



Intention et projet : la stratégie de marcottage dans la PME familiale

Kristen CADIOU
Allocataire de recherche
I.A.E. de Bretagne Occidentale

Intention et projet : la stratégie de marcottage dans la PME familiale

Kristen Cadiou

Allocataire de recherche

I.A.E. de Bretagne Occidentale

12, rue de Kergoat

CS 939837

29238 Brest cedex 3

tel.: 33 (0) 2 98 01 79 54

courriel: kristen.cadiou@univ-brest.fr

Résumé

En sciences de gestion, il est classique de distinguer l'intention individuelle de l'intention collective. La première ramène à la vision d'un concepteur. La seconde relève de l'agrégation d'intentions individuelles au sein d'un projet commun partagé. Cette co-construction ne serait que la synthèse complexe d'influences mettant en action un assemblage d'intentions s'accordant sur une projection collective dans le futur. Nous avons développé une réflexion en profondeur sur le thème de l'intention menée dans le cadre de la conduite d'un changement. Le cadre d'analyse est celui de la transmission familiale. Il ramène à la question : Comment se construit puis se développe l'intention d'un successeur, vision porteuse d'initiative, génératrice d'un renouveau du gouvernement d'entreprise et révélatrice d'opportunité stratégique pour le projet familial ? Notre recherche vise dans un premier temps à analyser de façon théorique la notion d'intention et le processus sous-jacent dans la PME familiale. Dans un second temps, elle développe une analyse pratique du processus d'intention dans le cadre d'une transmission familiale. L'objectif final est de présenter un modèle qui servira de base à une discussion en fin de recherche.

Mots clés : *PME familiales, transmission d'entreprise, organisation, gouvernance.*

Intention et projet : la stratégie de marcottage dans la PME familiale

Résumé

En sciences de gestion, il est classique de distinguer l'intention individuelle de l'intention collective. La première ramène à la vision d'un concepteur. La seconde relève de l'agrégation d'intentions individuelles au sein d'un projet commun partagé. Cette co-construction ne serait que la synthèse complexe d'influences mettant en action un assemblage d'intentions s'accordant sur une projection collective dans le futur. Nous avons développé une réflexion en profondeur sur le thème de l'intention menée dans le cadre de la conduite d'un changement. Le cadre d'analyse est celui de la transmission familiale. Il ramène à la question : Comment se construit puis se développe l'intention d'un successeur, vision porteuse d'initiative, génératrice d'un renouveau du gouvernement d'entreprise et révélatrice d'opportunité stratégique pour le projet familial ? Notre recherche vise dans un premier temps à analyser de façon théorique la notion d'intention et le processus sous-jacent dans la PME familiale. Dans un second temps, elle développe une analyse pratique du processus d'intention dans le cadre d'une transmission familiale. L'objectif final est de présenter un modèle qui servira de base à une discussion en fin de recherche.

Introduction

En sciences de gestion, il est classique de distinguer l'intention individuelle de l'intention collective. La première ramène à la vision d'un concepteur. La seconde relève de l'agrégation d'intentions individuelles au sein d'un projet commun partagé. Cette co-construction ne serait que la synthèse complexe d'influences mettant en action un assemblage d'intentions s'accordant sur une projection collective dans le futur. Cette intention collective se nourrit des intentions des individus. Elle est façonnée par des agents dotés d'influence à l'écoute des attentes de parties prenantes associées. Pour étudier cette influence, il est intéressant d'analyser la transition, vue comme l'émergence d'une nouvelle intention et sa mise en situation dans un projet existant. Or traditionnellement depuis Hamel et Prahalad (1989) l'intention stratégique se focalise sur le processus de diffusion d'objectifs fondamentaux dans l'organisation orientant l'action. Il convient à notre sens de porter l'attention en amont et en aval du déploiement, en s'interrogeant sur la construction de l'intention par un agent influant, en approfondissant la notion de prise de décision et en étudiant les conséquences attendues en termes de légitimité pour le projet.

Au point de départ de la recherche il y a une réflexion en profondeur sur le thème de l'intention menée dans le cadre de la conduite d'un changement. Cette opération est analysée comme une rupture suivie d'une construction créatrice de valeur nouvelle (Bruyat, 1993 ; Paturel, 2005) menée à travers une politique intentionnelle impliquant la gouvernance et le projet dans son ensemble. Une telle opération est définie comme « une politique volontariste qui repose sur une logique complexe recouvrant des dimensions industrielles, organisationnelles, financières, structurelles voire socioculturelles » (Cadiou, 1990). Dans le même ordre d'idée, la transmission relève du changement et de l'émergence d'une nouvelle intention. Puisqu'il s'agit du prolongement d'un projet entre les mains d'un successeur, nous sommes dans un contexte d'intention familiale visant à pérenniser un projet existant. Par analogie, la transmission s'analyse comme un marcottage. Il y a prolongement de l'existant

par contact avec un support de culture. Des étapes qui jalonnent la vie des entreprises, celle de la transmission constitue sans doute l'une des plus cruciales (Hirigoyen, 1987; Astrachan et Kolenko, 1994). Délicate, elle crée un trouble au sein même de l'entreprise en modifiant l'équipe dirigeante, l'actionnariat en fragilisant la structure financière, en créant des incertitudes sur la visibilité du projet, en tendant le climat social (Allouche et Amann, 2002). Notre recherche vise dans un premier temps à analyser de façon théorique le processus d'intention dans la PME familiale. Dans un second temps, elle développe une analyse pratique du processus d'intention dans le cadre d'une transmission familiale. La présentation du modèle servira de base à une discussion en fin de recherche.

1. Analyse théorique du processus d'intention

1.1 Le processus d'intention appliqué à la transmission familiale

Il s'agit à la fois de situer l'intention dans le processus de décision et d'analyser le contenu de la transmission familiale.

L'intention dans le processus de décision

Pour situer l'intention dans un processus de décision nous pouvons faire référence au modèle d'analyse proposé par Fama et Jensen (1983). L'intention serait à l'origine de l'initiative et donnerait une conscience à un processus de décision qu'elle élèverait au niveau stratégique. Dans cette conception, l'initiative n'est alors que la formalisation de l'intention et sa traduction par l'émission de propositions portant sur l'utilisation des ressources qui, ratifiées, se transforment en action. La ratification est la sélection des propositions à mettre en œuvre. Elle intègre la faisabilité d'une vision argumentée. L'opérationnalisation est la mise en œuvre et donc l'exécution des décisions ratifiées. Le contrôle est la mesure des performances de l'organisation intégrant l'évaluation de la création de valeur et celle de la répartition contributive des agents mais aussi l'assise en matière de légitimité du noyau stratégique.

