



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 planification de la relève dans la PME :

revue de littérature et avenues de recherche

Auteurs :

Louise St-Cyr

professeure, Service de l'enseignement de la finance
titulaire, Chaire de développement et de relève de la PME
École des Hautes Études Commerciales
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
No de téléphone : (514) 340-6015
No de télécopieur : (514) 340-6995
Louise.St-Cyr@hec.ca

Rahim Inoussa

chargé de cours, Service de l'enseignement de la finance
assistant de recherche, Chaire de développement et de relève de la PME
École des Hautes Études Commerciales
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
No de téléphone : (514) 340-5648
No de télécopieur : (514) 340-6995
Rahim.Inoussa@hec.ca

Résumé de la communication

La pérennité des entreprises est tributaire de leur capacité à assurer la relève, tant au niveau de la direction que de la propriété. Cette affirmation est d'autant plus vraie pour les PME que les études ont montré que ces dernières dépendent fortement de leur dirigeant-fondateur. Cette communication a pour but de présenter d'abord une recension des écrits sur le phénomène de la planification de la relève dans la PME en abordant tour à tour l'importance de la planification de la relève, les raisons de l'absence de planification de la relève dans les entreprises et les stratégies à adopter pour une transmission réussie. Le document présente ensuite un plan de recherche en trois volets visant à mieux cerner le phénomène de la relève dans les PME québécoises, tant dans les entreprises familiales que non familiales. Le premier volet consiste en une recherche exploratoire dont l'objectif est de connaître plus en détails le processus de planification de la relève en portant une attention particulière à la préparation du successeur. Le deuxième veut tester auprès d'un échantillon plus large le degré d'avancement et de formalisation de la planification de la relève dans les PME au Québec. Le troisième tente de vérifier l'existence d'un lien entre la planification de la relève et sa réussite.

La planification de la relève dans la PME :

revue de littérature et avenues de recherche

Résumé de la communication

La pérennité des entreprises est tributaire de leur capacité à assurer la relève, tant au niveau de la direction que de la propriété. Cette affirmation est d'autant plus vraie pour les PME que les études ont montré que ces dernières dépendent fortement de leur dirigeant-fondateur. Cette communication a pour but de présenter d'abord une recension des écrits sur le phénomène de la planification de la relève dans la PME en abordant tour à tour l'importance de la planification de la relève, les raisons de l'absence de planification de la relève dans les entreprises et les stratégies à adopter pour une transmission réussie. Le document présente ensuite un plan de recherche en trois volets visant à mieux cerner le phénomène de la relève dans les PME québécoises, tant dans les entreprises familiales que non familiales. Le premier volet consiste en une recherche exploratoire dont l'objectif est de connaître plus en détails le processus de planification de la relève en portant une attention particulière à la préparation du successeur. Le deuxième veut tester auprès d'un échantillon plus large le degré d'avancement et de formalisation de la planification de la relève dans les PME au Québec. Le troisième tente de vérifier l'existence d'un lien entre la planification de la relève et sa réussite.

1. Introduction

L'importance des PME dans l'activité économique et sociale est largement reconnue, comme en témoignent de nombreux écrits (Baumert, 1992; Julien, 1997) et la continuité de ces entreprises dépend inévitablement de leur capacité à assurer la relève, tant sur les plans de la direction que de la propriété. Pour les PME, la question de la relève est d'autant plus cruciale qu'habituellement, elles dépendent fortement du dirigeant-fondateur et que l'entrepreneur est surtout un bâtisseur, un créateur. Ce dernier n'envisage habituellement sa succession que lorsqu'elle devient inévitable.

Depuis le début des années 1980, de nombreuses recherches ont traité du phénomène de la relève dans les entreprises. Bien que les chercheurs dans ce domaine se soient intéressés principalement aux entreprises familiales et même si certaines d'entre elles sont de grandes entreprises¹, on peut avancer que les résultats de ces recherches sont pertinents pour les PME². Ces études nous apprennent que seules 30 % des entreprises familiales américaines survivent jusqu'à la deuxième génération et uniquement 10 % d'entre elles passent à une troisième (Beckhard et Dyer, 1983). Plusieurs raisons sont invoquées pour expliquer cet état de fait, la principale étant l'absence de planification de la relève ou une mauvaise planification de celle-ci (Ward, 1987; Lansberg, 1988; Handler et Kram, 1988). Une enquête récente menée au Canada par l'Université de Waterloo et le Centre d'études fiscales de Deloitte et Touche laisse entrevoir peu de changement au chapitre de la planification : 66 % des répondants affirmaient ne pas avoir établi de processus pour le choix de leur successeur et 70 % n'avaient pas encore identifié de successeur. Pourtant, plus de la moitié des dirigeants interrogés envisageaient de prendre leur retraite d'ici les dix prochaines années.

Cet article poursuit un double objectif. Il vise d'abord à présenter une recension des écrits sur le phénomène de la relève dans l'entreprise en abordant plus spécifiquement les études sous l'angle de la planification puisque cette dernière est au cœur de la pérennité des PME. Les aspects abordés sont, tour à tour : les raisons pour planifier la relève, les difficultés inhérentes à cette planification et les stratégies gagnantes. La situation des filles successeuses est également examinée. Dans un deuxième temps, l'article présente un plan de recherche visant à élargir les connaissances sur le phénomène de la planification de la relève dans la PME au Québec. Ce plan comprend trois volets : le premier cherche à mieux documenter le processus de planification de la relève en insistant spécifiquement sur la préparation du successeur, tant dans les PME familiales que non familiales; le deuxième vise à mesurer le degré de formalisation et d'avancement de la planification de la relève dans les PME et le troisième, à déterminer s'il existe ou non un lien entre la planification de la relève et le succès de celle-ci.

¹ Environ le tiers des 500 entreprises américaines répertoriées par le magazine Fortune sont familiales. Ces entreprises sont à l'origine de 55 % de tous les salaires payés et de 66 % de tous les nouveaux emplois créés.

² On estime que 90 % des entreprises en Amérique du Nord sont des entreprises familiales. Or, comme la majorité des entreprises sont par ailleurs des PME (au Québec en 1996, 98 % des entreprises employaient moins de 100 personnes), on peut en déduire que la majorité des entreprises familiales sont des PME.

2. Recension des écrits

2.1. Pourquoi planifier la relève ?

2.1.1. Les entrepreneurs planifient peu

L'absence de planification de la relève a été soulignée par plusieurs auteurs. Le manque de planification n'est pas propre au processus de succession puisqu'il semble qu'une majorité d'entrepreneurs n'élaborent pas de plan stratégique écrit dans lequel pourraient s'insérer les préoccupations face à la relève. Plusieurs entreprises familiales n'ont pas de conseil d'administration ou, si elles en ont un, il est formé uniquement de membres de la famille et se réunit peu souvent et de façon irrégulière. Comme les questions relatives à la planification de la relève sont fréquemment soulevées lors de ces réunions, la planification du processus de succession est souvent déficiente (Cliffe, 1998). Même chez les propriétaires d'entreprise pour qui la continuité de l'entreprise au sein de la famille est importante, le degré d'avancement du processus est faible (Sharma, Chua et Chrisman, 1999; Seymour, 1993).

