

Marie-Christine BARBOT

Maître de conférences
Université Henri Poincaré
IUT de Longwy
Département GEA
186 rue de Lorraine
54400 Cosnes et Romain

Marie-Christine.Barbot@iut-longwy.uhp-nancy.fr

Katia RICHOMME-HUET

Maître de conférences
Ecole Nationale Supérieure des Industries Chimiques
1 rue Grandville
BP 451
54001 Nancy cedex

Katia.Richomme-Huet@ensic.inpl-nancy.fr

**Le contexte successoral des PME familiales implique-t-il
un processus entrepreneurial ?**

RESUME :

Cette communication réunit deux champs de recherche : l'entrepreneuriat et la succession au sein des PME familiales en proposant une modélisation du processus successoral différenciant les comportements spécifiques à l'entrepreneur de ceux du reproducteur à partir de facteurs contextuels favorables ou défavorables. La méthodologie repose sur trois études de cas à partir d'entretiens fondés sur la méthode des récits de vie auprès des héritières afin de recueillir leur expérience.

Le contexte successoral des PME familiales implique-t-il un processus entrepreneurial ?

Introduction :

La transmission d'une PME familiale¹ par succession revêt une forme spécifique d'entrepreneuriat reposant sur l'existant. Au sein de ces entreprises, la succession n'est pas un événement mais un processus lent et graduel durant lequel les individus effectuent les préparations nécessaires pour assurer une harmonie familiale et une continuité de l'entreprise à travers les générations. Le successeur doit-il disposer de capacités entrepreneuriales et de gestion suffisantes pour assurer la continuité et le développement de l'entreprise familiale ? Les comportements entrepreneuriaux de ces acteurs permettent-ils à ces entreprises d'innover, de se développer et/ou de diversifier leurs activités ?

Cette étude de cas exploratoire réunit deux champs de recherche : l'entrepreneuriat et la succession au sein des PME familiales et s'interroge sur le sens de leur relation dynamique. Le processus successoral de l'entreprise est-il entrecoupé de comportements entrepreneuriaux des individus ? Dans cette hypothèse, les successeurs peuvent être des "entrepreneurs" ou des "reproducteurs de modèles familiaux". Ou inversement : le processus entrepreneurial de l'entreprise est-il ponctué de processus successoraux des individus ?

Nous proposons une modélisation du processus successoral différenciant les comportements spécifiques à l'entrepreneur de ceux du reproducteur à partir de facteurs contextuels favorables ou défavorables.

L'objectif de cette contribution, à travers différentes études de cas, est de mieux comprendre les motivations du successeur et d'en induire un éventuel comportement entrepreneurial. Il s'agit également de vérifier si, à l'instar d'autres auteurs recensés par Cadieux *et alii* (2000), la succession est toujours un processus. Une première section définit les notions de processus successoral et processus entrepreneurial permettant de proposer une modélisation du processus successoral. La méthodologie de recherche est explicitée dans une deuxième section. La troisième section met en évidence les résultats et l'analyse des cas.

¹ Nous retiendrons une définition multicritères de l'entreprise familiale : contrôle effectif de la propriété et de la gestion, intention de transmettre l'entreprise à la génération future (Allouche et Amman, 2000 ; Cadieux *et alii*, 2000 ; St-Cyr et Inoussa, 2000).

1- PROCESSUS ENTREPRENEURIAL / PROCESSUS SUCCESSORAL

Nous définissons successivement le processus successoral, le processus entrepreneurial puis exposons une approche permettant de réunir ces deux processus.

1.1 Le processus successoral

En s'appuyant sur plusieurs recherches (notamment Handler, 1990 ; Hugron et Dumas, 1993 ; Morris *et alii*, 1997 ; Sharma *et alii*, 1998), Cadieux *et alii* (2002) définissent la succession comme un « processus dynamique durant lequel les rôles et fonctions des deux principaux groupes d'acteurs » (prédécesseur-successeur) « évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à la prochaine génération, d'une part, la gestion de l'entreprise et, d'autre part, la propriété ».

Ces auteurs résument les modèles existants (Barnes et Hershon, 1976 ; Longenecker et Schoen, 1978 ; Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1990 ; Hugron et Dumas, 1993) en quatre phases : l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le retrait du fondateur. La durée de ces étapes sera variable suivant les entreprises. Outre ces quatre phases, nous retiendrons que le processus de succession comporte deux dimensions : le transfert de direction (succession managériale de l'entreprise) et le transfert de propriété (transfert et partage du patrimoine familial) (Hugron, 1991). La succession est un processus influencé par de nombreuses variables internes (famille, fondateur, successeur, caractéristiques et acteurs de l'entreprise) et externes à l'organisation (environnement, partenaires économiques) (Cadieux *et alii*, 2000). Cadieux et Lorrain (2002) ont effectué, très récemment, une synthèse exhaustive des nombreuses recherches sur le processus de succession en fonction de leurs objectifs :

- « connaître, comprendre et expliquer le processus ;
- identifier les facteurs de succès du processus ;
- comprendre l'intérêt des enfants à prendre la relève ;
- comprendre la dynamique psychologique des principaux acteurs impliqués ».

Nous avons choisi de reprendre la notion de processus dans la succession, mais nous souhaitons aussi mettre en évidence, au-delà des sources de résistance bien connues, telles que psychologiques, juridiques, familiales, financières, etc. (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002), l'événement déclencheur, c'est-à-dire les situations négatives et positives au sens de Shapero (1975), qui peut conduire des individus à assurer la relève contre leur volonté initiale, conduisant généralement à un raccourcissement des phases de préparation et de planification de la succession ou à leur inexistence.

1.2 Le processus entrepreneurial

Depuis Smith (1967), une partie de la communauté des chercheurs en entrepreneuriat se mobilise autour du repérage de profils types de créateurs d'entreprise (Laufer, 1975 ; Marchesnay, de 1986 à 1999 ; Julien et Marchesnay, 1988, Hornaday 1990, Julien, 1994, Lorrain et Dussault 1990 ; Verstraete, 1999, 2000 ; Kirby, 2002). Pourtant, la création d'entreprise présente une grande hétérogénéité, "tant du point de vue des entreprises créées que de la forme des processus et des profils que doivent avoir les créateurs pour réussir" (Bruyat, 2000). Force est de constater que les créateurs sont issus de milieux professionnels et sociaux différents, avec une expérience et une formation différentes, avec des moyens financiers et relationnels différents qui probablement ne vont pas créer dans le même secteur.

C'est pourquoi, alors que la conception traditionnelle de l'entrepreneuriat était étroitement associée à la création d'une nouvelle entreprise, c'est-à-dire à une simple activité économique (Toulouse, 1979), plusieurs auteurs (Gasse, 1982 ; Kanter, 1984) ont défini ce concept comme une nouvelle approche et un ensemble d'attitudes et de valeurs particulières associées à la gestion d'une entreprise. Dans cette perspective, la création ex-nihilo ne serait plus la seule forme possible d'entrepreneuriat. Ainsi, Deschamps et Paturel (2001) envisagent la reprise d'une entreprise existante comme une option à l'entrepreneuriat. Selon Bruyat (1994), l'entrepreneuriat revêt différentes formes, modélisées d'après les critères de nouveauté et d'indépendance de l'entreprise. Le consensus s'effectue donc autour de la variabilité des modalités entrepreneuriales (Pendélieu, 1997 ; Fayolle, 2000).

