets dans l'avenir. Que l'on fasse autre chose ensemble. »

« j'aime bien les explorateurs »

- d'où la nécessité d'être sur des métiers à forte marge (pour financer les explorateurs)

LBN : vous illustrez Modigliani-Miller/rentabilité/risque

« mais pour créer un lien durable, il faut parfois accepter des projets qui ne nous intéressent pas. Je pense au gabonais qui veut m'attirer sur un projet qui n'est pas au cœur du groupe. On prendra une participation de 20% pour créer un attachement au bonhomme... et pour anticiper le projet d'après. »
« et je discuterai sur le fait qu'on peut faire plus de valeur ajoutée ailleurs... » « mais c'est nécessaire si on veut qu'il s'épanouisse : ce n'est pas un subordonné ».

« ce que je vous dis est optimiste... il ne faut pas me croire ! c'est juste que je sois là depuis 1 an et qu'on ne se soit pas encore fâchés... On verra dans 10 ans si les contrats ont tenu ».

L'entrée dans la transformation

« C'est mon apport à moi »

« Faut qu'on soit en situation de monopole ou quasi-monopole ».

« Le type en Inde... Mon objectif initial c'est une usine d'extraits végétaux... Le gars me propose une usine de tannins synthétiques pour les tanneries. C'est notre débouché, mais pas notre produit. Mais je veux travailler avec lui. Soit on ouvrira avec lui une usine de tannins végétaux [après l'usine actuelle]. Soit on trouvera un gars fiable pour ouvrir une telle usine »

Le Nicaragua.

« On est transformateur (je m'exprime comme la Cie française [des extraits], mais c'est inconsciemment. La Cie française, c'est monstrueux. » [FRD va dans le bureau d'à côté et revient avec une gravure d'une usine importante du 19^{ème} siècle. La Cie française, c'était plus de 30 usines dans le monde comme ça...]

[On est transformateur] « pour occuper les marchés sur le plan industriel (et tenir les usines) et non pas vendre les usines au client » (comme l'a fait la CFE).

« Il y a aussi un aspect personnel : je suis un homme de l'industrie (j'ai passé 10 ans dans l'industrie). Je suis rentré dans le groupe du côté CFE. Je ne serais pas rentré côté café, je me méfie des commodités. D'abord la place était occupée mais aussi ce n'était pas ma culture ».

Quand j'étais enfant, j'ai vécu l'ouverture internationale au quotidien, ma mère étant anglaise. Mon père était absent. Je pense que mon père s'est ennuyé dans ce qu'il faisait. J'entendais plus parler de port autonome, de CCI, d'ESC que de bureau. Il nous a élevés en anti-héritiers :

- on avait très peu de connaissance de la boîte,
- jamais de stage dedans, « on n'en connaissait rien »
- une morale rigoureuse : si on voulait une photocopie on allait la faire à la gare, et pas ça l'entreprise. On ne serait pas allé demander à la secrétaire de nous faire une photocopie.
- Il était content que je revienne sans l'exprimer
- Il avait très peur de faire de nous des héritiers. Remarque, sur l'aspect capitalistique c'est plus mon oncle et un cousin.

« mon père avait peur d'essayer de faire des héritiers. Mais il fut extrême [dans son approche]

C'était trop extrême. Il y a nécessité de garder des limites car il y a eu crise quand mon père a pris sa retraite. Westphalen et Masson lui ont succédé mais « c'était plus par défaut ». Les causes étaient un problème de génération.

FRD pense que si on veut garder la boîte dans la famille, il faut préparer les enfants « Il existe donc une relation intelligente à créer [avec les enfants] avec une belle histoire à poursuivre »

Deux frères et une sœur. L'aîné a repris la boîte, le 2^{ème} est pasteur, le 3^{ème} dans l'armée et la sœur avocate. « mon père qui était moderne en affaires avait une vision médiévale » (de l'éducation)

« il y a un contrat avec les cousins »

Tous les cousins sont « très attachés à la boîte, même quand le rendement n'est pas terrible »

« Au CA, pas un n'a voulu la vente. »

« il existe un problème capitalistique à régler, car il y a aujourd'hui 50 actionnaires et il en naît presque tous les jours... »

FRD met en place des règles sur le rachat des actions du groupe par la société, pour permettre de se retirer du capital ou d'y augmenter sa part ;

REM : son père n'a jamais cherché à augmenter sa part de capital : il ne rachetait que si personne ne souhaitait racheter... il n'a même pas dû monter de 15.5 à 13%.

FRD 6^{ème} génération

« il existe aujourd'hui des cousins que l'on connaît mal et qui seront contents de vendre leurs actions »

Retour sur la transformation

Une réponse = le monopole

« mais il existe différents monopoles.

Des monopoles simples : un extrait de plante qu'il n'y a même pas besoin de transformer. Des monopoles où il existe une transformation faite par nous, qui entraîne une création de valeur ajoutée »

« il faut aller au stade de transformation où on est tout seul »

« le type fiable ouvre sur l'infini des possibles, extraits et ressources ».

« Il n'y a aucune limite aux produits » (que l'on vend). « Il y a une autre raison : un jour ou l'autre rentrent de nouvelles personnes. On observe une multiplication des concurrents. A terme, on va abandonner l'activité » [car on est trop nombreux sur le marché et on perd notre (pouvoir de) monopole]

Exemple de l'extrait de bois de campêche qui donne de l'hématoxyline qui est utilisée dans le traitement des cancers. C'est un marqueur, dans l'IRM c'est un réactif qui identifie les cellules cancérogènes. Un individu est rentré au Mexique, ce qui fait que nous sommes deux transformateurs aujourd'hui.

L'arrivée au Nicaragua : au départ l'objectif était le bois de campêche pour contrer le concurrent américain (à terme crainte de perte du marché).

Remarque sur la diversification des années 60 : aujourd'hui une telle « diversification sans compétences est révolue ». « je ne me vois pas le faire passer auprès du CA, ni même le proposer au CA »

* « les clients de l'usine indienne sont nos client d'aujourd'hui ». « on ne connaît pas la technologie, mais on contrôle le client, l'aval ». ... « Il faut toujours avoir un gars fiable »

« Au Gabon, la clientèle est contrôlée. Pour la scierie l'a priori était négatif, car on avait eu une expérience antérieure négative mais on a le bon gars »

« Il faut toujours faire la course en tête, avoir des molécules dans le tuyau¹⁴¹ »

LBN : vous avez 4% du CA en R&D

« Le chiffre est sans doute inférieur à la réalité »

Les partenariats

- L'université du Costa Rica : pour la mise en valeur d'un fruit, le Pitaya, qui permettrait d'avoir un extrait utilisable dans l'alimentaire. L'argument marketing – un joli nom – est important, en plus de la couleur rouge fuchsia. « on pense que le joli nom fera le succès du produit »
- l'Agro de Nancy
- En Inde, avec un institut du cuir. Car un jour, Audi, le 1^{er} client de notre 1^{er} client, qui vend des « cuirs végétaux » faits avec les plus belles peaux d'Europe (la cache de Bavière) se doute que c'est faux : que ses cuirs ne viennent pas de Bavière et ne sont pas végétaux... Ils nous ont demandé de travailler sur des tanins 100% végétaux. On n'en a rien à faire mais vu que le premier client de notre premier client le demande, on le fait alors que nous n'avons pas d'intérêt pour la question.
- ULH sur la cosmétologie

¹⁴¹ Car un jour rentrent des concurrents, etc... et on doit sortir du produit...