2.1.2. L'importance de la planification

Ce manque de planification est préoccupant puisque l'importance de cette dernière a été mise en évidence dans plusieurs recherches, dont celle de Ward (1987). Son étude sur la longévité d'entreprises manufacturières familiales américaines de l'Illinois a montré que sur une période de 60 ans, seulement 13 % des entreprises étudiées survivent jusqu'à la troisième génération. Il faut noter de plus que 5 % d'entre elles sont vendues à des tiers et 2 % deviennent publiques et non contrôlées par la famille du fondateur. Le taux de disparition d'entreprises s'élève donc à 80 %.

Pour expliquer cet important taux de disparition, l'auteur avance plusieurs raisons. Premièrement, une grande partie des entreprises familiales sont petites et manquent de ressources humaines et financières pour faire face à l'évolution de la compétition et aux innovations technologiques. Deuxièmement, dans les entreprises familiales, les sources de conflits potentiels sont nombreuses, ce qui, en définitive, a une incidence sur le taux de survie des entreprises. Troisièmement, et facteur le plus déterminant, c'est l'absence dans beaucoup d'entreprises familiales d'un plan stratégique de relève.

Bien que les aspects stratégiques de la planification soient importants, les aspects plus techniques du transfert de propriété doivent également être considérés de façon adéquate si on veut maximiser les chances de survie de l'entreprise. Une étude empirique menée auprès de 749 héritiers d'entreprises familiales ayant fait faillite a montré que ce n'est pas tant l'absence de planification du transfert de la direction (*succession planning*) qui est à l'origine de leur échec mais plutôt, une planification inadéquate du transfert de la propriété (*estate planning*). En fait, dans un grand nombre de cas, le prédécesseur n'avait pas mis en place des plans adéquats de transfert de propriété, il avait été mal avisé par ses conseillers financiers et n'avait pas prévu de financement suffisant pour que les héritiers puissent payer les taxes et les droits sur la succession (File et Prince, 1996). On peut donc déduire qu'au delà même d'une

stratégie de relève, un plan de mise en œuvre de cette stratégie est essentielle à la réussite du transfert.

2.1.3. La relève est un long processus

Plusieurs auteurs ont présenté la transmission de l'exploitation, non pas comme un événement unique se produisant à un moment précis, mais plutôt comme un long processus s'échelonnant sur plusieurs années, voire décennies. La plupart de ces auteurs ont décomposé le processus de relève en plusieurs étapes durant lesquelles le successeur est amené à accroître son rôle dans l'entreprise tandis que le prédécesseur se désengage progressivement (Longenecker et Schoen 1978; Churchill et Hatten, 1987; McGivern, 1978; Gordon et Rosen, 1981; Handler, 1990; Hugron, 1991). Selon Hugron (1991) et Longenecker et Schoen (1978), le processus débute très tôt dans l'enfance du successeur. La première étape constitue une phase de socialisation appelée «incubation» par Hugron et où le successeur apprend les valeurs, normes et comportements valorisés par la famille. Quant aux autres étapes, elles sont rythmées en fonction de l'arrivée et de l'ascension du successeur. Si la planification n'est habituellement pas présente à l'étape d'incubation, l'initiation du successeur à l'entreprise étant souvent faite de façon inconsciente par le prédécesseur durant cette période, il n'en va pas de même des autres étapes qui vont nécessiter d'autant plus de planification que le processus s'échelonne sur plusieurs années.

Deux auteurs ont apporté un point de vue particulier à la présentation du processus de succession. Handler (1990) propose pour sa part de le concevoir comme un processus d'ajustement mutuel de rôles entre le prédécesseur et le successeur. Quatre phases d'ajustement de rôles entre le fondateur et les successeurs sont identifiées et, à travers ces phases, le fondateur se désengage progressivement tandis que le successeur accède pleinement à la direction d'une manière graduelle. Le modèle de Handler ajoute un nouvel éclairage au processus de succession puisque, contrairement aux auteurs cités précédemment, ce ne sont pas les étapes du processus qui influencent les rôles et les interactions entre les acteurs, mais c'est plutôt l'évolution de ces rôles et interactions qui en déterminent les différentes phases.

C'est à Hugron (1991) que nous devons d'avoir fait ressortir clairement les deux dimensions du processus de succession : le transfert de direction (la succession managériale de l'entreprise) et le transfert de propriété (transfert et partage du patrimoine familial). La deuxième dimension du processus, peu abordée dans les écrits en tant que telle, est pourtant essentielle, comme en témoignent les résultats de la recherche de File et Prince (1996) citée précédemment. La planification du transfert de propriété nécessite de sortir du cadre familial pour consulter différents experts (comptables, avocats, notaires et fiscalistes). La dernière étape verra la concrétisation officielle du transfert de propriété de l'entreprise d'une génération à l'autre. Chronologiquement, le transfert de la direction devrait se faire avant le transfert de la propriété. Cependant, le transfert de propriété peut être graduel et être amorcé très tôt, pendant l'étape de l'incubation, par exemple.

2.2. Les difficultés inhérentes à la planification de la relève

Les entrepreneurs sont peu nombreux à planifier la relève et pourtant, on sait qu'il serait souhaitable qu'ils le fassent pour assurer la continuité de leur entreprise. Comment peut-on expliquer cette situation ? Pourquoi est-ce si difficile de planifier la relève ?

2.2.1. Le prédécesseur, principal obstacle à la planification de la relève ?

Selon plusieurs auteurs, la personnalité du prédécesseur constitue le premier obstacle à la planification de la relève (Levinson 1971; Kets de Vries 1985; Lansberg, 1988). Le fondateur, bien que souvent conscient de cette nécessité, ne considère pas le besoin de planifier la relève tant qu'il est jeune et en bonne santé. Il ressent plutôt une attitude ambivalente à l'égard de la relève. Il considère l'entreprise qu'il a mis des années à construire comme une extension de sa propre personne. Son identité, tant individuelle que sociale, s'est construite à travers son entreprise. Il ne veut pas en perdre le contrôle. De plus, planifier la relève équivaut non seulement à reconnaître sa propre mortalité mais implique aussi d'accepter de se retirer de la compagnie et de perdre une grande partie de son pouvoir et de son statut social (Lansberg, 1988). Il perçoit les autres comme des rivaux potentiels et éprouve de la difficulté à déléguer son pouvoir (Levinson, 1971; Kets de Vries, 1985). En fait, il aimerait être irremplaçable, voire immortel (Becker, 1973). Barnes et Hershon (1976) caractérisent ainsi l'attitude du fondateur : «... for the founder, giving up the company is like signing his own death». Ils ajoutent donc que la planification de la relève, bien que souhaitable, a très peu de chances de s'effectuer sous le règne du fondateur.