Etant entendu que les définitions issues de la théorie économique néoclassique ne nous satisfont aucunement, nous pensons à l'instar d'autres auteurs que les déterminants de la décision d'entreprendre revêtent des considérations sociales, psychologiques et environnementales. Ainsi, le modèle de Shapero (1975) met en avant à la fois les caractéristiques psychologiques du créateur et trois facteurs contextuels discriminants : la discontinuité (ou déplacement, variable de situation) met en exergue les situations négatives (pushes) et les situations positives (pulls) ; la crédibilité de l'acte (variable sociologique) est issue de l'image d'imitation et de la culture entrepreneuriale ; la faisabilité (variable économique) dépend essentiellement de six types de ressources ((Money, Men, Machines, Materials, Market, Management).

Selon Belley (1989), il manque une variable pertinente. Il propose alors d'intégrer au modèle de Shapero l'opportunité, comme vision de l'entrepreneur permettant de "pressentir le potentiel d'exploitation d'une idée pour en tirer profit" (Hernandez, 2001 :71). Au même titre que pour la création d'entreprise, nous nous proposons de vérifier l'existence de variables de situation négatives et positives (Shapero, 1975), posant le postulat que la succession est une opportunité (Belley, 1989) pour le futur dirigeant.

Cependant, notre approche serait affaiblie par l'étude exclusive de l'acte entrepreneurial. La littérature plus récente nous permet d'aborder l'entrepreneuriat non plus sous l'angle de l'acte et de l'entrepreneur, mais au-delà de constater la pertinence du comportement entrepreneurial en tant que processus à la fois du dirigeant mais aussi de l'entreprise. Dans un premier temps, Filion (1997) élargit la notion d'entrepreneuriat à un "champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales." Dans un second temps, le domaine n'est plus centré sur l'entrepreneur mais sur le processus entrepreneurial (Hernandez, 1999 ; Fayolle, 2000), les auteurs se focalisant sur le comportement (Bygrave et Hofer, 1991 ; Hornsby *et alii*, 1991). "Dans cette approche comportementale, la création d'une organisation est un événement contextuel, le résultat de nombreuses influences et l'entrepreneur intervient dans ce processus complexe. Ses actions ont pour résultat la création d'une organisation". (Hernandez, 1999 : 52).

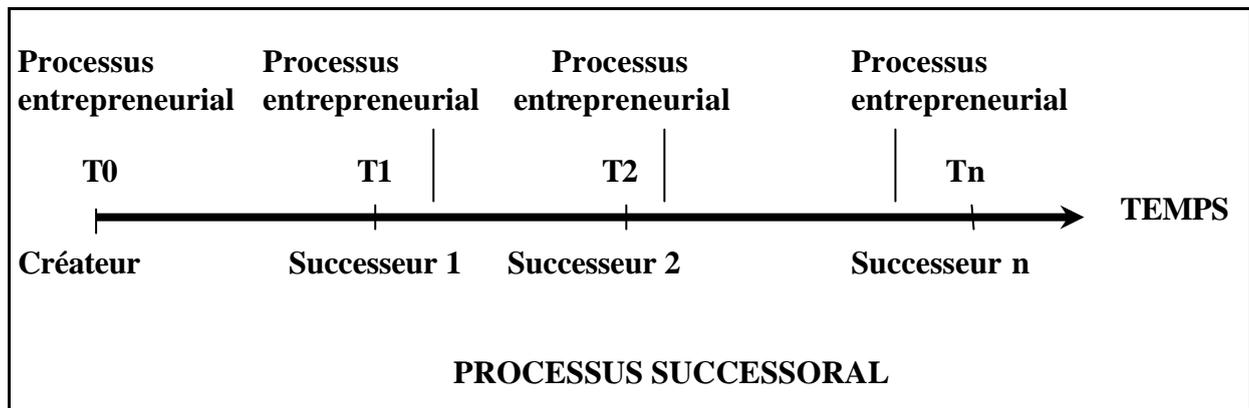
1.3 Quelle est la relation dynamique entre processus entrepreneurial et processus successoral ?

Nous retiendrons l'approche processuelle dans ses deux dimensions, c'est-à-dire au sens d'émergence organisationnelle (Gartner, 1985, 1998 et 1993) et de comportement entrepreneurial, au niveau de l'individu mais aussi de l'entreprise. De plus, nous étudierons le contexte successoral dans une démarche processuelle. Selon Covin et Slevin (1991), il est possible de parler de comportement entrepreneurial pour une organisation comme pour un individu. Effectivement, lorsque nous observons une entreprise existante et multigénérationnelle, nous pouvons nous interroger sur la relation entrepreneuriat et succession au cours du temps.

S'agit-il d'un processus successoral continu entrecoupé de série de comportements entrepreneuriaux ? Dans cette optique (figure 1), l'entreprise se construit temporellement selon un processus successoral dépendant de ses successeurs, qui peuvent avoir individuellement des actions ou un comportement entrepreneurial.

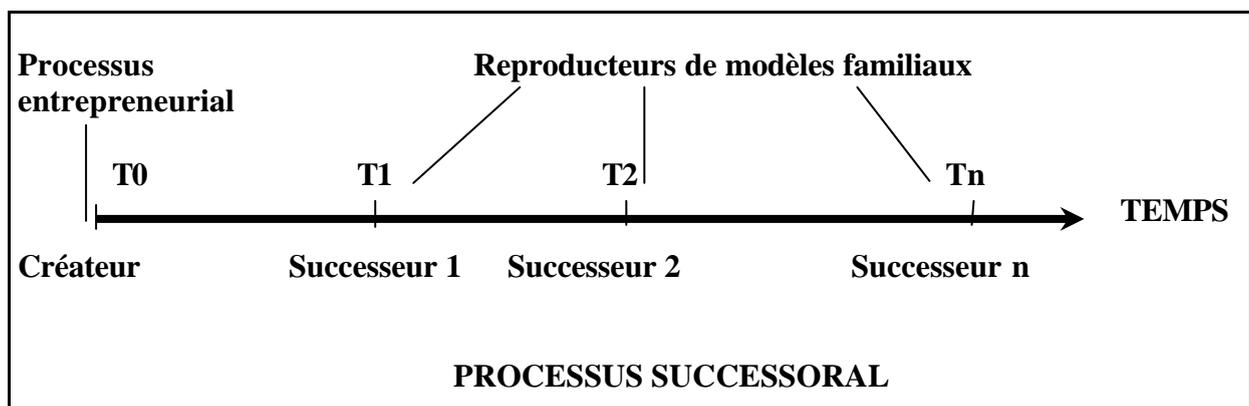
Nous serions alors quasiment dans un contexte d'intrapreneuriat (Carrier, 2000) au sens où la structure préexiste au possible entrepreneur.

Figure 1: Processus successoral de l'entreprise et comportement entrepreneurial des individus



Il pourrait aussi s'agit d'un simple successeur, reproducteur de modèles familiaux, puisque issu d'une culture entrepreneuriale (figure 2). La succession apparaît alors comme une opportunité évidente pour "l'enfant". Le processus de reconnaissance de l'opportunité serait uniquement dû à l'origine familiale.