- Une startup d'Orléans (green pharma) sur le bois jaune et le bois de campêche, pour industrialiser voire faire un dépôt de brevet (car il faut dire qu'aujourd'hui – ce qui est une aberration – on peut breveter un (extrait de) produit naturel)

DCD : brevet ou secret

Rem sur les produits de CFE, pas de brevet possible...

- BASF nous a visités en 2005 en disant « on veut imiter votre produit mais nous n'y sommes pas arrivés. On va donc vous l'acheter ». « ma conviction absolue est donc qu'il est plus efficace de mélanger les molécules que de breveter » car si BASF n'est pas parvenu à contretyper nos produits...
- « Le contre typage de tout produit est faisable par nous en moins de trente minutes en bas dans le labo (même si c'est à un coût plus élevé) mais l'inverse n'est pas possible » ainsi que le montre l'exemple BASF [en tout cas pour l'instant].
- « ceci me permet de résoudre de façon moralement confortable le problème de la délocalisation. Notre paix c'est le secret des formules ». Sinon, demain la formule (privée) devient une commodité et on en sortira...

LBN : la protection ?

- « je compte sur la confiance des hommes. 3 ou 4 personnes détiennent les formules. » En 2001 nous avons craint lors du départ du patron de la R&D, mais il a été fidèle et n'a pas divulgué les formules. « La meilleure protection, c'est les hommes ». « On a beaucoup de chance » et il est nécessaire d'occuper le terrain. ;
- En tout cas, « il faut être prêt pour que ça (i.e. imitation du produit) ne nous tue pas quand ça arrive, car un jour BASF contretypera nos produits »
- J'ai lu un article éclairant sur Jeff Bezos (dans HBR) sur les prévisions concernant l'avenir. Il disait : on n'exerce jamais des prévisions sur ce qui change à 5 ans car on n'en sait rien, par contre on se focus sur ce qui ne changera pas...
- Voir Roussel/patron de l'Art Hôtel pour des missions

Les activités

SCRD, Société Commerciale Raoul-Duval, va devenir SCRDR sans signification particulière... Je n'aime pas mettre notre nom en avant, ce sera mieux... vous voyez la tasse : les petits points vont disparaître.

13 à 15 M€ pour le négoce de bois et l'ex-CFE (usine en Inde)

28/02/07 : cession du café - de la maison Jobin – qui représentait 35 à 40 M€. C'est la fin de l'histoire....

DCD : proximité de la famille (unanimité lors CA après mort HRD)

REM/famille « nous ne sommes pas loin, nous avons le même arrière-grand-père, Edmond (voir Gilbert sur généalogie). Fils à 25% dont un recède ses parts à l'autre.

Au niveau de la génération FRD il y a 16 héritiers, cousins germains issus de la même famille (avec 1 ou 2 non actionnaires).

L'immobilier

« Cela a été un sujet de débat. Veut-on :

- que cette activité gagne de l'argent, avoir des biens, y investir, voire le virer,
- considérer que l'immobilier est un gage de pérennité, de stabilité »

C'est plutôt cette deuxième doctrine qui prédomine même si « je ne veux pas renoncer à mes projets à cause de l'immobilier ». Mais, aujourd'hui, les banques suivent à cause de l'immobilier, ce qui fait que garder l'immobilier c'est plus par prudence.

Bien sûr dans les projets, on crée de l'immobilier, mais que valent 200ha au Nicaragua ?

- « il a fallu 4 ans entre la décision de vendre le café et la vente du café »
- FRD a très mal vécu cette période entre décision et vente. A un moment il a même négocié pour sortir du groupe avec l'activité CFE et transformer le groupe en société immobilière (avec le café » à vendre). En fait cela aurait été une erreur car la nature de l'activité (risquée) nécessite un capital en garantie.¹⁴²

DCD : développé immobilier en parallèle du reste ?

- L'immobilier était à 80% de l'immobilier lié à l'exploitation (entrepôts de café, au havre, à Bordeaux, etc...). Depuis la cession c'est différent. A terme il sera nécessaire de gérer ce patrimoine (ce qui n'a pas été le cas jusqu'à aujourd'hui)

« On peut se poser la question : pourquoi mon père n'a pas augmenté sa participation (seulement 1/2% en 25 ans) ».

- dans sa tête le seigneur était le manager, pas l'actionnaire.
- Sans doute aussi pour ne pas augmenter l'exposition du patrimoine familial

¹⁴² REM penser à l'idée que FRD crée des têtes de pont dans différents pays, avec des individus fiables qui vont lui permettre de démultiplier son activité (tant en local, avec de nouveaux projets, qu'en permettant d'identifier de nouveaux marchés et de nouveaux individus fiables...)

- Il n'aimait pas l'immobilier. « Chez père, il y avait sans doute l'image du catholique terrien contre celle du négociant créateur » [noter les mots : pas protestant... idée que l'immobilier est stérile...]. l'immobilier ce n'était pas intéressant.

LBN : pourquoi LH ?

« père était très anti-anti-Le Havre, plus que pro-LH » « Je le crois très capable de dire LH ne perdra pas » même si tous les arguments laissent penser le contraire.

- il était très impliqué dans les affaires, mais pas dans la politique : « il essayait de tirer les ficelles ».

- il était persuadé de l'importance de la confiance dans les hommes. « Il existe des cas où il s'est trompé, et où ça a duré longtemps ». Cela par fidélité : je ne veux pas voir la vérité en face.

Les frères

Gilbert, fils de Jean (branche à 50%). A été élevé dans l'idée dynastique.

Hubert, fils d'une branche à 25%, 1 an de sciences po. Est arrivé à 19 ans dans la boîte en 47. j'ai toujours entendu dire que les cadres sont allés voir en disant qu'ils voulaient Hubert et pas Gilbert qui était vu comme sympathique mais pas de taille...

Toujours beaucoup d'affection entre eux.

« Pour père, la confiance aux bonshommes était le maître mot, même si c'était par paresse... » La confiance car elle est nécessaire pour aller de l'avant. On a besoin d'entrepreneurs. « « Par paresse » car cela a évité de devoir contrôler – ce qui donne plein de bonnes raisons pour fermer les yeux -, ce qui est une erreur ici. Une erreur car la confiance n'implique pas l'absence de contrôle »

« On a des implantations lointaines et compliquées – je ne peux y faire que 2 à 3 voyages par an, et le téléphone avec le Nicaragua, ça ne marche pas tous les jours ». « s'il n'y a pas délégation à 99% des responsabilités, ce n'est pas tenable ». En plus, pour avoir des gens intéressants à l'autre bout... (il faut leur déléguer)

LBN : comment les trouver ?

« On construit avec un bonhomme »

« on trouve par relation ». J'ai lu un article HBR sur le patron de Sun ou d'une autre grosse boîte au bord du gouffre. Il écoutait les salariés dans un bus, a choisi deux gars aux remarques intéressantes et leur a demandé : qui recommandez-vous ? Si je demande à quelqu'un de fiable de me recommander quelqu'un, il y a plus de chance que ce soit aussi quelqu'un de fiable.

- il faut chercher des gens fiables partout dans le monde »

- on voulait aller au Nicaragua (ancienne compagnie, faisant le bois jaune). Il a fallu un an pour trouver quelqu'un dans le secteur agro-forestier.
- « dans tous mes défauts, n'existe pas le fait de ne pas être fiable ».

