
La succession dans les PME familiales: Une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention

Louise Cadieux et Jean Lorrain¹
Université du Québec à Trois-Rivières

Introduction

Considérées comme «*les organisations les plus vieilles au monde et les plus répandues*»², on estime encore aujourd'hui qu'au moins 70% de toutes les entreprises sont «*familiales*». Présentes dans tous les secteurs d'activités, au Canada seulement elles généreraient 45% du PNB, procureraient de l'emploi à 50% de la main-d'œuvre et créeraient annuellement entre 70% et 85% des nouveaux emplois³. Or, qu'elles soient canadiennes, américaines ou européennes, un grand nombre de ces entreprises, souvent fondées après la seconde guerre mondiale, sont à l'heure actuelle confrontées à une problématique de taille, celle de la succession. Plusieurs entrepreneurs, maintenant à la tête de PME familiales, sont donc préoccupés à la fois par la préparation de leur retrait imminent des affaires liées aux entreprises qu'ils ont menées de mains de maîtres durant plusieurs années et par la mise en place d'une relève pouvant en assurer la continuité.

La recherche sur la succession a officiellement vue le jour en 1953 alors que Christensen⁴ publiait un ouvrage dans lequel il constatait la difficulté pour les propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises à déléguer, à préparer leur relève et à se retirer des affaires courantes de leurs entreprises qu'elles soient familiales ou non. Depuis, plusieurs chercheurs provenant de diverses disciplines s'y étant intéressés, nous pouvons dire que certaines connaissances sont acquises dans la compréhension du processus. Cet article se veut donc une réflexion sur l'état des connaissances acquises sur le processus de la succession, sur les activités de planification et sur les activités de préparation de la relève pouvant mener à l'élaboration de modes d'intervention aidants pour les propriétaires-dirigeants de PME familiales maintenant aux prises avec cette problématique considérée épineuse.

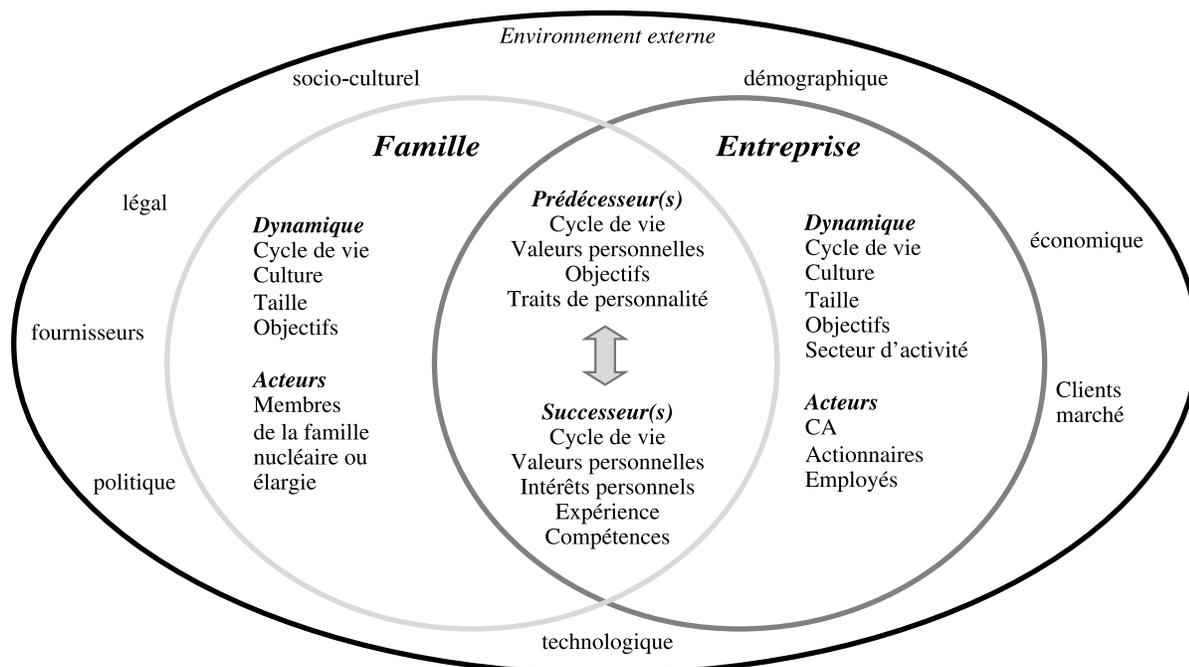
Les entreprises familiales: une dynamique leur appartenant