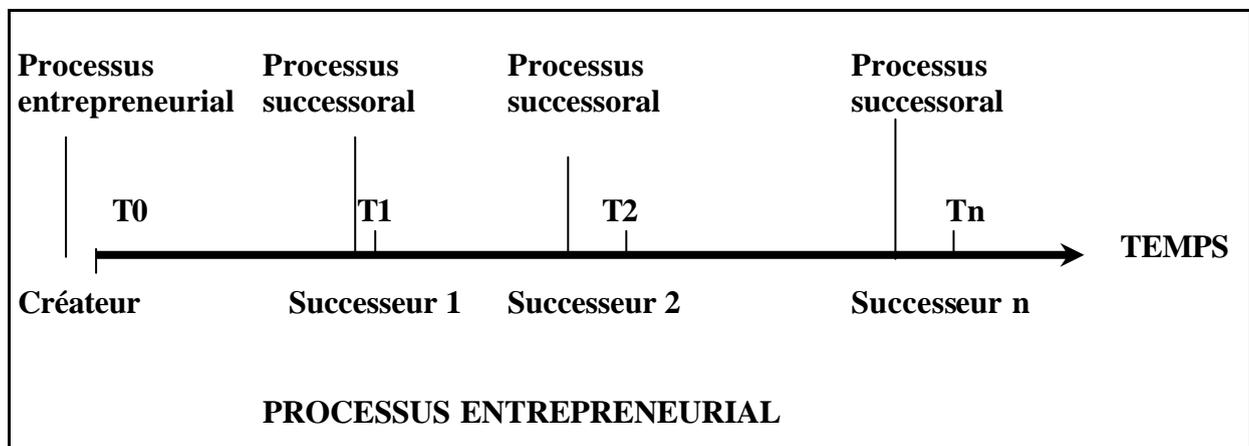
Figure 2 : Processus successoral de l'entreprise et reproduction de modèles familiaux



Dans cette situation, l'individu et l'entreprise ne développent pas de comportement entrepreneurial, à l'exception du créateur. Ils se contentent d'assurer la survie, voire de pérenniser l'entreprise dans le but de la transmettre à leur tour.

Inversement, si nous nous intéressons au comportement entrepreneurial de l'entreprise, c'est « ce comportement qui est l'élément central et essentiel du processus entrepreneurial » (Hernandez, 1999 : 58). Cette approche, issue des travaux de Covin et Slevin (1991), dépasse le stade de la création de l'entreprise et permet de considérer l'organisation comme entité indépendante de son fondateur. Alors que le créateur, quelle que soit sa stratégie ne peut prétendre à l'immortalité (cycle de vie prévisible !), l'entreprise peut parfois voir se succéder de nombreux propriétaires humains. Finalement, nous pouvons donc parler d'un comportement entrepreneurial pour une firme. En ce sens, nous envisageons l'hypothèse d'un processus entrepreneurial ponctué de processus successoraux. Dans cette situation, les différents successeurs sont une des composantes du processus entrepreneurial ou variables internes au sens de Covin et Slevin, dont la valeur stratégique dépendra de leur propre comportement (figure 3).

Figure 3 : Processus entrepreneurial de la firme et processus successoral des individus



Selon Mignon (2002), « le maintien de l'organisation constitue une perception possible de la pérennité d'une entreprise ». L'auteur distingue deux grandes familles de pérennité (Mignon, 1998) : d'une part, la pérennité du pouvoir (contrôle et direction) semble, dans le cadre de la succession, une condition *sine qua non*. Le dirigeant souhaite la continuité de l'entreprise uniquement si elle reste dans le patrimoine familial.

D'autre part, la pérennité du projet (activités et organisation de l'entreprise) apparaît également comme une volonté annoncée, ce qui peut être une source de conflits entre le prédécesseur et le successeur potentiel. C'est pourquoi nous évoquerons deux comportements possibles pour le successeur selon qu'il ait ou non résolu le rapport au père : l'entrepreneur « tuerait » le père, contrairement au reproducteur.

Afin de déterminer le profil psychologique des successeurs, nous nous appuyons sur les nombreux travaux ayant identifié cette caractéristique dans les populations de créateurs d'entreprise. Parmi ceux-ci, nous pouvons distinguer ceux s'intéressant à l'internalité, identifiée par Rotter (1966) et définie comme le contrôle interne de la situation, c'est-à-dire la confiance en soi, et, au besoin d'épanouissement ou d'accomplissement (*need of achievement*) relevé par Mc Clelland, (1965). La conjonction de ces facteurs tendrait à induire des comportements individualistes (Bonnett et Furnham, 1991).

Nous pouvons aussi mentionner le besoin d'indépendance, le besoin d'approbation, le besoin de tout contrôler (Kets de Vries, 1986) ou la recherche d'une certaine autonomie (Timmons, 1971 ; Hornaday, 1982). Le besoin d'accomplissement ne permettant pas de conclure à une spécificité des entrepreneurs sur les autres types de dirigeant (Sexton et Bowman, 1984 ; Bird, 1989 ; Hirisch et Peter, 1991), nous retiendrons prioritairement le niveau d'internalité. Selon Mc Graw et Robichaud (1995), les dirigeants démontrant un niveau élevé d'internalité font davantage usage de pratiques de gestion.

Parmi les critères distinguant les créateurs d'entreprise, le profil sociologique semble jouer un rôle important. Selon les conclusions d'une large enquête nationale, ANCE et INSEE (1988), sur les créateurs, une autre donnée socio-historique semble discriminante : l'origine familiale des créateurs. Les recherches de Shapero et Sokol (1992), de Brockhaus (1982), de Cooper et Dunkelberger (1984) ont déterminé que l'environnement familial, et en particulier un père entrepreneur, entraîne la crédibilité et la désirabilité de « l'acte entrepreneurial ».

Un second facteur sociologique joue un rôle important. Une recherche déjà ancienne montre que la catégorie sociale du créateur conditionne en partie le secteur de la création, la taille de l'entreprise et l'intensité du passage à l'acte d'entreprendre (Kombou, 1986). Ce résultat est désormais confirmé par un grand nombre d'autres études : Shapero, dans Keeble et Wewer (1986), Kombou et Kochanski (1988), Gollec et Lauhlé (1987), Viennet (1988), Ghazali, Ghosh et Tay (1994).

Nous proposons, dans le tableau suivant, les facteurs caractéristiques du profil type des successeurs entrepreneur et reproducteur, selon les critères mis en avant pour la création d'entreprise. Effectivement, il apparaît une forte corrélation entre les facteurs, que ce soit des créateurs ou des successeurs. Il nous faut cependant préciser que nous employons sciemment le terme de reproducteur plutôt que d'imitateur pour le successeur non entrepreneur, au sens où il reprend l'entreprise familiale dans laquelle il a baigné depuis son enfance. Il serait imitateur s'il avait lui-même créé une structure identique à celle de son père.

Ainsi, les variables processuelles repérées par Gartner (1985) dans la création d'une nouvelle entreprise peuvent s'appliquer au contexte successoral, étant entendu que le successeur n'a pas besoin au préalable d'accumuler les ressources. Cependant, un successeur entrepreneur devra identifier une possibilité d'affaire (opportunité ou non de reprendre l'entreprise familiale), proposer au marché des produits et des services, produire le produit, construire une organisation (nouvelle par rapport à son dirigeant), répondre au gouvernement et à la société.

