

## **Le déroulement du processus de succession familiale : vers une modélisation non linéaire**

Didier CHABAUD et Hedi YEZZA

IAE de Paris université Paris 1 Panthéon Sorbonne (France)

[chabaud.iae@univ-paris1.fr](mailto:chabaud.iae@univ-paris1.fr)

### **Introduction :**

Les entreprises familiales (désormais EF)<sup>1</sup> constituent la forme d'organisation dominante dans le tissu économique (IFERA, 2003) et suscitent un fort intérêt dans la communauté académique, ainsi qu'en témoigne le développement de revues multiples<sup>2</sup>. La thématique de la succession au sein des EF constitue l'un des sujets les plus étudiés dans le champ du *Family business* (Allouche & Amann, 2000; Arrègle & Mari, 2010; Chua, Chrisman & Sharma, 2003; De Massis, Chua & Chrisman, 2008; Filser, Kraus & Märk, 2013; Handler, 1994), ce qui est sans doute lié au fait que la question se pose de façon récurrente au sein des EF, et à l'événement critique que représente la succession dans l'entreprise familiale, seules 10% des entreprises parvenant à la troisième génération (Bégin, Bonnafous-Boucher, Chabaud & Fayolle, 2015; Ward, 1987).

La succession dans les entreprises familiales est l'un des sujets les plus étudiés en *Family business*, et la recherche en la matière est très riche (Arrègle et Mari, 2010). Les sujets sont nombreux, et les auteurs se focalisent tantôt sur le prédécesseur, ou bien sur le successeur. D'autres encore, s'intéressent seulement à une seule phase de la succession - par exemple les facteurs de résistances psychologiques du prédécesseur durant la phase de désengagement

---

<sup>1</sup>Pour Litz (1995, p.78) « *A business firm may be considered a family business to the extent that its ownership and management are concentrated within a family unit, and to the extent its members strive to achieve and/or maintain intra-organizational family-based relatedness* ».

<sup>2</sup>Si la *Family Business Review* a été créée dès 1988, le *Journal of Family Business Strategy* (Elsevier) a été créé en 2010, et le *Journal of family Business Management* (Emerald) en 2011.

(Cadieux, 2007 ; Handler et Kram, 1988) - voire ou bien se focalisent sur les jeux de rôles entre le successeur et le prédécesseur (Handler, 1990). Plusieurs études ont également proposé de considérer que la succession familiale relève d'un processus<sup>3</sup>, à savoir : une succession d'étapes, un enchaînement ordonné, de faits ou de phénomènes (Fayolle, 2004). Comprendre le processus de succession dans sa globalité est alors l'objectif, et le chercheur caractérise – et différencie – les étapes qui composent ce processus (Royer et al, 2008 ; Le Breton-Miller, 2004 ; Cadieux et Lorrain, 2002 ; Bayad et Barbot, 2002). Ces textes sont particulièrement intéressants car ils ont montré combien des phases distinctes se succèdent lors de la succession familiale, qui vont d'une phase dans laquelle le successeur rentre dans l'entreprise familiale avec un faible pouvoir de décision... jusqu'à une phase dans laquelle le prédécesseur se désengage complètement et laisse la place à un successeur. Généralement, 4 phases caractérisent les modèles existants : Phase d'initiation, phase d'intégration, phase de règne conjoint et finalement la phase de désengagement.

Ces modèles sont particulièrement intéressants : ils permettent une modélisation linéaire du processus de succession, et montrent combien les rôles respectifs des prédécesseurs et successeurs évoluent au cours du temps (et des étapes). Plus encore ils permettent de guider des démarches de planification de la succession qui seront utiles aux cabinets conseils lors de leurs interventions (études de KPMG et Erns & Young).

