



Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs

Louise CADIEUX

étudiante et Candidate au DBA en administration

Jean LORRAIN

Professeur

Université du Québec à Trois-Rivières

Résumé

La problématique de la succession dans les entreprises familiales préoccupe les chercheurs et les intervenants du milieu depuis maintenant près d'un demi-siècle. À la suite d'une revue exhaustive de la littérature, la présente communication a pour objectif de présenter une synthèse des connaissances acquises sur le processus de la succession dans son ensemble. Il s'agit donc d'un temps d'arrêt permettant de faire une mise au jour des principales contributions et limites provenant de la littérature consultée, ce qui sommes toutes, permet aussi de suggérer des pistes de recherches pouvant comporter des défis de taille pour quiconque se sent prêt à s'investir dans un champ de recherche de plus en plus actuel.

1. Introduction

La place et l'importance de la contribution des entreprises familiales ne sont plus à prouver. Au Canada seulement, elles génèrent un chiffre d'affaires annuel de 1,3 billions de dollars, produisent 45 % du PNB et procurent un emploi à au moins 50 % de la main-d'œuvre (CAFE, 2002; Deloitte & Touche, 1999). Considérées sensibles aux transferts de générations, depuis plusieurs années, les statistiques véhiculant sur leur taux de survie sont stables. Dans l'ensemble, on estime que 30 % des entreprises familiales réussissent le passage à la seconde génération, que 10 % à 15 % passent à la troisième et que seules entre 3 % et 5 % survivent jusqu'à la quatrième génération (Aronoff, 2001; FFI, 2001). Or, bien que ces statistiques brossent un portrait peu encourageant, celui-ci pourrait être encore moins reluisant d'ici les prochaines années. En effet, qu'elles soient canadiennes, américaines ou européennes, un grand nombre d'entre elles ayant été fondées après la seconde guerre mondiale (Allouche et Amann, 1998; FFI, 2001) sont, à l'heure actuelle, confrontées à une réalité de plus en plus incontournable, celle de la succession.

S'intéresser à la succession n'est pas chose nouvelle. En fait, il s'agit même de la problématique ayant préoccupé le plus les chercheurs spécialisés en matière d'entreprises familiales depuis les cinquante dernières années. Certains s'étant intéressés à la *planification* de la succession tandis que d'autres au *processus* en lui-même et à toute la dynamique entourant les différents transferts liés à la transmission de la direction et de la propriété de l'entreprise, à ce jour, nous pouvons nous permettre d'avancer avoir acquis certaines connaissances quant à cette problématique considérée épineuse. D'actualité, la présente communication poursuit donc un double objectif. Alors que le premier consiste à présenter une synthèse des connaissances acquises sur le sujet nous intéressant, le second vise à suggérer certaines pistes de recherches pouvant être stimulantes tant pour les chercheurs en entrepreneuriat que pour ceux s'intéressant aux entreprises familiales de manière plus spécifique.

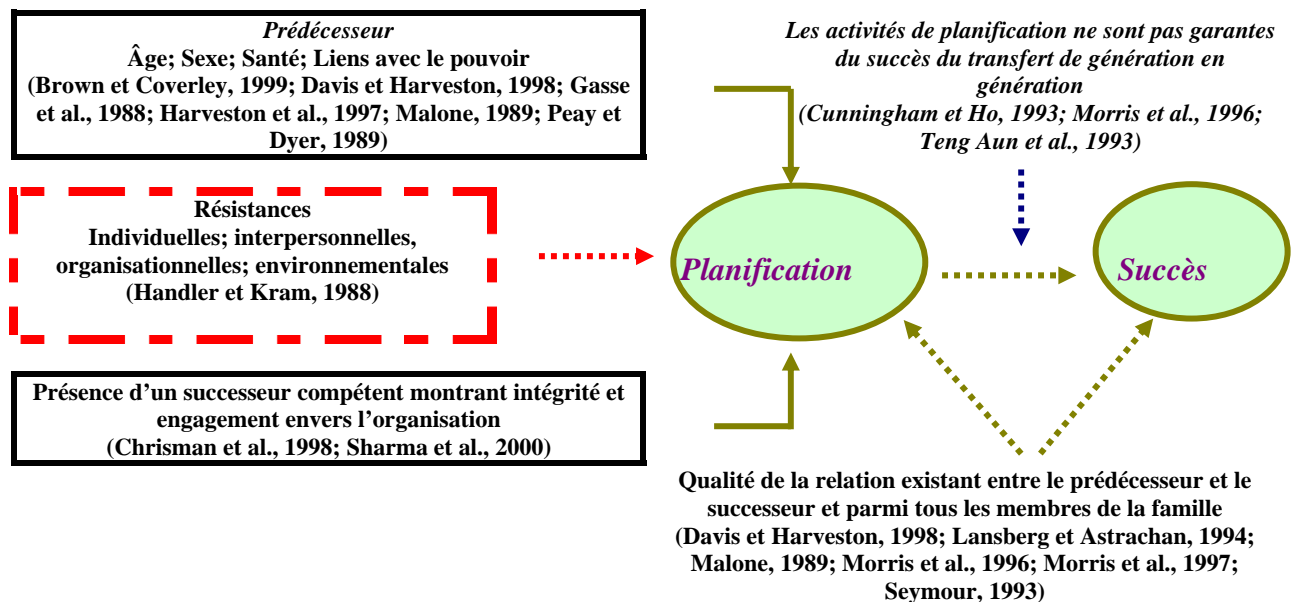
1 Les recherches sur la planification et sur les facteurs résistance

Les recherches sur la planification font appel à une prémisse : pour réussir la succession, encore faut-il la planifier! Un des principaux apports des études s'étant intéressé à la planification de la succession découle du modèle théorique développé par Handler et Kram (1988) dans lequel sont répertoriés quatre grands groupes de facteurs de résistances à la planification qui sont d'ordre individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux tous dépendants les uns des autres. Fait à la suite d'une révision exhaustive de la littérature, pour les auteurs, les principales résistances à la planification de la succession seraient étroitement liées aux caractéristiques psychologiques si particulières aux entrepreneurs. Par exemple, il est probable que l'entrepreneur ayant consacré le plus clair de son temps à son entreprise n'ait jamais eu l'occasion de développer d'autres centres d'intérêts, ce qui en définitive peut avoir un impact sur sa volonté de se retirer des affaires courantes de son entreprise. Ainsi, pour éviter de faire face à de nouvelles réalités parfois angoissantes, le prédécesseur ferait, souvent de manière inconsciente, tout ce qu'il peut pour retarder l'enclenchement du processus de la succession (Barnes et Hershon, 1976; Lansberg, 1988; Peay et Dyer, 1989).

