



AIREPME

Association Internationale de REcherche en PME

CIFPME 2000

**5° Congrès International Francophone sur
la PME**

25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des
Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en Entrepreneuriat et
en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

**La succession dans les entreprises familiales :
Une étude de cas exploratoire
faite auprès de quatre PME manufacturières
fondées et dirigées par des femmes**

Louise Cadieux

Étudiante au DBA – Administration
Université du Québec à Trois-Rivières
5287, rue Notre-Dame
Trois-Rivières-Ouest (Québec) G9A 4Z8

Jean Lorrain

Professeur
Université du Québec à Trois-Rivières
3351 boulevard des Forges
Casier postal 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7

Pierre Hugron

Professeur
École des Hautes Études Commerciales
2640, Chemin du Lac Supérieur
Lac Supérieur (Québec) J0T 1P0

À cause de l'importance de la contribution économique et sociale que procurent les entreprises familiales, celles-ci, considérées fragiles lors de leur passage de la première génération à la suivante, préoccupent les chercheurs depuis plus d'un demi-siècle. La présente recherche explore un nouveau volet jusqu'à maintenant peu exploité dans l'étude des entreprises familiales, celui de la succession dans le cas des entreprises familiales fondées et dirigées par des femmes. Cette étude de cas exploratoire qui réunit deux champs de recherche jusqu'à maintenant indépendants, soit les entreprises familiales et les femmes propriétaires-dirigeantes, a permis d'identifier la présence d'événements déclencheurs qui expliquent le passage d'une phase à l'autre durant le processus, cela en plus de soulever l'importance que la dynamique familiale comme source d'information dans la compréhension globale du processus.

Mots clés : succession – entreprises familiales – femmes « *propriétaires-dirigeantes* » - PME – intention de continuité – étude de cas exploratoire.

1. Introduction

Depuis que le monde des affaires existe, les entreprises familiales sont présentes. Elles seraient même « *les organisations les plus vieilles au monde et les plus répandues* » (Aronoff et Ward, 1995; Hugron, 1998). Le portrait n'a guère changé. À l'aurore de ce nouveau siècle, on évalue encore que 70 % de toutes les grandes, petites ou moyennes entreprises sont « *familiales* » (Hugron, 1998; McConaughy et al., 1997; Arthur Andersen, 1997; Grant Thornton, 1999; Westhead et Cowling, 1998). Présentes dans tous les secteurs d'activités (Hugron et Dumas, 1991; Grant Thornton, 1999), Au Canada seulement, elles généreraient 45 % du PNB, procureraient de l'emploi à 50 % de la main d'œuvre et créeraient annuellement entre 70 % et 85 % des nouveaux emplois (CAFE, 2000). De plus, comparées aux autres, il semble que les entreprises familiales soient, entre autres, plus performantes, moins endettées (Allouche et Amann, 1997; McConaughy et al., 1997) et plus flexibles (Wall, 1998).

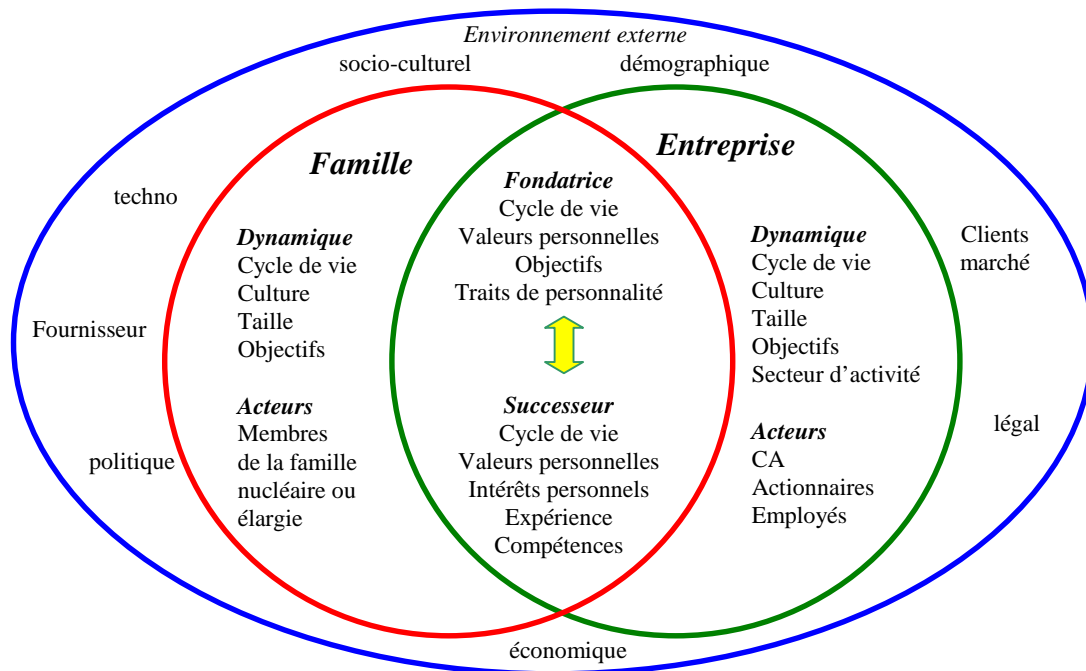
Considérées comme particulièrement fragiles lors de leur passage d'une génération à l'autre (Beckhard et Dyer, 1983; Birley, 1986; Lansberg, 1988; Hugron et Dumas, 1993), la recherche sur la succession a vu officiellement le jour en 1953 alors que Carl Roland Christensen publiait son premier ouvrage intitulé « *Management Succession in Small and Growing Entreprises* » (Handler, 1994; Hugron, 1993a). Depuis, cette problématique préoccupe les chercheurs et ne cesse d'évoluer. Or, même si on estime à 25 % les entreprises appartenant à des femmes (Chaganti, 1986; Oslon et Currie, 1992; Still et Timms, 1997; Maysami et Goby, 1999), rares sont ceux qui se sont intéressés à la dynamique dans le cas des entreprises familiales fondées et dirigées par celles-ci (Handler, 1994).