En examinant de plus près la personnalité des chefs d'entreprise, en particulier leur attitude face à leur départ de l'entreprise, quatre catégories de dirigeants ont été identifiées par Sonnefeld (1988) : les monarques, les généraux, les ambassadeurs et les gouverneurs. Les monarques constituent le type de dirigeant qui ne quitte pas l'entreprise à moins d'y être forcé, soit par la mort, soit par une «révolution de palais». Les généraux, quant à eux, ne quittent pas non plus l'entreprise à moins d'y être contraints. Au moment de leur départ, ils sabordent la succession (par le choix délibéré d'un mauvais successeur, par exemple) et planifient un retour, pour vraisemblablement «sauver» et reprendre l'entreprise des mains du mauvais successeur. Les ambassadeurs, pour leur part, quittent volontairement leur poste et deviennent des conseillers pour l'entreprise après leur départ, tandis que les gouverneurs, eux aussi, quittent volontairement leur poste, mais maintiennent peu de contact avec l'entreprise après leur départ. Les monarques et les généraux se révèlent le type de dirigeants qui ont le plus de difficulté à aborder la question de la planification de la relève. Cette typologie, qui contribue à la compréhension des comportements des entrepreneurs face à la relève, donne des indications sur l'aide qui peut leur être apportée.

La difficulté que représente l'attitude des prédécesseurs est donc très problématique, d'autant plus que plusieurs études ont démontré qu'ils demeurent les personnes les plus susceptibles d'amorcer le processus de relève (Barnes et Hershon, 1976).

2.2.2. La relation prédécesseur-successeur

La qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur pourra également avoir un impact sur la planification du processus. Planifier la relève demande que le prédécesseur favorise l'intégration du successeur dans l'entreprise. Pour ce faire, il doit jouer un double rôle de parent et de mentor auprès de ce dernier, sans confusion et sans anxiété. Quant au successeur, il doit être capable de distinguer ces différents rôles et les pouvoirs qui y sont associés. Autant le prédécesseur que le successeur ont donc besoin de développer une confiance et un respect mutuel afin que personne ne se sente menacé par la transition en cours (Handler, 1992; Seymour, 1993). Si les relations entre ces deux acteurs sont déjà tendues au départ, le prédécesseur aura d'autant plus de difficulté à envisager la planification de telles interactions.

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) peut également jeter un éclairage sur les difficultés relationnelles qui surviennent dans le cadre du processus de succession. Pendant la phase de transition (celle du règne conjoint pour Hugron), le prédécesseur demeure propriétaire alors que le successeur devient un agent dans l'entreprise. Cette position d'agent peut induire de la part de ce dernier des comportements sous-optimaux pour les actionnaires en place (ou pour les autres actionnaires s'il est lui-même propriétaire d'une partie des titres). Ces comportements peuvent constituer une source importante de conflits entre le prédécesseur et le successeur. La littérature sur la théorie de l'agence peut offrir un éventail de mécanismes permettant de réduire les comportements à incidence négative et ainsi faciliter la planification du processus de succession.

2.2.3. Les autres acteurs

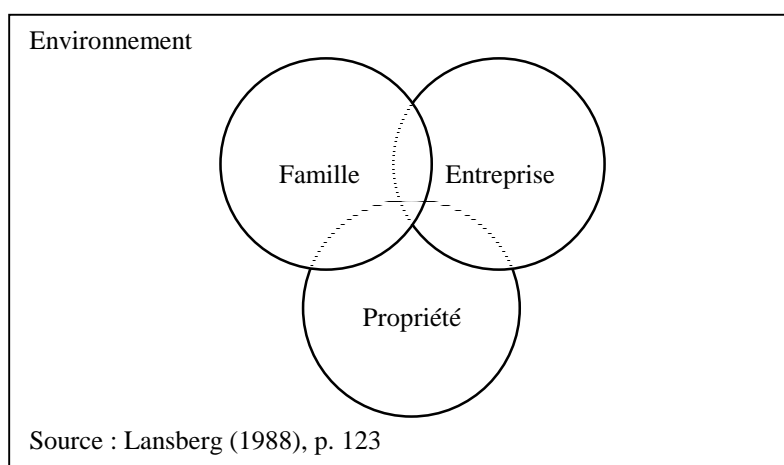
Bien qu'il soit le principal initiateur du processus de relève, le prédécesseur n'est pas le seul à éprouver des réticences à l'envisager. Au sein de la famille, plusieurs raisons rendent difficile les nécessaires discussions engendrées par la planification du processus de succession. La famille a peur pour son harmonie; discuter de la succession pourrait créer des conflits entre frères et sœurs et exacerber les rivalités entre eux (Levinson, 1971)³. Planifier la succession dans l'entreprise familiale signifie choisir parmi les enfants, décision très difficile à prendre. D'ailleurs, dans plusieurs des cas, les prédécesseurs adopteront des plans de codirection, plans satisfaisants pour les individus mais inadéquats pour l'entreprise (Cliffe, 1998). Le conjoint ou la conjointe du fondateur éprouvera lui aussi beaucoup d'inquiétudes à laisser aller l'entreprise, cette dernière constituant un centre d'activités majeur et une importante composante de son identité. Les gestionnaires auront également de la difficulté à discuter de la planification de la relève. En parler, c'est prendre conscience que des changements dans l'entreprise surviendront et qu'ils passeront des relations personnelles qu'ils avaient avec le fondateur à des relations plus formelles avec le successeur. En ce qui a trait aux autres propriétaires, qu'ils soient membres de la famille ou non, ils auront souvent reçu leur pourcentage de participation dans l'entreprise du fondateur, soit en remerciement pour de loyaux services, soit comme geste d'encouragement. Ils ne peuvent donc pas insister sur la préparation de la succession sans se sentir déloyaux envers le fondateur.

³ Il est à noter que les problèmes d'agence se prolongeront au-delà du règne conjoint si le successeur ne devient pas l'actionnaire unique de l'entreprise mais plutôt partage la propriété avec ses frères et sœurs. Encore une fois, la compréhension du type de conflits que cette situation engendre pourra aider à la planification de la relève.

Finalement, l'environnement extérieur contribue également à accentuer ces résistances dans la mesure où les clients, les fournisseurs et les banquiers ne veulent pas perdre la relation privilégiée qu'ils ont établie avec le fondateur.

L'entreprise familiale est en définitive prise dans un espace où s'expriment quatre systèmes dont les frontières sont mal définies : la famille, l'entreprise, la propriété et l'environnement externe, tel qu'illustré à la figure 1. Les intérêts de chacun des acteurs de ce système sont tels qu'il existe une «conspiration contre la succession» tendant à bloquer le processus de relève et sa planification. Cette conspiration ne dépend pas que du prédécesseur et s'étend bien au-delà de sa personne (Lansberg, 1988).

Figure 1
Le système de l'entreprise familiale



Pour contrer ces nombreuses résistances, différentes mesures ont été proposées par les chercheurs. Dans la prochaine section, divers éléments de stratégie de planification de la relève sont présentés.

2.3. Les stratégies pour planifier la relève

La planification de la relève doit être envisagée en plusieurs étapes : le choix du successeur, sa préparation, l'établissement d'une vision de l'entreprise après la succession et le transfert de la propriété (Bekhard et Dyer, 1983; Ward, 1988; Hugron, 1991). La planification de la relève doit se faire à l'intérieur du cadre global de la planification stratégique de l'entreprise qui définit les grandes orientations de la firme (Ward, 1988; Malone, 1989). La planification de la relève doit commencer très tôt dans la vie de l'entreprise (Harvey et Evans, 1994), par la préparation du ou des successeurs qui assureront la continuité.