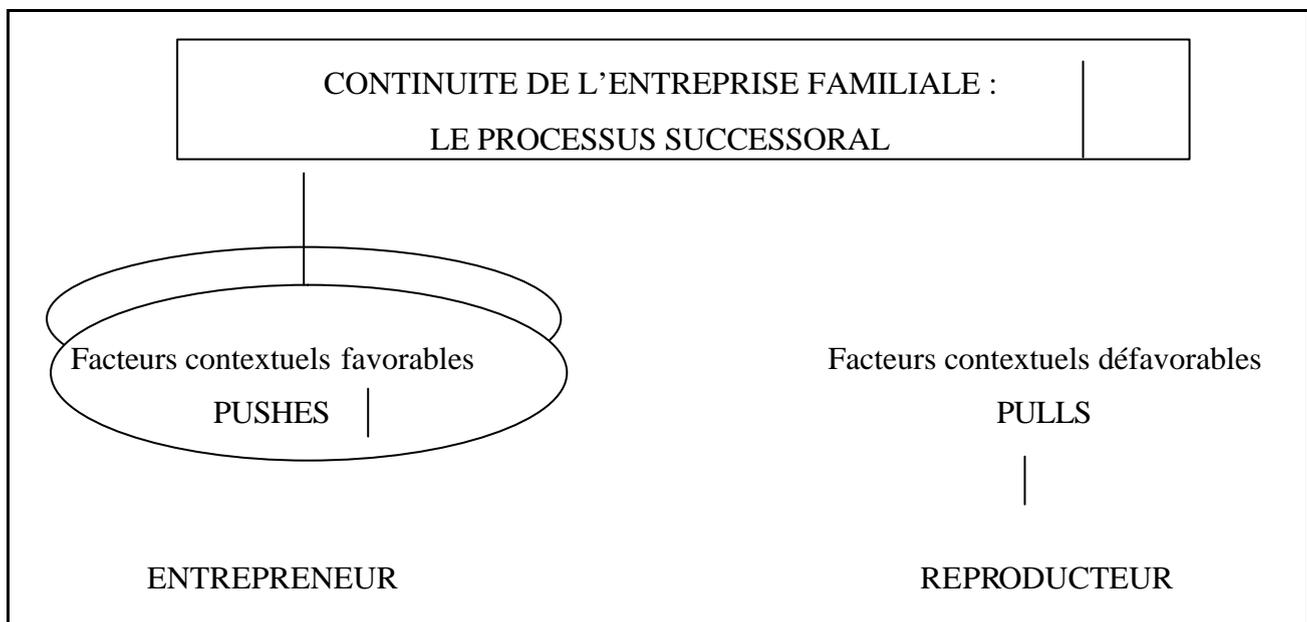
Tableau n°2 : la distinction théorique successeur entrepreneur / reproducteur

Critères	Successeur Entrepreneur	Successeur reproducteur
Profil psychologique	Forte internalité Besoin d'autonomie Besoin de pouvoir Besoin de domination	Faible internalité Besoin d'indépendance Besoin de socialisation Besoin d'appartenance
Profil sociologique	Père entrepreneur Logique entrepreneuriale Reproduction et amélioration de modèles familiaux	Père indépendant Logique d'insertion sociale Reproduction de modèles familiaux ou d'archétypes.
Motivations	Exploiter une idée Moderniser, développer Profit et croissance Innovation Autonomie Pouvoir, puissance	Convoiter un statut social Continuer une tradition familiale, pérennité Buts personnels Indépendance Pas d'autre solution
Caractéristique	Dissociation entreprise-famille Comportement innovant Pratiques de management stratégique Entrepreneur CAP Logique entrepreneuriale	Imbrication entreprise et famille Implication totale de temps et de ressources Extension de la personnalité Entrepreneur PIC Logique patrimoniale

Subséquentement, notre démarche reposera sur le contexte de continuité de l'entreprise familiale comme processus successoral.

Nous en proposons une modélisation (figure 4) permettant de mettre en exergue les facteurs contextuels favorisant la continuité de l'entreprise, tout en différenciant les comportements spécifiques à l'entrepreneur de ceux du reproducteur. Le choix des facteurs possibles repose sur les modèles de Shapero (1975), Belley (1989) et Covin et Slevin (1991). Subséquemment, notre démarche reposera sur le contexte de continuité de l'entreprise familiale comme processus successoral.

Figure 4 : Modélisation du processus successoral



La visée empirique de notre recherche se voulant exploratoire, nous avons opté pour une méthodologie qualitative fondée sur les récits de vie.

2- APPROCHE METHODOLOGIQUE QUALITATIVE : LES RECITS DE VIE

2.1 Echantillonnage et délimitation du corpus

Notre investigation procède par interviews semi-directives, à consigne ouverte, sans questionnaire fermé et, bien entendu, sans jugement de valeur. Nous avons choisi d'interroger notre locuteur sur les raisons pour lesquelles il a choisi d'assumer la succession au sein de l'entreprise familiale. Puis, nous lui avons demandé le rôle qu'il pensait y jouer.

La consigne était alors formulée de la manière suivante : “ *Pouvez-vous me raconter comment s’est déroulée la succession dans l’entreprise familiale ?* ” ; tandis que les axes thématiques précisaient les pratiques effectives dans l’entreprise afin de représenter le contexte successoral et de mettre en exergue, s’il y a lieu, le processus entrepreneurial.

Cette enquête ouverte procède d’une méthodologie contextuelle (Roche et Taranger, 1995), c'est-à-dire qu’elle se caractérise par certaines délimitations spécifiques du corpus :

- *le découpage temporel* : le point de départ de notre enquête, dans le temps, coïncide avec la mise en œuvre du processus successoral. En revanche, nous n’avons pas fixé l’arrêt de l’enquête en terme de date, puisque les acteurs remontent au moins jusqu’à la période actuelle, voire établissent une projection de leur entreprise dans l’avenir.

- *le découpage géographique* : notre enquête, menée pour l’essentiel dans la Région Lorraine, comporte des témoignages de gens issus des départements de Moselle et de Meurthe-et-Moselle. Ce choix est aussi déterminé par des contraintes de proximité géographique, puisque nous étions nous-mêmes dans cette région.

- *le découpage social et professionnel* : nous avons été exclusif sur le critère socioprofessionnel de notre échantillon dans la mesure où notre recherche se focalise sur les entreprises commerciales et artisanales.

- *le découpage sexuel* : notre corpus est mixte, ce qui est une volonté de notre part, puisque nous souhaitons obtenir une possibilité de comparaison homme-femme.

La définition de la population repose sur la sélection de catégories d’acteurs en position de produire des réponses, les critères de choix étant liés aux questions de recherche. Notre échantillon est défini selon le principe de la diversification, résultant d’une sélection de composantes non strictement représentatives mais caractéristiques. En corollaire, cette constitution est le résultat d’un compromis entre une double contrainte de contraste maximum des individus et des situations, ainsi que d’une nécessité d’obtention d’unités d’analyse suffisantes pour être significatives (Blanchet et Gotman, 1992).

2.2 Présentation des études de cas

Dans notre recherche, le réseau sollicité nous a fourni un effectif de trois entreprises, dont le tableau suivant présente le contexte d’entreprise et d’enquête.