Par ailleurs, le prédécesseur ne serait pas le seul responsable du manque de planification. Certaines résistances peuvent aussi dépendre de la qualité de la relation existant entre les deux principaux intéressés et parmi les autres membres de la famille au même titre qu'elles peuvent venir des environnements interne et externe de l'organisation. À cet effet, Handler et Kram (1988) soutiennent que dans les entreprises où les employés sont habitués aux changements, le processus est plus facile à planifier et son évolution plus harmonieuse. Pour d'autres, la taille (Gasse et al., 1988; Davis et Harveston, 1998; Malone, 1989) ou le secteur d'activités (Gasse et al., 1988; Davis et Harveston, 1998) dans lequel évolue l'entreprise aussi bien que l'ouverture d'esprit des membres du conseil d'administration peuvent être sources de résistances (Hugron et Dumas, 1993). Finalement, au même titre que le prédécesseur crée des liens avec son personnel, il en crée avec ses fournisseurs, ses clients, ses banquiers et, dépendant de la manière dont l'intégration du successeur est faite, il est possible que ceux-ci fassent preuve de résistance (Lansberg, 1988).

Néanmoins, comme l'illustre la figure 1, l'apport de l'ensemble des résultats des recherches empiriques recensées traitant des activités de planification demeure mitigé. D'une part, ceux ayant été obtenus à l'aide de questionnaires postés à de larges échantillons de la population ciblée montrent qu'à l'exception de l'âge (Brown et Coverley, 1999; Davis et Harveston, 1998; Gasse et al., 1988; Malone, 1989) ou du sexe du prédécesseur (Harveston et al., 1997), c'est principalement la présence d'un successeur compétent, montrant intégrité et engagement envers l'entreprise qui serait garante de la mise en place d'activités formelles de planification de la part du prédécesseur (Chrisman et al., 1998; Sharma et al., 2000).

Figure 1 : Les recherches sur la planification de la succession : une vue d'ensemble



D'autre part, lorsque certains se sont attardés à vouloir comprendre l'influence de ces mêmes activités de planification sur le succès de la succession, ce sont les facteurs liés à la qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur et parmi tous les membres de la famille qui se sont avérés être les plus significatifs (Davis et Harveston, 1998; Lansberg et

Astrachan, 1994; Malone, 1989; Morris et al., 1996; Morris et al., 1997; Seymour, 1993). Cunningham et Ho (1994) avancent même que les entreprises ayant le mieux réussi sont celles où les prédécesseurs ont pris le temps de choisir leurs successeurs et n'ont rien fait d'officiel tant et aussi longtemps que la relation existant entre les deux ne soit à leur satisfaction.

En ce qui concerne la littérature recensée sur la planification, nous devons admettre une chose. Bien que l'on ait tenté de déterminer empiriquement des variables pouvant avoir une influence sur les activités de planification et sur le succès de la succession, il semble que les résultats soient encore peu porteurs d'éléments de solutions concrètes innovatrices pouvant être mises en place dans le milieu des affaires. En fait, la question que nous devons nous poser est la suivante. Considéré indispensable par certains (Brown et Coverley, 1999; Chrisman et al., 1998; Davis et Harveston, 1998; Gasse et al., 1988; Harveston et al., 1997; Lansberg et Astrachan, 1994; Malone, 1989; Morris et al., 1996; Morris et al., 1997; Seymour, 1993; Sharma et al., 2000; Ward, 1988), dans quelle mesure la mise en place d'activités de planification formelles correspond-elle aux réelles préoccupations des propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales aux prises avec la problématique de la continuité de leurs entreprises? En effet, les résultats de l'enquête faite par Morris et al. (1996) montrent que les dirigeants d'entreprises familiales sont plus enclins à formaliser leurs activités de planification liées au transfert du patrimoine que celles concernant le transfert de la direction. Comparés à des dirigeants d'entreprises non familiales, les résultats de l'étude de Fiegenger et al. (1996) indiquent dans quelle mesure ceux-ci accordent moins d'importance aux activités formelles dans la préparation de leurs successeurs au même titre qu'ils en accordent plus à leur propre implication dans la formation de leur relève. Majoritairement paternalistes, ils aiment garder le contrôle et s'assurer que les valeurs et la vision qu'ils ont toujours véhiculées soient perpétuées par leurs successeurs.

Enfin, à la suite d'une étude de cas exploratoire faite auprès de 8 entreprises des Philippines, Santiago (2000), présumant que le succès de la succession repose sur des critères de cohésion et de capacité d'adaptation de la famille, propose un modèle dans lequel la planification de la succession devrait plutôt être vue comme un continuum. Plus l'entreprise et la famille sont complexes, plus les activités formelles de planification seraient garantes du succès du transfert de l'entreprise à la génération suivante. Cela ouvre donc des portes à l'élaboration de nouveaux modes d'intervention de nature plus contingente et mieux adaptés à la réalité de chacun des types d'entreprises familiales pouvant avoir à faire face à la problématique de la succession dans son ensemble.

2. Les recherches sur le processus de la succession

Au début des années 1970, Danco, cité dans Hugron (1993a) différencie deux aspects dans le processus de la succession, à savoir la gestion de la relève et le transfert du patrimoine. Depuis, parmi les transferts dont il est question dans la littérature sur la succession dans les entreprises familiales, il est possible d'identifier deux types de processus, soit celui de la propriété et celui de la direction (Ambrose, 1983; Churchill et Hatten, 1987; Cunningham et Ho, 1994; Dunn, 1999; Hugron, 1993b; Morris et al., 1996; Morris et al., 1997). Même si les deux types de transferts n'évoluent pas au même rythme, le modèle de processus successoral développé par Hugron et Dumas (1993) souligne combien les deux sont, ensemble, essentiels

pour assurer la continuité des entreprises familiales. Dans le modèle proposé, les deux processus comportent chacun quatre étapes distinctes, subséquentes et évolutives. Pour le transfert de la direction, il s'agit de l'incubation, du choix, du règne-conjoint et du désengagement tandis que pour celui de la propriété, il est question de l'amorce de la décision, de la décision en elle-même, de la consultation auprès d'experts et de la finalisation.

Parmi la littérature consultée et comme le résume le tableau 1, les recherches sur le processus peuvent être répertoriées en quatre grandes catégories d'objectifs, soit connaître, comprendre et expliquer le processus; identifier les facteurs pouvant assurer le succès de la succession; comprendre l'intérêt des enfants à prendre la relève; et finalement connaître et comprendre la dynamique psychologique existant parmi les principaux acteurs impliqués de près ou de loin dans le processus.