Une telle séquence permet de se poser la question de la vérité en stratégie. En effet, est-ce l'action, c'est-à-dire le déroulement du processus de décision ou est-ce l'intention, c'est-à-dire la réflexion qui mène à l'initiative, qui importe dans un tel processus ? Si le sens et la moralité, tiennent à la finalité et à la pureté de l'intention, n'est-il pas évident que la vérité de la stratégie se trouve dans l'intention ? Que serait en effet une stratégie sans intention : rien d'autre qu'un mécanisme, une routine. Que serait la stratégie sans conscience : rien d'autre qu'une intuition. Cet éclairage sur l'importance de l'intention amène à se poser d'une manière très pragmatique la question suivante: Comment se construit puis se développe une intention porteuse d'initiative, génératrice d'un renouveau du gouvernement d'entreprise et révélatrice d'opportunité stratégique pour un projet ?

La transmission familiale : analyse d'un processus complexe

Dans la littérature traitant de la PME et plus spécifiquement de la PME familiale, le problème de continuité est assez récurrent. La PME familiale peut être définie comme une organisation à taille humaine dont la propriété et le pouvoir de gestion sont sous contrôle des membres de naissance ou par alliance d'une même famille (Hugron, 1998).

Le problème de continuité dans la direction de la PME familiale peut être envisagé selon deux perspectives (Gasse et al, 1988). La première porte sur les transitions à chaque étape du cycle de vie de l'entreprise que le dirigeant doit gérer pour continuer à assurer un développement harmonieux. La deuxième concerne la fin du cycle de vie du dirigeant et la dissociation de l'homme avec le projet. Selon Handler (1994), de tous les événements récurrents que connaît l'entreprise de petite et moyenne taille, celui du transfert du pouvoir et de l'autorité lors de la transmission est le plus critique pour l'organisation. Lors du passage d'une génération à

l'autre, l'entreprise familiale se trouve particulièrement fragilisée. Point de rupture obligée entre un dirigeant et un repreneur, la transmission de l'entreprise conditionne l'avenir et sa pérennité (Garach et Ganitskyn, 1995). L'étude de Ward (1987) démontre que près de 70% des entreprises familiales ne survivent pas plus de deux générations et, à peine 10% à 15% plus de trois. Les causes expliquant ces résultats sont nombreuses mais laissent penser que le passage de la première à la deuxième génération est une étape primordiale dans le cycle de vie de ces entreprises. La passation du pouvoir représente une période critique et potentiellement fatale.

Ces étapes sont critiques puisqu'elles sont de nature à remettre en cause la pérennité de l'entreprise familiale (Mignon, 2002). Elles donnent des explications à la durabilité et aux supposées surperformance (Allouche et Amann, 2000).

Un vaste champ de recherche s'est constitué autour de la compréhension l'amélioration du processus de transmission voire de planification. La majorité des auteurs traitant de la transmission ne la présente pas comme un événement unique se produisant à un moment précis, mais comme un processus long divisé en un nombre d'étapes du point de vue du successeur et du prédécesseur (Murray 2003). Le processus de succession est complexe et peut faire intervenir plusieurs parties prenantes aux intérêts diversifiés et aux attentes divergentes. Les auteurs font traditionnellement la distinction entre la succession managériale et la succession patrimoniale (Cadieux, 2005). Notre problématique se focalise sur la succession familiale et la transmission d'un patrimoine à un ascendant.

Le choix de la transmission familiale est contraint par la volonté du cédant et par l'environnement familial. Cette volonté peut l'amener à transmettre à un membre de la famille ou à une personne extérieure (Hirigoyen, 1987). Puisque plusieurs options s'offrent au prédécesseur, la rupture dans la chaîne familiale peut avoir lieu. Il est légitime de s'interroger sur le contexte qui accompagne la transmission et notamment sur la manière dont est assuré le changement de dirigeant. La succession d'entreprise revêt une dimension stratégique et doit être alors perçue comme un acte de gestion.

L'objectif des développements à suivre est d'analyser la transition portant sur le développement d'une intention familiale. L'éclairage sur l'importance de l'intention amène à se focaliser sur la naissance et la propagation de l'intention stratégique du successeur. Notre travail explore l'intention du repreneur familial. Il est d'une part centré sur la dimension managériale de la succession, d'autre part s'inscrit dans le champ de l'entreprise familiale et plus précisément de la PME familiale.

1.2 Les étapes du processus d'intention de la transmission familiale

Le décloisonnement de l'intention permet de distinguer cinq étapes dans le processus intentionnel du dirigeant (tableau 1): l'émergence, la pré-implémentation, la décision, l'implémentation et la post implémentation. Il convient d'analyser les tenants et aboutissants de chaque étape dans le cadre de la PME familiale.

Tableau 1 : Les 5 phases du processus intentionnel

Etapes	Intention
Emergence	Individuelle : besoin d'évoluer, veille,
Pré implémentation	Individuelle : besoin de s'affirmer autrement et scénarisation de futurs
Décision	Croisée : rencontre avec un projet, reconnaissance d'un besoin de redéploiement et saisie d'une opportunité
Implémentation	Collective : affirmation d'ambitions, déploiement au niveau du projet et incitation à adhérer
Post- implémentation	Individuelle et collective : légitimation du noyau et du projet

Contextualisation de la succession

La mobilisation des concepts de leadership et de cognition managériale est essentielle comme préambule à l'analyse du processus intentionnel du successeur. Le leader a pour référence des valeurs issues du contexte familial et de l'entreprise sur la base desquelles il va bâtir une vision. L'élaboration de la stratégie est alors un processus mental particulier qui se développe au niveau du cerveau d'un agent doté d'influence. Notre propos relève ici de l'intention stratégique. Il se rapporte au champ du leadership pour avoir suffisamment de profondeur et s'exercer au niveau stratégique. Dans un tel contexte, le concepteur de l'intention, objet de la réflexion, est un leader, ce qui ramène à l'analyse de son statut et de ses compétences distinctives.

Avant la succession, le futur dirigeant a des challenges en termes de crédibilité et de légitimation d'une position de prétendant. Sa reconnaissance passe par sa qualification voire sa filiation. L'acquisition des habiletés formant le leadership relève de l'apprentissage (Bennis et Nanus, 1985). En nous référant au modèle de Barach et al (1988), le successeur doit obtenir « l'acceptabilité » à travers des opportunités infantiles et familiales précoces, des instructions et formations (apprentissage), et des opportunités de travail encourageant un comportement entrepreneurial. A cela s'ajoute l'acquisition d'une « crédibilité » acquise par la reconnaissance de compétences dont les deux principales dimensions sont la compétence technique et la compétence relationnelle (Haddadj et d'Andria, 2001). L'acceptabilité et la crédibilité façonnent alors la légitimité vue comme la confiance en soi et la confiance des autres. Si le leader est légitimé, il a la capacité de traduire l'intention en réalité. En canalisant l'attention sur une vision, il peut exploiter les ressources émotionnelles et spirituelles de l'organisation, c'est-à-dire ses valeurs, sa culture, ses engagements et ses aspirations.