Cependant, ces modèles rendent-ils compte réellement des processus observables dans la réalité ? Litz (2008) a, ainsi, proposé de modéliser processuellement l'interface entre la famille et l'entreprise. Ce faisant, il a souligné combien le destin de l'EF peut être divers : si rester dans la famille est souvent l'option préférée du dirigeant, bien d'autres scénarios sont possibles depuis la cession, jusqu'à de possibles allers et retours, l'EF pouvant cesser d'être familiale, avant de le redevenir ultérieurement (Bégin et alii, 2010). Dès lors, ne serait-il pas intéressant de cerner plus précisément le déroulement de processus concrets, afin de voir dans quelle mesure ceux-ci s'inscrivent (ou non) dans un processus linéaire de succession ?

Le prédécesseur et le successeur doivent travailler et collaborer ensemble, de ce fait, des tensions peuvent se créer entre les deux acteurs. Les conflits et les malentendus entre le prédécesseur et le successeur entraînent parfois des ruptures et des interruptions au niveau de processus de succession, et voire même des éventuels aller et retour de la part du successeur.

---

<sup>3</sup> Un processus peut être défini comme un « enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé » (Dictionnaire Larousse), ou encore comme un « ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps ».

L'objectif de notre recherche est d'apporter une révision complémentaire et une modélisation non linéaire de processus de succession.

### **1. Entreprise familiale et le processus de succession :**

Cadieux et Lorrain (2002), ont fait une synthèse des travaux antérieurs portant sur le processus de la succession. Ces auteurs suggèrent l'existence de deux types de modèles : Le premier type décrit les étapes du cycle de vie de l'entreprise dans son ensemble (Barnes et Hershon; 1976; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Peiser et Wooten, 1983), alors que le deuxième type de modèle s'intéresse d'une manière plus spécifique à l'évolution et l'implication des deux principaux groupes d'acteurs intéressés par la succession à savoir le prédécesseur et le successeur (Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1990; Hugron et Dumas, 1993; Longenecker et Schoen, 1978).

Le processus de succession est un processus dynamique durant lequel les rôles de chaque acteur évoluent d'une manière imbriquée et dépendante.

Sur la base des travaux antérieurs et en analysant en profondeur leurs modèles, Cadieux et Lorrain (2002), ont pu développer leur propre modèle qui résume les différentes phases indiquées dans les modèles existants en quatre principales étapes qui sont les suivantes : la phase d'initiation, la phase d'intégration, la phase de règne-conjoint et la phase du désengagement.

- Phase d'initiation : Durant cette phase, le prédécesseur est le seul responsable de la gestion de l'entreprise. Le successeur n'a pas de place dans le milieu des affaires. A ce stade, le successeur commence à développer sa propre perception vis-à-vis du comportement de son père. Durant les discussions au sein de la famille sur le sujet de l'entreprise, le successeur peut montrer son intérêt à l'égard de la sphère économique de la famille (Churchill et Hatten, 1987). L'intention du prédécesseur à céder son entreprise à l'un des membres de la famille est importante à ce stade.
- Phase d'intégration : Cette phase débute avec l'intégration progressive du successeur dans l'entreprise. Ce dernier occupe un poste à temps partiel ou saisonnier pendant les vacances ce qui lui permet de connaître le fonctionnement de l'entreprise (Churchill et Hatten, 1987). Généralement il est responsable d'une tâche bien précise d'un niveau inférieur. Le successeur dans ce cas n'intervient pas dans les décisions opérationnelles (Handler, 1990). Durant cette période d'apprentissage, le successeur développe les

connaissances techniques et un savoir-faire managérial (Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1990).

- Phase de règne conjoint : C'est l'entrée officielle du successeur à l'entreprise. Dans ce cas, le prédécesseur et son fils travaillent ensemble. C'est une phase caractérisée par un partage des tâches entre les deux acteurs, et une coopération dans la prise de décision (Hugron et Dumas, 1993). Le prédécesseur commence à partager son pouvoir et à déléguer à son fils certaines responsabilités (Handler, 1990).
- Phase de désengagement : C'est la dernière étape du processus de la succession. Cette phase est caractérisée par le retrait effectif du prédécesseur et le transfert complet de la responsabilité (Churchill et Hatten, 1987), leadership et l'autorité (Handler, 1990), dans certains cas le transfert de la propriété (Barnes et Hershon, 1976 ; Churchill et Hatten, 1987).