Tableau 1 : Les recherches sur le processus de la succession

Objectifs	Auteurs	Apports et Limites
Connaître, comprendre et expliquer le processus	Barnes et Hershon, 1976; Beckhard et Dyer, 1983; Churchill et Hatten, 1987; Clifford et al., 1992; Gersick et al., 1997; Handler, 1989; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Hugron et Dumas, 1993; Longenecker et Schoen, 1978; Peiser et Wooten, 1983)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaboration de nombreux modèles basés sur cycles de vie, jeux de rôles, systémique ✓ Identification de deux principales étapes : entrepreneuriale et familiale ✓ Identification de deux processus : direction et propriété ✓ Ambiguïté dans les modèles (entreprise vs succession) ✓ Modèles peu vérifiés empiriquement
Identifier les facteurs de succès du processus	Ambrose, 1983; Morris et al., 1996; Morris et al., 1997; Cunningham et Ho, 1994; Barach et Ganitzky, 1995; Fiegner et al., 1996; Barach et al., 1988	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Notions de succès peu définies ✓ Le plus déterminant : qualité de la relation interpersonnelle successeur/prédécesseur et membres de la famille
Comprendre l'intérêt des successeurs à prendre la relève	Barach et al., 1988; Birley, 1986; Handler, 1989; Stravou, 1998; Stravou, 1999; Morris et al., 1996	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crédibilité du successeur ✓ Besoin de prouver leurs capacités ✓ Principale limite : Échantillon d'étudiants n'ayant pas encore intégré l'entreprise
Comprendre la dynamique psychologique	Davis et Harveston, 1999; Davis et Tagiuri, 1989; Dumas, 1989; Dunn, 1999; Friedman, 1991; Gilding, 2000; Pailot, 1999; Pailot, 2000	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compréhension de l'influence de la dynamique familiale ✓ Dyades père-fils et père-fille ✓ Assimilation de certaines notions incontournables, telles équité, patterns, relations triangulaires, processus de deuil, etc. ✓ Peu de pistes de solutions concrètes

2.1 Les recherches sur la compréhension du processus

Les auteurs s'étant intéressés à connaître, à comprendre et à expliquer le processus l'ont fait selon différentes perspectives. Alors que certains ont utilisé une approche de cycle de vie (Barnes et Hershon; 1976; Holland et Boulton, 1984; Gersick et al., 1997; Holland et Oliver, 1992; Peiser et Wooten, 1983), d'autres ont opté pour une analyse de nature plus microscopique (Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Hugron et Dumas, 1993; Longenecker et Schoen, 1978). Cela a eu comme conséquence le développement de deux principaux types de modèles. Les premiers décrivent l'évolution de l'entreprise en général

tandis que les autres décrivent de manière plus spécifique l'évolution et l'implication des deux principaux groupes d'intéressés, soit le prédécesseur et le successeur.

Le premier apport de ces recherches réside dans le fait que les auteurs ayant développé des modèles sur le processus de la succession et sur l'évolution des entreprises familiales s'entendent sur l'existence de deux étapes importantes. La première est principalement celle où le propriétaire-dirigeant est seul maître à bord. La seconde débute à partir du moment où celui-ci partage avec au moins un membre de la famille pouvoirs et responsabilités dans le but d'assurer la continuité de l'entreprise.

Le deuxième apport des résultats de ce type de recherches est qu'ils permettent de connaître, de comprendre et d'expliquer le processus de la succession dans son ensemble. Développés principalement à l'aide de stratégies d'études de cas, les modèles élaborés comprenant entre 3 et 7 phases (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Gersick et al., 1997; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Hugron et Dumas, 1993; Longenecker et Schoen, 1978; Peiser et Wooten, 1983) nous informent, chacun à leur façon, des étapes faisant partie du processus. Calqués sur les modèles de cycles de vie des organisations et des individus, ils ont toutefois tendance à faire une lecture linéaire du processus et supposer que l'entreprise va devenir une grande entreprise, avec tout ce que cela comporte.

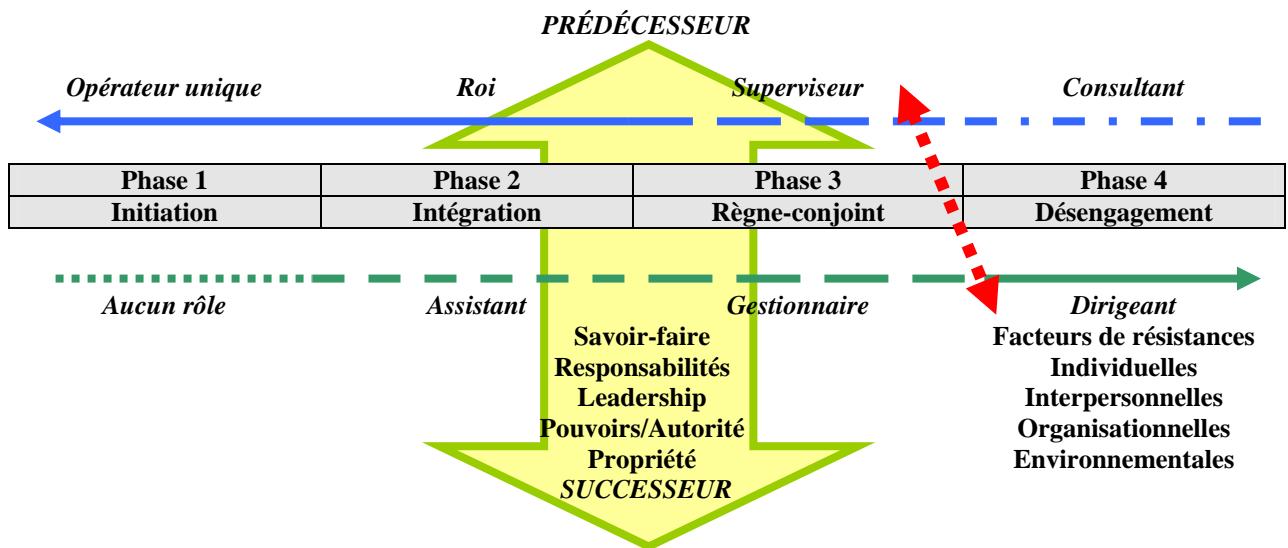
Pour sa part, avec son modèle de jeux de rôles, Handler (1989) décrit le processus par l'entremise des différents rôles qu'occuperont tour à tour le prédécesseur et le successeur. Du point de vue de l'auteure durant le processus de la succession, le prédécesseur assume de manière subséquente quatre rôles qui sont celui d'opérateur unique, de roi, de superviseur et de consultant tandis que le successeur doit, lui aussi, tenir successivement, ceux d'assistant, de gestionnaire et de dirigeant. La dynamique prenant essence dans les différents transferts inhérents à la succession, les derniers rôles respectifs qui sont celui de consultant pour le prédécesseur et de dirigeant pour le successeur ne peuvent être assumés qu'à partir du moment où il y a transfert complet du savoir-faire, des responsabilités, du leadership et de l'autorité.