Proposition 1 : La construction de l'intention fait référence à un processus où la socialisation prédomine. Pour être élevée au niveau stratégique, cette intention émane d'un agent capable d'influence sur la stratégie, un leader. Dans l'entreprise familiale le processus intentionnel se prépare dans la durée.

La phase d'émergence

La phase de l'émergence s'intéresse à la fois aux intentions individuelles, aux motivations des successeurs vis-à-vis de la reprise et à l'attitude du prédécesseur quand à la transmission. S'intéressant au successeur, l'étude de Begin (2006) traitant des intentions individuelles de reprendre apporte des éclairages intéressants concernant l'intention. Il en ressort que l'intention de rejoindre l'entreprise familiale est principalement due à des « motivations positives liées au désir de se réaliser, de travailler dans quelque chose que l'on aime et d'exercer du contrôle sur son devenir ».

Quant à la prédisposition du prédécesseur vis à vis de la succession familiale pour Mouline (2000) elle dépend en grande partie du désir du successeur de vouloir assumer les responsabilités de la direction de l'entreprise familiale. Pour le prédécesseur, l'intention de transmettre, même clairement exprimée, se heurte à certaines conditions. La compétence des individus est un élément central de la sélection du successeur. L'intention sera fondée sur la confiance envers un successeur quant à la pérennisation de l'héritage. La croyance dans les compétences et aptitudes à occuper un poste de direction est donc un élément prépondérant du processus intentionnel (Bayad et Bardot, 2002).

Proposition 2 : La transmission résulte de la rencontre de deux intentions individuelles, celle du prédécesseur et celle du successeur, avec pour objectif la pérennisation du projet familial. Nous parlons alors dans la PME familiale de co-construction de l'intention de transmission.

La phase de pré-implémentation

Dans l'étape de pré-implémentation, c'est-à-dire de construction de l'intention, l'approche cognitive analyse au niveau mental les ressources socio cognitives et leurs interactions dont un des aboutissements est l'intention. Il s'agit de comprendre la création de la capacité intentionnelle stratégique. Selon l'approche cognitive, l'élaboration de la stratégie est analysée comme un processus mental où les décisions sont élaborées par un stratège en référence à un environnement perçu qu'elles contribuent à modeler et à façonner. Or l'entreprise familiale a la particularité de présenter un environnement interne particulier. Elle se situe à l'intersection de deux systèmes. Un système familial fonctionnant sur une logique d'émotivité et un système entreprise géré selon une logique de rationalité (Goetschin, 1987). Elle est ainsi régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs de deux systèmes. Il faut distinguer la famille de l'entreprise. A la famille on attache un certain nombre de valeurs telles que la confiance, la loyauté, la tolérance, le paternalisme et l'altruisme (Barneto, 1999). Dans une perspective trans-générationnelle, la stratégie familiale vise en premier lieu à faire adhérer tous ses membres à une vision commune. L'éducation, par transmission dès le plus jeune âge des valeurs spécifiques à la famille, prend alors une importance considérable. Lors du passage de la première à la seconde génération, en se basant sur le cycle de succession d'Hershon (1975), le fondateur a tendance à fortement s'identifier à l'entreprise qu'il a créée et à la façonner « à son image ». Ainsi, il personnifie la fusion entre les objectifs de la famille et de l'entreprise. De plus il a pour rôle de pérenniser l'entreprise en transmettant ses valeurs aux générations suivantes et en cherchant à concilier le bien de l'entreprise avec le bien de la famille. Durant cette phase d'émergence le prédécesseur imprègne le successeur à la culture d'entreprise, et rassure sur sa capacité à satisfaire les attentes de l'organisation (Bayad et Bardot, 2002).

Proposition 3 : L'intention individuelle du successeur résulte d'un processus mental influencé par les valeurs transmises avec l'entreprise comme héritage à pérenniser.

Décision d'investissement dans l'intention stratégique

A l'origine, il y a une intuition qui croisée avec un révélateur, une opportunité ou une information confirmatoire, amène à construire une projection. L'intention devient consciente et se dote d'une vision. L'intuition est définie comme une connaissance préalable de nature prémonitoire d'événements futurs, une capacité à percevoir d'une manière instantanée des événements non encore advenus (Shapiro et Spence, 1997). Par la suite, il y a la vision et donc la prise de conscience d'un possible à construire. Une définition simple de la vision nous est donnée par Thornberry (1997). Il s'agit d'une « conception de l'avenir, une représentation de l'entreprise dans une projection du futur, hypothèse à la fois analytique et affective ». L'école entrepreneuriale s'intéresse aux tenants et aboutissants de l'intention d'un individu. Elle appréhende l'élaboration de la stratégie comme un processus visionnaire émanant des capacités du concepteur. La stratégie est alors une perspective et en quelque sorte une vision à construire. A l'origine l'intention est un attribut individuel, une représentation intellectuelle d'un futur au centre de la problématique de la création ou de la reprise d'entreprise donc de l'investissement. L'intention entrepreneuriale est alors conçue comme un état d'esprit qui focalise l'attention sur un objectif bien sérié où l'innovation (idée nouvelle), la création de valeur nouvelle, l'intensité du changement pour l'individu (de statut), le besoin de se réaliser (opportunité d'affaires), et la dynamique du projet (organisation) sont essentiels (Bruyat, 1993 ; Paturol, 2005).

Dans l'entreprise familiale la vision comprend deux facettes. La première est une "image concrète" qui comprend à la fois la mission de l'entreprise et une description vivante, motivante et précise du futur. La vision du successeur consiste en une représentation de ce qui

peut être un rêve ou un but précis, voire l'affirmation d'une mission (Bennis et Nanus, 1985). La deuxième facette dépasse le simple énoncé d'une stratégie. Elle recouvre un aspect culturel qui reflète les valeurs de l'entreprise familiale. La « philosophie directrice » s'apparente au « code génétique » transmis par les dirigeants antérieurs de l'entreprise (Collins et Porras, 1991). C'est un ensemble de principes, de valeurs et d'axiomes motivants qui peuvent être déclinés en croyances fondamentales. La vision du successeur va être l'expression des convictions fondamentales de la famille à l'égard de l'entreprise.

Proposition 4 : La prise de décision d'exercer l'option stratégique par le successeur à une triple origine : dans la création de valeur pour le projet, l'envie de se réaliser et la conscience d'un patrimoine économique familial à faire perdurer.