Or, majoritairement dans la cinquantaine (Brush et Bird, 1996), les femmes « *propriétaires-dirigeantes* » arrivent à une période de leur vie où elles commencent à préparer la succession des entreprises qu'elles ont fondées et qu'elles dirigent. De plus, certains auteurs considèrent que les « *propriétaires-dirigeantes* » ont un mode de fonctionnement leur appartenant tant dans leur manière de diriger leurs entreprises que dans leur façon d'interagir avec les autres (Gilligan, 1986; Carter et Cannon, 1992; Helgesen, 1990; Brush, 1992; Stoner et al., 1990). Ainsi, considérant que le processus de la succession ne fait, en général, que référence à des entreprises fondées et dirigées par des hommes (Handler, 1994), et que parmi les principaux critères dont il faille tenir compte, certains concernent directement le prédécesseur (Handler et Kram, 1988; Davis et Taguiri, 1989; Barach et al., 1988; Beckhard et Dyer, 1983; Birley, 1986), il est possible de croire que le processus dans le cas des entreprises fondées et dirigées par des femmes pourrait être différent de celui dont on traite dans la littérature en général.

2. La revue de la littérature

Un des principaux défis dans la compréhension des entreprises familiales découle du fait que leurs dynamiques intègrent plusieurs sous-systèmes indissociables qui les composent à savoir, les individus, la famille et l'entreprise (Beckhard et Dyer, 1983; Dyer et Handler, 1994; Hugron, 1998). La figure 1 illustre comment des variables semblables, indissociables et complémentaires sont présentes dans chacun des sous-systèmes et met en évidence combien ceux-ci ne peuvent être analysés sans prendre en considération les autres. Par exemple, en ce qui a trait à la famille, sa dynamique, son cycle de vie, sa taille, ses objectifs et sa culture (Beckhard et Dyer, 1983; Churchill et Hatten, 1987; Davis et Harveston, 1998; Dunn, 1999; Lansberg, 1983; Peiser et Wooten, 1983) doivent être pris en compte dans la compréhension des entreprises familiales au même titre que la culture, le cycle de vie et la taille (Beckhard et Dyer, 1983; Churchill et Hatten, 1987; Davis et Taguiri, 1989; Peiser et Wooten, 1983), les objectifs ou le secteur d'activités (Fox et al., 1996) de l'entreprise. Finalement, il en va de même pour les principaux groupes d'acteurs identifiés et pour qui nous devons considérer leur cycle de vie (Davis et Taguiri, 1989), leurs objectifs, leurs traits de personnalité, leur style de gestion et leurs valeurs personnelles (Barach et al., 1988; Beckhard et Dyer, 1983; Birley, 1986; Fox et al., 1996; Handler et Kram, 1988).

Figure 1
La dynamique des entreprises familiales



La seconde particularité de l'étude des entreprises familiales se trouve dans sa définition. En effet, considérant que l'intention de continuité à la prochaine génération (Churchill et Hatten, 1987 ; Gersick et al., 1997; Hugron, 1998) soit parmi un des critères permettant de les différencier des autres entreprises, cela place le processus de la succession au centre de la dynamique et fait en sorte qu'il est impossible de le dissocier de la compréhension globale de toute entreprise familiale.

2.1 Le processus de la succession

En général, les chercheurs s'entendent pour dire que la succession est un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur¹, évoluent (Handler, 1990; Hugron et Dumas, 1993) de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à la prochaine génération, d'une part la gestion de l'entreprise (Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1990; Hugron 1993b; Morris et al., 1997; Sharma et al., 1998) et d'autre part, la propriété (Ambrose, 1983; Churchill et Hatten, 1987; Dunn, 1999; Morris et al., 1997). Partant du principe que le processus débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se termine lors du retrait définitif du prédécesseur, les phases indiquées dans les modèles existants (Barnes et Hershon, 1976; Longenecker et Schoen, 1978; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1990; Hugron et Dumas, 1993) peuvent être résumées par les quatre suivantes qui sont : l'initiation; l'intégration; le règne-conjoint; et finalement le retrait du fondateur.

Durant la première phase du processus de la succession, le fondateur, seul maître à bord, a comme principale préoccupation la gestion courante et complète de l'entreprise (Longenecker et Schoen, 1978; Handler, 1990; Churchill et Hatten, 1987). Or, même si le successeur n'a pas de place apparente dans l'entreprise familiale, c'est durant cette période qu'il y est initié (Longenecker et Schoen, 1978; Handler, 1990; Hugron et Dumas, 1993; Churchill et Hatten, 1987) et qu'il développe une perception positive de son parent comme dirigeant (Matthews et al., 1999). Par exemple, il arrive qu'on discute de l'entreprise lors d'un souper familial (Hugron et Dumas, 1993; Churchill et Hatten, 1987) ou que le parent amène ses enfants encore très jeunes avec lui sur les lieux de son travail (Hugron et Dumas, 1993). Ainsi, durant cette phase, il est possible que le futur successeur démontre de l'intérêt pour l'entreprise familiale tout autant que le fondateur fasse déjà un choix implicite de celui qui prendra la relève (Hugron et Dumas, 1993; Matthews et al., 1999).

La seconde phase débute à partir du moment où le fondateur intègre le successeur dans l'entreprise. Dans la majorité des cas, ce dernier y occupe d'abord un poste à temps partiel ou saisonnier (Longenecker et Schoen, 1978; Churchill et Hatten, 1987), ce qui lui permet de se familiariser avec les rouages de l'entreprise familiale. Quel que soit son statut, le

¹ Dans tous les cas, pour nous, il peut s'agir de plusieurs prédécesseurs ou de plusieurs successeurs, que ce soit des hommes ou des femmes.

successeur est en période d'apprentissage et développe ses connaissances techniques et ses compétences managériales (Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1990). Dès lors, on peut observer un début de transfert de savoir-faire, de responsabilités et d'autorité (Hugron et Dumas, 1993), cela même si le successeur demeure souvent confiné à des tâches de subalterne et qu'il soit très peu impliqué dans les décisions opérationnelles (Longenecker et Schoen, 1978; Handler, 1990).

La troisième phase se différencie de la précédente principalement par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise familiale (Stravou, 1998). Durant cette phase, considérée comme l'étape charnière du processus, le prédécesseur et le successeur travaillent côte à côte (Hugron 1993c; Handler, 1990). C'est à ce moment qu'il y a un transfert progressif des responsabilités et de l'autorité (Hugron, 1993c), cela jusqu'à ce que le successeur devienne autonome dans les décisions concernant l'entreprise (Longenecker et Schoen, 1978; Churchill et Hatten, 1987; Hugron, 1993b). Toutefois, la continuité du processus dépend en grande partie de l'acceptation du fondateur à faire confiance à son successeur (Sharma et al., 1998), à partager ses pouvoirs (Peay et Dyer, 1989) et à déléguer certaines responsabilités qui étaient siennes (Handler, 1990). Enfin, la dernière phase du processus est caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et le transfert complet des responsabilités (Churchill et Hatten, 1987; Hugron et Dumas 1993), du leadership, de l'autorité (Handler, 1990) et, à la limite, de la propriété (Churchill et Hatten, 1987; Hugron et Dumas, 1993).