Comme l'illustre la figure 2, les connaissances acquises nous permettent de 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 successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part la direction de l'entreprise et d'autre part, la propriété. Nonobstant l'intention ferme de continuité, partant du principe que le processus débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se termine lors du désengagement définitif du prédécesseur, les phases indiquées dans les modèles existants peuvent être résumées par les quatre suivantes qui sont : l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le désengagement.

Selon Handler (1994), il est courant d'observer un blocage dans l'évolution du processus de la succession à la deuxième ou à la troisième phase. Dans de tels cas, le successeur n'assumerait jamais tout à fait le rôle de dirigeant lui incombant à la phase du désengagement puisque certains transferts inhérents à cette même phase ne seraient jamais tout à fait complétés tant et aussi longtemps que le prédécesseur serait capable de les assumer (Barnes et Hershon, 1976; Christensen, 1953; Davis et Harveston, 1998; Hugron et Dumas, 1993). Cela nous ramène

donc aux facteurs de résistances dont nous avons traité plus tôt. Au même titre que pour la planification, les principales raisons pour lesquelles le prédécesseur bloquerait le processus de manière souvent inconsciente découleraient de sa capacité à lâcher prise, de sa capacité à se détacher et à accepter de perdre le contrôle sur les décisions concernant son entreprise. Ainsi, est-il permis de faire un lien entre les caractéristiques psychologiques et comportementales du prédécesseur et le transfert de ses besoins affectifs sur son entreprise et de supposer qu'un des obstacles majeurs à la planification et à la complétude de la succession découle de sa difficulté à lâcher prise.

Figure 2 : Les recherches sur le processus de la succession : une vue d'ensemble



2.2 Les recherches sur les facteurs de succès

Dans la littérature consultée sur les facteurs de succès de la succession, la notion de succès en elle-même porte à confusion. Par exemple, alors que pour Ambrose (1983) le succès signifie la transmission effective de la propriété et de la direction de l'entreprise à la génération suivante, d'autres le mesurent selon des critères associés à la performance de l'entreprise (Cunningham et Ho, 1994; Morris et al., 1997) ou par l'apparition de conflits entre les membres de la famille (Santiago, 2000; Clifford et al., 1992). Du reste, à ce jour, les résultats de ces mêmes études semblent peu porteurs.

En ce qui concerne le plan de carrière du successeur, hormis que tous s'entendent sur le fait que celui-ci doit acquérir de la crédibilité auprès des membres de l'organisation (Barach et al., 1988; Fiegenger et al., 1996), ils ne s'entendent pas sur quand et comment il doit intégrer l'entreprise familiale. Pour Ambrose (1983) un des facteurs de succès découle de l'intégration rapide des enfants à des postes de responsabilités tandis que pour Barach et al. (1988), cela dépendrait plutôt de l'expérience acquise par le successeur dans d'autres sphères d'activités, d'autres organisations avant d'intégrer officiellement l'entreprise familiale. À ce sujet, les résultats d'une enquête faite par Morris et al. (1996) auprès d'une centaine de dirigeants d'entreprises familiales ayant réussi la succession montrent que dans leur cas, les successeurs étaient bien préparés, tant au niveau de leur formation académique qu'à celui de la diversité

des expériences de travail acquises au sein de l'entreprise familiale. Le succès de l'intégration du successeur dépendrait donc d'un ensemble de facteurs beaucoup plus complexes que celui lié au moment de son intégration dans l'entreprise familiale.

Enfin, au même titre que pour la planification, il semble que le facteur de succès le plus déterminant découle de la qualité de la relation existant parmi tous les membres de la famille, (Morris et al, 1996; Morris et al., 1997). Toutefois, ces facteurs de succès ont principalement été mesurés par des variables telles la confiance, la communication, le partage des valeurs, l'affabilité, l'honnêteté et le respect mutuel, toutes du domaine affectif donc, par définition, difficiles à mesurer et facilement contestables.

2.3 Les recherches sur la perception du successeur

Les études faites sur la perception du successeur s'intéressent à l'intérêt des successeurs potentiels à intégrer l'entreprise familiale et à ce qu'ils ont ressenti après avoir mis leur projet à exécution. Les résultats de ces études montrent que cela peut prendre entre deux et cinq années avant que les successeurs puissent être considérés crédibles par leurs pairs (Barach et al., 1988). Se sentant observés par tous, ils disent avoir très peu de place à l'erreur durant toute leur période d'intégration dans l'entreprise familiale, quel que soit leur poste.

Pour leur part, les résultats des études de Birley (1986) et de Stravou (1999) faites auprès de futurs successeurs indiquent que le seul frein à leur intégration définitive dans l'entreprise familiale provient de leur besoin de se prouver à eux-mêmes et aux autres leur aptitude à être autonomes. Tous indiquent clairement combien la décision d'intégrer l'entreprise familiale leur revient et qu'en aucun cas, ils ne subissent de pression de la part de leurs parents. La difficulté à lâcher prise des prédécesseurs ne serait pas non plus dissuasive. Au contraire, plus il y aurait de résistance de la part du prédécesseur, plus le défi serait intéressant pour le successeur (Stravou, 1999). Toutefois, une limite importante découlant de l'échantillon exige de la prudence dans l'interprétation de ces mêmes résultats. Alors que les deux chercheurs ont fait leur enquête auprès d'étudiants universitaires considérés comme futurs héritiers n'ayant pas encore intégré l'entreprise familiale à titre de successeur officiel, lorsque ceux-ci sont comparés aux résultats de l'enquête faite par Morris et al. (1996) auprès de successeurs en place depuis quelques années, le portrait diffère dans la mesure où 61 % disent avoir été explicitement encouragés par leurs prédécesseurs à prendre la relève.

2.4 Les recherches sur les aspects psychologiques de la succession

Prenant essence dans la volonté de comprendre la nature des conflits pouvant exister en contexte d'entreprises familiales, les recherches sur les aspects psychologiques de la succession se préoccupent principalement des acteurs, des relations interpersonnelles existant entre les prédécesseurs et les successeurs et de la dynamique familiale. Parmi les principaux apports en découlant, nous ne pouvons passer sous silence les résultats des recherches de Davis et Tagiuri (1989) et de Dumas (1989).