Passage à l'intention collective

Il s'agit d'intégrer la prise de décision qui prolonge une intention individuelle en une intention collective. Difficile de ne pas citer Hamel et Prahalad (1989) quant à l'intention stratégique. Celle-ci devient collective en s'ancrant dans un projet innovant. Ces auteurs appréhendent ce concept comme une vision ambitieuse et astreignante qui pousse à l'action, ce qui fournit à la fois sensibilité et force à l'envie pour construire le futur. Elle consiste de fait au niveau d'un projet à se libérer des contraintes de l'environnement et des règles établies par la concurrence pour se doter d'objectifs originaux et ambitieux pour l'avenir. Dans cette perspective, le successeur devient un leader capable de percevoir les objectifs fondamentaux de son entreprise et jette un pont entre le présent et l'avenir (Bennis et Nanus, 1985). Durant cette étape la vision appartient notamment au successeur mais elle doit être partagée et communiquée aux différents membres et partenaires de l'entreprise pour donner une cohérence à l'ensemble des actions. Elle forge un sens commun en prenant en compte les aspirations en leur permettant de se fortifier une identité collective dans l'entreprise familiale (Larçon et Reiter, 1979). L'intention est stratégique dans ce sens où elle dépasse l'imagination du concepteur et intègre une scénarisation du futur impliquant des parties prenantes associées à la construction du projet. Les constituants ont une influence sur les déclinaisons de l'intention. L'intention devient collective et se déploie dans l'étape d'implémentation en mécanismes de gouvernance, en association de porteurs d'enjeux, en vérités stratégiques et en culture organisationnelle. Le successeur identifie donc des buts à atteindre et élabore tout un travail d'ajustement en assurant la stabilité de son entreprise.

Proposition 5: Le processus de transmission est l'organisation d'un rebond pour le projet familial. Il devrait modifier considérablement l'intention collective par l'affirmation d'une intention stratégique qui va alors se décliner en nouvelles ambitions fortes et va transformer le projet au niveau des partenaires, de la gouvernance et de la politique de l'entreprise.

Post implémentation

La performance de l'intention individuelle et son déploiement au niveau collectif sont observables au niveau de la stratégie réalisée et de la légitimité. Pour Suchman (1995), la légitimité est « une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une organisation sont désirables, convenables ou appropriées dans un système socialement construits de normes, valeurs, croyances et définitions ». Le développement d'une intention stratégique a pour ambition de légitimer le projet en redéploiement et donc le noyau. Pour Laufer (1996), les formes de légitimité ne sont pas successives mais imbriquées dans les organisations pour construire la légitimité personnelle du dirigeant qui se confond amplement avec celle de l'entreprise. Le dirigeant doit ainsi construire sa légitimité pour asseoir son pouvoir. Les déterminants de cette légitimité se distinguent dans l'entreprise familiale par l'obtention d'une légitimité interne (autorité qui lui est attribuée par les autres membres de

l'organisation et de la famille) et d'une légitimité externe (issue de l'environnement) (Pichard Stamford, 2002).

Proposition 6: L'intention stratégique évolue du fait de l'action du repreneur. Ce dernier acquiert le statut de successeur lorsque son action est considérée comme légitime. Les activités s'ajustent alors au système social.

2. Analyse pratique du processus d'intention : le cas d'une transmission familiale

2.1 Méthodologie

L'analyse de l'intention stratégique nécessite de prendre en compte la complexité. L'ouverture totale à l'expérience du sujet est donc justifiée. Nous situant au niveau de l'observation du concepteur de la stratégie, nous avons orienté notre construction vers une vision instrumentaliste afin d'en faire un outil de redéploiement utile aux générateurs d'intentions stratégiques. Notre choix s'est orienté vers une méthode qualitative reposant sur un entretien semi-directif. Parmi les stratégies de recherche utilisées, celle de l'étude de cas semblait la plus appropriée (Yin, 1994). Notre objectif est en effet de comprendre un processus ne pouvant exister que dans un contexte particulier. L'analyse ne peut se faire qu'en optant pour une compréhension en profondeur d'une situation. C'est donc dans cette perspective que nous avons identifié l'entreprise X pour l'étude d'un cas pilote.

Le cas a été sélectionnée sur la base des 5 critères suivants :

- la direction de l'entreprise est assurée par le propriétaire et/ou par son successeur;
- les membres de la famille détiennent la majorité absolue du capital de l'entreprise;
- le dirigeant a l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante ;
- le successeur a l'intention de reprendre;
- l'entreprise est au cœur d'un changement générationnel.

Les caractéristiques de l'entreprise retenue sont présentées dans le tableau suivant (Tableau 2).

Tableau 2 : Caractéristiques de l'entreprise étudiée.

Secteur	Transport de marchandises
Forme juridique	Société par Actions Simplifiée (S.A.S)
Date de création	1974
Nombre de salariés	480
Chiffre d'affaires 2009	55 millions d'euros
Actionnariat	Holding familial (S.A.S) dont les parts sont réparties entre 4 membres de la famille
Direction opérationnelle	Le fondateur et son fils
Personnes interviewées	Dirigeant fondateur et successeur

Le protocole choisi repose sur un entretien faisant intervenir le prédécesseur et le successeur. Nous avons mené deux interviews individuelles. Les sources de documentation interne et externe étant en nombre restreint (site internet, brochures de l'entreprise), les entretiens ont fourni le principal matériau. Nous avons construit un canevas de questions ouvertes couvrant les cinq étapes du processus intentionnel de succession. A la fin de chaque thème, il était demandé au successeur d'infirmer ou de confirmer les propositions avancées. Après avoir été informés des objectifs de la recherche, c'est avec l'autorisation des interviews que les entrevues ont été intégralement enregistrées sur magnétophone.

2.2 Résultats de l'analyse

Nous nous proposons à travers une « analyse de sens » de valider ou d'invalider les propositions issues du modèle d'intention. Nous prolongeons l'analyse par une analyse textuelle traitant le contenu des entretiens sous *Alceste 4.9*. Nous terminons par la présentation du modèle d'intention familiale.

2.2.1 Analyse de sens

Préambule : le successeur et le contexte

L'entreprise entre dans une nouvelle phase de développement. Les interviewés en ont conscience et ils admettent que des changements organisationnels devront être effectués. Ainsi pour le prédécesseur « *l'entreprise a atteint une certaine taille. Il y a des notions de paliers qui nécessitent de prévoir une organisation adaptée* ». Les approches dominantes dans l'analyse du développement des PME identifient les différentes phases du processus ainsi que la nature des changements organisationnels à mettre en œuvre. Lorrain et al. (1994) modélisent le développement des PME et identifient 3 phases. Le « démarrage » caractérisé par le lancement des activités. L'entreprise devient au terme de cette étape une entité commercialement viable et implantée sur le marché. « La phase de rentabilisation » correspond à celle du développement de l'entreprise. L'entreprise grandit et le dirigeant, même s'il conserve une place centrale dans la prise de décision importante, est soumis à des pressions croissantes à déléguer. Durant l'étape de la « réussite » l'entreprise s'est agrandie et est structurée par fonction. Le dirigeant n'entretient un contact direct qu'avec les activités importantes. L'entreprise étudiée se situe en phase de « rentabilisation ». Pour passer en phase de « réussite », des changements organisationnels sont à mettre en œuvre. Ainsi le successeur reconnaît qu'à un moment donné il aura « *une obligation à déléguer plus* ». Le passage au stade de développement suivant, la phase de « réussite » se caractérise par la structuration par fonction. « *La création des postes de structure* » a toujours été une difficulté rencontrée par le fondateur. Il y a une inadéquation entre la stratégie menée et les besoins réels. Puisque le dirigeant-fondateur n'est « *pas conscient de la taille de l'entreprise* » en « *ayant des réactions de patrons de petites boîtes pour une entreprise de 500 personnes* ». Ce dernier, au lieu de concentrer ses efforts sur planification et la prise de décision stratégique, se retrouve à gérer « *les petits problèmes* » et « *se passe sûrement à côté d'opportunités importantes* ».