Même si certains considèrent que l'implication des membres de la famille ne soit pas un critère pouvant permettre de les définir, d'entrée de jeu, les entreprises familiales sont particulières et complexes justement à cause de l'implication directe ou indirecte de certains membres de la famille dans l'entreprise. En fait, comme l'illustre la figure 1, pleinement comprendre les entreprises familiales ne peut se faire sans tenir compte de la présence de variables semblables, indissociables et complémentaires dans chacun des deux principaux sous-systèmes les composant, soit la famille et l'entreprise, dans lesquels évoluent de manière simultanée plusieurs groupes d'acteurs pouvant y être impliqués de près ou de loin.

Même si certains considèrent que l'implication des membres de la famille ne soit pas un critère pouvant permettre de les définir, d'entrée de jeu, les entreprises familiales sont particulières et complexes justement à cause de l'implication directe ou indirecte de certains membres de la famille dans l'entreprise.

Dans ce contexte, les dynamiques familiale et organisationnelle, leur cycle de vie, leur taille, leurs objectifs et leur culture doivent être pris en compte dans la compréhension au même titre que le cycle de vie, le sexe, les objectifs de carrière et personnels, les traits de personnalité, les compétences, les intérêts, le style de gestion et les valeurs personnelles des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur⁵.

Figure 1 : La dynamique des entreprises familiales



Le processus de la succession : une vue d'ensemble

Par définition, la succession est un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions du prédécesseur et du 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. Partant du principe que le processus débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se termine lors du désengagement définitif du prédécesseur, les phases du processus de la succession peuvent, comme l'illustre la figure 2, être résumées par les quatre suivantes qui sont : l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le désengagement⁶.

Par définition, la succession est un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions du prédécesseur et du 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.

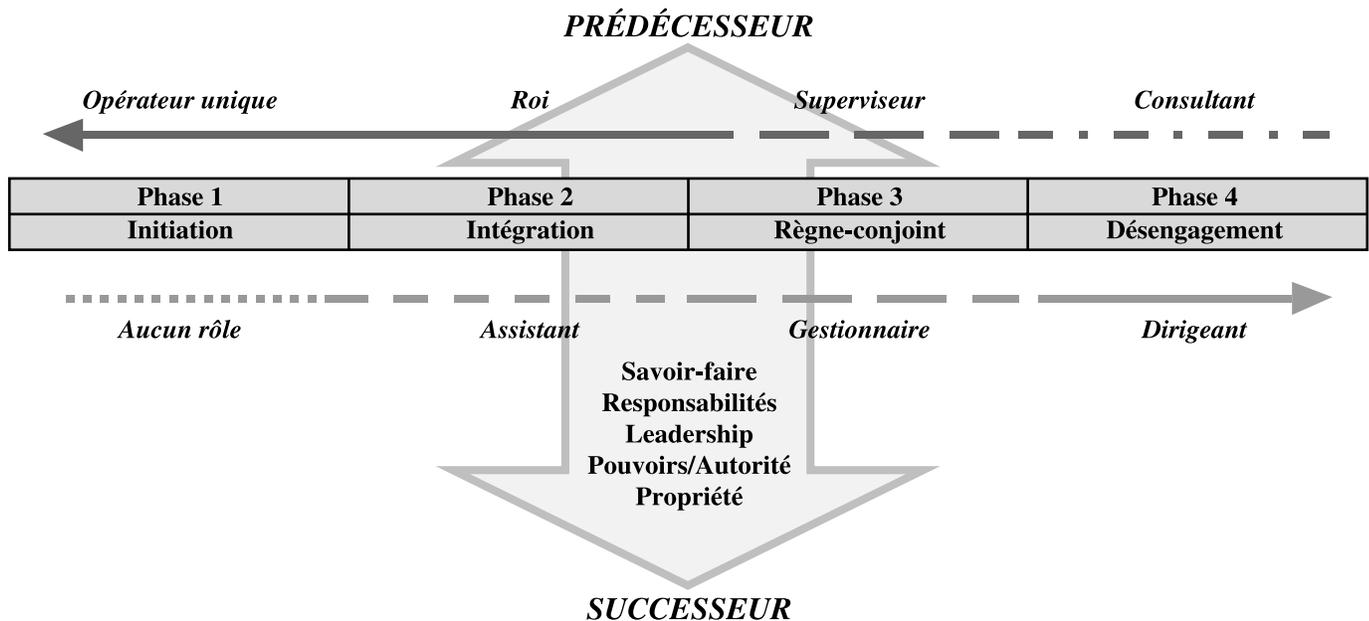
Durant la première phase, le propriétaire-dirigeant, souvent seul, a comme principale préoccupation la gestion cou-