2.2 Les « dirigeantes d'entreprises »

Si l'on réfère à la littérature sur les « *dirigeantes d'entreprises* », il est, *a priori*, intéressant de constater comment celles-ci ont un construit social et un système de valeur qui leur est propre (Gilligan, 1986; Carter et Cannon, 1992; Helgesen, 1990; Stoner et al., 1990; Brush, 1992). On dira, entre autres, qu'elles ont de la facilité à transposer la qualité de leurs relations familiales dans leurs relations d'affaires (Brush, 1992; Carter et Cannon, 1992; Helgesen, 1990); qu'elles ont des valeurs principalement basées sur l'ouverture et la flexibilité (Carter et Cannon, 1992); qu'elles ont de la facilité à intégrer les opinions d'autrui dans leur processus de décision (Chaganti, 1986; Brush, 1992); et finalement qu'elles considèrent souvent les besoins des autres avant les leurs (Gilligan, 1986; Olson et Currie, 1992). Or, considérant que les principaux facteurs de succès du processus de la succession découlent de la facilité à lâcher prise du fondateur (Fox et al., 1996; Handler et Kram, 1988; Handler, 1990), de la qualité de la communication et du climat de confiance existant parmi les principaux intéressés (Morris et al., 1997; Handler et Kram, 1988), une principale question devient incontournable : Comment le processus de la succession se déroule-t-il dans le cas des entreprises qui ont été fondées et qui sont dirigées par des femmes?

3. La méthodologie

Bien que le processus de la succession soit un des sujet qui ait été le plus étudié en contexte d'entreprises familiales (Hugron, 1993a; Handler, 1994), celui dans le cas des entreprises fondées et dirigées par des femmes demeure peu connu (Handler, 1994). Ainsi, dans le cas qui nous intéresse, c'est une stratégie d'étude de cas qui a été privilégiée dans la mesure où elle permet, entre autres, d'explorer un situation donnée, cela tout en intégrant les différents sous-systèmes considérés comme indissociables dans la compréhension du phénomène qui nous intéresse (Yin; 1994; Robson, 1997).

3.1 L'échantillon

Les principaux critères d'échantillonnage des entreprises qui ont participé à cette recherche découlent principalement de ce que nous entendons par « *entreprise familiale* », c'est-à-dire, une « *entreprise sous contrôle individuel ou familial dont la majorité des dirigeants – il peut n'y en avoir qu'un – sont les membres de la même famille, qu'elle soit nucléaire ou élargie, que ces derniers y contrôlent la gestion effective et que ceux-ci ont une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération suivante.* » Pour répondre aux critères de cette définition et aussi pour nous assurer que le processus de succession était présent dans la dynamique, nous avons concentré nos efforts dans la recherche d'entreprises où à la fois la fondatrice et le successeur étaient en poste et pour lesquelles il était clair que ce dernier prendrait la relève définitive.

Dans le processus d'identification des entreprises participantes, deux principales banques de données ont été utilisées, soit les fichiers du Centre de Recherche Industrielle du Québec (CRIQ) et ceux de la banque de données du Groupe de Recherche en Entreprise familiales (GREF) des Hautes Études Commerciales. De ces deux sources, 69 entreprises ont été identifiées et, après avoir communiqué avec une personne responsable de chacune des ces entreprises, seules quatre ont pu être retenues. Dans le but de garder la confidentialité et l'anonymat promis à chacune des propriétaires-dirigeantes qui ont accepté de participer, les entreprises portent un nom fictif et les secteurs d'activités spécifiques dans lesquels elles œuvrent ont été omis volontairement.

Du reste, les quatre entreprises qui font partie de l'étude œuvrent dans le secteur manufacturier et répondent aux critères normalement attribués aux PME quant au chiffre d'affaires et au nombre d'employés. Comme l'indique le tableau 1, elles démontrent un chiffre d'affaires annuel variant entre 1 et 5 millions de dollars; elles emploient entre 21 et 47 employés, que ce soit à temps complet ou à temps partiel et, dans tous les cas, des membres d'au moins deux générations sont officiellement en poste dans l'entreprise, cela depuis au moins trois ans.

Tableau 1
L'échantillon

	Fourchette du chiffre d'affaires annuel	Total du nombre d'employés – complets et partiels	Nombre de générations en place dans l'entreprise lors de la rencontre	Nombre de successeurs actifs dans l'organisation
Giroselle inc.	1M-3M	37	3	3
Tulipe inc.	3M-5M	21	2	2
Pigamon inc.	1M-3M	47	2	2
Érigéron inc.	1M-3M	27	2	1

3.2 La collecte et l'analyse des données

En ce qui a trait à la collecte de données, deux principales stratégies ont été retenues, à savoir l'entrevue semi-dirigée et l'analyse documentaire. Pour ce faire, nous nous sommes déplacés et avons rencontré les fondatrices durant une période continue de deux heures chacune. Les rencontres ont été faites à l'aide d'une maquette d'entrevue qui assurait la cueillette de toutes les informations nécessaires sur l'entreprise, sur l'évolution des rôles et des fonctions de la fondatrice et du successeur, sur les différents transferts que l'on peut normalement observer durant le processus de la succession, sur les différentes sources de résistance, sur les caractéristiques personnelles de la fondatrice et du successeur et finalement sur la dynamique familiale. Dans trois cas, les successeurs ont participé de manière spontanée aux entrevues et leurs commentaires ont été pris en considération dans l'analyse des données. A la fin des rencontres, nous avons demandé aux participantes de nous faire parvenir les documents - tels des articles de journaux locaux, des cassettes audio ou autres - pouvant être pertinents pour l'analyse. Cela nous a permis d'accéder à des informations plus qu'intéressantes, surtout pour la reconstitution de l'historique de l'entreprise. Les conversations, toutes enregistrées sur micro cassettes, ont été retranscrites mot à mot et codées immédiatement après chacune des rencontres, cela à l'aide du logiciel Atlas.ti. Finalement, toutes les données recueillies auprès des entreprises participantes ont été analysées à l'aide de deux principales stratégies d'analyse de données habituellement utilisées dans le cadre d'une recherche qualitative (Langley, 1999), c'est-à-dire, la méthode de théorisation enracinée proposée par Strauss et Corbin (1990) et la méthode d'analyse graphique de Miles et Huberman (1994).