Tableau n°1 : Présentation synoptique de l'échantillon " Récits de vie "

Récits de Vie	Activité	Date de création	Personne interrogée
1	Commerçant de gros et détail	1953	Fille du fondateur
2	Menuiserie	1905	Petits-enfants du fondateur (mari et femme)
3	Plomberie, Chauffage Zinguerie	1896	Petits-enfants et arrière petit-fils des fondateurs

Dans un souci de clarté et de pertinence, il était difficile de présenter les récits de vie dans leur globalité.. Nous avons donc opté pour une représentation synthétique des cas d'entreprise, tandis que les unités d'analyse seront reprises dans leur intégralité selon les facteurs mis en évidence.

Cas N°1 : Historique de l'entreprise

Création de l'entreprise par le père en 1953 qui s'est établi comme commerçant de gros et de détail à la sortie du service militaire. Au départ, ils étaient deux (sa mère et lui). Ensuite, il s'est marié et sa femme est venue dans l'entreprise. Le fondateur était précurseur (chambre froide, camion réfrigéré pour aller à Paris).

De 1953 à 1972, ils ont fait les marchés de gros et de détail en plein air à Metz. Les conditions de travail étaient difficiles. La principale évolution se situe en 1972 lorsqu'ils se sont installés sur le marché de gros à Metz en rachetant quatre cellules de 120 m². Toute la partie du bas de la maison familiale était prévue pour le commerce : camion, chambre froide ; les bureaux étaient situés au sous-sol. Les bureaux ont été déménagés à l'entrepôt en 1993.

De 1975 à 1991, le chiffre d'affaires a été en constante progression (42 millions de francs en 1991) puis il a chuté de plus de 10 millions en deux ans pour être actuellement à 50 millions. Le capital de la société était détenu par le père et chaque enfant avait une action. 22 salariés sont actuellement dans l'entreprise (chiffre stable depuis une dizaine d'années).

Cas N° 2 : Historique de l'entreprise

La menuiserie R. est une petite firme artisanale qui va fêter son siècle d'existence. En 1905, Paul R. décide de créer sa propre structure. Fils de maçon, il préfère se tourner vers la filière bois et devient charpentier. Après quelques années d'apprentissage et de salariat, il fait le choix de l'indépendance et de l'autonomie : il sera chef d'entreprise dans son petit village lorrain. Malgré quelques difficultés financières, la menuiserie va permettre à la famille de vivre et aux deux enfants de découvrir leur passion pour ce noble matériau. L'apprentissage se fait de génération en génération : on apprend son métier dans l'entreprise de ses parents.

En 1945, la succession se fait grâce à l'envie commune des deux fils de Paul senior, partageant les mêmes compétences et la volonté de les exploiter ensemble. Paul junior est charpentier de formation, tandis que son jeune frère Auguste a préféré le métier de menuisier : le bois reste dans la tradition familiale. Les deux frères exploitent l'entreprise familiale pendant vingt ans, après avoir travaillé autant avec leur père.

Pourtant, l'année 1963 aurait du être celle de la fin de l'entreprise. Effectivement, les deux frères souhaitent prendre leur retraite, après plus de 40 années de labeur. Ils préparent la cessation d'activité puisque le seul repreneur éventuel, Robert, fils d'Auguste, est déjà salarié dans une grande entreprise, comme technicien supérieur, spécialisé dans le dessin industriel. Sa femme travaille dans une compagnie d'assurances. Rien ne les destinait à la succession, sinon un ensemble de facteurs contextuels qui les décidèrent à se lancer dans l'aventure indépendante. Ce choix s'avère apparemment pertinent puisque l'entreprise va à nouveau changer de main. Cette fois, les enfants ont définitivement décliné l'invitation de leurs parents : c'est un salarié de l'entreprise qui est en train de préparer sa reprise en tant qu'associé dans la SARL créée à cet effet.

Cas N° 3 : Historique de l'entreprise

Les deux frères Léon et Charles travaillaient pour une entreprise de ferblanterie à Nancy. En 1896, ils décident de fonder leur propre entreprise à Bayon. Un magasin d'article de ménage, d'appareils sanitaires, de lampisterie et de pompes en tous genres ouvre ses portes. Parallèlement à cette activité, la maison D. fait des travaux de ferblanterie, plomberie, zinguerie et de bâtiments. Après le décès prématuré, en 1912, de Léon, le frère aîné, Charles reste seul à la tête de l'organisation. Aidé par ses deux fils, Robert et Léon (junior), Charles développe l'entreprise. Ils acquièrent leur premier véhicule motorisé en 1925.

Robert reprend l'entreprise en 1937 à la mort de son père. Le second fils s'installe à Coussey dans les Vosges, où il reprend l'entreprise de plomberie de son beau-père.

Après une longue vie active, Robert prend sa retraite en 1969, et laisse à sa place son fils Gérard. L'entreprise D. a évolué et s'est diversifiée tout au long de ce siècle d'existence. La ferblanterie n'a plus cours, remplacée par l'installation de différents systèmes de chauffage, de climatisation, de plomberie et de zinguerie. Le magasin a lui aussi évolué : il propose un large rayon quincaillerie et électricité, ainsi qu'une grande variété de cadeaux.

L'entrée dans le XXI^{ème} siècle s'annonce intéressante puisque le futur successeur, Alexandre, a permis la transformation de l'entreprise individuelle en SARL : cette décision, longuement réfléchie, autorise un partage du patrimoine familial entre les deux enfants. Les quatre membres de la famille bénéficieront d'un nombre équivalent d'actions, et ce, afin de ne pas léser la fille et de salarier la mère. L'effectif de l'entreprise tend à se stabiliser autour d'une vingtaine de salariés.

3- RESULTATS ET DISCUSSION

Nous présentons les résultats obtenus à travers l'étude des profils prédécesseur-successeur et du contexte de la succession, avant de conclure sur les processus entrepreneurial et successoral.

3-1 Caractéristiques des prédécesseurs et des successeurs

Dans le cas n°1, il semble que le successeur ait rapidement développé un esprit entrepreneurial. Mme H travaillait la journée dans les bureaux situés au sein de la maison familiale. Elle a *“tout de suite pris des responsabilités ; je me suis sentie responsable et pas employée”*. Mme H a été très impliquée ; elle s’est investie dès le départ. En 1977, elle s’est chargée de l’informatisation entraînant un développement de l’activité de l’entreprise. Dotée d’une forte personnalité, elle discutait et négociait avec les banquiers sans aucun sentiment d’infériorité à l’âge de 20 ans. En définitive, elle s’occupait de toute la partie gestion. Mme H a suivi énormément de formation en fonction de ses besoins (informatique, juridique, management, stages professionnels européens ...). Très fortement engagée, très attachée à l’entreprise, elle a beaucoup donné d’elle même sans pour autant vouloir faire plaisir à ses parents ; *“il faut le faire parce qu’on le ressent, je me suis fait plaisir”*. Son implication est liée à son épanouissement personnel ; son mari la soutenait dans son travail. Elle a apporté des nouveautés, notamment au niveau de l’informatique, en étant persuadé que c’était pour le bien de l’entreprise. Elle fonctionnait très souvent par observation et demandait à son père de l’emmener voir les fournisseurs.