rante et complète de l'entreprise. Même si le futur successeur n'a pas de place apparente dans l'entreprise, c'est toutefois durant cette période qu'il y est initié et qu'il développe une perception positive de son parent comme dirigeant. Par exemple, il arrive qu'on discute de l'entreprise lors d'un souper familial ou que le parent amène ses enfants encore très jeunes avec lui sur les lieux de son travail. Ainsi, durant cette phase, il est possible que le futur successeur démontre de l'intérêt pour l'entreprise de son parent tout autant que ce dernier fasse déjà un choix implicite de celui qui prendra la relève.

La seconde phase débute à partir du moment où le prédécesseur intègre le successeur dans l'entreprise. Dans la majorité des cas, ce dernier y occupe d'abord un poste à temps partiel ou saisonnier, ce qui lui permet de se familiariser avec les rouages de l'entreprise familiale. Quel que soit son statut, le successeur est en période d'apprentissage et développe ses connaissances techniques aussi bien que ses compétences en gestion. Dans certains cas, on peut observer un début de transfert de savoir-faire, de responsabilités et d'autorité, cela même si le successeur demeure souvent confiné à des tâches de subalterne et qu'il soit très peu impliqué dans les décisions opérationnelles.

La troisième phase, considérée comme l'étape charnière du processus, se différencie des précédentes principale-

Figure 2 : Le processus de la succession : une vue d'ensemble



ment par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise. Alors, le prédécesseur et le successeur travaillent côte à côte assurant ainsi le transfert des responsabilités et de l'autorité, cela jusqu'à ce que le successeur devienne autonome dans les décisions concernant l'entreprise. Enfin, la dernière phase du processus est, en théorie, caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et par le transfert complet des responsabilités, du leadership, de l'autorité et, dans certains cas, de la propriété.

Cependant, dans plusieurs cas observés, le prédécesseur stopperait le processus de la succession à la deuxième ou à la troisième phase. Cela signifie que, par effet de dépendance des ajustements de rôles proposés par l'auteure, le successeur n'assumera jamais tout à fait celui de dirigeant lui incombant à la phase du désengagement et que certains transferts inhérents à cette même phase ne seraient jamais vraiment complétés tant et aussi longtemps que le prédécesseur serait capable de les assumer⁷.

Les sources de résistance

Pour plusieurs, les principales sources de résistances à la planification et à l'achèvement du processus de la succession seraient étroitement liées aux caractéristiques comportementales et psychologiques si particulières aux entrepreneurs. Par exemple, chez les entrepreneurs, leur

estime de soi, leur valorisation personnelle et leur identité reposent en grande partie sur les résultats de leurs activités professionnelles. Souvent, ceux-ci n'ont qu'un seul centre d'intérêt dans la vie, leur entreprise. Ainsi, connaissant l'importance accordée à leurs intérêts professionnels et à leur carrière, en la délaissant, ils se retrouvent devant un néant existentiel : en dehors de leur travail, de leur entreprise, il n'y aurait plus de vie intéressante. En somme, à cause de certaines craintes non apprivoisées, comme la peur de la mort, la peur de vieillir, la peur de perdre son identité et la peur de perdre ses pouvoirs, le propriétaire-dirigeant ferait, souvent de manière inconsciente, tout ce qu'il peut pour retarder l'enclenchement du processus ou pour le faire avorter.