4. Les résultats

Malgré que les quatre entreprises qui font partie de l'étude soient semblables à certains égards, elles ont chacune un parcours leur appartenant, tant en ce qui a trait au démarrage de l'entreprise qu'en ce qui concerne leur évolution. Par exemple, même si la fondatrice a toujours été celle de qui provenaient les fonds nécessaires à l'investissement des capitaux de l'organisation, *Giroselle inc.* a été fondée par les deux conjoints. Il faudra attendre le

décès de son époux pour que la propriétaire-dirigeante devienne seule propriétaire et elle le demeurera jusqu'au moment où elle choisira de transférer ses actions à ses quatre enfants. Au moment de notre rencontre, trois d'entre eux y étaient activement impliqués, conjointement avec leur mère, toujours propriétaire de certains actifs.

En ce qui concerne *Tulipe inc.*, cette entreprise, qui a été fondée par la propriétaire-dirigeante que nous avons rencontrée, depuis quelques années, appartient à parts égales aux deux conjoints. Toutefois, leurs rôles respectifs sont clairs. Le conjoint détient certains pouvoirs décisionnels opérationnels tandis que la fondatrice est celle qui prend les décisions stratégiques. La famille comprend quatre enfants dont deux sont impliqués activement dans l'entreprise familiale. Il s'agit du fils cadet qui travaille officiellement dans l'entreprise à temps complet depuis trois ans et la fille unique qui y occupait, pour une période indéterminée, un poste temporaire.

La fondatrice de *Pigamon inc.*, quant à elle, a toujours été seule propriétaire de son entreprise. Mère de deux filles, elle a intégré celles-ci dans son organisation dès qu'elles ont été en âge de travailler. À la date de notre rencontre, l'aînée travaillait dans l'entreprise familiale depuis six ans, dont les trois dernières à titre de directrice de la production tandis que la cadette, encore aux études, occupait un poste à temps partiel à la production.

Finalement, *Érigéron inc.* est dirigée par une femme, qui après avoir fondé seule son entreprise, s'est associée avec un membre de sa famille immédiate. Or, depuis quelques années, les deux principales propriétaires partagent leurs actions avec le fils unique de la fondatrice. C'est, dans ce cas-ci, à la fin de sa formation académique que le successeur a intégré l'entreprise familiale, cela avec un objectif précis, celui de prendre la relève. Au moment de notre rencontre, le fils y travaillait depuis sept années à temps complet dont les trois dernières dans un poste cadre lui permettant de partager officiellement les pouvoirs avec sa mère.

4.1 L'analyse des processus de succession observés dans les quatre entreprises

Parce que l'intention de continuité est, pour nous, déterminante dans la définition des entreprises familiales (Churchill et Hatten, 1987; Gersick et al., 1997; Hugron, 1998), lors de l'analyse des données, cela a permis d'identifier deux grandes étapes d'évolution qui sont celle où les entreprises ont un statut « *entrepeneurial* » (Gersick et al., 1997) et celle où elles ont celui « *d'entreprise familiale* ». En effet, dans les quatre cas, bien que les membres de la famille aient été impliqués activement dans l'entreprise, il semble que durant la première étape, celle où l'entreprise a un statut « *entrepeneuriale* », qui s'échelonne sur une période pouvant varier entre 7 et 24 ans, aucune des fondatrices n'avaient ni prévu, ni pensé que l'avenir de leur entreprise dépendrait de la volonté d'un membre de leur famille à prendre la relève. Par exemple, lorsque le sujet est abordé avec la fondatrice de *Giroselle inc.*, elle mentionne qu'avant le décès de son mari, elle n'avait jamais pensé intégrer

officiellement ses enfants dans l'entreprise. Quant à la fondatrice de **Tulipe inc.**, elle dit « *quand j'ai démarré mon entreprise, je n'y avais pas pensé du tout... Je réalise que depuis que mon fils est arrivé ici, c'est possible.* » Finalement, les fondatrices de **Pigamon inc.** et de **Érigéron inc.** ont toutes deux sérieusement envisagé vendre leur entreprise avant que leurs successeurs ne démontrent quel intérêt que ce soit pour prendre la relève.

En revanche, dans chacun des cas étudié, les fondatrices ont mentionné un événement important et subit qui a, selon elles, provoqué un changement dans le cours prévu de l'organisation. Ainsi, dans le cas de **Giroselle inc.**, c'est à la suite du décès de son conjoint que la fondatrice intègre officiellement ses enfants dans l'entreprise et qu'apparaît, alors, une intention de continuité. Elle confirme d'ailleurs cette intention, trois ans plus tard, en transférant officiellement ses actions à ses quatre enfants, cela même si seulement trois d'entre eux sont impliqués activement à temps complet dans l'organisation. Chez **Tulipe inc.**, il faudra que le cadet subisse un accident grave pour qu'il s'engage définitivement dans l'entreprise de sa mère. En fait, y ayant toujours été impliqué sporadiquement, en aucun temps, avant d'occuper un poste à temps complet, celui-ci n'avait cru qu'il serait intéressé à prendre la relève. Finalement, en ce qui concerne **Pigamon inc.** et **Érigéron inc.**, c'est la fin de la formation académique des enfants qui les fait intégrer officiellement à temps complet l'entreprise de leur mère.

À partir de la seconde grande étape, donc, à partir du moment où les entreprises étudiées ont un statut « *d'entreprise familiale* », l'évolution du processus de la succession observée peut être, comme l'indique le tableau 2, juxtaposée aux phases déjà identifiées dans la littérature. Toutefois, bien que l'intention de continuité devienne déterminante dans la dynamique de ces entreprises, celle-ci n'a pas la même signification tout au long du processus, ce qui nous a permis, encore une fois, d'identifier deux phases déterminantes, celle où il y a « *apparition de l'intention de continuité* » et celle où il y a « *confirmation de l'intention de continuité* ».