La transmission étudiée relève d'un véritable enjeu stratégique puisqu'elle engage la pérennité de l'entreprise. Le nouveau dirigeant, qui dispose des compétences de gestionnaire issu de sa formation « *supérieure en gestion* », est le véritable acteur de la mise en place du changement pour le projet. La continuité de l'activité implique alors pour le successeur, à la fois la nécessaire adaptation à son rôle de leader, et à la fois le passage à un nouveau stade de développement pour l'entreprise (Gasse et al, 1988). Le processus de transmission est un élément crucial tant du côté de l'entreprise que du côté du successeur (Cadieux, 2005). La réussite du processus conditionne l'avenir de l'entreprise. La durée de ce processus est de 13 ans dans notre cas depuis l'arrivée effective du successeur dans l'entreprise. Il est à noter que le processus de planification de la succession peut durer jusqu'à 20 ans (Ward, 1987). Nous identifions les 4 phases du processus de succession (St Cyr et Richer, 2005). La phase d'*initiation* avec « *les étés étudiants passés pour la plupart du temps dans l'entreprise familiale* ». La phase d'*intégration* où le successeur « *trouve sa place dans chacun des domaines de l'entreprise* ». La phase de *règne conjoint* a été une phase longue où « *lorsque l'on sait que ça va durer chacun va trouver son terrain de jeu* », « *tout en se tenant informé en permanence de l'évolution sur chacun de ses terrains de jeu* ». Le rôle et les fonctions des deux acteurs évoluent de manière imbriquée et aboutissent à une relation « *quasi*

fusionnelle ». L'entreprise étudiée se situe dans les prémices de la phase de *désengagement*. Elle se caractérise par le transfert de pouvoirs du prédécesseur : « *c'est mon fils qui devrait détenir tous les pouvoirs, c'est lui qui connaît les dossiers, c'est lui qui a la connaissance, la compétence* ». Un des défis majeurs que doit surmonter le successeur est d'être légitime à la fois par les partenaires internes mais également par ceux externes à l'entreprise (Barach et al, 1988). Le processus de transmission permet au successeur d'atteindre une légitimité dans l'exercice de son métier « *en occupant de nombreux postes au sein de l'entreprise* », « *en s'accaparant le relationnel et la technique* ». Cette légitimité a été acquise de manière « *stratégique* ». En effet « *pour assurer son intégration* », il a « *insisté sur les ressources humaines* » qu'il considère comme le « *moteur du développement de l'entreprise* ». Le processus de transmission donne au successeur les attributs du leadership.

Le leader est présenté ici comme un agent qui a envie d'exercer des responsabilités et devra posséder une triple capacité : celle d'imaginer une vision transformatrice de l'organisation, celle d'influencer la décision et celle de savoir s'entourer de collaborateurs. **Le successeur valide notre proposition 1.**

Phase de l'émergence : intention familiale dans un contexte intergénérationnel

L'envie de saisir une opportunité susceptible de lui échapper est le déclencheur de l'intention du successeur. En effet, l'entreprise atteignant « *une certaine taille* », la nécessité d'un « *bras droit se fait ressentir* » de la part du fondateur. « *Il m'a demandé si je venais directement après les études ou pas. Ma réponse conditionnait l'attente ou l'embauche de personnel d'encadrement* ». Sa formation académique donne cependant la capacité au repreneur de « *rebondir ailleurs* » au cas où la fonction ne lui « *conviendrait pas* ».

Du point de vue des deux agents, la solution n'est envisageable que si l'envie existe. L'intention du prédécesseur va trouver ses racines dans le désir et l'envie du successeur de vouloir assumer les responsabilités de la direction de l'entreprise. Ce dernier « *a eu envie et nous, ma femme et moi, on a du lui donner envie d'être patron* ». Son intention va s'affirmer dans le contexte de l'entreprise. Pour garantir la pérennité de l'entreprise, sa décision va être liée à la compétence et à l'appréciation du potentiel du futur dirigeant. Il estime que « *comme il y a la compétence, la motivation en plus de l'envie* » il est « *difficile de mettre des barrières* ». Les capacités de direction du successeur jouent un rôle crucial dans le processus intentionnel du fondateur et vont orienter son choix. En effet si le successeur n'avait pas eu « *les épaule pour ce job* », la cession à un repreneur externe « *même si c'est difficile, aurait été envisagée s'il y avait eu un doute* ».

La phase de l'émergence correspond donc à la rencontre de deux intentions individuelles. Lorsque ces deux intentions sont en adéquation, elles aboutissent à une relation « *fusionnelle* » de coopération essentielle pour la suite. **Le successeur est « d'accord » avec notre proposition 2.**

Pré implémentation : valeurs familiales et succession

Dans la phase de pré-implémentation le prédécesseur doit faire en sorte que le successeur adhère à la culture organisationnelle, de façon à ce que ce dernier puisse satisfaire les attentes des membres de l'organisation, gagner leur confiance et leur respect (Bayad et Barbot, 2002). Les valeurs de l'entreprise ont été construites dans une logique organisationnelle. La pérennité de la firme a été bâtie sur celle de l'emploi des hommes qui y travaillent. La « *pérennité de l'emploi* » qui se traduit par « *l'absence de turn over* » fait partie des valeurs fortes affichées par l'entreprise. Elle se traduit plus concrètement par une « *fidélité des hommes* » à l'entreprise. Au-delà des valeurs de l'entreprise, les valeurs propres à la famille tels que la

« confiance et l'écoute entre les membres de la famille », le « fait de n'être pas là pour l'argent » influencent la personnalité du successeur et donc son processus intentionnel. La perpétuation des valeurs est un élément crucial dans le processus intentionnel du successeur : « les valeurs, je suis sur la continuité ». « On a des valeurs, on essaye de tout faire pour les conserver voir pour les développer ». « La gestion de l'humain restera toujours une priorité ».

Le processus mental qui aboutit à la vision prend ses racines dans la transmission des valeurs familiales qui sont également les valeurs de l'entreprise. Elles sont souvent caractérisées par la confusion du patrimoine familial et professionnel (Hirigoyen, 1987). **Le prédécesseur et le successeur valident notre proposition 3.**

Décision d'investissement dans l'IS : appropriation du projet par le successeur

Durant cette phase la vision du successeur se construit. Au delà de la perpétuation des « valeurs qu'il va même renforcer, notamment sur l'aspect social » signe de « la continuité de la mission l'entreprise », le successeur développe son schéma de pensée personnel.