Inversement, dans les cas n°2 et n°3, les successeurs ne se sentent pas du tout entrepreneur et l’ensemble de leurs actes tend à le prouver. Les prédécesseurs de la deuxième génération ont repris l’entreprise familiale pour conserver un certain statut social, mais aussi par facilité ou évidence : *“on est dans la partie de père en fils”*, *“c’était l’entreprise des parents, on a vécu dedans depuis tout petit, on ne se voyait pas ailleurs”*. Economiquement et sociologiquement, il paraissait plus logique dans les années quarante de reprendre ou de reconstruire l’entreprise familiale.

Les prédécesseurs de la troisième génération ont tous les deux tenté de quitter la voie tracée, avec la bénédiction de leurs parents. Dans le cas n°2, ce sont les successeurs qui ont finalement décidé de reprendre l’entreprise familiale : *“au bout d’un certain temps, quand nous nous sommes mariés, on a repris l’entreprise. Nous avons décidé de reprendre l’entreprise, parce que nous n’y étions pas destinés. C’était l’entreprise des parents de Robert, de son oncle et de son papa.”* Lorsque nous les interrogeons sur les raisons de leur revirement, ils mettent en exergue un ensemble de facteurs inattendus : *“ce sont mes collègues dans l’entreprise où j’étais salarié, ils me disaient que ce serait dommage de laisser fermer l’entreprise familiale, que je ne me rendais pas compte de la chance que j’avais de*

pouvoir être mon propre patron.. ” C’est finalement le milieu professionnel et sa femme qui vont convaincre monsieur R. de quitter l’anonymat du salariat.

Dans le cas n°3, monsieur D. venait d’obtenir sa licence de Sciences Physiques quand son père eut un très grave accident : *“ j’arrivais tout frais sur le secteur, pas du tout prévu parce que je faisais des études de physiques, donc si vous voulez nous on avait une place sur le marché, hein, et quand j’ai repris je me suis retrouvé sans un poil de boulot avec mes 7 bonhommes. ”* L’entreprise familiale avait besoin du successeur pour survivre, non seulement au niveau du patrimoine mais aussi pour les salariés.

Au niveau des caractéristiques, nous retrouvons des points communs entre les successeurs des cas n°1 et n°2, avec une forte internalité, un besoin d’autonomie et de pouvoir (plus que de domination), dans le but d’améliorer les modèles familiaux.

3- 2 Contexte de la succession

Les différents facteurs contextuels de ces cas sont examinés au travers de sept facteurs, issus à la fois de la littérature et des thématiques abordées par nos locuteurs. Pour simplifier la lecture des unités d’analyse, nous avons préféré une présentation sous forme de tableau.

Tableau n°3 : Facteurs contextuels des études de cas

Facteurs contextuels	Cas 1	Cas 2	Cas 3
Patrimoine familial	Transmission du capital à part égales. Rachat des actions par le successeur quatre ans après pour “ clarifier ” la situation	Transmission du capital en entier (enfant unique) Création d’une société car repreneur non familial (préservation capital)	Transmission du capital en totalité (enfant unique) Création d’une société pour partager le patrimoine entre les 2 héritiers.
Choix du successeur	Refus du successeur pressenti. Successeur par défaut (fille)	Première génération classique. 2 ^{ème} choix délibéré mais sans les 4 phases 3 ^{ème} repreneur non familial avec les 4 phases	Première génération classique. 2 ^{ème} choix forcé donc sans les 4 phases 3 ^{ème} successeur pressenti et préparé (4 phases)
Sources de résistance du fondateur	Refus d’accepter le fait que son fils ne veuille pas reprendre	Aucune A accepté le refus du fils et choisi une autre voie	Aucune
Motivations du successeur	Souhait d’assumer la relève. Continuité de l’entreprise familiale. Initiatrice du processus de succession	Motivations particulières du 2 ^{ème} successeur : être son propre patron, autonome et indépendant, gagner mieux sa vie. Initiateur de la succession par évènement déclencheur positif.	Motivations particulières du 2 ^{ème} successeur : obligation de continuité de l’entreprise familiale. Pour le suivant, choix délibéré par goût professionnel.

L'après succession : -Relations avec les frères et sœurs -Gestion, stratégie, performance de l'entreprise	-Rôles définis pour chacun. Absence de rapports privilégiés. -Baisse brutale du chiffre d'affaires qui a été enrayée. -Recours à des audits. -Démotivation et démission du personnel, n'est pas appréciée par l'ensemble des salariés (contrairement à son père) -Mode de gestion du personnel : communication et autonomie. Recours à un ergonome pour que les conditions de travail soient meilleures. -Stratégie de développement de l'entreprise en diversifiant clientèle et en exportant. -Gestion et mise en œuvre de la télévente.	2 ^{ème} successeur : pas de souci puisque fils unique, sans cousin. - Baisse du chiffre d'affaires au départ, rapidement maîtrisée. - Investissement massif dans l'outil de production et l'aménagement des locaux. - Introduction de l'informatique par la femme. - Personnel très motivé car non fermeture de l'entreprise, mais vieillissant. - Plus de difficultés avec la nouvelle génération, d'autant que le futur successeur est un ancien salarié. - Stratégie de développement minimale (diversification des clients, mais uniquement particuliers). - Début timide de gestion (surtout administratif).	2 ^{ème} successeur : difficultés avec les salariés et l'extérieur. - Baisse du chiffre d'affaires due à la maladie du père (les concurrents avaient pris ses parts de marché). - Formation dans le métier et la gestion (avec organisme consulaire). - Recentrage sur le métier (plombier) et diversification sur les activités spécialisées (zinguerie, chauffage). - Intégration à un GIE, puis création d'une coopérative pour augmenter son pouvoir sur le secteur. - Excellent commercial. - Positionnement relationnel fort : adjoint au maire, président d'association, bénévolat. - Préparation quasi minutée de la succession du fils (diplôme, formation, société, etc).
Difficultés du successeur	Problème de reconnaissance S'apercevoir que son père ne la voyait pas en tant que successeur, elle n'avait pas son assentiment	Facilités car "sauveur" de l'entreprise inattendu. Succession très facile, d'autant que l'entreprise était peu développée.	Problème de reconnaissance avec les salariés et l'environnement extérieur. Succession mal vécue : "on avait un autre avenir !"

Le contexte pouvait, a priori, être considéré comme favorable à l'héritière du cas 1 : il n'existait aucun affrontement, aucune compétition entre frères et sœurs pour prendre la succession. Mais les difficultés rencontrées sont nombreuses afin d'être reconnues comme successeur acceptable, crédible et légitime (Barach et *al.*, 1988). La dimension "légitimité" apparaît la plus difficile à acquérir. L'aspect rationnel des compétences et aptitudes du successeur ne peut pas faire abstraction des facteurs émotifs de la relation filiale. Elle s'apparente à des successeurs par défaut (Dumas, 1989 ; Dumas et *al.*, 1995 ; St-Cyr et *al.*, 1998) ; il n'y a pas d'autre choix pour préserver l'entreprise au sein de la famille. Dans ce cas, la fille du fondateur a pris la relève suite au refus du successeur pressenti (son frère) d'assumer ce rôle. Ses motivations sont importantes ; elle souhaitait assumer la relève (Barbot, Bayad, 2002).