Inspirés des modèles de cycles de vie des individus, les résultats de la recherche de Davis et Tagiuri (1989), faite auprès de 89 couples de pères et fils travaillant ensemble, montrent que la relation professionnelle peut être harmonieuse lorsque le père est dans la cinquantaine et que le fils est âgé entre 23 et 33 ans au même titre qu'elle peut être problématique quand le père est dans la soixantaine et le fils entre 34 et 40 ans. Les résultats de cette recherche indiquent aussi que les pères ont souvent tendance à évaluer la relation moins sévèrement que leurs fils. Alors que les pères disent s'être entendus rapidement avec leurs fils, ceux-ci soutiennent avoir vécu une relation ambiguë avec leurs pères pendant plusieurs années.

Quant aux résultats de la recherche de Dumas (1989), ils montrent combien la relation est différente lorsqu'il s'agit d'un père et de sa fille. Par exemple, au même titre que peu de fondateurs entrevoient la possibilité de laisser un poste de décision à leurs filles, celles-ci ne s'apprécient pas à leur juste valeur dans leurs nouvelles responsabilités. Occupant souvent leurs nouvelles fonctions par accident, elles ont tendance à vouloir protéger leurs pères. Voilà pourquoi elles disent être confrontées à des problèmes relationnels avec les bras-droits de leurs pères et avec leurs mères pour qui elles sont susceptibles de prendre la place.

Ici, nous ne pouvons passer sous silence le travail de Pailot (1999; 2000). Fortement inspiré du modèle de processus de deuil freudien, c'est à la suite d'une étude de cas unique faite en profondeur que l'auteur propose le modèle de processus de séparation pour expliquer la démarche psychologique de l'entrepreneur devant se séparer de l'entreprise dont il a été la tête dirigeante durant plusieurs années. Difficilement généralisable, le modèle présenté par l'auteur indique toutefois combien il peut être long pour un entrepreneur de se séparer de son entreprise. Dans le cas à l'étude, il aura fallu quatre années ponctuées de questionnements, de doutes, de résistances et de désorganisation avant de voir apparaître une attitude plus positive face au changement inévitable auquel l'entrepreneur doit faire face.

Finalement, d'autres études permettent l'intégration de notions incontournables dans la compréhension du processus de la succession des entreprises familiales. Entre autres, ayant comme principal objectif de présenter un cadre d'analyse permettant de comprendre la dynamique existant parmi tous les membres de la fratrie, Friedman (1991) souligne l'ampleur de la responsabilité des parents dans la qualité de la relation pouvant exister parmi ceux-ci. Pour l'auteur, bien souvent malgré eux, les parents comparent leurs enfants au même titre qu'ils leur inculquent leurs modèles d'équité ou de résolution de conflits souvent transposés en contexte d'entreprise. Pour sa part, à la suite d'une étude de cas longitudinale faite auprès de trois entreprises familiales, Dunn (1999) montre comment certains « *patterns* » de comportements familiaux sont transposés en contexte d'entreprise, cela indépendamment de la génération en cause.

La littérature consultée sur les travaux effectués dans le cadre de cette perspective permettent une meilleure compréhension de la psychologie de l'entrepreneur, de la dynamique familiale et de leurs influences sur la dynamique de l'organisation. Cependant, dans quelle mesure peut-on avancer être habiletés à intervenir dans des situations exigeant des compétences d'une telle nature? Voilà pourquoi nous croyons que même si les résultats de ces recherches permettent une meilleure connaissance du phénomène dans son ensemble, peu sont sources de pistes de

solutions concrètes pouvant être appliquées par la majorité des intervenants dans le milieu des affaires.

3. Les recherches sur la succession : les principales limites

Les recherches sur la succession ont officiellement vu le jour en 1953 alors que Christensen publiait son premier ouvrage intitulé « *Management Succession in Small and Growing Enterprises* ». Depuis, conscients que la succession soit une des périodes les plus déterminantes pour la survie des entreprises familiales ou non familiales, plusieurs s'y sont attardés. À ce jour, nous pouvons dire que les connaissances acquises permettent une compréhension plus globale du processus. Entre autres, nous comprenons que le processus de la succession comporte deux types de transferts : celui de la propriété et celui de la direction qui à leur tour contiennent au moins quatre phases évolutives et imbriquées allant de la socialisation du successeur au désengagement définitif du prédécesseur. Nous comprenons aussi que nonobstant la mise en œuvre d'activités de planification et la présence d'un successeur démontrant les compétences et l'intérêt nécessaires pour prendre la relève, le principal groupe de facteurs de succès réside dans la qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur et parmi tous les membres de la famille au même titre que nous comprenons qu'un des principaux freins à la succession découle de la difficulté de lâcher prise du prédécesseur, difficulté généralement associée aux traits et aux comportements d'une population d'« *entrepreneurs* ».

Nous devons, par ailleurs, admettre l'existence de certaines lacunes pouvant avoir un impact sur le développement de ces mêmes connaissances. Par exemple, l'absence de consensus dans les critères utilisés pour définir les entreprises familiales demeure problématique. Dans l'ensemble de la littérature consultée, nous avons pu constater que les auteurs utilisent au moins un des trois grands thèmes suivants pour les définir. Ce sont l'implication des membres de la famille dans l'entreprise, sans toutefois préciser si ces derniers y occupent un poste de direction ou non; le contrôle de la propriété et la gestion effective de l'entreprise par un ou des membres de la famille; et la transmission projetée ou effective de l'entreprise à la prochaine génération. Pourtant, à ce sujet, nous pouvons maintenant prendre position. Les résultats d'enquêtes faites par Chua et al. (1999) et par Grant Thornton (1999) auprès d'un large échantillon d'une population de dirigeants d'entreprises familiales canadiennes et européennes montrent qu'en dépit de l'implication des membres de la famille dans l'entreprise, c'est avant tout par l'attitude et par l'intention de continuité du propriétaire-dirigeant que se définit une entreprise familiale. Voilà pourquoi certains considèrent le critère d'intention de continuité comme déterminant dans leur définition (Chua et al., 1999; Churchill et Hatten, 1987; Fiegner et al., 1996; Gersick et al., 1997; Hugron, 1998). Pour eux, dans le cas où il n'existerait pas de volonté ferme chez le ou les dirigeants de transmettre l'entreprise à la génération suivante, nous serions devant une « *famille en affaires* » ou une « *entreprise entrepreneuriale* » plutôt qu'une « *entreprise familiale* », ce qui sommes toutes a une influence notable sur l'orientation stratégique de l'entreprise et, par conséquent, sur les outils et les modes d'interventions devant être utilisés par les principaux intéressés.