Au tableau 1 sont indiquées d'autres sources de résistances devant être prises en compte dans la compréhension du processus de la succession. Par exemple, une des raisons pour lesquelles le prédécesseur en retarderait l'enclenchement pourrait découler d'un souci d'équité pour chacun des enfants et d'une crainte de l'apparition de conflits familiaux. Finalement, nous ne pouvons passer sous silence les environnements interne et externe de l'organisation dans la mesure où des obstacles importants peuvent, entre autres, provenir des employés, du personnel cadre, des clients ou des fournisseurs qui, au fil des ans, ont développé des relations étroites et tissé des liens de confiance avec le prédécesseur.

Tableau 1 : Les sources de résistances

Individuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques psychologiques et comportementales du propriétaire-dirigeant : valeurs, centres d'intérêts, besoins de contrôle, peurs, degré d'identification à l'entreprise, objectifs personnels, santé, âge, cycle de vie
Interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur et parmi tous les membres de la famille - mesurée par la qualité de la communication, le degré de confiance, le respect mutuel, l'affabilité
Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Culture, structure, liens existant entre le prédécesseur et le personnel de soutien, le personnel cadre, les membres du conseil d'administration
Environnementales	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs, clients, concurrents, gouvernements, institutions financières, marché, partenaires d'affaires.

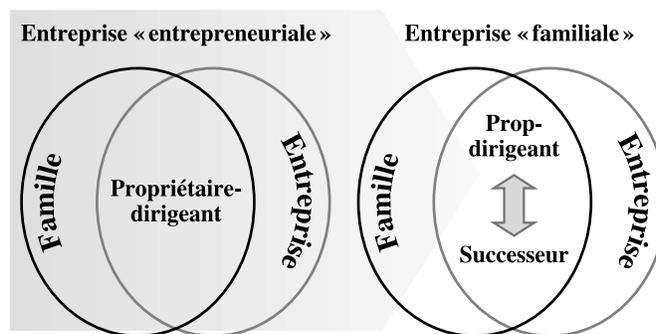
Les PME familiales : à la rencontre de nouveaux défis

Pour une entreprise « *entrepreneuriale* », devenir « *familiale* » comporte donc de nouveaux défis pour l'entrepreneur. Ayant été jusqu'alors l'acteur central détenant pouvoirs et autorité, à partir du moment où celui-ci prépare sa relève, il accepte implicitement de partager le pôle d'attraction avec son successeur en même temps qu'il enclenche inconsciemment ou non le processus de sa propre retraite.

La majorité des chercheurs ayant développé des modèles sur le processus de la succession et sur l'évolution des entreprises familiales s'entendent sur l'existence de deux étapes importantes. La première correspond à la période où le propriétaire-dirigeant est seul et durant laquelle il occupe la plupart des fonctions pouvant mener son entreprise à bon port tandis que la seconde débute lorsque celui-ci partage avec au moins un membre de la famille pouvoirs et responsabilités dans le but d'assurer la mise en place de la relève⁸. Ainsi, comme l'illustre la figure 3, bien que dans la plupart des PME, les membres de la famille s'impliquent, à partir du moment où le propriétaire-dirigeant a l'intention ferme de transmettre son entreprise à la génération montante, le processus de la succession obtient une place privilégiée dans l'orientation stratégique de celle-ci. Pour une entreprise « *entrepreneuriale* », devenir « *familiale* » comporte donc de nouveaux défis pour l'entrepreneur. Ayant été jusqu'alors l'acteur central détenant pouvoirs et autorité, à partir du moment où celui-ci prépare sa relève, il accepte

implicitement de partager le pôle d'attraction avec son successeur en même temps qu'il enclenche inconsciemment ou non le processus de sa propre retraite.

Figure 3 : Le défi des entreprises « entrepreneuriales »



Sachant qu'à elle seule, la phase du règne-conjoint peut s'échelonner sur une période d'environ 11 années, nous pouvons comprendre combien le processus de la succession est une longue période évolutive durant laquelle le prédécesseur et le successeur, le parent et l'enfant, travaillant ensemble dans le but précis d'assurer les transferts nécessaires à la succession, apprennent à se connaître, à s'apprécier et à s'accepter comme tels avec leurs forces et leurs faiblesses.