La planification stratégique de l'entreprise émerge. L'horizon stratégique évolue et passe du « court terme à un horizon de 5 ans ». Le futur rôle de dirigeant s'oriente d'un mode management « hyper centralisé » vers du « management d'équipes ».

Sa volonté « d'aller de l'avant et de découvrir de nouveaux débouchés et de se développer notamment en sortant du département », le désir d'être un acteur majeur et d'entrer dans le « top 3 national sur le secteur » sont le révélateur des ambitions en termes de croissance et de création de valeur. La « croissance externe », ignorée par le fondateur car « provoquant des chocs de culture, est même envisagée ».

La vision pousse le successeur à évoluer vers un futur qu'il lui appartient de construire relativement à ses propres cartes cognitives et références, relativement à ses croyances et valeurs (Mouline 2000). L'enchevêtrement des valeurs familiales et des valeurs entrepreneuriales, ces dernières étant principalement basées sur des motivations volontaires relevant d'opportunités positives, enrichit la vision du successeur. Ces éléments rejoignent les résultats de l'étude de Begin (2006) sur l'intention des successeurs de PME en mettant en évidence l'association de motivations liées à préservation d'un patrimoine familial et de motivations entrepreneuriales.

La prise de décision d'exercer l'option stratégique par le successeur a bien une triple origine : création de valeur pour le projet, envie de se réaliser et la conscience d'un patrimoine économique familial à faire perdurer. **La proposition 4 est validée par le successeur.**

Passage à l'intention collective : concilier continuité et création de valeur

Les choix stratégiques passés ont été basés sur de la « gestion en bon père de famille » caractérisée par une « aversion au risque », une « gestion frileuse ». La protection du capital familial « via la constitution d'une holding » et le souhait de « ne pas ouvrir le capital à des extérieurs » rejoignent les résultats issues de la littérature quant la logique d'indépendance de l'entreprise familiale sous tendue par la recherche de la pérennité. Il y a volonté de sauvegarde et de transmission du patrimoine familial. Le maintien des pouvoirs de propriété et de gestion entre les mains du dirigeant propriétaire va conditionner l'ensemble des décisions de gestion. Ce dernier évite une dépendance vis-à-vis de personnes extérieures à l'organisation (Basly, 2006). La difficulté de la mise en œuvre du projet au niveau collectif va résider pour le successeur à concilier :

- une continuité de la mission du fondateur pour ne pas « troubler » les parties prenantes. Pour le successeur « l'attitude des parties prenantes ne tendra pas à évoluer de façon négative s'ils voient que l'on est dans une continuité » ;

- la mobilisation de tous pour la mise en œuvre de ses ambitions de création de valeur telles que la « *croissance externe* ». Les nécessaires transformations au niveau organisationnel émergent via la création « *de postes de structure* » en embauchant « *un directeur financier* » et par la composition de sa « *petite équipe* ».

La proposition 5 est partiellement validée. L'état d'avancement du processus de transmission en est la principale cause. Le prédécesseur n'étant pas désengagé, les marges de manœuvre du successeur pour mettre en œuvre le rebond sont restreintes. Nous estimons que la modification de l'intention collective en affirmant son intention stratégique ne pourra être totalement analysée que lorsque le fondateur sera totalement désengagé.

Post-implémentation : consolidation du leadership familial

L'étape de post-implémentation mesure la performance de l'intention individuelle et les conséquences du déploiement au niveau collectif. Elle est tout d'abord observable au niveau de la stratégie réalisée et de la légitimité. Dans la PME familiale la co-construction dans le temps avec le fondateur de la légitimité du successeur est effective en interne « *en se crédibilisant auprès des salariés* » et en externe « *en récupérant au fur et à mesure les dossiers clients fournisseurs et en leur prouvant ses compétences* ». Cette étape est obligatoire pour obtenir la « *confiance des parties prenantes c'est-à-dire des salariés en premier lieu mais aussi du banquier, des clients* ». A noter que ce concept de confiance peut convenir comme explication possible à la performance souvent considérée comme supérieure dans les entreprises familiales (Allouche et Amann, 1998). Les notions de confiance et de légitimité sont alors acquises par un processus de transmission long et efficace : « *lorsque mon père partira il n'y aura pas de soucis au niveau des salariés, commercialement et au niveau des banques. Avec eux j'ai déjà acquis ma légitimité* ».

L'étape de post-implémentation oblige également à réfléchir au caractère polymorphe de la performance d'un investissement stratégique qui concrétise le développement de l'intention. La réussite d'une succession est fonction de l'efficacité ultérieure de l'organisation, mesurée en termes de performance économique (Sharma et al, 2001). Le cas étudié, se situant dans la phase de désengagement du prédécesseur, ne nous permet pas d'envisager complètement les retombées attendue au niveau de la performance.

Notre proposition 6 relève de l'idée plus que du concret. Il apparaît que l'intention stratégique évolue du fait de l'action du repreneur. Ce dernier conforte son leadership. Le rebond est considéré comme légitime s'il associe les parties prenantes du projet.

2.2.2 Analyse textuelle sous Alceste 4.9

Le discours du successeur est appréhendé à travers un ensemble de données textuelles extraites de l'entretien. Ce corpus est analysé par le logiciel lexicométrique ALCESTE 4.9.

Le logiciel décompose le corpus en quatre classes regroupant 88 des 172 unités de contexte élémentaires (u.c.e.): 51% de la variance est expliquée.

Les classes (Tableau 3)

Les classes 1, 3 et 4 sont composées d'un nombre équivalent d'u.c.e (classe 1 : 24 u.c.e, classe 3 24 u.c.e, classe 4 28 u.c.e). La classe 2 contient le plus faible nombre de formes (12 u.c.e).

Tableau 3 : Les classes issues de Alceste

Classe	Enoncés classés (%)	Vocabulaire spécifique de la classe et occurrence de l'u.c.e
Classe 1	14 %	Strateg+(23), developpement+(17), interne (16), externe (16), compliqu+er(11), conseil(11), echange+(11), croissance+(10).
Classe 2	7%	client+(41), ensemble(41), partenaire+(27), conducteur(15), partie+(10), salarie+(10), personnel+(10), commercia+l(10).
Classe3	14%	client+(41), ensemble(41), partenaire+(27), conducteur(15), partie+(10), salarie+(10), personnel+(10), commercia+l(10).
Classe 4	16%	Equipe+(37), gouvern<(23), direc+ion(17), encadr+er(11), inspir+er(11), acanc+er(11), evolu+er(11) , manager+(11), capacite+(11).