Du reste, nous ne pouvons passer sous silence le peu de clarté dans le vocabulaire et les notions de transfert entourant la succession dans les entreprises familiales. Entre autres,

sachant que pour certains (Beckhard et Dyer, 1983; Hugron et Dumas, 1993; Matthews et al., 1999), le transfert de la direction débute aussitôt que l'entrepreneur transmet à ses enfants des principes de vie susceptibles d'avoir une influence sur leurs futurs modes de gestion et que pour d'autres (Churchill et Hatten, 1987), le transfert « managérial » s'explique spécifiquement par le transfert « des opérations de l'entreprise et de la direction stratégique », comment pouvons-nous avancer comprendre vraiment quand le processus de la succession commence et quand il se termine?

Majoritairement anglo-saxonne et de plus en plus empirique, il est quand même surprenant de constater combien la littérature sur la succession dans les entreprises familiales questionne peu certains constats. Par exemple, bien que l'on fasse référence à Christensen (1953), aucun n'indique clairement qu'il s'agit de la problématique de la succession managériale en contexte de PME quelle qu'en soit la nature de même que peu remettent en question les statistiques de véhiculées sur l'importance de la contribution économique des entreprises familiales (Shanker et Astrachan, 1996) ou de leur taux de survie, lesquelles, en définitive, ne sont pas bien différentes de celles concernant les PME dans leur ensemble (Aronoff, 2001). Vouloir comprendre le phénomène du processus de la succession dans les entreprises demeure donc un exercice exigeant impliquant souvent une discrimination volontaire de certains résultats d'études, faute de rigueur scientifique.

4. La succession dans les entreprises familiales : quelques pistes de recherche

A ce jour, la majorité des recherches sur la succession portent sur le processus de transfert de la direction plutôt que sur celui de la propriété, cela même si le modèle de Hugron et Dumas (1993) indique combien les deux types de transferts sont dépendants l'un de l'autre. Or, comme nous l'avons déjà soulevé, les propriétaires-dirigeants auraient plus de facilité à planifier le transfert de leur patrimoine que celui de la direction de l'entreprise (Morris et al., 1996). Voilà peut-être ce qui explique que, parmi les intervenants du milieu des affaires, ce soit celui pour lequel on retrouve le plus de ressources. Les résultats d'une recension des supports offerts aux entreprises familiales québécoises que nous avons faite et mise à jour en septembre 2000 révèlent que parmi les 29 organismes privés, publics et gouvernementaux recensés, 25 offrent des services de planification de la succession liés, entre autres, au financement de la mise en place de la relève et au transfert du patrimoine familial.

Pourtant, à la lumière des lectures faites sur la succession, le transfert de la direction serait plus problématique que celui concernant la propriété. Profondément liées aux caractéristiques des individus, ce sont, entre autres, le degré d'attachement à l'entreprise et la mise au jour des peurs suscitées par le processus de désengagement du prédécesseur qui sont parmi les problématiques considérées les plus dommageables dans la littérature consultée au même titre que ce serait la qualité de la relation existant parmi tous les membres de la famille qui serait la plus susceptible de faciliter le passage à la génération suivante. À cet effet, des programmes, souvent commandités par le milieu des affaires, sont offerts aux entreprises familiales. En 1997, Kaplan et al. (2000) en dénombraient 130 parmi les universités américaines. S'y inscrivant surtout pour des raisons de réseautage, les participants admettaient avoir de la difficulté à faire participer les autres membres de la famille de même qu'ils avouaient avoir de

la difficulté à transposer les connaissances acquises dans leurs milieux d'affaires (Kaplan et al., 2000; Carsrud, 1994).

Les connaissances acquises ont également, à ce jour, permis l'élaboration d'outils diagnostics (Barach et Ganitsky, 1995), d'aide à la communication (Gersick et al., 1997) et de planification stratégique (Drosdow et Carroll, 1997). Néanmoins, alors que certains (Gersick et al., 1997; Hugron, 1998) reconnaissent ouvertement que le processus de la succession se complexifie avec les années et le nombre de générations, ces mêmes outils ne le prennent pas en considération. En fait, à notre avis, vouloir imposer des outils ou des modes d'intervention uniformes à tous les types d'entreprises, quel que soit leur âge, leur taille ou leurs orientations stratégiques serait faire fausse route. Voilà pourquoi nous croyons à l'existence d'une place de choix pour la découverte et pour l'élaboration de nouveaux modes d'intervention dans le milieu, ce qui, au préalable, ne pourrait se faire sans avoir cherché à comprendre les réels besoins des principaux intéressés, à savoir les propriétaires-dirigeants des entreprises et leurs futurs successeurs maintenant aux prises avec la problématique de la succession.

Nous devons aussi admettre ne pas avoir considéré certaines tendances pouvant avoir un impact majeur sur ce que nous connaissons de la problématique de la succession. Entre autres, la majorité des études sur la succession, voire sur les entreprises familiales en général, portent sur des entreprises ayant à leur tête des hommes (Handler, 1994). Dans certains cas, sous prétexte d'éviter un biais d'analyse, on ira même jusqu'à soustraire de l'échantillon original les entreprises dirigées par des femmes alors qu'elles occupent une place de plus en plus importante dans toutes les sphères de ces mêmes organisations (Aronoff, 1998; Friskhoff et Brown, 1993; Cromie et O'Sullivan, 1999). Or, sachant que dans un avenir rapproché, un nombre considérable de femmes vivront, elles aussi, les difficultés de la succession, ne serait-il pas temps que nous nous intéressions à celles-ci?

Selon Aronoff (1998), 42 % des dirigeants d'entreprises familiales considèrent mettre en place une équipe de successeurs pour assurer la continuité de leurs entreprises plutôt que de ne nommer qu'un seul et unique successeur. A ce titre, Drosdow (1998) souligne combien, à lui seul, le concept de continuité suscite tout un débat. Pour l'auteure, il est temps de faire une recherche permettant d'illustrer comment les propriétaires-dirigeants approchent la continuité de leurs entreprises. En effet, que savons-nous au juste des intentions de continuité des propriétaires-dirigeants actuels? Et à quels problèmes devront faire face ceux ayant justement l'intention de mettre en place plus d'un successeurs qu'il s'agisse de membres de la famille ou de gestionnaires professionnels? Et ce questionnement nous amène vers une autre piste de recherche demeurée inexploitée jusqu'à ce jour, à savoir toute la dynamique de la succession dans le cas des entreprises ayant à leur tête une équipe d'actionnaires. En effet, comment plusieurs partenaires d'affaires mettent-ils en place leur relève? S'agit-il de leurs enfants? De l'enfant d'un actionnaire majoritaire? Le cas échéant, comment la décision est-elle prise? Quelles en sont les conséquences? Comment réussissent-ils?