Ainsi, dans un premier temps, dans les quatre cas étudiés, il aura fallu une implication sérieuse des enfants pour que les fondatrices voient d'abord en eux des successeurs potentiels intéressés et qu'elles prennent conscience de leur intention de transmettre un jour la direction à ceux-ci. C'est aussi durant cette première période que les futurs successeurs prennent conscience du degré d'intérêt qu'ils ont pour l'entreprise fondée par leur mère. Dans tous les cas, à partir du moment où les successeurs intègrent l'entreprise, il faudra en moyenne entre deux et trois années pour voir apparaître, encore une fois, certains événements déclencheurs permettant le passage à une autre période déterminante, celle où l'intention de continuité devient claire et ferme pour chacune des dirigeants rencontrées.

Par exemple, chez **Giroselle inc.**, atteignant l'âge où son mari est décédé, la fondatrice réagit en transférant légalement son entreprise à ses enfants. Dans le cas de **Tulipe inc.**, c'est la verbalisation de l'intention du fils à prendre la relève qui marque un tournant définitif pour l'entreprise familiale tandis que dans les deux autres entreprises, soit

Pigamon inc. et *Érigéron inc.* les événements déclencheurs proviennent plutôt du besoin de combler un nouveau poste de direction que l'on offre au successeur qui travaille déjà dans l'entreprise à temps complet. Dans tous les cas, cette deuxième série d'événements a suscité chez les fondatrices des gestes concrets dans le but précis de permettre aux nouveaux successeurs de partager officiellement certaines responsabilités avec elles et ainsi confirmer à tous la place importante qu'occupera celui-ci dans quelques années.

Tableau 2
Le processus de succession dans le cas des quatre entreprises observées

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Initiation	Intégration	Règne-conjoint	Retrait
Entreprise « <i>entrepreneuriale</i> »	Entreprise « <i>familiale</i> »		
Aucune intention de continuité	Apparition de l'intention de continuité	Confirmation de l'intention de continuité	Étape subséquente non déterminée
Implication et familiarisation des membres de la famille avec l'entreprise	Déclencheurs Arrivée du successeur à temps complet, mais considéré en période d'apprentissage Successeur arrière-plan Fondatrice omniprésente	Déclencheurs Consolidation des rôles de la fondatrice et du successeur Transferts apparents de certaines responsabilités et pour certaines, transfert de la propriété	

Enfin, en ce qui a trait à la phase théorique de retrait (Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1990; Hugron et Dumas, 1993), dans notre cas, il est difficile d'en parler de manière concrète puisque toutes les fondatrices que nous avons rencontrées étaient encore très actives et très impliquées dans leurs entreprises. Toutefois, lorsque nous leur avons demandé comment elles entrevoyaient leur « *désengagement* », aucune n'a mentionné vouloir se retirer complètement de la vie courante de leurs organisations. Les quatre fondatrices déclarent vouloir avoir plus de temps pour elles, vouloir se retirer des opérations quotidiennes de l'organisation, alors qu'en même temps, elles signifient clairement leur intention de garder un certain contrôle, surtout au niveau des décisions stratégiques. Cette dernière remarque correspond aux résultats d'une enquête faite auprès des dirigeants d'entreprises familiales de seconde génération qui indiquent que toutes demeurent sous l'emprise de leur fondateur ou de leur conjointe tant et aussi longtemps que ceux-ci en sont capables (Davis et Harveston, 1998).

4.2 Les activités de planification

Comme nous l'avons vu, dans chacun des cas étudiés, il aura fallu un événement majeur pour que les fondatrices prennent conscience de leur intention de continuité par un membre de la famille et une seconde série d'événements déclencheurs moins importants pour que cette intention soit confirmée. Ainsi, nous pourrions dire que ces « *événements*

déclencheurs » (Isabella, 1990), en confirmant la présence d'un successeur potentiel (Sharma et al., 1998), ont provoqué une série de gestes concrets que l'on peut considérer comme des activités de planification qui s'intensifient au même rythme que la présence d'un successeur potentiel et que l'intention de continuité se confirment et se cristallisent. Ces activités de planification se traduisent, chez *Tulipe inc.*, *Pigamon inc.* et *Érigéron inc.*, par une formalisation des tâches ou une restructuration, lesquelles font en sorte de consolider le statut des successeurs nouvellement identifiés et, par effet de dépendance, confirmer l'intention de continuité de l'entreprise. Les activités de planification se confirment également par un début de transfert d'autorité et de responsabilités officielles de la part des fondatrices aux successeurs. Ainsi, plus précisément, ces dernières préparent activement leurs successeurs à prendre une place de choix dans l'entreprise.

4.3 Les sources de résistance

Mais, seuls la présence d'un successeur potentiel (Sharma et al., 1998) et l'intention de continuité ne sauraient expliquer, de manière définitive, l'évolution du processus dans son ensemble. Pour les quatre entreprises étudiées, il est possible de relever certaines résistances qui, pour chacune, ont des sources et des influences leur appartenant ce qui rend l'analyse plus complexe dans son ensemble.

Ainsi, dans le cas de *Giroselle inc.*, nous avons noté que la fondatrice avait développé très peu de centres d'intérêts extérieurs à son entreprise. En réalité, son passe-temps préféré a toujours été de faire des affaires avec son mari. *Giroselle inc.* n'étant pas la première aventure entrepreneuriale des conjoints, les enfants ont vite été impliqués, de près ou de loin, dans les activités de leurs parents durant les fins de semaine ou durant les congés scolaires. Ainsi, habitués à collaborer, tous les membres de la famille ont appris à communiquer ouvertement et à se faire grandement confiance, ce qui a comme principale conséquence d'amortir l'influence que pourraient avoir les résistances individuelles existantes. Finalement, dans le cas de cette entreprise, le seul facteur de résistance important provient des dirigeants de l'institution financière avec laquelle la fondatrice fait affaires et qui lui demandent toujours de se porter garante des décisions prises par ses enfants.

Quant à *Tulipe inc.*, une des particularités que nous avons notée découle de l'impossibilité de dissocier la dynamique familiale de la dynamique de l'entreprise. Depuis que la fondatrice est en affaires, les enfants, le conjoint, les grands-parents, les cousines et d'autres membres de la famille s'impliquent, donnent un coup de main, font partie des ressources disponibles, cela de manière tout à fait naturelle. Toutefois, dans le cas de cette entreprise, un point intéressant ayant attiré notre attention réside dans la manière dont le climat de confiance s'installe. Pour la fondatrice, le successeur doit faire ses preuves, cela même si la qualité de la communication entre les deux est excellente que ce soit en contexte d'entreprise ou familial. Finalement, la plus grande source de résistance que nous ayons pu

noter provient de la relation existant entre le père et le fils en contexte d'entreprise. En effet, la fondatrice soulève à plusieurs reprises combien le père et le fils ont de la difficulté à travailler ensemble comment cela lui demande d'assumer un rôle de médiatrice, ce qu'elle n'avait pas à faire avant la venue à temps complet de son fils dans l'entreprise.