Les réseaux

- des sièges liés à la maison : exemple Gilbert dans Pointe à Pitre
- des sièges liés à des intérêts perso : HRD dans Bénédicte, une maison d'armateur (mix des deux), une SCR normande (fondée avec de Chalus Vianney), CIN... Optorg (cela avait quelque chose de mythique quand j'entendais parler du CA Optorg étant enfant)

Entretien 6 : réalisé par Didier Chabaud avec François Raoul Duval

Lieu et Date : 16/01/2008, Train Paris – Le Havre, 2h

DCD : Quid des marchés avant ?

FRD : Chacun avait son point fort. Nous c'était le marché de la Côte d'Ivoire. Il y avait marché du robusta et de l'arabica. Il restait des niches très tard. Jobin : était sur le marché de la petite torréfaction. On découpait des conteneurs et sacs ou palettes. Avant, Nestlé, Jacobs Suchard étaient nos clients. Je me rappelle quand j'étais gamin que j'étais très fier du chiffre d'affaires de la boîte. J'ai compris beaucoup plus tard que ça ne voulait rien dire. Progression en entonnoir : 75 commodités après-guerre, puis éjection car commodification. Des causes multiples mais le refus d'aller en amont/aval l'a expliqué. On faisait très peu de transformation : seulement la 1^{ère} transformation du cacao en Côte d'Ivoire (on enlève l'enveloppe). RMIA (*vérif*) Les machines agro-alimentaires : je ne vois pas de cohérence. Je n'ai jamais compris ce qu'on est allé faire à Strasbourg. Cela a été racheté par tétra, alpha Laval. On se diversifiait pour éviter de prendre des risques. Toujours penser que le négoce est majoritaire dans le chiffre d'affaires. Mais les extraits sont les premiers contributeurs au résultat. Le café était déficitaire un an sur 2 depuis 20 ans.

DCD : Le concept de niche

FRD : C'est plutôt un apport des extraits. Il y a une comptabilité analytique. C'était un nouveau monde, un autre monde pour mon prédécesseur. Il (prédécesseur) n'avait pas compris la nécessité d'être caché. On va où les autres ne vont pas. C'est une culture. Inversement il y avait le côté flamboyant du négoce, « Débouchant le champagne ». Alors qu'aux extraits on faisait des économies, on est le parent pauvre. Je commence à changer les mentalités, il faut assumer sa culture.

DCD : l'amont

FRD : Aller vers l'amont : tu achètes plus et tu fais toi-même. 2 seuls extraits : bois jaune et le bois de Campêche, avec le monopole pour les deux. Quand la CFE était sous l'eau, Westphalen avait passé un deal avec un mexicain pour que celui-là investisse et que nous ayons le monopole de distribution. L'accord a duré 20 ans, puis le mexicain a revendu son usine à nous. Quand on investit en amont on se pose la question : que fais-je avec cet outil ? On a des tentations : par exemple on recrute des ingénieurs chargé de faire ça (trouver des débouchés). J'ai essayé un ingénieur pour travailler sur les textiles : ça a été un échec, puis un ingénieur sur la partie cosmétologie-parapharmacie. Souvent

le point de départ c'est la discussion avec quelqu'un sur un problème. J'y réponds. Par exemple en Inde. J'occupe un petit créneau : je maîtrise à la fois le langage du banquier et le langage du gars qui met en route. Je cherche des types avec des projets (c'est mon côté sciences po) et je les finance. J'ai bien sûr une empathie plus forte pour le porteur de projet que pour le banquier. Je crois t'avoir parlé de l'article que j'avais lu dans la HBR : comment le gars qui reprend la boîte sélectionne deux gars qui lui semblent avoir des propos pertinents puis leur demande de proposer des noms à recruter... C'est un réseau qui s'étend. Chez Péchiney on avait le syndrome du not invented here. Je crois le contraire. Les autres donnent des idées et après il faut savoir investir et aller vite. Je redécouvre les choses plus que j'invente. On repart comme la CFE il y a 100 ans. Je n'ai pas d'héritage du négoce. La CFE a été mal gérée mais il y avait du fond.

DCD : Services vs. Industrie

FRD : Je ne suis pas services. Ce n'est pas dans le groupe, sauf la promotion immobilière. Je n'ai pas fait de rachat. Encore que j'aurais voulu racheter « didactique », une boîte qui fait de l'importation en conteneurs de seringues puis les revend au détail aux hôpitaux. Il y a plus de barrières à l'entrée dans l'industrie.

DCD : Secret ou brevet

FRD : Le développement de la CFE a été possible par brevets. Les usines qui font des extraits végétaux aujourd'hui sont d'anciennes usines de la CFE. A la fin du 19ème siècle c'était une grosse boîte alors qu'en 1962 quand Maurice Westphalen la rachète c'était une grosse PME. L'essentiel du déclin avait été fait avant. On a racheté à Bordeaux en 1997, pour des raisons de couverture géographique. MWN était un grand copain de papa. En plus ça ne faisait pas peur car il (MWN) avait une grande expérience. Le rachat n'a de sens que si les types restent en place et que l'on peut alors avoir deux équipes confirmées. Ça viendra. J'ai recruté un DAF qui a déjà racheté il y a trois ans. J'ai eu des tentations sur le capital risques qui ont été plus ou moins heureuses. Je crois aujourd'hui que c'est un métier d'opérateur. On a pris 25% dans une boîte roumaine qui recyclait des cartouches d'encre. Avant on avait aussi participé au lancement de services et transport, mais tu ne dois pas connaître. Le fondateur était aussi un grand copain de papa. Papa avait mis des billes perso mais aussi de la boîte. Il y a eu aussi Pointe à Pitre.

DCD : Le concept de famille

FRD : Je n'en suis pas sûr car il y a eu des déchirements. Par contre il y a un affectio societatis. Je dirais plutôt la **famille choisie**. A la génération des grands parents il y

avait 4 actionnaires. La boîte était une partie du patrimoine. C'est une partie importante, une partie affective. Mon oncle pasteur avait ainsi un train de vie sans commune mesure avec son salaire : appartement à Paris, chalet à Courchevel... Mon père a trouvé une boîte qui vivait bien. Aujourd'hui aucun d'entre nous n'a besoin des dividendes pour vivre. Reste l'affectif, en plus comme en moins. Il y a 100 ans c'était une des grosses boîtes du Havre. Demain la croissance ne se fera pas au havre. Il n'y aura plus le côté statut... même plus le côté « nom » : SCRD, c'est encore la société commerciale Raoul Duval, ce sera SCRD. C'est choquant et pas explicable à l'étranger. Je trouve très gênant de travailler dans une boîte qui porte mon nom. C'est de l'orgueil – un signe extérieur – de la prétention pas adaptée ni à ma mentalité ni à l'état de la société. J'ai beaucoup d'ambition. Les filiales aujourd'hui je ne les appelle plus en référence au nom ni même à SCRD : ISPS la filiale indienne à 51%... J'ai racheté des actions avant Noël. Je ne sais pas à qui j'ai accepté de racheter les actions. Qui étaient-ils ? Je n'en ai aucune idée. Peut-être d'anciens salariés ou leurs descendants. C'est tristounet de perdre ça, dommage de perdre l'histoire de la société. Gilbert lui n'est pas comme mon père et aime bien se montrer. C'est son côté notable, bourgeois bien installé. Hubert ne se cachait pas. Puis il y a eu une rupture. Je le mets en parallèle avec l'évolution de la boîte. Mon père a souvent voté à gauche : pas par adhésion aux idées de la gauche, mais parce qu'il était horripilé par le confort intellectuel des notables.

DCD : Sa motivation...