La **classe 1** regroupe les concepts reliés à la phase de **décision d'investissement dans l'intention stratégique**. Elle procède à la description des ambitions du successeur : croissance, développement, croissance externe, croissance interne. Les aspects stratégiques semblent essentiels.

La **classe 2** regroupe les aspects relatifs à **l'intention collective**.

Les évocations regroupées dans cette classe sont centrées sur les propos du successeur relatifs à l'approche adoptée par le gouvernement d'entreprise. Les données relatives à la performance financières sont exclues et laissent place à une gouvernance orientée vers la satisfaction des parties prenantes et le bien être du salarié. La gouvernance inspire largement le fonctionnement de l'organisation dans une optique partenariale (Renou et al, 2007).

Dans la **classe 3** nous retrouvons des aspects relatifs à la **construction de l'intention et la façon d'exercer les pouvoirs**. La classe rapporte les propos du successeur quant à la mission de l'entreprise héritée des valeurs construites par le fondateur. La logique de continuité, sous tendue par l'importance du personnel, est une mission essentielle du noyau stratégique.

La **classe 4** présente les aspects relatifs à **l'héritage au niveau filiation et au niveau temporel**. Cette classe rapporte la vision du successeur relative l'entreprise, véritable patrimoine économique familial à faire perdurer le moment venu, c'est-à-dire lors de la prise du pouvoir.

Analyse factorielle des correspondances

Ces appréciations trouvent une confirmation dans une AFC pour les variables et les u.c.e significatives du corpus.

L'AFC présente 3 plans sur deux axes que l'on analyse comme suit.

Pour les plans : Le plan 1 représente la réalité stratégique passée et son évolution. Le plan 2 relève des actions stratégiques à mettre en œuvre. Le plan 3 développe les leviers stratégiques mis en œuvre.

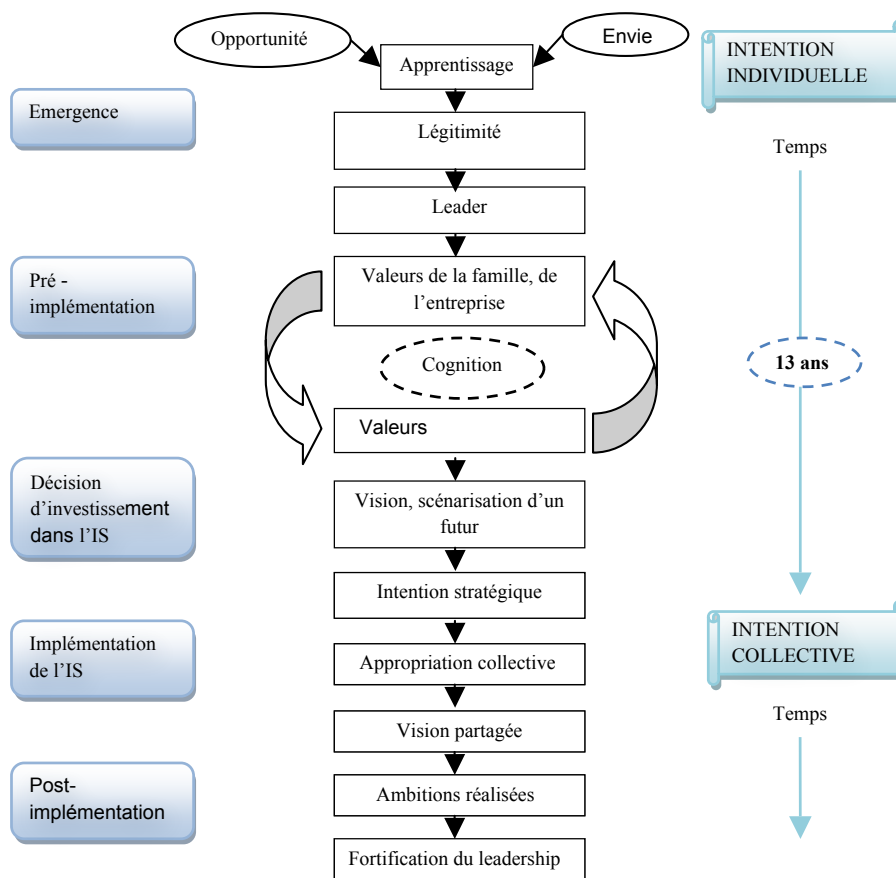
Pour les axes : L'axe 1 (38% de la variance constatée expliquée) représente les changements apportés par le prédécesseur. Nous notons le passage d'une orientation métier (poste, conducteur) caractéristique du fondateur, à une orientation planification stratégique (équipe, gouvernement). Le discours évolue en même temps que le successeur s'approprie le projet.

L'axe 2 (36% de la variance constatée expliquée) présente des variables relatives à la vision stratégique (développement de l'entreprise) et aux moyens permettant au successeur d'atteindre ses objectifs.

3. Présentation du modèle (figure 1) et discussion

Arrivé au terme de cette étude exploratoire, il convient de rapporter les acquis sur ce que nous appelons un modèle d'intention patrimonial. Il s'agit d'enrichir, pour l'entreprise familiale, les séquences du déroulement de l'intention.

Figure 1: Modèle d'intention stratégique de la transmission



Nous en déduisons que les valeurs influencent sensiblement l'architecture du modèle, la transition se fait en douceur sur le long terme, la prise de décision (exercice de l'option) est en amont de la direction effective, la séquentialité est vérifiée mais certaines étapes sont imbriquées.

Pour la discussion, l'étude réalisée a permis d'explorer le concept d'intention stratégique dans le cadre de la PME familiale. Nous avons tenté de décrypter le processus amenant un leader familial à construire puis à développer une intention, génératrice d'un renouveau du gouvernement d'entreprise et révélatrice d'opportunité stratégique pour un projet. Le contexte choisi a été celui de la transmission familiale et a permis d'identifier 5 phases dans le processus intentionnel du successeur. Une revue de littérature et une étude empirique d'un cas pilote nous ont amené à construire un modèle. Nous situant au niveau de l'observation du concepteur de la stratégie, nous avons orienté notre construction dans une vision instrumentaliste afin d'en faire un outil pouvant servir de repères pour quiconque serait impliqué dans une telle démarche.

Notre modèle affirme la mise en relation d'une intention individuelle et d'une intention collective. L'intention individuelle du successeur émerge devant l'opportunité et l'envie que suscite le projet. Cette intention évolue durant la phase d'apprentissage du successeur. Elle devient stratégique lorsque le successeur, ayant acquis les attributs du leader (légitimité, confiance), élabore une vision stratégique. Cette vision, élément central de son rôle, est la résultante d'un processus complexe combinant deux logiques. La première est liée aux valeurs familiales et se décline au niveau stratégique par une mission de continuité et de pérennisation

du patrimoine économique familial. La seconde résulte des ambitions personnelles du successeur issues de motivations entrepreneuriales. Elle doit conduire l'entreprise vers une nouvelle phase de développement, un rebond en quelque sorte.