Elle se s'est sentie investie d'une mission : assurer la continuité de l'entreprise familiale. Le dirigeant doit sentir que son successeur a des intentions bienveillantes à son égard en conservant les valeurs importantes qui transparaissent dans l'entreprise. Cette héritière souhaite poursuivre l'œuvre du fondateur. En ce sens, Ward (1987) estime que les filles seraient de meilleurs successeurs que les fils car elles tendent à préserver leurs relations

avec les parents fondateurs et souhaitent résoudre davantage les conflits avec leurs proches. L'implication dans l'entreprise familiale est pour elle une source de satisfactions. Pourtant au départ, elle n'avait pas l'intention de travailler dans ces entreprises compte tenu de la forte interaction entreprise-famille.

Dans le cas n°2, le contexte est totalement favorable aux différents successeurs puisque c'est uniquement par choix délibéré qu'ils ont dirigé l'entreprise familiale. Les successeurs du créateur étaient prêts à cesser son activité, sans regret affiché. Il semble que ce contexte soit extrêmement favorable à un processus entrepreneurial, plus que reproducteur : la nouvelle génération a su faire fructifier le patrimoine familial et améliorer la performance de l'entreprise. Pourtant, lorsque la succession est préparée, elle semble moins évidente : chacun tente de convaincre l'autre de la pertinence de ses propres compétences. Le conflit n'est pas évident, mais latent : le repreneur salarié arrive difficilement à s'imposer. Le meurtre du père est biaisé par la nécessité première de devenir le fils ; alors seulement le successeur pourra s'imposer et le règne conjoint se terminer. Historiquement, le processus entrepreneurial définit surtout le comportement de l'entreprise, malgré quelques actes isolés du successeur n°2.

Le successeur n°2 du cas n° 3 peut également être assimilé à un successeur par défaut. La succession non préparée n'a pas entraîné de processus entrepreneurial pour cet héritier. Par contre, cette situation ayant été ressentie comme négative, elle a entraîné une réaction processuelle : le successeur n°2 a mis en place un processus de succession complet. Son fils a été initié au fonctionnement de l'entreprise dès son plus jeune âge, ses études lui ont été imposées (BTS dans le cœur de métier), il travaille actuellement comme contremaître dans l'entreprise familiale et tend à remplacer son père sur les chantiers. Nous pouvons cependant nous interroger sur la réalité du «règne conjoint » (Cadieux *et alii*, 2002) dans les prises de décision. La modification du statut juridique de l'entreprise est envisagée comme solution idéale pour permettre le transfert de propriété et le retrait du prédécesseur dans la théorie : dans la pratique, l'entreprise est partagée entre les quatre acteurs principaux actuellement, à savoir le père, la mère, le fils et la fille. La phase suivante apparaît d'autant plus délicate que la fille souhaite conserver ses parts, mais ne pas participer à la gestion de l'entreprise. Elle se positionne en propriétaire actionnaire, tandis que le fils sera propriétaire dirigeant. Le pouvoir du fils dépendra alors du partage des actions héritées de leurs parents.

3.3 Discussion

Dans les cas n° 2 et 3, c'est un événement déclencheur qui a conduit à la formalisation de la succession, mais il était positif dans le cas n°2 (push) et négatif dans l'autre (pull). Nos cas semblent renforcer notre hypothèse de départ selon laquelle les facteurs contextuels favorables tendent à motiver le successeur dans un processus plus entrepreneurial que reproducteur.

Les trois successeurs ont repris l'entreprise familiale parce qu'il n'y avait pas d'autre solution pour l'organisation : l'imbrication entreprise-famille-salariés forme un devoir moral très fort et quasi indéfectible. Le successeur se sent dans l'obligation de reprendre l'entreprise pour éviter sa fermeture (assurer sa pérennité et ou sa survie). Nous parlerons, dans cette situation précise, de "mission" au sens de préservation de l'héritage familial (patrimoine, nom, œuvre du fondateur...). Au sein de ces cas, la mission de continuité de l'entreprise familiale est la motivation principale et récurrente des dirigeants successifs.

De surcroît, la composante entrepreneuriale du successeur semble varier selon l'importance de l'événement contextuel (gravité, soudaineté, etc.) et le degré des difficultés ressenties au long du processus. L'héritière du cas 1 peut être qualifiée de "successeur entrepreneur" au cours des différentes phases du processus de succession. En revanche, pour les cas 2 et 3, la succession n'est pas systématiquement un processus ; il s'agit d'un événement et les successeurs sont assimilés à des "reproducteurs".

Tableau 4 : Matrice contextuelle de la part entrepreneur – reproducteur des successeurs

Étapes de la succession	Cas 1	Cas 2	Cas 3
Initiation	Entrepreneur	-	-
intégration	Entrepreneur	-	-
Règne conjoint	Entrepreneur	-	-
Retrait	Entrepreneur	Reproducteur	Reproducteur

Conclusion :

Nous avons mis en évidence deux types de successeurs : les entrepreneurs et les reproducteurs. Les facteurs contextuels favorables tendent à motiver le successeur dans un processus plus entrepreneurial que reproducteur.

Néanmoins, il nous est impossible, pour l'instant, de conclure sur le sens de la relation entre processus successoral et processus entrepreneurial : doit-on considérer le processus successoral comme une composante temporelle du processus entrepreneurial ou inversement, le processus entrepreneurial est-il une composante temporelle du processus successoral ?

De surcroît, il nous apparaît primordial de poursuivre cette recherche afin de proposer une modélisation plus fine de la composante entrepreneuriale du successeur dans une matrice comportant deux axes : les phases de succession (initiation, intégration, règne-conjoint, retrait du fondateur) et une typologie d'individus (reproducteur de modèles familiaux et entrepreneur).

Bibliographie

- Allouche, J., et Amann B (2000), "L'entreprise familiale : un état de l'art", *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3 (1), 33-79.
- Barach et al. (1988), "Entry of the next generation: strategic challenge for family business", *Journal of Small Business Management*, April, 49-56.
- Barbot, M.C. et Bayad M. (2002), "Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille", *6^e Congrès International Francophone sur la PME, Montréal, octobre*.
- Barnes, L.B. et Hershon S.A. (1976), "Transferring power in the family business", *Harvard Business Review*, 54 (4), 9-21.
- Belley, A. (1989), "Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la créations d'entreprises", *Revue PMO*, 4 (1), Université du Québec à Chicouimi, Canada.
- Bird B.J (1989), *Entrepreneurial Behavior*, Scott, Foresman & Company, London, 1989.
- Blanchet A. et A. Gotman (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Collection Sociologie 128, n°19, Nathan Université, Paris.
- Bonnett C. et A. Furnham (1991), "Who wants to Be an Entrepreneur ? A Study of Adolescents Interested in a Young Enterprise Scheme", *Journal of Economic Psychology*, Vol.12, n°3, september 1991, 465-478.
- Brockhaus R.H (1982), "The psychology of entrepreneur", *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, p.39-56.
- Bruyat, C. (1994), "Contributions épistémologiques au domaine de l'entreprenariat", *Evue Française de Gestion*, 101, novembre-décembre, 87-99.
- Bruyat C. (2000), "Eléments de reflexion pour la mise en œuvre des systèmes d'appui à la création d'entreprise", *Atelier Entreprenariat et création de petites entreprises, Cahiers de l'ERFI*, n°15, tome 1, février 2000.
- Bygrave, W.D. et Hofer C.W. (1991), "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), 13-22.
- Cadieux L. et Lorrain J. (2002), "Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs", *6^e Congrès International Francophone sur la PME, Montréal, octobre*.
- Cadieux, L., Lorrain, J. et Hugron P. (2000), "La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas exploratoire auprès de quatre PME manufacturières fondées et

dirigées par des femmes ”, 5^e Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre, Lille.