FRD : Papa s'y est retrouvé (à la tête de la boîte) sans l'avoir voulu et s'y est ennuyé. D'où le fait d'être allé au PAH à la CCI. Et aussi sans doute les soucis de la boîte où il n'a pas passé assez de temps. Il s'emmerdait dans sa boîte. Papa s'est toujours battu avec les pouvoirs en place. L'exemple de Port 2000 : personne n'en voulait. Il a lancé le projet dans l'indifférence générale au début des années 80. Il était plus dans la conception que dans la gestion, qui le faisait chier, comme moi d'ailleurs. Par contre, il aimait accoucher de grands trucs. Ce n'était pas un homme de quotidien. Moi aussi, sauf que je sais qu'on a besoin d'indicateurs. On peut se demander s'il a fait les bons choix sur ses bras droits ? GRD en parlera bien en connaissant les gens. Pour moi ça a été une révélation : un bon numéro 2 ne fait pas obligatoirement un bon numéro 1. Mon prédécesseur a ainsi été un très bon numéro 2 mais un mauvais numéro 1. c'est difficile à évaluer. Mon père s'est aussi gouré sur 1 ou 2 collaborateurs. Un chef d'entreprise doit être en éveil, parano sur l'avenir de ses métiers et savoir recruter. Il y a eu des signaux, ça ne s'est pas passé en 6 mois. On ne l'a pas vu... Peut-être que ça s'est fait

sur 48 mois, mais pas sur 2 mois. Peut-être aussi est-ce pour ne pas se couper la tête : qu'est-ce qui restait si on vendait le cacao et le café ? C'est mon boulot (être en éveil). A terme ce sera différent : le Gabon peut se vendre par appartement. J'y crois beaucoup (au fait d'être en éveil) : je suis un inquiet.

DCD : Sur la mentalité d'entrepreneur

FRD : Franck est un vrai entrepreneur. Je n'aurais pas pu faire comme lui. Dans chaque branche il existe un entrepreneur-repreneur... 1 fille (épouse d'un cousin dont la carrière le conduisait à muter régulièrement) : elle a créé 5 boîtes (une dans chaque pays européen où elle a vécu : du conseil, au conditionnement de fruits et légumes). Son mari a un gros boulot, ce qui lui procure du confort. Mais elle a créé une boîte tous les deux ans, à chaque changement de pays. On n'est pas nombreux : 4 il y a deux générations, puis 7, aujourd'hui 15. Seulement 3 ou 4 entrepreneurs. A mon niveau, un frère militaire, un pasteur, une avocate. Papa aimait bien aller contre les idées reçues. Un autre cousin posait plein de problèmes : il a créé sa boîte, pour moi faute d'être capable de travailler avec quelqu'un d'autre... Il n'y a pas de parcours initiatique chez nous à la différence de Michelin. J'aime lancer des projets, sillonner le monde, trouver des gens fiables et créer. Si je suis bon à quelque chose, c'est à ça. Le reste : en gestion, je ne suis pas forcément très bon. Un autre point sur lequel je suis bon, c'est le recrutement. J'arrive à intéresser les gens à la boîte. Par contre, le suivi m'ennuie. J'ai besoin de quelqu'un sur ce suivi. Je ne suis pas non plus un commercial. Je cherche des métiers sans acte commercial : vu que je suis tout seul, les gens viennent me voir. Par contre, je sais vendre la boîte, mon projet. Comment intégrer la génération d'après ? Ce n'est pas évident. Il faut trouver un juste milieu entre tu reprends, mon fils ou tu n'es pas dedans. Il faut être sélectif, se donner les moyens. C'est plus facile quand on est multi pays, multi site, car alors il y a des expériences diverses.

DCD : Multiplication des sites en partenariat

FRD : Je rencontre le problème du bras droit car je ne vais pas pouvoir tout tenir. Il faut recruter quelqu'un qui a les qualités que je n'ai pas. Dans le même temps j'ai peur d'une structure qui ne soit plus humaine. C'est un fantasme, mais j'aimerais multiplier les petites structures sans perdre le côté humain. Depuis un an, je n'ai pas eu de déception, mais ça va venir. En même temps il y a des gens qui croient au projet. Je manage des perspectives, l'amont des projets. Après, ce qui compte ce sont les qualités des gens rencontrés. Il faut deux compétences : par rapport au client et fédérer l'équipe + être parano sur le métier. Aujourd'hui, personne n'a de vision globale sur nos métiers.

Par exemple, dans les extraits il y a plusieurs métiers : on a deux technologies propres pour le mélange des extraits végétaux. On peut les décliner dans d'autres univers. Une même technologie peut servir l'Oréal et le textile. Un métier d'intermédiaire entre la matière première et l'utilisateur. Il existe des savoir-faire :

- chimique
- botanique
- Réseau
- L'étranger,

Mais on en revient à notre métier : être un intermédiaire (c'est lui qui souligne). La notion de service ? Elle n'est pas satisfaisante. Il faut trouver les bons hommes et être inquiet. J'ai l'impression qu'on est des apporteurs de solutions pour les tanneurs (qui veulent une prestation, en se moquant de ce qu'il y a derrière). Pour l'Oréal ou la cosmétologie on va fournir des recettes, des idées. Par exemple, la pitaya. On est vendeur de confiance. C'est un dénominateur commun : on vend du produit/service de qualité, de la tranquillité. Les gens savent que le produit reçu sera plus difficile à trouver ailleurs. Selon les cas : Le tanneur : pour lui vendre un nouveau produit, on va le voir en lui disant « on a une solution à votre problème ». En fait, pas seulement des solutions, voire pas du tout, mais des possibilités. Je reviens sur la notion d'intermédiaire : c'est mettre à la portée du tanneur et de l'Oréal des produits qu'ils ne peuvent pas avoir par eux-mêmes.

DCD : Comment trouver les idées ?

FRD : Le cercle des proches : ils savent très bien que pour me faire plaisir, il faut m'apporter une idée. Cela me met de bonne humeur. Tous les proches sont sollicités pour trouver des idées. L'exemple du Gabon : c'est complètement l'émanation d'un type de chez nous qui est venu me voir en me disant : il y a quelque chose...

Je leur demande aussi de me garder les pieds sur terre : qu'ils démolissent mes idées.

Il y a ces deux aspects. Je ne crois pas à la science infuse. Quand j'ai une intuition, je cherche à la challenger, surtout que les pays et les produits sont souvent « tordus », et qu'il y a beaucoup de mauvaises idées.

DCD : Qui apporte les idées ?

FRD : Celui/ceux qui sont pertinents : le financier sur les montages, les chimistes sur la tannerie, l'ingénieur agro sur la cosméto, etc... Plus des partenaires locaux (Gabon). La communication : Ça reste quand même confiné. Il y a toujours l'idée du secret mais j'essaye d'être transparent et de répondre aux questions posées de l'ouvrier au DAF.