L'intention collective est le prolongement de l'intention individuelle vis-à-vis des parties prenantes. Elle permet de forger une identité collective. Elle se déploie en mécanismes de gouvernance, en association de porteurs d'enjeux, en vérités stratégiques et en culture organisationnelle. Le processus prend fin lorsque les ambitions sont réalisées et permettent au successeur de conforter son leadership.

Les limites de notre étude sont principalement d'ordres quantitatifs. Nous sommes en effet en face d'une logique complexe faisant intervenir de nombreuses parties aux intérêts diversifiés et aux attentes divergentes. Diverses notions issues de la théorie entrepreneuriale, de la gouvernance et de la stratégie sont abordées. Espérer comprendre ce processus à travers une étude de cas unique peut sembler très réducteur. Cependant cette recherche est de nature exploratoire et nous souhaitons dans un futur proche enrichir le modèle en élargissant notre échantillon. A partir de ce cas pilote, l'étape actuelle de notre recherche est l'élargissement de l'échantillon et la concentration sur l'intention du successeur. L'objet est d'affiner le modèle pour affirmer son intérêt en termes de grille de lecture de l'intention familiale.

Bibliographie

- Amann B., Allouche J. (1998), « La confiance, une explication des performances des entreprises familiales », *Économie et Société, série gestion*, septembre 1998.
- Amann B., Allouche J. (2000), « L'entreprise familiale, un état de l'art », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 33-79.
- Amann B., Allouche J. (2002), « L'actionnaire dirigeant d'entreprises familiales », *Revue Française de Gestion, L'actionnaire*, vol. 28, n° 141 p. 109-130.
- Astrachan H., Kolenko T.A (1994), « A neglected factor in family business success: human resources practice » *Family Business Review* 7 3, p. 257-262.
- Barach J.A., Gantisky J. Carson J.A., Doochin B.A. (1988), « Entry of the Next Generation : Strategic Challenge for Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, April, p. 49-56.
- Barneto Pascal (1999), « La performance financière des entreprises familiales cotées sur le Second Marché de la Bourse de Paris », *Revue du Financier*, n° 122-123, p. 94-118.
- Basly S. (2006), « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique », *CRISC 12 (Cahier de Recherche de l'ISC)*, Centre de Recherche du Groupe ISC Paris, avril 2006.
- Bayad M., Barbot M. C. (2002), « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : Étude de cas exploratoire de la relation père-fille », *Congrès International Francophone sur la PME*, HEC Montréal.
- Begin L. (2006), « La succession dans la PME familial: par intérêt et par passion ! », *Actes du colloque CIFEPME*, oct. 2006, HEG Fribourg, Suisse.
- Bennis W., Nanus B (1985), « Leaders: strategy for taking charge », *Harper and Row Publishers*.
- Bruyat C.(1993), « Création d'entreprise: Contributions épistémologiques et modélisation », Thèse U. PMF Grenoble.
- Cadiou C (1990), « Le redéploiement stratégique de l'entreprise », *Coll. Campus Entreprise Université, Les Editions d'Organisation*.
- Cadieux, L. (2005), « La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 18, no. 3, p. 343-355.

- Collins J.C., Porras J.I. (1991), « Organizational Vision and Visionary Organizations », *California Management Review*, vol. 39, n° 11, p. 30-52.
- Fama EF., Jensen M.C.(1983), « Agency problems and residual claims», *Journal of Law and Economics*, vol 26, juin, 1983, p.327-350
- Fama EF., Jensen M.C.(1983), «Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, vol 26, p.301-326.
- Garach J.A., Ganitsky (1995), « Successful transmission in family business », *Family Business Review*, vol. 8, p. 131-152.
- Gasse Y., Theberge G., Naud J. (1988) , "La continuité dans la PME familiale". *Revue Internationale PME*, vol.I, n° .1, p.43-56.
- Goestchin P. (1987), «La gestion de la succession dans les PME », *Revue Économique et Sociale*, p. 98-107.
- Haddadj S., d'Andria A. (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue française de gestion*, n° 132 , p. 11-22.
- Hamel G., Prahalad C.K (1989), « Strategic intent » , *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, p. 63-76.
- Handler W.C. (1994), « Succession in Family Business, a review of the research », *Family Business Review*, vol. 7, n°2, p. 133-157.
- Hershon S.A. (1975), « The Problem of Management Succession in Family Businesses, Harvard University, School of Business Administration », *A Thesis for the Degree of Doctor of Business Administration*, Massachusetts.
- Hirigoyen G.(1987), « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », *La revue du financier*, vol. 55, n° 1, p. 37-48.
- Hugron, P. (1998). « La régie d'entreprises familiales », *Revue Internationale de Gestion*, 23(3), p.37-40.
- Larçon J.P., Reitter R. (1979), « L'identité de l'entreprise, facteur-clé de sa survie », *Direction et Gestion*, n° 3 p. 11-16.
- Laufer R.(1996), « *Quand diriger, c'est légitimer* », *Revue Française de Gestion*, novembre décembre, n° 111, p. 12-36.
- Lorrain J., Belle A., Ramangalahy C.(1997), « Relation entre le profil de comportement des propriétaires -dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise », *Revue internationale P.M.E.*, vol 7, n°1.
- Mignon S.(2002), « Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique », *Revue Internationale PME* ,vol. 15, n° 2, p. 93-118.
- Mouline J.P. (2000) , « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 3, n° 1, p. 197 – 222.
- Murray.B (2003), « The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective», *Family Business Review*, vol. 16, n° 1,p.17-33.
- Paturel R. (2005), « Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat », *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris-Dauphine.
- Pichard Stamford J.P (2002), « La légitimité du dirigeant familial», *La gouvernance de l'entreprise familiale*, Economica, Paris.
- Renou Y., Renault M. (2007), « Une conception pragmatique de la firme partenariale », *Economie Appliquée* , tome LX.
- Shapiro D. Spence, S. (1997). « Cerebral laterality, repressive coping, autonomic arousal, and human bonding.» *Acta Physiologica Scandinavica, Supplementum*, 640,p. 60-64.
- Sharma S.(2001), « L'organisation durable et ses stakeholders », *Revue française de gestion*, n° 136, p. 154-167.

St-Cyr L., Richer F (2005), « La planification du processus de transmission dans les PME québécoises », *Revue internationale P.M.E.*, vol 18, n°3-4, p.51-71.

Suchman M.C (2005), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Journal*, vol.20, n°3, p. 571-610.

Thornberry N.(1997), « L'art d'être visionnaire », *L'Expansion Management Review*, Juin, 1997, p.16-22.

Ward, J.L. (1987), « Keeping the family business healthy : How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership », San Fransisco, CA:Jossey-Bass.

Yin, R. (1994), « Case study research: Design and methods » Beverly Hills, CA: Sage Publishing.