Ces phases sont particulièrement intéressantes, mais rendent-elles compte de la réalité des observations ? L'ordre des différentes phases de la succession est-il respecté ? Ou bien, au contraire observe-t-on de possibles écarts ? Plus largement, n'observe-t-on pas des allers-retours, voire des ruptures dans le processus ? Notamment, n'est-il pas possible de tantôt envisager la vente plutôt que la succession familiale, ou bien de choisir en cours de route de changer de successeur désigné ? Et, si oui, pourquoi ?

Nous avons tenté de répondre à ces questions en mobilisant une recherche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les deux acteurs concernés par la succession à savoir le successeur et le prédécesseur. Nous présentons dans la section suivante la démarche méthodologique suivie.

## **2. Méthodologie :**

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales, un processus caractérisé par des interactions sociales entre deux acteurs à savoir le successeur et le prédécesseur. La démarche qualitative nous semble la plus adéquate pour étudier en profondeur un phénomène en prenant en considération les spécificités et les différences des contextes situationnels. L'analyse des

fonctions des principaux acteurs dans le processus de succession relève d'une interprétation menée conjointement, Hlady Rispal (2002, p.47) met en évidence en exposant les raisons conduisant à choisir une approche qualitative : « *les comportements humains ne s'expliquent pas par une simple relation de cause à effet. Ils relèvent en ensemble de significations et de valeurs qui donnent un sens aux faits qui sont observés* ».

L'approche qualitative accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe (Thiétart, 2003). Dans l'étude que nous avons menée, 10 cas ont été sélectionnés, le nombre des cas sélectionnés n'est pas arbitraire, nous avons suivi le principe de l'échantillonnage et la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967). On se référant à la contribution de Handler (1990) et Cadieux (2007) qui soulignent l'existence de 4 phases dans le processus de la succession, on a essayé de constituer un échantillon hétérogène. Les entreprises sélectionnées sont diversifiées, tant du point de vue phase de processus de succession, le secteur d'activité, taille de l'entreprise, le nombre de successeurs impliqués.

La stratégie adoptée que nous avons choisie est celle de l'étude de cas, qui permet la compréhension approfondie d'un phénomène (Yin, 1990). La collecte des données a été faite par le biais des entretiens semi directifs. Deux guides d'entretiens ont été élaborés pour cette fin, le premier destiné au prédécesseur, et le second à son fils (son successeur). Cette stratégie nous permet d'avoir une richesse d'information avec la vision des deux acteurs concernés. Pour le prédécesseur, il s'agit d'abord d'avoir une idée sur l'historique de l'entreprise familiale, les modalités de développement et les difficultés rencontrées lors de la création. Ensuite, des questions ouvertes sur la planification successorale, le choix de successeur, le déroulement de processus de succession. Nous avons voulu connaître les facteurs qui peuvent créer une rupture entre le successeur et le prédécesseur, et enfin identifier dans quelle étape de processus de succession la rupture peut avoir lieu. Concernant le successeur, c'est plutôt d'avoir une vision sur les modalités d'intégration dans l'entreprise familiale, la nature de la relation avec son prédécesseur et les difficultés rencontrées lors de la reprise familiale.