Même si j'inquiète beaucoup, du coup : il y a à la fois des problèmes de compréhension et la vérité change : j'affirme faire du végétal tropical, et puis je vais en Inde faire du synthétique. Mon discours initial était : on n'a pas de sous, ni de crédibilité dans le synthétique. Seul le végétal tropical est possible. Une fois par an, je fais une rencontre en plénière en usine avec les ouvriers : en décembre. C'est un creux naturel de l'activité. Pour éviter les problèmes de communication, je ne fais plus de communication avec le patron d'usine. (Les idées ne sont pas toujours clairement perçues par les ouvriers). Le CE : je suis très mauvais, j'ai besoin d'un bras droit. Dans la communication je suis toujours sincère. En fait, ce sont des périodes de sincérité successives, ce qui fait que je peux me contredire par moment (cf. supra). Le Gabon, l'Inde et le Nicaragua sont trois projets dont je suis à la source. Gabon : novembre/décembre 2006, en plein problème du café (10/11/2006, départ de mon prédécesseur). Le bras droit du département bois vient me voir « j'ai un projet mais ce n'est pas le bon moment d'en parler » me dit-il. Je n'ai pas voulu attendre, on en a parlé. Ensuite, j'ai fait une rencontre rapide avec des gabonais (Noël), un gabonais français connu depuis 10 ans, par le bras droit en question. Je l'ai trouvé fiable, et mon bras droit du département bois le trouvait aussi fiable. Après, j'ai fait le marketing du projet et sa présentation (dossier à la banque, crédit agricole). J'ai vu le terrain en juin, mais c'est plus moi qui fait, j'ai donné les moyens. Masson avait le café et la tête de la société, moi les extraits. Ça s'est passé dans le non-dit. La famille voulait quelqu'un de la famille à la tête mais les bases du contrat n'ont jamais été discutées. Les autres termes :

- on ne m'a jamais demandé ni mes ambitions,
- on ne lui a jamais dit qu'il n'avait pas vocation à rester président.

Je ne suis pas impatient mais je n'avais pas vocation à rester numéro deux toute ma carrière. Mais cela n'a jamais été dit ni étalé. Je pense avoir été un numéro 2 acceptable. La décision de vendre le café remonte à décembre 2003 et la signature de la vente s'est faite le 28 février 2007. De décembre 2003 à l'été 2006 Masson a contacté les acheteurs potentiels en défendant – contre mon avis, mais il avait raison – l'idée qu'il ne fallait pas annoncer notre décision de vendre le café. Cela a été un process long : il a pris (Masson) son bâton de pèlerin et a tout organisé : la liste des entreprises à contacter, leur ordre, etc... En même temps. Le premier sélectionné par Masson car il existait des atomes crochus (ça n'a pas marché, mais une longue discussion). C'était une boîte suisse (qui était pour) mais ils ont été eux-mêmes rachetés par des anglais (qui étaient contre). La vente s'est faite au prix des stocks +° le transfert des contrats de travail. Le

second, ça a marché, mais la discussion a duré deux ans et demi. Or le café allait très mal. On aurait évité le gouffre des années 2005/2006 en allant plus vite. Ce gouffre, mon prédécesseur en est responsable, par manque de lucidité. Il devait savoir la dégradation des résultats (même si le résultat n'était pas sorti en octobre 2006). Il veut vendre aux allemands, il a l'accord du CA. On reçoit tout à coup un mémorandum de deux pages, où il nous dit que « on est d'accord sur... l'arrêt des comptes à telle date... les salariés...avec en prime dans la vente, la cession de l'entrepôt du Havre » (un entrepôt qui a 4 ans). Masson fait passer ce mémo à chacun séparément. C'est le même choc pour tous : une valorisation de la société à la valeur nette comptable et l'entrepôt dans la corbeille de mariée, alors que l'on avait toujours affirmé le contraire : que l'entrepôt serait exclu de la vente. Cela a été 3 jours de concertation avec les cousins, sachant que l'on ne connaissait pas encore les résultats. Une décision à prendre et la décision a été non, en se disant que l'on n'avait pas le feu au café et que l'on ne voulait pas céder l'entrepôt. Masson a eu une réaction très curieuse, nous disant : « j'ai donné ma parole, ma crédibilité est en jeu. Soit vous acceptez, soit je suis désavoué et je m'en vais ». On ne comprenait rien du tout. On a pris une semaine puis on a dit non, on va revoir les allemands sur ce malentendu. Masson a dit « je m'en vais », il a demandé sa révocation ad nutum. Je regrette de l'avoir fait car il a eu plein d'indemnités. 10/11 : départ de Masson, le vendredi. Le lundi, j'appelle les allemands et eux me disent : « nous on est OK car on ne voulait pas l'entrepôt, mais Masson nous avait dit qu'on ferait une bonne affaire avec l'entrepôt ». Moi, j'ai été projeté du jour au lendemain à la tête du groupe alors que je n'avais pas d'affinités avec le café, que j'avais des troupes hostiles, un marché nerveux et des financiers nerveux, qui ne comprenaient pas et disaient : c'est moins visible sans Masson, et qui demandait que l'on paye Reuters + qq chose (une prime de risque). Du coup, nos marges étaient étranglées. Les allemands ont – avec mon accord – recruté Masson pour se faire conseiller sur la transaction. En décembre (2006), la perte de Jobin ressort à 2.5 millions d'euros sur l'exercice : c'est un coup de tonnerre ! Mon interprétation est que Masson savait qu'il y avait de mauvais résultats, et que cela risquait de faire capoter l'affaire (vente). Du coup, il a promis un bon coup aux allemands en promettant le rachat de l'entrepôt. Lui (Masson) réfute cette interprétation. Les allemands sont restés malgré les pertes, en croyant à un redressement rapide et on a signé le 28 février 2007. Masson – sauf avec moi – avait des habitudes dictatoriales. Il était opaque. Or on avait pris une baffe sur le cacao et le trading, ce qui fait qu'il y a eu un bras de fer sur son manque de transparence. Lui nous disait « ce sera

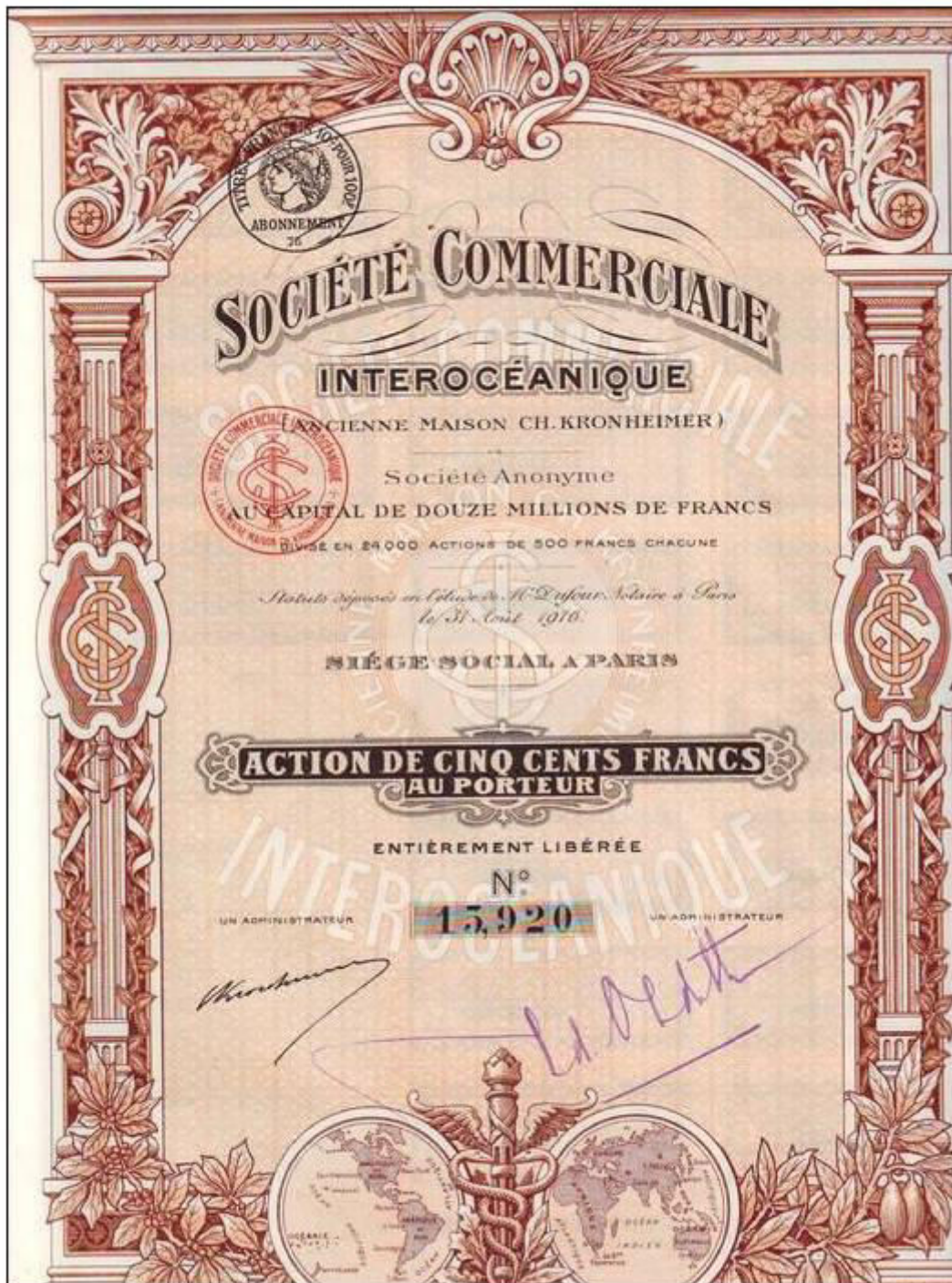
comme je veux car le café sans moi ce serait dur... ». J'ai passé les vacances de Noël à me demander comment faire pour liquider les stocks. On est passé près du naufrage total (j'ai récupéré la présidence de l'Ecole à ce moment-là). Cela a été très douloureux.