À ce propos, nous ne pouvons passer sous silence les résultats d'une recherche faite auprès de 89 couples de pères et de fils travaillant ensemble, montrant que la relation professionnelle peut être harmonieuse lorsque le père est dans la cinquantaine et que le fils est âgé entre 23 et 33 ans au même titre qu'elle peut être problématique quand le père est dans la soixantaine et le fils entre

34 et 40 ans⁹. Par ailleurs, la relation serait différente lorsqu'il s'agit d'un père et de sa fille. Par exemple, au même titre que peu entrevoient la possibilité de laisser un poste de décision à leurs filles, celles-ci ne s'apprécient pas à leur juste valeur. Occupant souvent leurs nouvelles fonctions de gestionnaires par accident, elles ont tendance à vouloir protéger leurs pères. Voilà ce qui expliquerait, dans plusieurs cas, la présence de problèmes relationnels tant avec les bras-droits de leurs pères qu'avec leurs mères de qui elles sont susceptibles de prendre la place¹⁰.

Intégrer les enfants dans l'entreprise familiale dans le but spécifique de les préparer à prendre la relève peut certes déplaire à certains employés loyaux et en place depuis plusieurs années. Prenant conscience de la fin de leurs ambitions de carrière ou de leurs possibilités d'avancements, ceux-ci adoptent souvent, par frustration, des comportements nuisibles au bon déroulement du processus. Ainsi, pour le successeur aussi, le défi est de taille. D'une part, il doit faire ses preuves auprès du prédécesseur, son parent, en s'impliquant couramment dans l'entreprise, en démontrant engagement et intégrité, en développant les compétences requises pour le poste et en entretenant de bonnes relations avec les autres membres de la famille. Alors qu'en même temps, pouvant être considéré menaçant par le personnel cadre ou de soutien, il doit se faire reconnaître à juste titre par ses pairs. Observé de toutes parts, le successeur doit prendre la place lui revenant, développer sa crédibilité et prouver à tous qu'on peut lui faire confiance.

Observé de toutes parts, le successeur doit prendre la place lui revenant, développer sa crédibilité et prouver à tous qu'on peut lui faire confiance.

La succession dans les PME familiales: Vers des interventions à leur mesure

Les résultats d'enquêtes menées auprès des dirigeants d'entreprises familiales sont alarmants : si les entreprises familiales survivent mal au passage à la nouvelle génération, c'est principalement à cause du manque de planification de la succession. Pourtant, les résultats de recherches empiriques recensées traitant de l'importance des activités de planification pouvant assurer le succès de la succession n'arrivent pas encore à en faire la preuve. D'une part, ceux ayant été obtenus à l'aide de question-

naires postés à de larges échantillons de la population ciblée montrent qu'à l'exception de l'âge ou de la santé du propriétaire-dirigeant, c'est d'abord et avant tout la présence d'un successeur compétent, montrant intégrité et engagement envers l'entreprise qui est garante de la mise en place d'activités formelles de planification de la part du prédécesseur. D'autre part, lorsqu'il s'agit de comprendre l'influence de ces mêmes activités sur le succès de la succession, seuls les facteurs liés à la qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur et parmi tous les membres de la famille sont significatifs¹¹.

Conscients de l'importance de la qualité de la relation existant entre les principaux intéressés et parmi tous les membres de la famille, certains programmes, souvent commandités par le milieu des affaires, sont offerts aux entreprises familiales américaines. En 1997, on estimait à 130 ceux existant parmi les universités américaines. Néanmoins, bien que ces programmes aient comme principal objectif de sensibiliser les dirigeants d'entreprises et les intervenants du milieu à la particularité de la dynamique dans laquelle évoluent les entreprises familiales, s'y inscrivant surtout pour des raisons de réseautage, les participants admettent avoir de la difficulté à faire participer les autres membres de la famille et à transposer les connaissances acquises dans leurs milieux d'affaires¹².