2.3.1. Les motivations et responsabilités du successeur

Le dirigeant d'une entreprise familiale doit d'abord s'assurer des motivations des héritiers en discutant ouvertement avec eux de leur position quant à leur avenir dans l'entreprise. Les parents ne doivent pas prendre pour acquis que leur enfant désire nécessairement assumer la relève. En interrogeant 153 jeunes étudiants américains âgés

de 18 à 28 ans, Stavrou (1999) a noté que le désir de relève est relativement faible (20 % des répondants n'ont pas l'intention de travailler pour l'entreprise familiale) et que les enfants veulent souvent poursuivre un plan de carrière différent, surtout s'ils estiment pouvoir obtenir des emplois plus stimulants sur le marché du travail.

Il est important, par ailleurs, que les successeurs prennent leurs responsabilités par rapport à la planification de la relève. Ils doivent être en mesure d'évaluer par eux-mêmes leurs forces et faiblesses quant à leur capacité d'assumer efficacement la succession dans l'entreprise. C'est à eux que revient la responsabilité d'élaborer un plan d'accession à la direction qui leur permette d'évaluer leur intérêt, leur compétence, leur efficacité, ainsi que les avantages et les inconvénients d'un tel plan de carrière (Rogal, 1989). De toute évidence, les successeurs doivent se sentir concernés par l'entreprise pour prendre ce genre d'initiative. La plus ou moins grande familiarisation avec l'entreprise (socialisation) pendant la phase d'incubation aura une incidence sur les chances qu'une telle situation se produise.

2.3.2. Les critères de choix du successeur

La planification du processus de succession suppose une réflexion sur les qualités attendues d'un bon successeur. Lorsqu'interrogés sur ce point, les chefs d'entreprise disent accorder peu d'importance au sexe ou à l'ordre de naissance du successeur potentiel. Ce sont plutôt des qualités comme l'intégrité et l'engagement envers l'entreprise qui ressortent avec le plus de force (Chrisman, Sharma et Chua, 1998).

2.3.3. Les stratégies d'entrée du successeur

L'intégration du successeur dans l'entreprise familiale constitue également un élément de stratégie important en ce qui a trait à la planification de la relève. Barach, Gantisky, Carson et Doochin (1988) proposent deux types de stratégies pour préparer l'entrée du successeur. La première stratégie, appelée «*Low-level entry strategy*», consiste en une entrée progressive des successeurs dans l'entreprise à travers des tâches simples ou des emplois d'été. La deuxième stratégie, appelée «*Delayed entry strategy*», consiste en une entrée différée où le successeur gagne de l'expérience en travaillant à l'extérieur de l'entreprise familiale. La stratégie de «*Low-level entry*» expose le successeur à l'environnement de l'entreprise, lui permet d'établir graduellement une solide relation avec les employés et facilite ainsi l'acceptation par les autres et l'obtention d'une bonne crédibilité au sein de la firme. Les principaux désavantages d'une telle stratégie sont le risque de conflit avec le prédécesseur quand ce dernier a de la difficulté à déléguer son pouvoir et la possibilité que les erreurs normales du successeur soit perçues comme des signes d'incompétence. La stratégie de «*Delayed entry*» quant à elle, permet au successeur d'acquérir confiance et expérience hors du cadre familial. Ces succès et ses compétences seront jugés d'une manière plus objective, lui permettront d'établir sa crédibilité et faciliteront son acceptation par les autres acteurs de l'entreprise. Cependant, le principal inconvénient de cette entrée différée dans l'entreprise est que le successeur n'aura pas une grande connaissance de la culture de la firme et de ses facteurs clés de succès. De plus, son avancement rapide au sein de la direction de l'entreprise peut être mal accueilli par les employés de longue date. Les auteurs

préconisent donc la stratégie de l'entrée progressive du successeur au sein de l'entreprise.

2.3.4. Les attitudes

La réussite de la planification de la relève sera également tributaire de l'attitude adoptée par le prédécesseur tout au long du processus. Outre l'importance qui doit être accordée à une communication franche avec le successeur sur les enjeux de la succession, il ne faut pas négliger l'incidence du partage avec les héritiers des satisfactions retirées de l'implication dans l'entreprise familiale. Une attention raisonnable accordée à la famille pourra aussi avoir un effet positif sur le désir d'engagement du successeur dans la firme (Barach et Gantisky, 1995).

2.3.5. L'aide extérieure

Le recours à un mentor (Danco, 1982) ou à un consultant externe (Hugron, 1991; Fox, Nilakant et Hamilton, 1996; File et Prince, 1996) est également une stratégie à considérer dans le cadre de la planification de la relève. Beaucoup d'auteurs soulignent la contribution positive de la présence de personnes externes à l'entreprise et à la famille pour faciliter les discussions entourant la planification de la relève (Fox, Nilakant et Hamilton, 1996). De toutes façons, l'aide de consultants externes est presque inévitable pour la préparation du processus de transfert de propriété, surtout en ce qui a trait aux dimensions légales et fiscales. De plus, il semble exister une relation positive entre le degré de planification de la succession et la composition du conseil d'administration. Une entreprise dont le conseil d'administration est dominé par des membres extérieurs à la famille et à l'entreprise serait plus réceptive à l'idée de préparer la relève (Malone, 1989).

2.3.6. La relève hors du cadre familial

Par ailleurs, peu d'études se sont intéressées à la préparation de la relève de l'entreprise familiale hors du cadre familial, c'est-à-dire par un successeur extérieur à la famille. Or, lorsque les héritiers ne peuvent ou ne veulent pas prendre la relève, c'est souvent la seule solution qui s'offre. Certains auteurs (Levinson, 1971; Lansberg, 1983; Drozdow, 1998) l'ont présentée comme une alternative viable afin d'éviter la disparition de l'entreprise. En particulier, Drozdow (1998) se penche sur la notion de continuité de l'entreprise familiale. Sept différentes dimensions de la continuité sont examinées : continuité dans la stratégie, dans la propriété, dans le leadership familial, dans la cohésion familiale, dans la culture de l'entreprise, dans sa mission et dans l'indépendance des membres de la famille à exercer leur jugement. Selon la dimension privilégiée, la transmission de l'entreprise à l'extérieur de la famille peut signifier la continuité alors qu'un transfert à un membre de la famille n'en est pas nécessairement synonyme. Par exemple, le choix d'un successeur familial peut assurer la continuité au niveau de la propriété mais la continuité dans la culture ou la mission n'est pas assurée.

Dans ce sens, un transfert hors du cadre familial peut constituer un gage de succès et les stratégies de transmission de cette nature méritent d'être étudiées davantage.