Le café avait perdu :

- 2 M€ en 04-05
- 2,5 M€ en 05-06
- 1,7 M€ du 1/10/06 au 28/02/07

Et aujourd'hui on a encore 750 000 € de créances douteuses dues à Jobin. Ceci dit Masson avait la culture de mon père : pas d'indicateurs. On connaissait les résultats qu'une fois l'an. C'est fou : on fait son métier sans savoir nos résultats... Masson a été formé par mon père. Gilbert est leur héritier (+ façon de faire dans les affaires). C'est étonnant. La réponse de Masson (approuvée par mon père) : le coût d'un système d'information et d'un contrôle de gestion boufferait nos marges déjà pas grosses. Certes, mais le coût des problèmes... La boîte a été stabilisée mais pas sauvée. On a encore des relations avec Masson à cause des créances et en outre ils louent nos locaux (les allemands). J'ai besoin de lui sur ces créances car il connaissait le mauvais payeur : c'était un système d'avances fournisseurs, or il y a eu une mauvaise récolte en 2006 (rien). Masson avait dissimulé les pertes de 2005.

Annexe 19 : Action de 500 fr. Société Commerciale INTEROCEANIQUE,
Ancienne Maison CH. Kronheimer



19151907

www.delcampe.net

**Annexe 20 : Département Produit Chimique. : Développements
programmés en 1999/2000 (E. Raoul Duval et Cie, S.A.)**

P.C. : développements programmés en 1999/2000

S.C.R-D

Géographiques :

- Allemagne/Autriche
- Portugal/Brésil
- Espagne/Argentine
- Mexique
- Chine

Sectoriels :

- Automobile (cuir sans chrome)
- Aéronautique
- Œnologie / alimentation animale
- Textile

Liste des tableaux

Tableau 1. Prévalence des entreprises familiales dans certains pays	8
Tableau 2. Les points forts et points faibles de l'entreprise familiale.....	38
Tableau 3. La typologie des cultures d'entreprise familiale	55
Tableau 4. Les notions d'évolution organisationnelle.....	65
Tableau 5. Récapitulatif des publications sur la régénération stratégique à partir de 'Business Source Complete' en mars 2014	70
Tableau 6. La régénération dans les différentes disciplines	72
Tableau 7. Définitions de la régénération stratégique.....	76
Tableau 8. Ecologie intra-organisationnelle de la stratégie et l'adaptation organisationnelle.	87
Tableau 9. Les mécanismes de la régénération stratégique	91
Tableau 10. Définition des mécanismes de la régénération stratégique.....	92
Tableau 11. Voies de la régénération stratégique dans les entreprises multi-unités .	101
Tableau 12. Types d'étude de cas selon la finalité de la recherche	120
Tableau 13. Orientations et tensions épistémologiques.....	125
Tableau 14. Les approches méthodologiques adoptées dans les travaux majeurs sur la régénération stratégique.....	131
Tableau 15. Type de design de l'étude de cas	134
Tableau 16. Les tactiques des critères de la qualité de l'étude de cas.....	135
Tableau 17. Les différents raisonnements de l'étude de cas unique	137
Tableau 18. Protocole de la recherche.....	139
Tableau 19. Forces et Faiblesses des sources de données de l'étude de cas	142
Tableau 20. Données secondaires internes et externes.....	143
Tableau 21. Présentation des entretiens du cas ERDL.....	144
Tableau 22. Biais de l'entretien rétrospectif et leurs solutions	145
Tableau 23. Présentation des archives consultées du groupe Raoul Duval.....	153
Tableau 24. Présentation des recherches académiques sur l'entreprise Raoul Duval	154
Tableau 25. Biais des entretiens et nature de réponse des acteurs lors de l'entretien	154
Tableau 26. Sources des données du cas Blin et Blin	156
Tableau 27. Formes de RDQ en fonction de leur finalité et de la diversité des données	158

Tableau 28. Chargement et produits traités par la maison Foerster en 1866.....	172
Tableau 29. Population des négociants importateurs établis au Havre avant 1900 ..	173
Tableau 30. Exemples de chargements adressés à Raoul Duval de 1896 à 1933	177
Tableau 31. Les filiales des maisons havraises polyvalentes implantées en Afrique et à Madagascar après 1945	187
Tableau 32. Les comptes de l'E. Raoul Duval et Cie S.A. (en million de francs), Banque de France (1955).....	189
Tableau 33. Exemples de chargement de café africain pour E. Raoul Duval et Cie SA	190
Tableau 34. Résultats des activités à activité commerciale du groupe Raoul Duval entre 1995 et 1998.....	209
Tableau 35. Effectifs moyens des départements SCRD et Jobin entre 1995-1998...	210
Tableau 36. Résultats des filiales à activité commerciale (SCRD Café et Jobin), 1999	225
Tableau 37. Evolution du chiffre d'affaires Jobin entre 2011 et 2013.....	228
Tableau 38. Evolution du chiffre d'affaires de Blin père et fils et Bloch-Javal entre 1852 et 1865	246
Tableau 39. Evolution des parts des ventes selon les destinations (1852 – 1869)....	248
Tableau 40. Liste des actionnaires familiaux entre 1970 et 1985 de l'entreprise Raoul Duval.	283
Tableau 41. Historique des dirigeants et administrateurs de l'entreprise E. Raoul Duval & Cie, de 1990 à 2006.....	283
Tableau 42. Vérification des propositions par comparaison inter-cas (Raoul Duval et Jobin)	297
Tableau 43. Vérification des propositions par comparaison inter-cas (Raoul Duval et CFE)	309
Tableau 44. Vérification des propositions par comparaison inter-cas (Raoul Duval et Blin & Blin).....	323
Tableau 45. Propositions issues des cas étudiés et de la littérature	326
Tableau 46. Etude comparative des cas étudiés	327
Tableau 47. Analyse comparative inter-cas.....	330
Tableau 48. La régénération stratégique de la maison Raoul Duval.....	333
Tableau 49. La régénération stratégique de la maison Jobin.....	336
Tableau 50. La régénération stratégique de la CFE	337