Transposés dans le contexte nous intéressant, les résultats d'une recension des supports offerts aux entreprises familiales que nous avons faite et mise à jour en septembre 2000 révèlent que parmi 29 organismes privés, publics et gouvernementaux recensés, 13 offrent des activités de formation dispensées sous forme de séminaires de courtes durées s'adressant à la fois aux intervenants et aux membres de la famille impliqués ou non dans l'entreprise familiale tandis que 25 offrent des services de planification de la succession liées, entre autres, au financement de la mise en place de la relève et au transfert du patrimoine familial. Comme le résume le tableau 2, bien que différents organismes s'impliquent dans divers types d'interventions dans le milieu, peu offrent des programmes spécifiques permettant d'aider à la résolution de problèmes de nature psychosociologique lesquels sont, sommes toutes, parmi les plus fréquents et les plus difficiles à surmonter en contexte de PME familiales. En somme, malgré que nous soyons conscients de l'importance des enjeux liés à la qualité de la relation interpersonnelle existant entre les principaux intéressés et parmi tous les membres de la famille, nous devons nous rendre à l'évidence. Bien que les connaissances

Tableau 2 : Les ressources existantes pour les PME familiales québécoises

	Nombre recensé	Formation	Planification de la relève Consultation	Réseautage	Recherche
Organismes à but non lucratif	5	Séminaires Ateliers	Partenariat avec Cabinets Conseils		
Institutions financières	5		Financement Assurance		
Cabinets conseils	11		Fiscalité Liquidation succession Transfert de la direction Gel successoral Gestion de portefeuille Plan de retraite Gestion		Commanditaires
Consultants Indépendants	4	Séminaires	Transfert de la direction Gestion des conflits		
Milieu académique	4	Cours ou centres en Entrepreneuriat			Relève

acquises sur la problématique de la succession aient permis l'élaboration de certains modes d'intervention, de nouveaux modèles doivent être développés.

Pour un propriétaire-dirigeant, se désengager des affaires courantes de son entreprise signifie, qu'il le veuille ou non, «prendre sa retraite».

Pour un propriétaire-dirigeant, se désengager des affaires courantes de son entreprise signifie, qu'il le veuille ou non, «prendre sa retraite». Pourtant, bien que la recherche portant sur le phénomène de la retraite en général soit abondante et multidisciplinaire, encore aucun ne s'y est intéressé dans les cas d'entrepreneurs ou de propriétaires-dirigeants d'entreprises familiales lesquels sont, au même titre que la population en général, aux prises avec cette problématique. Se désengager d'une entreprise qu'il a souvent dirigée de mains de maîtres durant plusieurs années ne se fait pas du jour au lendemain. En fait, il s'agit plutôt d'un long processus débutant avant l'événement en soi et se terminant lorsque le principal intéressé se retire officiellement des affaires courantes de son entreprise durant lequel il existe une période de transition.

Souvent, c'est durant cette période transitoire que les futurs retraités sont invités à participer à un programme

de préparation à la retraite en même temps qu'ils préparent leur relève, les parrainent ou que certains se voient transférés à des postes moins exigeants en responsabilités et en nombre d'heures¹³. Bien sûr, l'implication active des propriétaires-dirigeants de PME familiales dans la préparation de leur relève n'est plus à prouver. Par exemple, les résultats d'une enquête téléphonique faite auprès de 76 cadres de haut niveau ayant été parrainés montrent que dans 61,8% des cas, ils l'ont été de manière informelle par un membre de la famille¹⁴. Mais, sachant que par nature la population à laquelle nous nous intéressons a généralement porté des habits de «dirigeant», comment pouvons-nous les aider à les troquer pour ceux de «consultant», de «conseiller», de «coach» ou de «parrain»?