2.4. Les filles successeuses et la planification de la relève

L'absence de planification semble d'autant plus grande quand on examine le cas des filles successeuses. En effet, bien que les chefs d'entreprise mentionnent ne pas être influencés par le sexe du successeur potentiel au moment du choix de ce dernier (Chrisman, Chua et Sharma, 1998), certaines études menées auprès de filles ayant assumé la relève de l'entreprise familiale ont montré qu'elles sont rarement perçues comme des successeurs naturels. On peut les qualifier de successeurs «invisibles» (Dumas, 1989) et, afin de manifester leur intérêt pour l'entreprise, elles doivent adopter des stratégies de visibilité, au niveau de la formation professionnelle, par exemple (Dumas, Dupuis, Richer et St-Cyr, 1995). De plus, on constate que ces dernières ont pris la relève plus souvent (que les garçons) dans des circonstances «catastrophiques» (maladie ou décès du père, désistement subit du successeur pressenti à l'origine), ce qui contribue à expliquer un processus de relève plus difficile (St-Cyr, Richer et Dupuis, 1998).

2.5. La planification de la relève dans les entreprises non familiales

2.5.1 La définition de l'entreprise non familiale

Alors que les auteurs ont abordé la question de la relève essentiellement sous l'angle de l'entreprise familiale, on peut se demander quels sont les éléments qui caractérisent la relève dans les entreprises non familiales. La première difficulté à aborder cette question repose dans la nécessité d'arrêter une définition de l'entreprise familiale. Alors que pour certains auteurs (Ward, 1987; Hugron, 1999), on ne peut parler d'entreprise familiale que lorsqu'il y a une intention de conserver l'entreprise dans le patrimoine familial, on comprend les difficultés à rendre opérationnelle une telle définition dans le cadre de recherches menées sur le terrain. Fiegner, Brown, Prince et File (1996) ont, quant à eux, adopté la définition suivante : une entreprise familiale est celle qui est à la fois dirigée et détenue par un ou plusieurs membres d'une même famille alors que l'entreprise non familiale n'est ni dirigée ni la propriété d'un ou plusieurs membres d'une même famille. De l'avis même des auteurs, cette définition qui s'appuie sur le double critère de la propriété et de la direction, est certainement restrictive mais a contribué à éliminer confusion et ambiguïté lors de l'analyse des résultats.

2.5.2 Une planification différente

Peut-on par ailleurs, s'attendre à une planification différente dans le cas des entreprises non familiales ? Ces différences sont, semble-t-il, susceptibles de se manifester notamment au niveau de la préparation du successeur. Toujours selon Fiegner et al. (1996), les dirigeants de PME familiales préfèrent préparer leur successeur sur le terrain en privilégiant une approche directe et une forte relation personnelle entre eux et leur successeur (mentorat, tutorat, etc.). Pour leur part, les dirigeants de PME non familiales, qui ne sont pas prisonniers de la nécessité d'un successeur familial, auront un bassin de

successeurs potentiels plus large et pourront être plus exigeants sur des aspects tels la compétence, la formation ou l'expérience de travail.

3. Plan de recherche

Les études recensées dans la première partie de cet article ont essentiellement été menées aux États-Unis et les connaissances sur la planification de la relève au sein des PME québécoises sont encore embryonnaires. De plus, bien que quelques auteurs (Hugron, 1991; Perreault, 1992) aient abordé le sujet au sein des entreprises familiales, la recherche auprès des entreprises non familiales est quasi inexistante.

En conséquence, notre objectif est de conduire une recherche visant à mieux cerner la planification de la relève au sein des PME québécoises et ainsi combler partiellement le manque d'information sur ce thème. Le plan de recherche proposé (figure 2) comporte trois volets. Le premier vise d'abord à examiner, au moyen d'une recherche exploratoire, le processus de planification de la relève en accordant une attention particulière à la préparation du successeur. De plus, les données recueillies lors de cette étude exploratoire serviront à l'élaboration des instruments de mesure du deuxième volet. Cette deuxième partie a pour objectif de dégager, auprès d'un échantillon plus large, un «état des lieux» de la planification de la relève dans les PME québécoises, en dressant un constat sur la présence ou l'absence de plan de relève au sein de ces entreprises et en évaluant le degré de formalisation et de mise en œuvre de la planification de la succession. Nous souhaitons également, à cette étape, examiner les facteurs influençant la présence ou l'absence de plan formel de relève ainsi que le degré de son avancement. Finalement, dans un troisième volet, nous voulons vérifier l'existence ou l'absence d'un lien entre la planification et la réussite de la relève.

3.1. La planification de la relève dans les PME au Québec

3.1.1. Objectif

Le premier volet de la recherche a pour objectif d'approfondir la compréhension des étapes de la planification de la relève, en particulier la phase de préparation du successeur. Tel que souligné dans la première partie de cet article, la relève est un processus généralement amorcé par le prédécesseur et rythmé en fonction de l'entrée et de l'ascension du successeur (Longenecker et Schoen, 1978; Gordon et Rosen, 1981; Churchill et Hatten, 1987). Ainsi, le processus s'articule essentiellement autour du couple prédécesseur/successeur. Il nous semble donc pertinent de nous efforcer de mieux connaître les actions entreprises par le prédécesseur, initiateur du processus, pour former et préparer le successeur à assumer la relève. Ce faisant, nous nous assurons d'être au cœur du processus de planification. À ce niveau, nous souhaitons identifier les stratégies de préparation du successeur utilisées aussi bien au sein des PME familiales (PMEF) que des PME non familiales (PMENF), comparer ces stratégies entre elles et examiner la nature des difficultés rencontrées tout au long de ce processus.

3.1.2. L'état des connaissances

Plusieurs études ont examiné la problématique de la préparation du successeur dans le cadre de l'entreprise familiale (Barach, Gantisky, Carson et Dochin, 1988; Handler, 1992; Seymour, 1993). Cependant, peu d'études se sont intéressées à la préparation du successeur dans le cadre d'une entreprise non familiale. Tel que mentionné en 2.5, Fiegenger, Brown, Prince et File (1996) ont relevé plusieurs différences dans le mode de préparation du successeur par le prédécesseur selon qu'il s'agisse d'une entreprise familiale ou non. La préparation du successeur dans une entreprise familiale est souvent une affaire de famille. Le successeur est généralement le fils ou la fille du prédécesseur. Il effectue son entrée au sein de l'entreprise à un âge relativement jeune (Barach et al., 1988). Sa préparation s'effectue selon une approche marquée par sa forte relation personnelle avec le prédécesseur (Handler, 1992; Seymour, 1993). Sa formation se fait progressivement au sein de l'entreprise, sous la supervision directe du prédécesseur, à travers le mentorat ou le tutorat. Tandis que dans une PMENF, le bassin de candidats pour le choix du successeur est généralement plus large. La préparation du successeur peut se faire en grande partie à l'extérieur de l'entreprise, à travers une formation universitaire et l'expérience acquise au sein d'autres firmes (Fiegenger et al., 1996). On peut donc s'attendre à ce que la préoccupation de préparer le successeur soit plus présente et plus urgente au sein de la PME.

3.1.3. Étapes de la recherche

L'approche se veut comparative. L'échantillon sera composé d'autant de PME que de PMENF. Deux concepts importants doivent donc être clarifiés à ce stade : 1) le concept de PME et 2) celui de l'entreprise familiale. L'existence de différentes définitions de ces concepts, de même qu'un manque de clarté sur ce sujet contribuent à alimenter la confusion dans les écrits.