Les données ont été collectées en face à face, la durée moyenne des entretiens est de 50 minutes, l'intégralité des entretiens a été enregistré et retranscrit. La méthode d'analyse qui nous semble la mieux adaptée pour le traitement des données collectées est celle de l'analyse de contenu. Cette méthode repose sur l'analyse des mots et des expressions, on s'intéresse à l'interprétation des deux principaux acteurs de la succession familiale. Il est important de souligner qu'un troisième entretien a été fait avec un membre de la famille et/ou avec une tierce personne connaissant bien les détails de la relation entre les deux acteurs et de

processus de succession. Cette méthode nous permet de combiner plusieurs perspectives visant à valider les connaissances produites par la recherche. La triangulation des sources d'informations nous semble importante pour avoir une vision complémentaire de la vision fournie par le prédécesseur et le successeur.

La section suivante sera consacrée à la présentation et la discussion des résultats.

### **3. Résultats et discussion :**

Dans le cadre cette communication, on présente les résultats primaires de l'analyse de deux premiers cas. Après une première lecture, nous nous sommes concentrés sur trois principaux thèmes : déroulement de processus de succession, les sources de rupture entre prédécesseur et successeur et enfin identifier dans quelle phase de processus de succession la rupture peut avoir lieu. Les thèmes évoqués sont en relation avec les deux acteurs concernés par la succession, l'entreprise familiale en tant que structure et enfin les différentes parties prenantes à savoir la famille, les partenaires et les employés.

#### **3.1. Le déroulement de processus de succession :**

Les deux premiers cas analysés montrent que les acteurs concernés par la succession ne sont pas capables de répondre avec précision sur le déroulement des phases de succession et la durée de chaque une. Dans les deux premiers cas, les successeurs commencent par faire des simples visites à l'entreprise familiale. Dans ce stade, les successeurs ne montrent aucun intérêt envers l'entreprise. Le processus de succession se déclenche réellement le jour où le successeur occupe un poste de stagiaire ou saisonnier pendant les vacances. Durant cette phase, le prédécesseur commence à réfléchir sérieusement à la question de choix du successeur et le transfert de direction. Les successeurs montrent leurs implications et leurs engagements envers l'entreprise familiale, ce qui aide le prédécesseur à choisir le successeur potentiel. Généralement, au début, le fils aîné qui a le plus de chance d'être nommé à la tête de l'entreprise. A un certain moment, et avec l'implication des autres membres de famille, le prédécesseur est obligé de faire une révision son plan de succession et surtout réétudier le choix du successeur potentiel.

Le successeur sera officiellement reconnu et identifié par les partenaires et les différentes parties prenantes lors de la troisième étape de succession « règne conjoint », durant cette phase, le fondateur et le successeur partagent le pouvoir et les missions. Prenons l'exemple du

premier cas : *« je fais la conception et lui s'occupe de tout le reste : production et vente »*. Dans certains cas, le partage des missions est bien défini : *« on est complémentaire, moi je fais le métier de plongeur pour prendre les mesures, et lui il s'occupe de traitement sur ordinateur, et la conception des plans »* entreprise (2). Il est important de souligner que le prédécesseur délègue certaines responsabilités à son successeur mais lorsqu'il s'agit d'une décision stratégique, il a du mal à accepter la perte de pouvoir ce qui nous amène à la quatrième et la dernière phase de succession celle du retrait et désengagement du prédécesseur. L'entreprise (1) a dépassé cette étape et la confirmation vient du successeur en place : *« Oui j'essaie de lui expliquer et je fais un effort pour le convaincre : il n'est pas convaincu heuuuuuu ! je prends ma décision quand même »*, *« Petit à petit et surtout après la production de nouveaux produits, on commence à réaliser des bénéfices, donc il a fini par me suivre »*. Le successeur a apporté une nouvelle stratégie de production et nouvelles techniques de travail, son père n'était pas d'accord au début et il a refusait toutes les propositions de son fils. Le successeur a réussi sa stratégie commerciale et le nombre de client ne cesse qu'augmenter. Le chiffre d'affaire de l'entreprise a augmenté et la situation a complétement changé dans le sens les clients passent voir directement le fils. Le prédécesseur a devenu automatiquement un consultant vu son expérience dans le domaine, il n'intervient plus dans la conception et la fixation des prix.