Finalement, parmi la littérature consultée sur le processus de la succession, il est surprenant de constater qu'encore aucun ne s'est intéressé à la phase de désengagement, celle-là même permettant le passage officiel et définitif de l'entreprise à la génération suivante. Pourtant, à titre de chercheurs, comment est-il possible de parler de résistances individuelles provenant de

la part des prédécesseurs sans en connaître les vraies sources? Sans comprendre comment ceux-ci vivent cette période importante de leur vie? Sans connaître ce qu'il en est vraiment de cette période à la fois si définitive et si nouvelle? Et à titre de professionnels, comment pouvons-nous conseiller, guider ou aider des dirigeants d'entreprises dans leurs démarches de désengagement alors que nous ne connaissons ni ne comprenons comment ceux qui réussissent le font? Admettons-le. Nous ne savons même pas ce que signifie « *se désengager* » pour les prédécesseurs. Aronoff (1998) illustre bien la tendance. Pour les prédécesseurs, il est de moins en moins question de prendre leur retraite et de plus en plus au goût du jour de demeurer actifs dans plusieurs domaines d'activités d'affaires et de loisirs.

5. Conclusion

Qu'il s'agisse des activités de planification ou du processus de la succession en tant que tel, les résultats des études empiriques sont convergents. La continuité des entreprises familiales dépend en grande partie de la volonté et de la capacité des prédécesseurs à mettre en place leur relève et à se désengager des affaires courantes des entreprises qu'ils ont dirigées de main de maîtres durant plusieurs années (Barnes et Hershon, 1976; Beckhard et Dyer, 1983; Christensen, 1953; Lansberg, 1988; Peay et Dyer, 1983; Pailot, 1999; Pailot, 2000).

Au cours des ans, les chercheurs se sont surtout intéressés aux deux phases durant lesquelles les prédécesseurs et les successeurs interagissent dans l'entreprise, soit celles de l'intégration et celle du règne-conjoint. Pourtant, toute une génération d'hommes et de femmes entrepreneurs ayant émergé durant les années 1960-1970 (Julien et Marchesnay, 1996) est aujourd'hui confrontée à une problématique de taille, celle de leur désengagement imminent des affaires courantes de leurs entreprises et de la mise en place effective d'une relève pouvant en assurer la continuité. Cette génération a souvent agi à titre de modèle pour le démarrage et pour la croissance d'entreprises. Aujourd'hui, cette même génération d'entrepreneurs doit encore faire preuve d'imagination dans sa manière de se désengager et de mettre solidement en place la nouvelle génération.

Certes, la succession dans les entreprises familiales est une problématique comportant des défis inestimables pour les chercheurs, mais cela d'abord à la condition de reconnaître la nature prescriptive et exploratoire des fondements existants et ensuite en acceptant de les remettre en question bien entendu dans le but unique d'en améliorer notre compréhension et ainsi proposer des solutions de plus en plus adéquates et pertinentes à ceux que nous devrions considérer comme les premiers intéressés, soit les gens du milieu des affaires lesquels attendent beaucoup du milieu académique.

Bibliographie

- Allouche, J. et Amann, B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Économie et société*, vol. 8, n° 9, p. 129-154.
- Ambrose, D. (1983), « Transfer of the Family-Owned Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 21, p. 49-56.
- Aronoff, C.-E. (1998), « Megatrends in Family Business », *Family Business Review*, vol. IX, n° 3, p. 181-185.
- Aronoff, C.-E. (2001), « Understanding family-business survival statistics », *Supply House Times*, juillet, p. 34-35.
- Barach, J.-A. et Ganitsky, J.-B. (1995), « Successful Succession in Family Business », *Family Business Review*, vol. 8, n° 2, p. 131-155.
- Barach, J.-A., Ganitsky, J., Carson, J.-A. et Doochin, B.-A. (1988), « Entry of the Next Generation : Strategic Challenge for Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 2, p. 49-56.
- Barnes, L.-B. et Hershon, S.-A. (1976), « Transferring Power in Family Business », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 105-114.
- Beckhard, R. et Dyer, W.-G. (1983), « Managing Continuity in the Family Owned-Business », *Organizational Dynamics*, vol. b, n° 12, p. 5-12.
- Birley, S. (1986), « Succession in the Family Firm : The Inheritor's View », *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n° 3, p. 36-43.
- Brown, R.-B. et Coverley, R. (1999), « Succession Planning in Family Businesses : A Study From East Anglia, U.K. », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 1, p. 93-97.
- CAFE (2002), *History and Mandate : Profile/Overview*, Canadian Association of Family Enterprise, http://www.cafenational.org/nat_history.html.
- Carsrud, A.-L. (1994), « Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n° 1, p. 39-48.
- Chrisman, J.-J., Chua, J.-H. et Sharma, P. (1998), « Important Attributes of Successors in Family Businesses : An Exploratory Study », *Family Business Review*, vol. XI, n° 1, p. 19-34.

- Christensen, C.-R. (1953), *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Division of research – Graduate School of Business Administration – Harvard University, Boston, Arno Press, réédition de 1979.
- Chua, J.-H., Chrisman, J.-J. et Sharma, P. (1999), « Defining the Family Business by Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n° 4, p. 19-36.
- 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*, vol. 11, n° 3, p. 51-64.
- Clifford, M., Nilakant, V., Hamilton, R.-T. (1992), « Management Succession and the Stages of Small Business Development », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 4, p. 43-55.
- Cromie, S. et O’Sullivan, S. (1999), « Women as Managers in Family Firms », *Women in Management Review*, vol. 14, n° 3, p. 76-88.
- Cunningham, J.-G. et Ho, J. (1994), « Succession in Entrepreneurial Organizations : A Comparison of Successful and Less Successful Cases », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 11, n° 3, p. 79-96.
- Davis, J.-A. et Tagiuri, R. (1989), « The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationship in Family Companies », *Family Business Review*, vol. II, n° 1, p. 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 and Practice*, vol. 22, n° 3, p. 31-53.
- Davis, P.-S. et Harveston, P.-D. (1999), « In The Founder’s Shadow : Conflict in the Family Firm », *Family Business Review*, vol. XII, n° 4, p. 311-323.
- Deloitte & Touche (1999), « Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition? » Université de Waterloo, Centre d’études et de recherche fiscales de Deloitte & Touche, www.deloitte.ca/fr/pubs/tax/familybus/survey_f.pdf
- Drozdow, N. et Carroll V.-P. (1997), « Tools for Strategy Development in Family Firms », *Sloan Management Review*, vol. 39, n° 1, p. 75-88.
- Drozdow, N. (1998), « What is Continuity? » *Family Business Review*, vol. XI, n° 4, p. 337-347.
- Dumas, C. (1989), « Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses », *Family Business Review*, vol. II, n° 1, p. 31-46.