Pour les propriétaires-dirigeants de PME familiales, préparer leur relève n'est pas chose facile. En fait, la situation à laquelle ils sont confrontés est quasiment paradoxale. Démontrant d'emblée un profil entrepreneurial, ceux-ci «partent en affaires» principalement pour assouvir leurs besoins d'indépendance et d'accomplissement. Les entrepreneurs ayant réussi ont du même coup réussi à subvenir à leurs besoins et à ceux des membres de leurs familles justement à l'aide de leurs activités d'affaires. Or, naturellement indépendants, ceux-ci ont fortement tendance à se fier sur ces mêmes sources de

revenus durant leur retraite. Pour la plupart, maintenir le niveau de qualité de vie atteint grâce à leurs activités d'affaires demeure leur principale préoccupation lorsqu'ils pensent à leur retraite¹⁵. C'est donc dire l'importance que ceux-ci accordent tout au long de leur vie aux revenus générés par les entreprises qu'ils ont dirigées avec succès durant plusieurs années, cela même lorsqu'ils se désengagent. Les propriétaires-dirigeants de PME familiales sont donc confrontés à une réalité fort complexe comportant des ambivalences importantes et pleines de conséquences tant pour eux, pour leurs successeurs, pour leurs familles que pour leurs entreprises. Le problème est clair. Comment peuvent-ils s'assurer du bon fonctionnement et du bon rendement des entreprises pour lesquelles ils ont toujours été les principaux maîtres d'œuvre? Comment peuvent-ils former leurs successeurs? Leur transmettre leur savoir-faire, leurs connaissances si durement acquises? Comment peuvent-ils leur faire confiance et leur laisser prendre des décisions importantes, cela même sans être consultés?

Pour leur part, une des raisons faisant hésiter la nouvelle génération à prendre la relève de l'entreprise familiale découlerait d'un besoin de prouver leur capacité à faire quelque chose par eux-mêmes et de leur besoin de développer leur propre identité. Pourtant, bien que plusieurs souhaitent ne pas être le miroir de leurs parents, ils admettent avoir besoin du support de ces mêmes parents à titre de modèle tout autant qu'à celui de «parrain», surtout durant la période où ensemble ils partagent pouvoirs et responsabilités dans l'entreprise familiale. Les successeurs doivent prouver à tous qu'ils sont dignes de confiance. Prendre la place de leurs prédécesseurs est plein de conséquences et le défi qui les attend est de taille. Comment peuvent-ils s'assurer d'avoir les compétences nécessaires? Les connaissances requises? Où peuvent-ils trouver les ressources nécessaires leur permettant de les développer?

Conclusion

Les connaissances acquises sur le processus de la succession permettent de comprendre qu'assurer la continuité des entreprises familiales résulte d'une longue démarche durant laquelle le prédécesseur et le successeur réfléchissent et prennent conscience de leurs objectifs tant personnels que professionnels. Bien que dépendant l'un de l'autre, chacun a sa part de responsabilité, son bout de chemin à faire. Le constat est imminent: le prédécesseur et le successeur ont des besoins et des attentes les liant. Le

parent doit comprendre que c'est difficile pour son enfant, son successeur tout autant que ce dernier doit comprendre le dilemme auquel est confronté son parent, le prédécesseur. Par conséquent, mettre au jour leurs besoins, verbaliser leurs attentes, s'assurer de comprendre ceux de l'autre, sont des gestes à la fois simples et compliqués devant être pratiqués tout au long du processus.

À ce jour, bien que l'on ait tenté de déterminer les facteurs pouvant avoir une influence sur les activités de planification et sur le succès de la succession, il semble que les résultats des recherches existantes soient peu porteurs de nouvelles solutions applicables dans le milieu des affaires. Entre autres, dans quelle mesure comprenons-nous l'importance qu'accordent les propriétaires-dirigeants de PME familiales aux activités formelles de planification en ce qui concerne la succession de leurs entreprises? En effet, plus enclins à formaliser leurs activités de planification liées au transfert du patrimoine que celles concernant le transfert de la direction¹⁶, ceux-ci accorderaient plus d'importance à leur implication personnelle dans la formation de leur relève que dans la mise en œuvre d'activités de planification leur permettant d'assurer la continuité de leurs entreprises. Majoritairement paternalistes, ils aiment garder le contrôle et s'assurer que les valeurs et la vision qu'ils ont toujours véhiculées soient perpétuées par leurs successeurs¹⁷.