Plusieurs définitions de la PME existent selon les pays, les organismes et les industries. Pour Statistiques Canada, une PME est une entreprise comptant moins de 100 employés. D'autres considèrent comme PME toute entreprise ayant moins de 50 millions de dollars de chiffre d'affaires et comptant moins de 500 employés (Thompson Lightstone)⁴. Pour notre part, nous entendons par PME toute entreprise ayant moins de 100 employés et moins de 50 millions de dollars de chiffre d'affaires.

Tel que mentionné en 2.5.1, il existe également plusieurs définitions de l'entreprise familiale qui font tour à tour intervenir direction, propriété et continuité (Barnes et Hershon, 1976; Ward, 1987; Hugron, 1991; Perrault, 1992). Étant donné les difficultés à mesurer l'intention ou le désir de pérennité, nous retiendrons comme définition d'entreprise familiale, pour les besoins de cette étude, à l'égal de Fiegenger, Brown, Prince, File (1996), toute entreprise à la fois contrôlée et dirigée par la famille.

La recherche étant de nature exploratoire, nous constituerons un échantillon réduit d'une vingtaine de PME québécoises; ce qui nous permettra de conduire des entrevues individuelles en profondeur avec leur principal dirigeant. Afin de recueillir

⁴ Thompson Lightstone est une organisation indépendante canadienne spécialisée dans la recherche et les sondages.

l'information la plus précise et la plus récente possible, ces entreprises devront avoir réalisé au moins une succession au cours des cinq dernières années ou être en phase finale du processus de relève.

Les questions abordées dans le guide d'entrevue seront, entre autres, les suivantes : qui a assumé la relève de l'entreprise ? cette relève avait-elle été planifiée ? si oui, comment ? de quel type de préparation a bénéficié le successeur ? des difficultés ont-elles été rencontrées et si oui, lesquelles ? qu'est-ce qui serait à refaire et à éviter dans le cadre de la planification de la relève ?

3.2. La planification de la relève : Où en sont les PME dans le processus ?

3.2.1. Objectif

Ayant examiné d'une manière exploratoire la planification de la relève dans les PME, le second volet de notre recherche vise à mieux comprendre le degré de formalisation et de mise en œuvre de cette planification. Il s'agit donc de voir où en sont les PME québécoises dans le processus de planification de la succession.

3.2.2. État des connaissances

Identifiée par plusieurs auteurs comme un élément prédominant de la réussite de la relève, la planification est un processus qui comprend plusieurs étapes, dont les principales sont la sélection et la formation du successeur. Une étude canadienne récente (Sharma, Chua et Chrisman, 1999) propose de mesurer le degré d'avancement de la planification de la relève à l'aide de six dimensions : 1) la détermination des critères de sélection du successeur; 2) les efforts entrepris pour former le successeur; 3) la communication ou non du choix du successeur aux actionnaires; 4) le développement d'une stratégie et d'une vision de l'entreprise après la succession; 5) la définition du rôle du prédécesseur après la succession et 6) l'établissement d'une planification fiscale et légale (*estate planning*). L'étude a démontré que le degré d'avancement de la planification dépendait largement de la présence d'un successeur crédible, de la volonté du prédécesseur de se retirer de l'entreprise et de la présence d'un conseil d'administration actif. Par contre, la taille de l'entreprise n'aurait pas d'influence significative sur le degré d'avancement de la planification de la relève.

3.2.3. Étapes de la recherche

Ce deuxième volet sera réalisé en deux phases. La première phase vise à faire le constat de l'état de la planification de la relève dans les PME québécoises. Constatant le manque réel de statistiques concernant l'état de la relève dans les PME québécoises, nous souhaitons combler cette lacune en dressant un portrait global de la planification de la relève au sein de ces PME (pourcentage d'entreprises ayant un plan de relève, la formulation de ces plans : plan formel vs. plan non formel, plan détaillé vs. plan sommaire et enfin, le degré de sa mise en œuvre : plan avancé ou non). L'étude nous renseignera entre autres, sur la proportion d'entreprises qui n'ont pas encore amorcé le processus de relève.

En second lieu, nous voulons identifier les facteurs pouvant expliquer cette situation. Cette deuxième phase permettra de vérifier l'existence de liens entre les éléments caractérisant le degré de formalisation et d'avancement du plan de relève (variable dépendante) et des facteurs tant individuels qu'organisationnels comme l'âge, le sexe, et niveau d'éducation du prédécesseur, la taille de l'entreprise, l'existence et la composition du conseil d'administration (variables indépendantes). Les résultats obtenus lors de la recherche exploratoire seront utilisés afin d'élaborer l'outil servant à mesurer la variable dépendante, soit le degré d'avancement et de formalisation du plan.

La recherche sera conduite auprès d'un large échantillon d'entreprises et nous tenterons de distinguer les résultats selon la nature des entreprises (PMEF ou PMENF). Les questions de recherche relatives au second volet de l'étude sont résumées au tableau 1.

Tableau 1 : Plan de recherche

Questions de recherche
<p>Partie I : La planification de la relève dans les PME : comment prépare-t-on le successeur ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les dimensions importantes de la préparation du successeur ? • Quelles sont les difficultés particulières à chacune de ces dimensions ? • La préparation du successeur et la longueur du processus diffèrent-elles, que l'on soit PMEF ou PMENF ? • La préparation du successeur diffère-t-elle si le prédécesseur est un homme ou une femme ? <p>Partie II : La planification de la relève : Où en sont les PME dans le processus ?</p> <p>A : <u>État des lieux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les PME ont-elles un plan de relève (formel ou informel) et quel est son degré d'avancement ? • Est-ce que le degré de formalisation et d'avancement du plan est différent, que l'on soit PMEF ou PMENF ? <p>B : <u>Facteurs explicatifs de l'état des lieux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le degré d'avancement du plan de relève dépend-il de caractéristiques individuelles du prédécesseur, tels l'âge, le sexe, l'éducation ? • Le degré de planification de la relève est-il relié à la taille de la PME ? • Le degré d'avancement est-il relié à l'existence d'un conseil d'administration ? <p>Partie III : La planification de la relève : Est-ce un facteur de succès ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les PME ayant planifié la relève réussissent-elle mieux la succession ? • Les PME ayant réussi la relève attribuent-elles leur succès à la planification ? • La planification de la relève est-elle plus importante pour une PMEF que pour une PMENF ?

3.3. La planification de la relève : Est-ce un facteur de succès ?

3.3.1. Objectif

Finalement, le troisième volet de notre étude cherche à vérifier s'il existe un lien entre la planification de la relève et la réussite de celle-ci. Beaucoup d'études ont souligné l'importance de la planification dans la réussite de la relève (Bekhard et Dyer, 1983; Ward, 1988; Malone, 1989; Harvey et Evans, 1994). Cependant, ces études se sont

souvent limitées à la description du contenu d'un plan de relève. Il est surprenant de constater que peu d'études empiriques, tant aux États-Unis qu'au Canada, ont examiné la relation entre la planification de la relève et son succès. Nous tenterons donc de confirmer cette hypothèse si souvent avancée de l'existence d'un lien positif entre la planification de la relève et le succès de celle-ci. Selon nous, les facteurs de succès suivants : une bonne communication entre les divers membres de la famille, appuyée par un ensemble de structures adéquates (conseil d'administration, conseil de famille), une préparation suffisante du successeur de même que la mise en place d'éléments tenant compte des aspects financiers, fiscaux et légaux influent sur la planification de la relève et sur son succès.