- Dunn, B. (1999), « The Family Factor : The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families During Transitions », *Family Business Review*, vol. XII, n° 1, p. 41-55.
- FFI (2001). *Facts and Perspectives on Family business*, Family Firm Institute.
www.ffi.org/looking/fbfacts_us.html
- Fiegenger, M.-K., Brown, B.-M., Prince, R.-A., File, K.-M. (1996). Passing on Strategic Vision, *Journal of Small Business Management*, 34, 3, 15-26.
- Friedman, S.-D. (1991). Sibling Relationship and Intergenerational Succession in Family Firms, *Family Business Review*, IV, 1, 3-20.
- Frishkoff, P.-A. et Brown, B.-M. (1993). Women on the Move in Family Business, *Business Horizons*, 36, 2, 66-70.
- Gasse, Y., Théberge, G. et Naud, J. (1988). La continuité dans la PME familiale, *Revue internationale PME*, 1, 1, 43-56.
- Gersick, K.-E., Davis, J.-A., McCollom Hampton, M. et Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gilding, M. (2000), « Family Business and Family Change : Individual Autonomy, Democratization and The New Family Business Institutions », *Family Business Review*, vol. XIII, n° 3, p. 239-249.
- 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. (1989), *Managing the Family Firm Succession Process : The Next-Generation Family Member's Experience*, UMI Dissertation Services, Ann Arbor, Michigan.
- Handler, W.-C. (1994), « Succession in Family Business : A Review of the Resarch », *Family Business Review*, vol. VII, n° 2, p. 133-157.
- Harveston, P.-D., Davis, P.-S. et Lyden, J.-A. (1997), « Succession Planning in Family Business : The Impact of Owner Gender », *Family Business Review*, vol. 10, n° 4, p. 373-396.
- Holland, P.-G. et Boulton, W.-R. (1984), « Balancing the Family and the Business in Family Business », *Business Horizons*, vol. 27, n° 2, p. 16-21.

- Holland, P.-G. et Oliver, J.-E. (1992), « An Empirical Examination of the Stages of Development of Family Business », *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 4, n° 3, p. 27-38.
- Hugron, P. et Dumas, C. (1993), *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises*, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, Cahier de recherche no. GREF-93-07, Hautes Études Commerciales.
- Hugron, P. (1993a), *Succession et survie des entreprises familiales au Québec : étude exploratoire de 34 cas de succession (1983)*, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, Cahier de recherche o. GREF-93-02, Hautes Études Commerciales.
- Hugron, P. (1993b), *L'entrepreneur et la succession d'entreprise : analyse de douze processus (1985)*, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, Cahier de recherche no. GREF-93-03, Hautes Études Commerciales.
- Hugron, P. (1998), « La régie d'entreprises familiales », *Gestion*, vol. 23, n° 3, p. 37-40.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Économica.
- Kaplan, T.-E., Gerard, G. et Rimler, G.-W. (2000), « University-Sponsored Family Business Programs : Program Characteristics, Perceived Quality and Member Satisfaction », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n° 3, p. 65-75
- Lansberg, I. et Astrachan, J.-H. (1994), « Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training : The Importance of Mediating Factors », *Family Business Review*, vol. VII, n° 1, p. 39-59.
- Lansberg, I. (1988), « The Succession Conspiracy », dans *Family Business Sourcebook*, Omnigraphics, inc. (1991), p. 98-119.
- Longenecker, J.-G. et Schoen, J.-E. (1978), « Management Succession in the Family Business », dans *Family business sourcebook*, Omnigraphics inc. (1991), p. 150-156.
- Malone, S.-C. (1989), « Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business », dans *Family Business Sourcebook II, 1996*, Édité par Aronoff, Astrachan et Ward, p. 61-69.
- Matthews, C.-H., Moore, T.-W. et Fialko, A.-S. (1999), « Succession in the Family Firm : A Cognitive Categorization Perspective », *Family Business Review*, vol. XII, n° 2, p. 159-169.
- 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*, vol. 12, n° 5, p. 385-401.

- Morris, M.-H., Williams, R.-W. et Nel, D. (1996), « Factors Influencing Family Business Succession », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 2, n° 3, p. 68-81.
- Pailot, P. (1999), « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue Internationale PME*, vol. 12, n° 3, p. 9-32.
- Pailot, P. (2000), « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise » Dans *Histoire d'entreprendre : Les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS, p. 275-286.
- Peay, R.-T. et Dyer, G. (1989), « Power Orientations of Entrepreneurs and Succession Planning », *Journal of Small Business Management*, vol. 27, n° 1, p. 47-52.
- Peiser, R.-B. et Wooten, L.-M. (1983), « Life-Cycle Changes in Small Family Business », *Business Horizons*, p. 58-65.
- Santiago, A.-L. (2000), « Succession Experience in Philippine Family Businesses », *Family Business Review*, vol. XIII, n° 1, p. 15-40.
- Seymour, K.-C. (1993), « Intergenerational Relationships in the Family Firm : The Effect on Leadership Succession », *Family Business Review*, vol. VI, n° 3, p. 263-281.
- Shanker, M.-C. et Astrachan, J.-H. (1996), « Myths and Realities : Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics », *Family Business Review*, vol. 9, n° 2, p. 107-119.
- Sharma, P., Chrisman, J. et Chua, J. (2000), « Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n° 3, p. 233-244.
- Stravou, E.-T. (1998), « A Four Factor Model : A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm », *Family Business Review*, vol. XI, n° 2, p. 135-141.
- Stravou, E.-T. (1999), « Succession in Family Business : Exploring the Effects of Demographic Factors on Offsprings Intentions to Join and Take Over the Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 3, p. 43-61.
- Teng Aun, K., Chung, S. et Tan Kai Guan, C. (1993), « Succession Planning in Family Business », *Journal of small business and entrepreneurship*, vol. 10, n° 3, p. 15-32.
- Ward, J. (1988), « The Special Role of Strategic Planning for Family Business », dans *Family Business Sourcebook II* (1996), p. 104-112.
- Westhead, P. et Cowling, M. (1998), « Family Firm Research : The Need for a Methodological Rethink », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n° 1, p. 31-56.