Enfin, nous devons admettre nos limites. Bien que pertinents, les modes d'intervention existants ayant été développés à l'aide des connaissances acquises ne répondent qu'en partie aux exigences de la complexité du phénomène de la succession et de la préparation de la relève dans les PME familiales. La problématique de la succession est d'actualité. Toute une génération d'entrepreneurs, d'hommes et de femmes d'affaires sont présentement préoccupés par la mise en place de leur relève. Enrichir nos connaissances sur le processus de la succession, comprendre les besoins, les attentes, les principales difficultés auxquelles ceux-ci sont confrontés, nous permettra certainement de développer de nouveaux modes d'intervention ou, à tout le moins, améliorer ceux existants non seulement pour les PME familiales mais certainement pour toute une étendue d'entreprises voyant arriver de près le passage à la nouvelle génération. ■

Notes et références

- ¹ Louise Cadieux est professeure en management et candidate au DBA en Administration et Jean Lorrain est professeur en comportement organisationnel, tous deux à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

- 2 Hugron, P. (1998). «La régie d'entreprises familiales», *Gestion*, vol. 23, n° 3, p. 37-40.
- 3 Cafe, (2000). «History and Mandate: Profile/Overview», *Canadian Association of Family Enterprise*, http://www.cafenational.org/nat_history.html.
- 4 Christensen, C.-R., (1953). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Division of research - Graduate School of Business Administration - Harvard University, Boston, Arno Press, réédition de 1979.
- 5 Pour alléger le texte, le masculin singulier est privilégié même s'il peut s'agir d'un ou de plusieurs prédécesseur(es) et successeur(es).
- 6 Voir à ce sujet les modèles développés par : Churchill, N.-C. et Hatten, K.-J. (1987). «Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses», *American Journal of Small Business*, vol. 11, n° 3, p. 51-64; Gersick, K.-E., Davis, J.-A., McCollom Hampton, M. et Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston; Hugron, P. et Dumas, C. (1993). Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises, *Groupe de recherche sur les entreprises familiales*, Cahier de recherche n° GREF-93-07, Hautes Études Commerciales; Handler, W.-C. (1990). «Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, n° 1, p. 37-51; Holland, P.-G. et Oliver, J.-E. (1992). «An Empirical Examination of the Stages of Development of Family Business», *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 4, n° 3, p. 27-38; Longenecker, J.-G. et Schoen, J.-E. (1978). Management Succession in the Family Business, dans *Family business sourcebook*, Omnigraphics inc. (1991), p. 150-156.
- 7 Handler, W.-C. (1994). «Succession in Family Business: A Review of the Research», *Family Business Review*, vol. VII, n° 2, p. 133-157.
- 8 Voir note 5 à cet effet.
- 9 Davis, J.-A. et Taguiri, R. (1989). «The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationship in Family Companies», *Family Business Review*, vol. II, n° 1, p. 47-74.
- 10 Dumas, C. (1989). «Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses», *Family Business Review*, vol. II, n° 1, p. 31-46.
- 11 Voir à ce sujet : Cadieux, L. et Lorrain J. (2002). «Le processus de la succession dans les entreprises familiales: une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs». *Actes du Congrès International francophone sur la PME (CIFPME)*, Montréal.
- 12 Kaplan, T.-E., Gerard, G. et Rimler, G.-W. (2000). «University-Sponsored Family Business Programs: Program Characteristics, Perceived Quality and Member Satisfaction», *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 24, n° 3, p. 65-75.
- 13 Atchley, R.-C. (1976). *The Sociology of Retirement*, Cambridge, Shenkman Publishing Co. Inc.
- 14 Boyd, J., Upton, N., Wircenski, M. (1999). «Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives' Perceptions», *Family Business Review*, vol. XII, n° 4, p. 299-309.
- 15 Potts, T.-L., Schoen, J.-E., Loeb, M.-E. et Hulme, F.-S. (2001). «Effective Retirement for Family Business Owner-Managers: Perspectives of Financial Planners, **Part I**», *Journal of Financial Planning*, vol. 14, n° 6, p. 102-115 et «**Part II**», *Journal of Financial Planning*, vol. 14, n° 7, p. 86-96.
- 16 Morris, M.-H., Williams, R.-W. et Nel, D. (1996), «Factors Influencing Family Business Succession», *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 2, n° 3, p. 68-81.
- 17 Fiegner, M.-K., Brown, B.-M., Prince, R.-A., File, K.-M. (1996). «Passing on Strategic Vision», *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n° 3, p. 15-26.