### **3.2. Les sources de la rupture entre prédécesseur et successeur :**

Avec l'évolution de processus de succession, les successeurs prennent en charge des nouvelles responsabilités et des nouvelles fonctions, ceci dépend en grande partie de leur capacité d'apprentissage et leur implication dans l'entreprise familiale, mais aussi de la capacité du prédécesseur à déléguer son pouvoir décisionnel. La nature de la relation entre le fondateur et le successeur change d'une phase à une autre. Durant la phase d'intégration le successeur est un simple exécutant et ne fait que respecter les décisions de son père. Lors de la phase règne conjoint, le successeur devient plus confiant et participe à la prise de décision. Les deux acteurs sont sur un pied d'égalité car ils gèrent conjointement l'entreprise familiale. L'absence d'une vision partagée peut entraîner une tension entre le père et son fils ce qui a été confirmé par le successeur de l'entreprise (1) : *« Au départ, je fais la conception et lui s'occupe de tout le reste : production et vente. Il vend le produit un prix très bas, moi je me casse la tête pour créer une conception et lui il vend le produit à un prix bas »*, *« quand il prépare un devis il prend pas en considération tous les couts de production. Lui il se contente de travailler pas plus, pas de calcul rigoureux ! »*. Les deux acteurs avaient un problème de

gestion financière et le successeur n'était pas satisfait de la stratégie de son père. Le successeur nous a confirmé qu'il a essayé de convaincre de son père mais ce dernier refusait toute proposition. La tension peut avoir lieu entre les deux acteurs, le fils qui souhaite appliquer des nouvelles idées pour améliorer la gestion de l'entreprise et le père qui n'accepte pas le changement, soi-disant ça fait longtemps que je gère à ma manière et tout se passe bien pourquoi on change le mode de gestion ou la stratégie de l'entreprise. L'absence de concession entre le père et son fils a donné lieu à une rupture totale entre les deux acteurs et le départ de successeur, « *J'ai même quitté l'entreprise pendant 6 mois et je n'ai plus de relation avec mon père* » successeur entreprise (1).

Le prédécesseur délègue certaines responsabilités à son fils, la gestion financière est une mission délicate dans l'entreprise familiale. « *Après son retour je lui ai donné les factures et a on a fait le calcul, il me disait c'est quoi tout ça !! c'est exagéré, c'est un montant trop élevé !! et finalement il m'a traité de voleur ! j'étais choqué et j'ai du mal à l'accepter. J'étais très en colère ! mon père me traite comme un voleur* » successeur entreprise (2). L'absence d'une relation basée sur la confiance est considérée comme obstacle dans le processus de succession et entraîne des conflits familiaux qui peuvent aller même jusqu'à la rupture totale entre le père et son fils « *Ça fait 1 an et 3 mois qu'on ne s'est pas dit bonjour !* ». Dès le début de processus de succession, le successeur n'a jamais pu avoir une relation de complicité et de confiance avec son père vu l'absence de communication entre les deux, « *avec moi, tout ce que je disais est faux ! il ne prend pas la peine d'écouter et comprendre ! Moi je suis de genre offensif, je n'aime pas trop parler, lui c'est pareil, il veut que sa décision soit respectée et appliquée sans discussion* ». Le prédécesseur doit faire confiance à son fils mais aussi confiance aux compétences de son fils, un facteur d'échec dans le cas d'entreprise (2) : « *Mon fils aîné a travaillé avec moi une période, mais franchement, je ne suis pas convaincu, il est un assistant pas plus !! à part : conduire la voiture et le bateau, il ne sert à rien. Techniquement il ne comprend rien, je lui explique plusieurs fois, il m'ignore et il veut travailler à sa manière* » prédécesseur entreprise (2).