Tableau 51. La régénération stratégique de Blin et Blin	339
Tableau 52. Stratégies de renforcement des biais de validité de l'étude de cas	359

Liste des encadrés

<u>Encadré 1. L'entreprise Amouroux Frères ..</u>	8
<u>Encadré 2. Histoire de l'entreprise Waterman</u>	12
<u>Encadré 3. Recensement des définitions de la régénération stratégique et les dimensions dégagées dans la littérature</u>	704
<u>Encadré 4. Définition du paradigme interprétativiste</u>	125
<u>Encadré 5. Les caractéristiques du paradigme interprétativiste</u>	9328
<u>Encadré 6. Acte d'assurance maritime sur le chargement et le transport de café</u>	105
<u>Encadré 7. Lettre adressée par Robinson & Cie à Frédéric Foerster</u>	172
<u>Encadré 8. La maison Daniel Ancel et fils (UNIDAF)</u>	175
<u>Encadré 9. La Société Commerciale Interocéanique</u>	176
<u>Encadré 10. Administrateurs de la SHAC et Compte rendu du voyage de Jean Raoul Duval en Côte d'Ivoire</u>	192
<u>Encadré 11. Rapport de la mission d'inspection de Gilbert Raoul Duval en Côte d'Ivoire</u>	23800
<u>Encadré 12. Statut de la SHAC en 1975</u>	239
<u>Encadré 13. Présentation de la Société SNRMIA en 1975</u>	24005
<u>Encadré 14. Présentation de la Société Jean Coudret S.A. Engineering en 1975</u> ..	24107
<u>Encadré 15. Présentation de la Société STA, 1975</u>	24108
<u>Encadré 16. L'Ethique commerciale de la Maison Jobin</u>	247
<u>Encadré 17. Présentation des début de la Compagnie Française des Extraits Tinctoriaux et Tannants</u>	26430
<u>Encadré 18. Analyse du secteur des Fabricants des colorants et Pigments (1990-2014)</u>	268
<u>Encadré 19. Grille de lecture de l'analyse longitudinale du processus de la régénération stratégique</u>	27367

Liste des figures

Figure 1. La démarche de la recherche.....	26
Figure 2. Apparition de la notion de "Strategic Renewa" dans les ouvrages numérisés par Google entre 1960 et 2005	69
Figure 3. Évolution du nombre de publications entre 1969 et 2013 dans BSC	70
Figure 4. Le processus de la régénération stratégique entre inertie et stress (inspiré de Huff et al, 1992)	88
Figure 5. Démarche de la régénération stratégique	93
Figure 6. Processus du management stratégique (Sharma et al, 1997, p.3)	105
Figure 7. Les dimensions de la réflexion épistémologique en sciences de gestion (Allard Poesi et Perret, 2014).....	124
Figure 8. Orientations et Paradigmes épistémologiques en sciences de gestion (Allard-Poesi et Perret, 2014).....	126
Figure 9. Formes d'inférence, Fisher, 2001, (p. 367).....	129
Figure 10. Les étapes du processus de construction de théorie (Eisenhardt, 1989)..	133
Figure 11. Evolution de l'activité du département « Produit Chimique » entre 1991 et 2000.	238
Figure 12. Ventilation des ventes en CA du département PC entre 1997 et 2000 par destination.....	239
Figure 13. Ventilation des ventes par secteurs clients du département « Produit Chimique » par destination et pourcentage du CA, 1998/1999	240
Figure 14. Contribution des clients du département « Produit Chimique » par secteur	241
Figure 15. Evolution du chiffre d'affaires du département « Produit Chimique » par secteur entre 1997 et 2000.	241
Figure 16. Evolution du chiffre d'affaires de Blin père et fils et Bloch-Javal entre 1852 et 1865	247
Figure 17. Changement de l'environnement comme facteur de déclenchement de la régénération stratégique de l'entreprise Raoul Duval.	264
Figure 18. Analyse processuelle de la maison Raoul Duval	268
Figure 19. Dirigeants familiaux de l'entreprise Raoul Duval depuis 1826.	273
Figure 20. Processus de la régénération stratégique de l'entreprise Raoul Duval	284
Figure 21. Analyse processuelle de la régénération de la maison Jobin	291

Figure 22. Processus de la régénération stratégique de la maison Jobin.	296
Figure 23. Analyse Processuelle de la régénération de la Maison Jobin.....	304
Figure 24. Analyse Processuelle de la régénération de Blin et Blin	316
Figure 25. Processus de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale (facteurs et mécanismes)	340
Figure 26. Modalités et mécanismes de la régénération stratégique dans l'entreprise familiale	346

Table des matières

Sommaire.....	3
Introduction générale.....	4
i. Intérêt particulier porté à l'entreprise familiale : point de départ	6
ii. La famille au cœur de la régénération stratégique : vers une proposition de problématique.....	16
iii. Approche générale et démarche méthodologique.....	16
PREMIERE PARTIE : ENTREPRISE FAMILIALE ET REGENERATION STRATEGIQUE : UN ETAT DE L'ART	27
Chapitre 1 : L'entreprise familiale : de l'état de l'art à l'aspect stratégique.....	28
Introduction.....	29
I. Définitions et caractéristiques de l'entreprise familiale.....	29
1.1. Définition de l'entreprise familiale	30
1.2. Caractéristiques de l'entreprise familiale	35
1.3. Un style de management particulier de l'entreprise familiale ?	41
II. L'entreprise familiale : entre pérennité et déclin.....	44
2.1. Pérennité organisationnelle de l'entreprise familiale.....	45
2.2. Déclin de l'entreprise familiale.....	49
2.2.1. Phases de déclin de l'entreprise	49
2.2.2. Perception du déclin par les membres de l'entreprise	51
Conclusion.....	54
Chapitre 2 : les fondements théoriques de la régénération stratégique : une spécificité des entreprises familiales ?	57
Introduction.....	58
I. La régénération stratégique : une voie particulière de l'étude du changement stratégique et de l'évolution de l'entreprise ?.....	59
1.1. Niveaux d'analyse et (dis)continuité du changement	60
1.2. Les modalités du changement : radical vs incrémental.....	64
II. Du changement stratégique à la régénération stratégique : le regain d'intérêt d'un concept	66
III. La régénération stratégique : un concept en quête de définition	71
3.1. Eléments de définition de la régénération stratégique	71
IV. Clarification conceptuelle et opératoire de la régénération stratégique.....	79
4.1. La régénération stratégique : un choix face aux tensions.....	80
4.1.1. L'inertie : vers une forme de résistance	82
4.1.2. L'interaction entre inertie et changement	84