Contrairement aux deux précédentes, la propriétaire-dirigeante de *Pigamon inc.* a d'autres centres d'intérêts que ceux concernant son entreprise. Ainsi, lors de notre rencontre, celle-ci souligne son intention de se retirer de son entreprise, cela pour lui permettre de se consacrer à quelques-unes de ses autres passions. D'autre part, durant les premières années d'existence de l'entreprise, la propriétaire-dirigeante a compartimenté sa vie familiale et sa vie de femme d'affaires. Cela pourrait expliquer en partie la raison pour laquelle la propriétaire-dirigeante et sa successeure rencontrent aujourd'hui certaines difficultés de communication surtout dans les cas où elles interagissent dans leur milieu d'affaires. Cela semble susciter, entre autres, une ambiguïté au niveau du transfert des responsabilités et des pouvoirs d'autorité inhérents à la successeure. Par exemple, durant l'entrevue, tantôt la fondatrice dit avoir délégué à sa successeure toutes les décisions relatives à la production et à son personnel et plus tard, elle mentionne que sa fille doit la consulter avant d'acheter des équipements ou avant de congédier une employée. Finalement, au moment de notre rencontre, la barrière la plus importante quant au bon déroulement du processus de la succession provient des employées cadres affectées à la production. Ces dernières, ayant développé des liens très étroits avec la fondatrice, démontrent une très grande résistance face à la nouvelle directrice de la production et cela depuis qu'elle est en poste.

Au même titre que pour l'entreprise précédente, la fondatrice de *Érigéron inc.* a, depuis toujours, eu des centres d'intérêts diversifiés. Du reste, lors de l'entrevue, celle-ci fait mention à quelques reprises de son caractère autoritaire, de ses difficultés à déléguer, de son insécurité et de son besoin de contrôler. Impliquée à fond dans son entreprise, celle-ci a choisi, à la naissance de son fils unique, de compartimenter les deux principaux rôles lui incombant, à savoir celui de mère et celui de femme d'affaires. Dans le cas de cette entreprise, le processus de succession étant plus avancé dans le temps, il a été possible de voir une évolution dans l'importance de certains facteurs de résistances interpersonnelles et organisationnelles. Ainsi, dans le cas de *Érigéron inc.*, les facteurs de résistances interpersonnelles sont très présents durant les premières années que le successeur est en poste. Cette situation rend d'ailleurs le degré de confiance et la qualité de communication difficiles entre les deux principaux intéressés et, par effet de dépendance, avec les employés cadres et avec ceux de la production. Ainsi, après deux premières années difficiles, conscients du cul-de-sac dans lequel ils se retrouvent, la fondatrice et le successeur entreprennent une démarche personnelle qui leur permettra de surmonter, entre autres, leurs problèmes de communication. Dans ce cas-ci, il a été possible de noter une évolution dans le degré d'influence des sources de résistances durant le processus. En effet, à la suite de la démarche entreprise par les deux principaux intéressés, les résistances interpersonnelles, très présents au début du processus, ont été assouplies par la mise en place de mécanismes de communication plus clairs et plus sains et il semble que cela ait eu des répercussions

positives au niveau des facteurs de résistances organisationnelles qui ont, aux dires de la propriétaire-dirigeante, disparus depuis.

Le tableau 3 résume les résultats dont nous venons de traiter et, par la même occasion, met le lecteur sur une piste intéressante quant à l'existence d'un lien entre la dynamique familiale et la présence de sources de résistances durant le processus de la succession. Par exemple, dans le cas des deux premières entreprises, où les dynamiques familiales sont soit de type collaborateur ou enchevêtré, il semble que les sources de résistance soient moins présentes. Dans ces deux entreprises, la communication et le climat de confiance existant entre les fondatrices et les successeurs étaient bons et cela permettait, à notre avis, une évolution du processus de la succession sans embûches. Toutefois, dans le cas des deux autres entreprises, où les dynamiques familiales sont de type compartimenté, la qualité de la communication et que le climat de confiance sont plus difficiles et semblent nuire de manière significative au bon déroulement du processus.

Tableau 3
Les sources de résistances

	<i>Dynamique familiale</i>	<i>Apparition de l'intention de continuité</i>				<i>Confirmation de l'intention de continuité</i>			
		Ind.	Int.	Org.	Env.	Ind.	Int.	Org.	Env.
Giroselle	Collaboratrice	Intérêts	Aucun	Aucun	Aucun	Intérêts	Aucun	Aucun	Inst. Finan.
Tulipe	Enchevêtrée	Intérêts	Confiance	Aucun	Aucun	Intérêts	Relation père-fils	Aucun	Aucun
Pigamon	Compartimentée	Contrôle	Confiance Communication	Cadres de la production	Aucun	Contrôle	Confiance Communication	Cadres de la production	Aucun
Érigéron	Compartimentée	Insécurité Contrôle	Confiance Communication	Cadres et Employés de la production	Aucun	Insécurité Contrôle	Aucun	Aucun	Aucun

L'analyse en profondeur de chacun des cas a permis de soulever l'influence que pourraient avoir les facteurs de résistances, la qualité de la communication et le climat de confiance dans l'évolution du processus de la succession, cela en plus de déterminer dans quelle mesure ceux-ci proviennent des mécanismes déjà existants au sein de la famille. En définitive, il semble que le type de la dynamique familiale ait une influence d'une part sur la qualité de la communication et sur le climat de confiance qui s'installent entre les principaux intéressés, soit la fondatrice et le successeur, lorsqu'ils se retrouvent en contexte d'entreprise et d'autre part, sur l'importance des sources de résistance.