3.3.2. Étapes de la recherche : Lien entre «planification pré-succession» et «performance post-succession»

L'étude sera conduite auprès d'un large échantillon de PME ayant connu, au cours des dix dernières années, une expérience de relève, réussie ou non. L'étude visera à évaluer de manière rétrospective quel type de plan de relève ces PME avaient mis en place avant la relève (*la planification pré-succession*) et comparer leur performance après la relève (*la performance post-succession*).

Planification pré-succession : Le second volet de la recherche aura déjà permis d'établir une mesure de formalisation et d'avancement de la planification de la relève. Cette mesure permettra de distinguer les PME qui ont planifié adéquatement la relève et celles qui ne l'ont pas fait. En nous basant sur cette mesure, nous évaluerons la façon dont la relève a été préparée.

Performance post-succession : Nous mesurerons par la suite, la réussite du processus de succession. Une difficulté réside au niveau de la notion même de relève réussie. Peut-on parler de relève réussie uniquement lorsque le successeur devient le président de l'entreprise ? Ou faudrait-il tenir compte de sa capacité à faire autant, sinon mieux que son prédécesseur, en ce qui a trait à la performance financière (chiffre d'affaires et profits) ? Pour certains auteurs, on peut parler de relève réussie quant le successeur est en place depuis au moins cinq années et a réalisé une croissance du chiffre d'affaires et des profits (Goldberg, 1996). C'est là une mesure de performance purement financière (chiffre d'affaires et ROA) qui peut être évaluée à partir des données comptables de l'entreprise.

Une avenue intéressante est d'élargir la définition de la performance en prenant en compte des dimensions plus subjectives comme la réputation de l'entreprise, les relations avec les clients et les fournisseurs et la perception que le successeur a de sa performance au sein même de son industrie (Rue et Ibrahim, 1998). Cette dernière mesure permettra d'ajouter une nouvelle dimension à l'évaluation de la réussite d'un processus de relève donné. Bien qu'il soit difficile d'évaluer la réputation de l'entreprise, la qualité de son service ou de ses relations avec les clients et fournisseurs, nous pouvons recueillir, au moyen d'un questionnaire, la perception qu'en a le successeur. Elle servira alors de base à notre mesure de performance subjective. Au niveau des perceptions, nous souhaitons aussi savoir si ces chefs d'entreprises attribuent leur *performance post-succession* à la planification du processus de relève. En d'autres

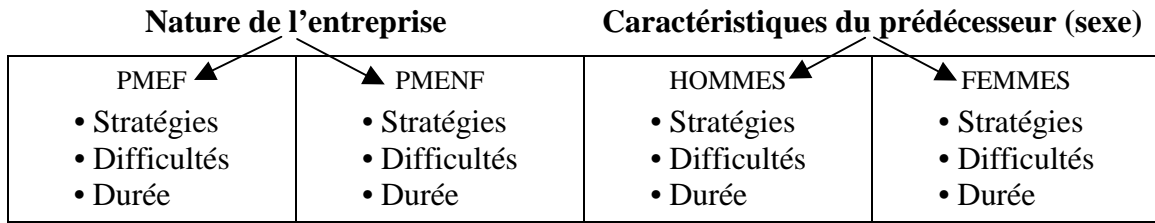
termes, nous recueillerons l'appréciation des successeurs quant à l'efficacité de la *planification pré-succession*.

4. Conclusion

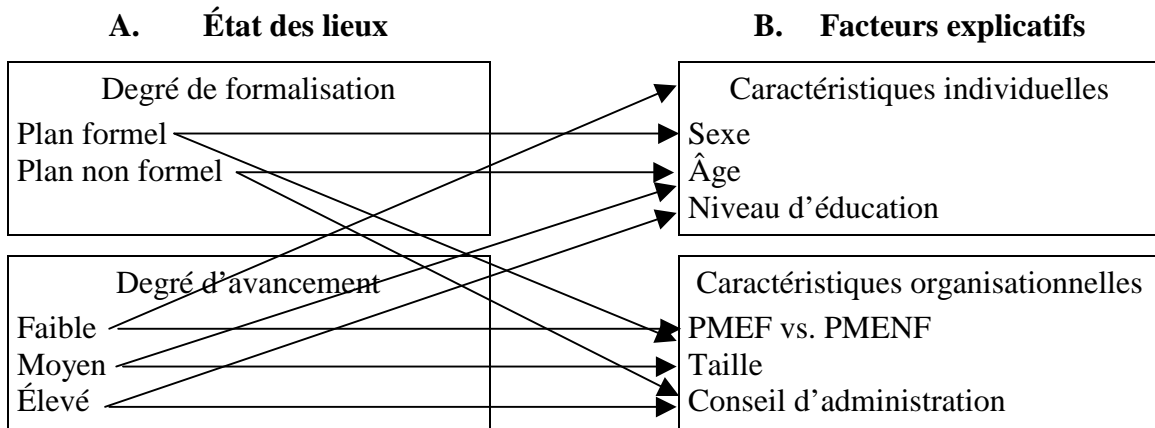
L'objectif de cet article était de présenter un plan de recherche sur le thème de la planification de la relève dans les PME, plan appuyé par une recension des écrits présentée en première partie. L'étude proposée contribuera à approfondir les connaissances sur la problématique de la planification de la relève et permettra d'enrichir la compréhension des pratiques entourant la préparation de la succession, tant au sein des PME familiales que des PME non familiales. La première partie permettra de comprendre comment le successeur est préparé. Elle recueillera les stratégies employées ainsi que les difficultés rencontrées durant ce processus de préparation. La deuxième partie fournira un éclairage nouveau sur l'état actuel de la planification de la relève. La dernière partie contribuera à la vérification empirique de l'hypothèse avancée par plusieurs auteurs sur le lien entre planification et réussite de la relève. Elle permettra également de connaître la perception des successeurs sur leur performance en tant que chef d'entreprise. Cette série de recherches aura également des implications pratiques pour les dirigeants de PME et les consultants dans ce domaine. Finalement, il faut espérer qu'elle contribuera à ce que les chefs d'entreprise prennent conscience de la nécessité de planifier la relève pour en assurer la continuité.