4.2.	Modalités de la régénération stratégique	90
V.	Vers une modélisation de la régénération stratégique	94
VI.	L'entreprise familiale : un cadre particulier pour l'étude de la régénération stratégique ?.....	103
6.1.	L'implication de la famille dans l'entreprise et son effet sur la régénération stratégique	107
6.2.	L'apprentissage organisationnel de l'entreprise familiale et son effet sur la régénération stratégique	109
	Conclusion..	111
	DEUXIEME PARTIE: METHODOLOGIE ET HISTOIRES.....	115
	Chapitre 3 : Approche méthodologique et épistémologique	116
	Introduction.....	117
I.	Choix de la démarche méthodologique.....	118
II.	Positionnement épistémologique et logique de raisonnement.....	123
2.1.	L'interprétativisme comme posture épistémologique de la recherche ...	123
2.2.	L'abduction : comme logique de raisonnement	127
III.	La démarche méthodologique : une approche qualitative.....	129
3.1.	La méthode des cas	132
3.1.1.	Du cas générateur aux cas confirmatoires : de la génération de théorie à la confirmation	136
3.2.	L'analyse longitudinale processuelle	137
3.3.	L'approche historique	139
IV.	La collecte des données	141
4.1.	Cas générateur : une triangulation des sources de données.....	141
4.1.1.	Les entretiens	143
4.1.2.	Les archives internes	146
4.1.3.	Les données issues de travaux de recherche académique.....	153
4.2.	Cas confirmatoires : la réutilisation des données qualitatives	155
V.	Analyse et mise en forme des données	158
	Conclusion..	160
	Chapitre 4 : Raoul Duval et Cie S.A. : L'histoire d'une entreprise familiale multigénérationnelle.....	162
	Introduction.....	163
I.	Mise en contexte de la création de l'entreprise E. Raoul Duval et Cie SA.....	164
II.	Famille Raoul Duval et établissement de l'affaire familiale	165

III.	Développement et évolution de la Maison Raoul Duval.....	168
3.1.	Une parallèle trajectoire de l'essor du commerce maritime et de l'évolution de la maison Raoul Duval	168
3.1.1.	La Maison Foerster.....	169
3.2.	Expansion et spécialisation.....	176
3.2.1.	Une spécialisation dans le négoce du rhum : La Société Industrielle et Agricole de Pointe à Pitre (SIAPP)	178
3.2.2.	L'implantation en Extrême Orient et la création de la Société Havraise Indochinoise (SHIC).....	180
3.2.3.	La spécialisation dans le café : la Société Havraise Africaine (SHAC).....	186
3.3.	La vague de diversification.....	203
3.4.	Vers une spécialisation dans l'industrie des extraits végétaux	208
	Conclusion..	214
	Chapitre 5 : Du négoce à l'industrie : des histoires de dynasties familiales.....	215
	Introduction.....	216
I.	Le dernier de la Place : La Maison Jobin et Cie S.A.S.	217
1.1.	Trois générations de négociants de café « <i>Haut de gamme</i> »... ..	217
1.2.	Au nom du père et des fils	220
II.	La Compagnie Française des Extraits Tannants et Tinctoriaux (CFETT).....	228
2.1.	Une spécialisation dans les produits tannants et les extraits végétaux...228	
2.2.	Recentrage sur le métier de fabrication des extraits végétaux et situation actuelle... ..	233
III.	La Société Blin et Blin S.A. : le déclin d'une dynastie familiale	243
3.1.	Prémices d'une dynastie familiale	244
3.2.	L'exode : de Bischwiller à Elbeuf.....	249
3.3.	L'agonie de Blin et Blin	254
	Conclusion.....	256
	Conclusion de la deuxième partie	257
	TROISIEME PARTIE : RESULTATS ET DISCUSSION	258
	Chapitre 6 : La régénération stratégique de l'entreprise Raoul Duval	259
	Introduction.....	260
I.	Le codage de l'histoire	260
1.1.	Analyse longitudinale du processus de régénération de l'entreprise Raoul Duval.....	261

II.	Analyse contextuelle et mécanismes de la régénération stratégique de la Maison Raoul Duval.....	262
III.	Analyse du processus de la régénération stratégique de la Maison Raoul Duval.....	265
IV.	Succession et implication de la famille dans le processus de la régénération stratégique.....	273
	Conclusion..	285
	Chapitre 7 : Analyse du processus de la régénération stratégique des cas confirmatoires.....	287
	Introduction.....	288
	Cas 1 : La Maison JOBIN	288
I.	Maison Jobin : analyse longitudinale du processus de la régénération stratégique.....	288
1.1.	Contextualisation de l'analyse processuelle	288
1.2.	Le processus de régénération de la Maison Jobin.....	294
II.	Jobin vs Raoul Duval : des éléments de comparaison.....	297
	Conclusion Cas Jobin	298
	Cas 2 : La CFE	299
III.	Analyse longitudinale du processus de régénération stratégique de la CFE.....	299
3.1.	Contextualisation du processus de régénération stratégique de la CFE.	299
3.2.	La régénération de la CFE : analyse du processus.....	307
IV.	CFE vs Raoul Duval : confrontation des propositions.....	309
	Conclusion cas CFE.....	311
	Cas 3 : Blin et Blin... de l'inertie à l'échec	311
V.	Analyse longitudinale de cas Blin et Blin.....	311
5.1.	Contextualisation de l'analyse processuelle de Blin et Blin.....	312
5.2.	L'analyse du processus de (non)régénération de l'entreprise Blin et Blin.....	319
VI.	Blin et Blin vs Raoul Duval : confrontation des propositions	321
	Conclusion cas Blin & Blin.....	322
	Chapitre 8 : Résultats et discussion	324
	Introduction.....	325
a.	Le cas E. Raoul Duval	330
i.	L'activité armement à voile.....	330
ii.	Activité de cabotage.....	331

iii.	La SIAPP	331
iv.	La SHIC.....	331
v.	La SHAC	332
vi.	La SNRMIA.....	332
vii.	La CFE	334
b.	Cas de la maison Jobin.....	334
i.	La SHC	334
ii.	L'activité commerce de gros d'articles divers.	334
iii.	SAAAA	335
iv.	Bordeaux Cafés SA.	335
v.	La Formation SCAE.....	335
c.	La CFE	336
d.	Blin et Blin.....	338
i.	Atelier en 1840.....	338
ii.	Diversification dans les draps en laine cardée.	338
iii.	Diversification articles pour dame et institutions.	338
iv.	Réorganisation des méthodes de travail.	339
v.	Des draps pour l'armée allemande.....	339
vi.	Pas de régénération, vers le déclin	339
e.	Modèle de régénération stratégique dans l'entreprise familiale.	340
	Conclusion.....	347
	Pérennité de l'entreprise familiale et régénération stratégique : leçons et recommandations	349
	Introduction.....	350
	Apports de la recherche	350
	Apports méthodologiques.....	351
i.	De l'exploration à la confirmation	351
ii.	Des données primaires à la réutilisation de données.....	351
iii.	De l'histoire avec une approche narrative	352
iv.	L'analyse processuelle longitudinale	353
	Apports théoriques	353
i.	Flexibilité stratégique et sensibilité de l'entreprises familiale face à l'évolution de l'environnement	354
ii.	Orientation entrepreneuriale et pro-action de l'entreprise familiale multigénérationnelle	354
iii.	La capacité ambidextre de l'entreprise familiale multigénérationnelle	354
iv.	Rôle du capital social dans la poursuite des opportunités	355

v.	Impératifs de préparation de la succession et la socialisation du successeur	355
vi.	Place de l'apprentissage organisationnel dans le processus de la régénération stratégique de l'entreprise familiale multigénérationnelle.	356
	Apports managériaux.....	356
i.	Bien préparer la succession pour assurer la pérennité.....	356
ii.	Socialisation du successeur pour une meilleure intégration de l'entreprise..	357
iii.	Rester vigilant quant à l'évolution de l'environnement	357
iv.	Résistance et enracinement du dirigeant	357
	Limites et voies de la recherche	358
	Limites méthodologiques.....	359
	Limites théoriques	360
	Limites empiriques	361
	Propos d'étape.....	363
	Bibliographie	365
	Annexes.....	397
	Liste des tableaux.....	397
	Liste des encadrés.....	397
	Liste des figures.....	397
	Table des matières.....	397