5. Discussion et conclusion

La révision de la littérature qui réunissait deux champs de recherches, jusqu'à présent indépendants, soit les entreprises familiales et les femmes « *propriétaires-dirigeantes* »,

laissait supposer que celles-ci pouvaient entrevoir ou préparer le futur de leurs organisations de manière différente de ce qui est normalement cité dans la littérature. Or, les résultats de cette recherche montrent qu'à partir du moment où il y a intention de continuité, c'est-à-dire à partir du moment où la fondatrice prend conscience qu'il est possible pour elle d'assurer la continuité à un membre de sa famille, le processus suit un cours que nous connaissons déjà. En définitive, il faut admettre que, dans les cas observés, il est impossible d'énoncer que le processus de la succession est différent dans les entreprises fondées et dirigées par des femmes que dans les cas des entreprises fondées et dirigées par des hommes. De plus, les comportements de planification observés chez les quatre fondatrices correspondent à ce qui est normalement cité dans la littérature sur la succession en général, dans la mesure où il y a absence d'activités de planification (Handler et Kram, 1988), cela jusqu'au moment où il y a présence d'un successeur potentiel pouvant assurer la relève (Sharma et al., 1998). Mais cette absence de planification durant les premières phases du processus signifie-t-elle pour autant que la succession échouera? Cela reste à vérifier. Considérant qu'il y a planification à partir du moment où il y a une intention ferme de continuité, dans quelle mesure ne devons-nous pas revoir notre manière d'aborder le problème de la planification de la succession?

Les limites de cette étude sont présentes. Ainsi, outre une limite de temps importante, ne relevant que de l'étude de quatre cas d'entreprises, les résultats de cette recherche demandent une certaine prudence dans leur interprétation. De plus, fidèle aux objectifs d'une recherche exploratoire, seules des recherches explicatives subséquentes permettront de vérifier les propositions ici soulevées (Yin, 1994). Néanmoins, parce que nous avons choisi une stratégie de cueillette de données par entrevues individuelles, cela a permis d'identifier la présence d'événements déclencheurs importants qui expliqueraient le passage d'une phase à l'autre durant le processus de la succession.

La place que nous avons accordée au critère d'intention de continuité dans la définition d'une « *entreprise familiale* » a aussi permis de regarder leur évolution sous un angle rarement décrit dans la littérature courante. Les résultats de cette recherche exploratoire laissent supposer la place que peut prendre l'intention de continuité dans la compréhension de la dynamique des entreprises familiales et sur les activités de planification existantes. En effet, puisque l'intention appelle l'action (Ajzen et Fishbein, 1980; Bird, 1988; Boyd et Vozikis, 1994), la notion d'intention de continuité a une influence sur les actions stratégiques prises mises en place par le fondateur. Au même titre que ce dernier a eu l'intention de créer sa propre entreprise et qu'il a posé les gestes en conséquence (Bird, 1988; Boyd et Vozikis, 1994), à partir du moment où le fondateur a l'intention de transmettre celle-ci à un membre de la famille, il prendra les actions nécessaires pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Ainsi, est-il permis de supposer que la continuité des entreprises familiales est plus dépendante de la prise de conscience d'une intention de continuité que par la mise en place d'activités de planification pour préparer le processus, comme le sous-entendent plusieurs auteurs et études (Lansberg, 1988; Davis et Harveston, 1998; Handler et Kram, 1988; Arthur et Anderson, 1997)

Enfin, les résultats de cette recherche lèvent le voile sur la présence de liens entre la dynamique familiale, les sources de résistance, la qualité de la communication et le climat de confiance existant entre les principaux groupes d'acteurs impliqués. Voilà une piste de recherche à explorer dans la mesure où la qualité de la relation parent-enfant pourrait être considérée comme un indicateur important sur l'évolution et sur la complétude du processus de la succession. Pour ce, il est nécessaire de faire des études qui permettent de mesurer l'importance de la dynamique familiale sur la qualité de la communication, le climat de confiance existant entre les deux principaux groupes d'acteurs intéressés lorsqu'ils se retrouveront en relation d'affaires. Par la suite, il sera peut-être possible de mesurer leur influence modératrice sur les différentes sources de résistances et de connaître si elles ont une conséquence sur le rythme, soit le nombre d'années que dure chacune des étapes du processus. En définitive, la démarche ne consiste pas à savoir s'il faut ou non donner une place de choix à la dynamique familiale dans la compréhension du processus de la succession et des entreprises familiales dans leur ensemble puisque cela a déjà été dit (Hugron, 1998; Dyer et Handler, 1994; Morris et al., 1997), mais de plutôt comprendre comment la dynamique familiale peut devenir une des sources d'informations les plus pertinentes dans leur compréhension globale.

Références

- Ajzen, I. et Fishbein, M., (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice-Hall.
- Allouche, J. et Amann, B., (1997). Le retour triomphant du capitalisme familial, *L'expansion management review*, 92-99.
- Ambrose, D., (1983). Transfer of the Family-owned Business, *Journal of Small Business Management*, 21, 49-56.
- 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.
- Arthur Andersen, (1997). The Arthur Andersen/Massmutual american family business survey, www.Massmutual.com/ifm/fbn/html/res97.html
- Barach, J.-A., Gantisky, J., Carson, J.-A. et Doochin, B.-A., (1988). Entry of the Next Generation : Strategic Challenge for Family Business, *Journal of Small Business Management*, 26, 2, 49-56.

- Barnes, L.-B. et Hershon, S.-A., (1976). Transferring Power in Family Business, *Harvard Business Review*, 105-114.
- Beckhard, R. et Dyer, W.-G., (1983). Managing Continuity in the Family owned-Business, *Organizational Dynamics*, *b,12*, 5-12.
- Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas : The Case for Intention, *Academy of Management Review*, *13*, 3, 442-453.
- Birley, S., (1986). Succession in the Family Firm : The Inheritor's View, *Journal of Small Business Management*, *24*, 3, 36-43.
- Boyd, N.-G. et Vozikis, G.-S. (1994). The Influence of Self-efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions, *Entrepreneurship Theory & Practice*, *18*, 4, 53-77.
- Brush, C. et Bird, B.-J., (1996). Leadership Vision of Successful Women Entrepreneurs : Dimensions and Characteristics, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/summ96/brush.html>
- Brush, C., (1992). Research on Women Business Owners : Past Trends, and New Perspective and Future Directions, *Entrepreneurship Theory & Practice*, *16,4*, 5-30.
- CAFE, « History and Mandate : Profile/Overview », Canadian Association of Family Enterprise (2000), http://www.cafenational.org/nat_history.html.
- Carter, S. et Cannon N, T., (1992). *Women as Entrepreneurs*, Academic Press, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Chaganti, R., (1986). Management in Women-owned Enterprises, *Journal of Small Business Management*, *24*, 4, 19-29.
- Churchill, N.-C. et Hatten, K.-J., (1987). Non-market Based Transfers of Wealth and Power : A Research Framework for Family businesses, *American Journal of Small Business*, *11*, 3, 51-64.
- Davis, J.-A. et Taguiri, R., (1989). The Influence of Life Stage on Father-son Work Relationship in Family Companies, *Family Business Review*, *II*, 1, 47-74.
- Davis, P.-S. et Harveston, P.-D., (1998). The Influence of Family on the Family Business Succession Process : A Multi-Generational Perspective, *Entrepreneurship Theory & Practice*, *22*, 3, 31-53.