Figure 2 : Schéma global du plan de recherche

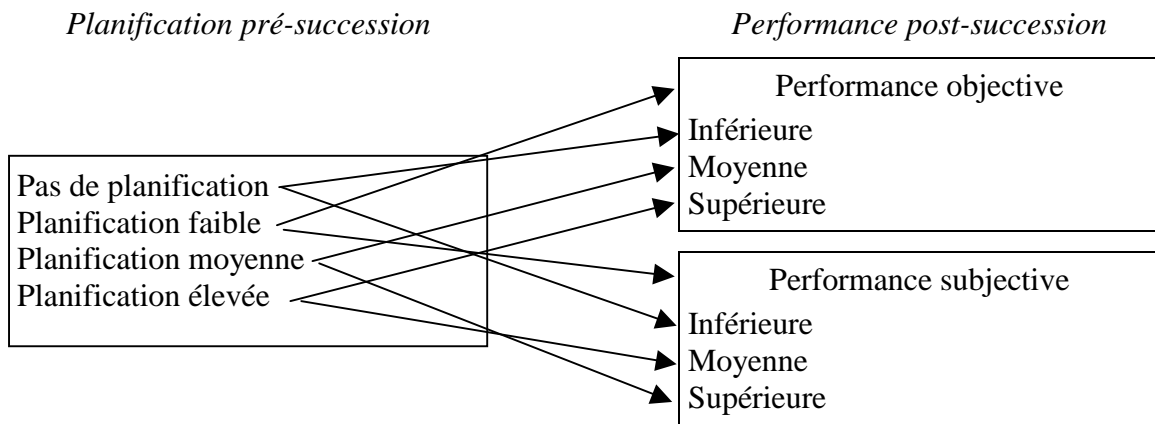
I. La planification de la relève : comment prépare-t-on le successeur ?



II. La planification de la relève : où en sont les PME dans le processus ?



III. La planification de la relève : est-ce un facteur de succès ?



BIBLIOGRAPHIE

Barach, J.A. et Gantisky, J.B. «Successful Succession in Family Business», *Family Business Review* 1995, 8 (2), 131-155.

Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A. et Doochin, A. «Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business», *Journal of Small Business Management*, 1988, 26, 49-56.

Barnes, L.B. et Hershon, S.A. «Transferring Power in the Family Business», *Harvard Business Review*, 1976, 54 (4), 9-21.

Baumert, H. «Succession dans la PME familiale : prévoir pour réussir», Paris, Éditions d'organisation, 1992.

Becker, E. «The Denial of Death», New York, Free Press, 1973.

Beckhard, R. et Dyer, W. «Managing Change in the Family Firm: Issues and Strategies», *Sloan Management Review*, 1983, 24, 59-65.

Birley, S. «Succession in the Family Firm: The Inheritor's View», *Journal of Small Business Management*, 1986, 36-43.

Centre d'études et de recherches fiscales de Deloitte et Touche et University of Waterloo. «Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition ?» Sondage sur l'aptitude des entreprises familiales canadiennes à assurer leur avenir, Samson Bélair Deloitte et Touche, 1999.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma P. «Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study», *Family Business Review*, 1998, 9 (1) 19-30.

Churchil, N.C., et Hatten, K.J. «Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business», *American Journal of Small Business*, 1987, 11, (3), 51-64.

Cliffe, S. «Family Business: Facing up to Succession», *Harvard Business Review*, 1998, 76 (3), 16-17.

Danco, L. «Beyond Survival», Cleveland, The University Press, 1982.

Drozdow, N. «What Is Continuity ?», *Family Business Review*, 1998, 11 (4), p. 337-347.

Dumas, C., Dupuis, J.P., Richer, F. et St.-Cyr, L. «Factors That Influence the Next Generation's Decision to Take-over the Family Farm», *Family Business Review*, 1995, 8 (2), 99-119.

Dumas, C.A. «Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses», *Family Business Review*, 1989, 2 (1), 31-46.

Fiegener, M., Brown, B.M, Prince, R.A. et File, K.M. «Passing on strategic vision», *Journal of Small Business Management*, 1996, 34 (3).

File, P. et Prince R.A. «Attributions for Family Business Failure: The Heir Perspective», *Family Business Review*, 1996, 9 (2), 171-184.

Fox, M., Nilakant, V. et Hamilton, R.T. «Managing Succession in Family-Owned Business», *International Small Business Journal*, 1996, 15 (1), p. 15-25.

Goldberg, S.D. «Effective Successors in Family-Owned Business», *Family Business Review*, 1996, 9 (2), 185-197.

Gordon, G.E. et Rosen, N. «Critical Factors in Leadership Succession», *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1981, 27, 227-254.

Handler, W. C. et Kram, K.E. «Succession in Family Firms: The Problem of Resistance», *Family Business Review*, 1988, 1 (4), 361-381.

Handler, W.C. «Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members», *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 1990, 15 (1) 37-51.

Handler, W.C. «The Succession Experience of the Next Generation», *Family Business Review*, 1992, 5 (3), 283-307.

Harvey, M. et Evans, R.E. «The Impact of Timing and Mode of Entry on Successor Development and Successful Succession», *Family Business Review*, 1994, 7 (3), 221-236.

Hugron, P. «L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral», *Institut des recherches politiques et Presses HEC, Montréal*, 1991, XVII-155.

Jensen, M. C. et Meckling, W. H. «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, 1976, 3, 305-360.

Julien. P.A. «Économie du savoir, emploi et PME», *Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME*, 1997.

Ketz de Vries, M.F.R. «The Dark Side of Entrepreneurship», *Harvard Business Review*, 1985, 63, 160-167.

Lansberg, I.S. «Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap», *Organizational Dynamics*, 1983, 12, 39-47.

- Lansberg, I.S. «The Succession conspiracy», *Family Business Review*, 1998, 1 (2), 119-143.
- Levinson, H. «Conflicts That Plague the Family Business», *Harvard Business Review*, 1971, 49, 90-98.
- Longenecker, J.G., et Shoen, J.E. «Management Succession in the Family Business», *Journal of Small Business Management*, 1978, 16, 1-6.
- Malone, S.C. «Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business», *Family Business Review*, 1989, 2 (4), 341-353.
- McGivern, C. «The Dynamics of Management Succession», *Management Decision*, 1978, 16 (1), 32-42.
- Perreault, Y.G. «L'entreprise familiale : La relève, ça se prépare !», *Publications Transcontinental inc.*, 1994.
- Rogal, K.H. «Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position ?» *Family Business Review*, 1989, 2 (3), 237-255.
- Rue, L.A. et Ibrahim N.A. «The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Business», *Journal of Small Business Management*, 1998, 36 (4), 24-32.
- Seymour, K.C. «Intergenerational Relationship in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession», *Family Business Review*, 1993, 6 (3), 263-281.
- Sharma, P., Chua, J.A. et Chrisman, J.J. «Succession Planning and its Dimensions in Family Firms: Empirical Evidence», *Actes du 16^e Colloque annuel, Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, Banff, Alberta, novembre 1999*, 1-26.
- Sonnenfeld, J. «The Hero's Farewell», *New York, Oxford Press*, 1988.
- Stavrou, E.T. «Succession in Family Business: Exploring the effects of Demographic factors on Offspring Intentions to join and take over the Business», *Journal of Small Business Management*, 1999, 37 (3), 43-61.
- St-Cyr, L., Richer, F. et Dupuis, J.-P. «La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie», *Cahier de recherche 98-01, École des HEC*.
- Ward, J. L. «The Special Role of Strategic Planning for Family Business», *Family Business Review*, 1988, 1 (2), 105-117.
- Ward, J. L. «Keeping the Family Business Healthy», *San Francisco, Jossey-Bass*, 1987.