La frustration et la déception de successeur engendre le manque d'implication et l'engagement envers l'entreprise familiale, ce qui lui pousse de quitter l'entreprise « *Je ne travaille plus avec lui. C'est fini, c'était ma décision et j'ai déjà promis mon père de ne plus mettre les pieds dans l'entreprise. Maintenant, soit il me laisse seul, gérer et travailler, sinon je ne travaille plus dans l'entreprise familiale* », successeur entreprise (2).

### **3.3. La rupture durant les phase de processus de succession :**

A partir des premiers cas étudiés, nous pouvons remarquer que la rupture peut avoir lieu généralement durant les deux dernières phases de succession à savoir le règne conjoint et le désengagement.

Durant le règne conjoint, les deux acteurs commencent à travailler et collaborer ensemble, à ce moment la fréquence de contact augmente et les tensions et les malentendus risquent d'apparaître. « *J'ai même quitté l'entreprise pendant 6 mois et je n'ai plus de relation avec mon père, et après lorsque j'ai repris, il me laisse le choix de faire ce que je voulais faire* », successeur entreprise (1). Le successeur pendant cette période a acquis certaines connaissances et certaine confiance lui permettent de négocier avec son père plusieurs décisions.

Les prédécesseurs ont tendance à retarder leur retrait définitif de l'entreprise familiale peur de perdre le pouvoir et leur identité, ce qui nous mène vers les facteurs de résistances (Handler et Kram, 1988). La phase de désengagement devient plus compliquée si le prédécesseur rencontre quelques problèmes de santé : « *Depuis sa maladie, lorsqu'il a perdu un doigt, il rencontre des problèmes psychologiques : il pense qu'il est devenu handicapé, il a l'impression que nous sommes plus sous son autorité, qu'on ne le respecte pas. L'autre fois, il a dit, parce que je commence à vieillir et j'ai perdu des doigts vous ne me respectez plus !!! Or ce n'est pas vrai* », successeur entreprise (2). Le successeur nous confirme que la relation avec son père est devenue de plus en plus délicate suite à la perte d'estime de soi et de confiance de soi du fondateur. Durant cette phase, les partenaires et les différentes parties prenantes remarquent un changement au niveau du comportement du prédécesseur, il devient de plus en plus agressif avec ses enfants à cause de ses problèmes psychologiques. Le successeur essaye d'éviter toute discussion avec son père pour ne pas créer des problèmes familiaux. L'absence de concertation est omniprésente entre le père et son fils, ce qui pousse le successeur à quitter l'entreprise familiale.

### **4. Conclusion :**

Pour assurer la prospérité et le développement de l'économie ; il est impératif de préparer un terrain favorable pour le lancement des nouveaux projets, mais aussi d'assurer la pérennité et la continuité des entreprises déjà existantes. La problématique de la succession est considérée parmi les facteurs à l'origine de la disparition de plusieurs entreprises familiales. L'échec de

la passation d'une génération à une autre pourra conduire à des effets désastreux sur le plan économique et social. Partant de l'actualité et le défi majeur de la transmission familiale, cette recherche vise à décrire le processus de succession dans sa globalité en mettant l'accent plus précisément sur la rupture qui peut avoir lieu entre le prédécesseur et le successeur.

Notre recherche s'inscrit dans la continuité des travaux qui ont tenté d'analyser la succession dans un contexte américain ou européen (soulignons la pauvreté des recherches dans un contexte tunisien), l'étude contribue à renforcer les connaissances sur les économies émergentes, dont on a pu affirmer qu'elles étaient trop largement négligées (Khavul, Bruton & Wood, 2009). Notre étude exploratoire menée sur des entreprises familiales tunisiennes nous a permis d'apporter une vision complémentaire des travaux existants sur le processus de succession, la majorité des recherches néglige les éventuelles ruptures qui peuvent avoir lieu tout au long du processus de succession. Les auteurs proposent souvent des modèles linéaires. La présente recherche montre que le processus de succession tel que présenté par plusieurs auteurs (Cadieux, 2007 ; Handler, 1990) n'est pas toujours respecté par les deux acteurs. La confiance et la vision partagée peuvent à l'origine d'une rupture entre le prédécesseur et le successeur. La nature de la relation et l'entente sont également importants dans la réussite de la succession familiale. Le succès de processus ne dépend pas uniquement la volonté de reprise par le successeur mais aussi de la capacité du fondateur à lâcher prise, la capacité des deux acteurs à faire des concessions et à chercher un terrain d'entente sont important pour faciliter le transfert de direction. Le phase de règne conjoint est une phase critique dans le processus car les deux acteurs doivent collaborer et travailler ensemble, durant cette phase la fréquence de contact risque de créer des tensions entre le père et son fils. La phase de désengagement est caractérisée par les résistances psychologiques du prédécesseur qui constituent un obstacle pour la réussite de la succession.