-Cadieux, L., Lorrain, J. et Hugron P. (2002), “ La succession dans les entreprises familiales ”, *Revue internationale P.M.E*, 15 (1), pp. 115-130.

-Carrier, C. (2000), “ Intrapreneuriat –à la recherche de complice innovant et entreprenant ”, in P. Verestraete (Ed.), *Histoire d’entreprendre*, Edition Mangement et Société.

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

-Churchil, N.C. et Hatten K.J. (1987), “Non-market based transfers of wealth and power : a research framework for family business, *American Journal of Small Business*, 11 (3), 51-64.

- Cooper A.C. et W.C Dunkleberger (1984), “ A new look at business entry: Experiences of 1.805 entrepreneurs ”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1984, p.1-15.

- Cooper A.C, Dunkelberg W.C et C.Y Woo (1988), “ Survival and failure: a longitudinal study ”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 225-237.

- Covin J.G. et D.P. Slevin (1991), “A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour ”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, volume 16, n°1, pp. 7-25.

-Deschamps B. et Paturel R. (2001), *Reprendre une entreprise saine ou en difficulté*, Dunod

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

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

-Fayolle, A. (2000), *Processus entrepreneurial et recherche en entreprenariat : les apports d’une approche perceptuelle et empirique du domaine*.

-Filion, L.J. (1997) , “Le champ de l’entrepreneuriat : historique, évolution, tendances ”, *Revue internationale PME*, 10 (2), 129-172.

-Gartner, W.B. (1985), “A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation ”, *Academy of Management Review*, 10, 696-706.

-Gartner, W.B. (1988), “Who is an entrepreneur ? is the wrong question”, *American Journal of Small Business*, 12 (4), 11-32.

-Gartner, W.B. (1993), “Words lead to deeds : towards an organizational emergence vocabulary ”, *Journal of Business Venturing*, 8 (3), 231-239.

- Gasse Y. (1982), “L’entrepreneur moderne : attributs et fonctions ”, *Gestion*, vol. 7, n°4, 1982, p 3-10.

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

-Hernandez, E.M. (1999), *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d’entrepreneuriat*, éditions L’Harmattan.

- Hernandez E.M. (2001), *L’entrepreneuriat : approche théorique*, L’Harmattan.

- Hirsch R.D. et M.P. Peters (1991), *Entrepreneurship*, Economica, 1991.

- Hornsby J. S., Naffziger D.W, Kuratko D.F. et Montagno R.V (1991), “An interactive model of the corporate entrepreneurship process ”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 1993, volume 17, n°2, pp. 29-37.

- Hornaday R.W (1990), “Dropping the E-words from small business research : an alternative typology ”, *Journal of Small Business Management*, volume 28, n°4, octobre 1990, pp.22-33.

- Hornaday J.A (1982), “Research about living entrepreneur”, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, 1982, p.20-38.
- Hugron, P. (1991), “L’entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral”, Institut des recherches politiques et Presses HEC, Montréal, 1991.
- Hugron, P. et Dumas, C., (1993), *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises*, Cahier de recherche, HEC.
- Julien P.A et M. Marchesnay (1988), *La petite entreprise, principes d’économie et de gestion*, Vuibert Gestion, Editions Vermette, Paris, 1988.
- Julien P.A et M. Marchesnay (1988), *L’entrepreneuriat*, Gestion Poche, Economica, Paris.
- Kanter R.M (1984), “Innovation: The Only Hope for Times Ahead”, *Sloan Management Review*, vol. 25, n°4, été 1984, p.51-55.
- Kets de Vries M.F.R (1986), “Les problèmes personnels de l’entrepreneur”, *Harvard-l’Expansion*, été 1986, p.17-26.
- Kirby D.A (2003), *Entrepreneurship*, Mac Graw Hill Education, London.
- Kombou L. (1986), *Les créateurs d’entreprise en Aquitaine : analyse de leurs profils, de leurs comportements et de leurs évaluations des aides publiques pendant la période 1977-1984*, Thèse d’Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, 1986.
- Lansberg I.S., (1988), “The Succession conspiracy”, *Family Business Review*, 1 (2), 119-143.
- Laufer J. (1975), “Comment on devient entrepreneur”, *Revue Française de Gestion*, n°2, novembre 1975, p.11-23.
- Longenecker, J.G. et Schoen J.E. (1978), “Management succession in the family business”, *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6.
- Mc Clelland D.C. (1965), “Achievement and Entrepreneurship : A Longitudinal Study”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.1, 1965, 389-392.
- Mc Graw E. et Y. Robichaud (1995), “Le concept de contrôle de destin et son influence sur le comportement entrepreneurial”, *Revue Internationale PME*, Vol. 8, n°2, 1995, p.79-98.
- Mignon S. (1998), *Une approche de la pérennité de l’entreprise*, Thèse de Doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis.
- Mignon S. (2002), “Pérennisation d’une PME”, *RIPME*, volume 15, n°2, pp. 93-118.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., et Avila R.A. (1997), “Correlates of success in family business in transition”, *Journal of Business Venturing*, 12 (5), 385-401.
- Pendelieu, G. (1997), *Le profil du créateur d’entreprise*, L’Harmattan, Paris.
- Roche A. et M.C. Taranger (1995), *Celles qui n’ont pas écrit. Récits de femmes dans la région marseillaise 1914-1945*, EDISUD, Aix-en-Provence, 1995.
- Rotter J.B (1966), “Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement”, *Psychological monographs*, vol. 80, n°1, 1966, p.260-295.
- Sexton D.L. et N. Bowman (1984), “The entrepreneur : a capable executive and more”, *Journal of Small Venturing*, n°1, 1985, p 129-140.
- Shapero A. (1975), “The displaced, uncomfortable entrepreneur”, *Psychology Today*, Vol. 11, n°7, novembre 1975, p.83-86.
- Shapero A. et L. Sokol (1982), “The Social Dimension of Entrepreneurship”, *Encyclopedia of entrepreneurship*, New Jersey, Englewood Cliffs, pp.19-23.
- Smith N.R. (1967), “The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company”, *Bureau of Business and Economic Research*, Michigan State University.
- St-Cyr, L. et Inoussa R. (2000), “La planification de la relève dans la PME : revue de littérature et avenues de recherche”, *5^e Congrès International Francophone sur la PME*, 25, 26 et 27 octobre, Lille.

- St-Cyr, L., Richer, F. et Dupuis, J.-P. (1998), “La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie ”, Cahier de recherche 98-01, Ecole des HEC.
- Timmons J.A (1971), “Black is beautify - Is it beautiful ? ” *Harvard Business Review*, november-december, 1971, p.81-94
- Toulouse J.M (1979), *L'entrepreneurship au Québec*, Montréal, Les Presses HEC et Fides, 1979.
- Verstraete T. (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur. Comprendre ses actes*, Editions l'Harmattan, Paris.
- Ward, J.L. (1987), *Keeping the family business : how to plan for contuing growth, profitability, and family leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.