- Dunn, B., (1999). The Family Factor : The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-owning Families during Transitions, *Family Business Review*, XII, 1 41-55.
- Dyer G. et Handler, W.-C., (1994). Entrepreneurship and Family Business : Exploring the Connections, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19, 1, 71-83.
- Fox, M., Nilakant, V. et Hamilton, R.-T., (1996). Managing Succession in Family owned-Business, *International Small Business Journal*, 15, 1, 15-25.
- Gersick, K.-E., Davis, J.-A., McCollom Hampton, M. et Lansberg, I., (1997). *Generation to Feneration : Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gilligan, C., (1986). *Une si grande différence*, Flammarion
- Grant Thornton, (1999). *The Grant Thornton family business survey*, Grant Thornton management issues papers, www.drgt.ca/catalyst/fam_bus.html
- Handler, W.-C. et Kram, K-E., (1988). Succession in Family Firms : The Problem of Resistance, *Family Business Review*, 1, 4, 361-381.
- Handler, W.-C., (1990). Succession in Family Firms : A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15, 1, 37-51.
- Handler, W.-C., (1994). Succession in Family Business : A Review of the Research, *Family Business Review*, VII, 2, 133-157.
- Helgesen, S., (1990). *The female Advantage : Women's ways of Leadership*, Doubleday.
- Hugron, P. et Dumas, C., (1991). Profil des entreprises familiales québécoises, *Groupe de recherche sur les entreprises familiales*, Cahier de recherche no. GREF-93-05, Hautes Études Commerciales.
- Hugron, P. et Dumas, C., (1993). *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises*, Cahier de recherche no. GREF-93-97, Hautes Études Commerciales.
- Hugron, P., (1993a). *Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980), Partie II - littérature sur la continuité et la succession*, Cahier de recherche no. GREF-93-01B, Hautes Études Commerciales.

- Hugron, P., (1993b). *L'entrepreneur et la succession d'entreprise : analyse de douze processus (1985)*, Cahier de recherche no. GREF-93-03, Hautes Études Commerciales.
- Hugron, P., (1993c). *A trois pas du sommet de l'entreprise familiale...*, Cahier de recherche no. GREF-93-04, Hautes Études Commerciales.
- Hugron, P., (1998). La régie d'entreprises familiales, *Gestion*, 23, 3, 37-40.
- Isabella, L.-A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds : How Managers Construe Key Organizational Events, *Academy of Management Journal*, 33, 1, 7-41.
- Langley, A., (1999). Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy of Management Review*, 24, 4, 691-710.
- Lansberg, I., (1988). The Succession Conspiracy, dans *Family Business Sourcebook*, Omnigraphics, inc. (1991), 98-119.
- Lansberg, I.-S., (1983). Managing Human Resources in Family Firms : The Problem of Institutional Overlap, *Organizational Dynamics*, 12, 39-46.
- Longenecker, J.-G. et Schoen, J.-E., (1978). Management Succession in the Family Business, *Family Business Sourcebook*, Omnigraphics inc., (1991), 150-156.
- Matthews, C.-H., Moore, T.-W. et Fialko, A.-S., (1999). Succession in the Family Firm : A Cognitive Categorization Perspective, *Family Business Review*, XII, 2, 159-169.
- Maysami, R.-C. et Goby, V.-P., (1999). Female Business Owners in Singapore and Elsewhere : A Review of the Studies, *Journal of Small Business Management*, 37, 2, 96-105.
- McConaughy, D.-L., Matthew, C.-H. et Fialko, A.-S., (1997). « Founding Family Controlled Firms : Efficiency, Risk and Value », International Council for Small Business ,
www.usasbe.org/conferences/1997/Proceedings/papers/P133McConaughy.pdf
- Miles, M.-B. et Huberman, A.-B. (1994). *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*, 2^{ème} édition, Sage.
- Morris, M.-H., Williams, R.-O., Allen, J.-A. et Avila, R.-A., (1997). Correlates of Success in Family Business in Transition, *Journal of Business Venturing*, 12, 5, 385-401.

- Olson S.-F. et Currie, H.-M., (1992). Female Entrepreneurs : Personal Value Systems and Business Strategies in a Male-dominated Industry, *Journal of Small Business Management*, 30, 1, 49-57.
- Peay, R.-T. et Dyer, G., (1989). Power Orientations of Entrepreneurs and Succession Planning, *Journal of Small Business Management*, 27, 1, 47-52.
- Peiser, R.-B. et Wooten, L.-M., (1983). Life-cycle Changes in Small Family Business, *Business Horizons*, 58-65.
- Robson, C., (1997). *Real World Research : A Resource for Social Scientists and Practitioner-researchers*, Blackwell Publishers.
- Sharma, P., Chrisman, J. et Chua, J., (1998). « Dimensions of Succession Planning in Family Firms : An Empirical Assessment », *Actes du congrès annuel de l'Association des Sciences Administratives du Canada, section de l'entrepreneuriat*, vol. 19, part 21, L'Association des sciences administratives du Canada, 67-79.
- Still, L.-V. et Timms, W., (1997). Women in Small Business : Towards a New Paradigm, ISBC proceedings.
- Stoner, C.-R., Hartman, R.-I. et Arora, R., (1990). Work-home Role Conflict in Female Owners of Small Businesses : An Exploratory Study, *Journal of Small Business Management*, 28, 1, 30-38.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*, Sage.
- Stravou, E.-T., (1998). A Four Factor Model : A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm, *Family Business Review*, XI, 2, 135-141.
- Wall, R.-A., (1998). An Empirical Investigation of the Production Function of the Family Firm, *Journal of Small Business Management*, 36, 2, 24-52.
- Westhead P. et Cowling M., (1998). Family Firm Research : The Need for a Methodological Rethink, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23, 1, 31-56.
- Yin, R.-K., (1994). *Case Study Research : Design and Method*, 2nd edition, Sage.