La réussite de la succession familiale dépend de plusieurs facteurs, cependant certaines questions restent en suspens et nécessitent une investigation, en effet, il serait judicieux de mener une recherche similaire pour identifier les modalités de gestion des conflits pendant la rupture. Peut-on parler d'une continuité de mode de gestion après le retrait définitif du prédécesseur. Quel est le rôle joué par les parties prenantes pendant la rupture entre les deux acteurs ? Ces questions nous amènent à évoquer les limites de notre recherche. D'abord les résultats obtenus sont issus d'une analyse des deux premiers cas. Une analyse détaillée des 10 cas sélectionnés peut apporter des réponses claires aux différentes questions précitées.

## Références :

- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131–146.
- Ahrens, J.-P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86–103.
- Arrègle, J.-L., & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? *Revue française de gestion*, (200), 87–109.
- Allouche J. & Amann B (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14.
- Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur. *Revue française de gestion*, (194), 123–148.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8(2), 131–155.
- 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*, 26(2), 49.
- BAYAD, M. and M.-C. BARBOT (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de la relation père-fille. 6<sup>o</sup> Congrès international francophone sur la PME. HEC - Montréal.

- Barnes, L. B. and S. A. Hershon (1976). "Transferring Power in the Family Business." *Family Business Review* 2(2): 187–202.
- Bégin, L.; Bonnafous-Boucher, M.; Chabaud, D., & Fayolle, A (2015). La longévité des entreprises familiales en question. *Revue de l'entrepreneuriat*, 13(3), 11-23.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177.
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95–109.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Chua, J.H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–108.
- Churchill, N.C., & Hatten, K. J. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *Family Business Review*, 10(1), 53–67.
- Daspit, J.J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64.
- Dumas, C. (1989). Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31–46.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.
- FAYOLLE, A. (2004), « Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches », Montpellier, *CIFPME*.
- Filser, M., Sascha Kraus, & Stefan Märk. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256–277.

- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.
- 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.
- Handler, W.C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Handler, W.C., & Kram, K.E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361–381.
- Harveston, P.D., Davis, P.S., & Lyden, J.A. (1997). Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, 10(4), 373–396.
- Hlady Rispal M. (2002). La méthode des cas : application à la recherche en gestion. *Collection Perspectives marketing*, Editions DeBoeck.
- Khavul, S., Bruton, D.G., & Wood, E. (2009). Informal family business in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1219–1238.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59.
- Le Breton-Miller, I.L., Miller, D., & Steier, L.P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Long, R. G., & Chrisman, J. J. (2013). Management Succession in Family Business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma, *The SAGE Handbook of Family Business*, Sage, pp. 249–268.
- Litz, R. A. (1995). "The Family Business: Toward Definitional Clarity." *Family Business Review* 8(2): 71-81.
- Litz, R.A. (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip. *Family Business Review*, 21, 217–236.
- Morris, M.H. Williams, R.O. Allen, J. A. & Avila, R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.

- Thietart Raymond-Alain et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J.H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 1–19.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership* (CA: Jossey-Bass.). San Francisco.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4 ed.). Los Angeles, CA: Sage