

L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales : le cas des femmes chefs d'entreprise

Vivi Koffi and Jean Lorrain

Volume 18, Number 3-4, 2005

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008483ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008483ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Koffi, V. & Lorrain, J. (2005). L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales : le cas des femmes chefs d'entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 18(3-4), 73-92. <https://doi.org/10.7202/1008483ar>

Article abstract

The problematic of succession in the family business is becoming the new challenges for the researchers and for the business world. Because of the important number of successions and the frequency of their failure, how can we talk about chief executive officer (CEO) succession planning without looking into the process of integrating the successor in the management team, in order to ensure the continuity of the family business ? Moreover, due to the increasing contributions of the women to family-owned businesses and to woman-owned family businesses in many countries' economy, the objective of this paper is first to review the different works done so far on the managerial transfer in an integration point of view and second to outline the particularity of the female CEOs' style at the time of the integration of their successors.

Note de recherche

L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales: le cas des femmes chefs d'entreprise

Vivi KOFFI

Jean LORRAIN

Université du Québec à Trois-Rivières

MOTS CLÉS

**Femme chef d'entreprise familiale – Relève
Intégration du successeur – Acceptation – Crédibilité
Légitimité – Pratiques relationnelles – Équipe de gestion**

RÉSUMÉ

La problématique de la relève dans les entreprises familiales préoccupe de plus en plus les chercheurs et les professionnels du milieu des affaires. Étant donné le nombre très important de transferts et la fréquence de leurs échecs, comment peut-on parler de relève sans s'intéresser à l'intégration du successeur dans l'équipe de gestion en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale? De plus, compte tenu de l'importance grandissante de l'apport des femmes chefs d'entreprises

LES AUTEURS

VIVI KOFFI est professeure des sciences du comportement organisationnel au Département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ses recherches portent sur l'entrepreneuriat féminin, l'entreprise familiale et le travail collaboratif. Adresse : Département des sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351, boul. des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières, Québec. Courriel : <vivi.koffi@uqtr.ca>.

JEAN LORRAIN est professeur agrégé des sciences du comportement organisationnel au Département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Directeur du Laboratoire d'intervention et de recherche en entreprises familiales, ses recherches portent sur la psychosociologie des PME et des entreprises familiales. Adresse : Département des sciences de la gestion, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351, boul. des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières, Québec. Courriel : <jean.lorrain@uqtr.ca>.

© 2005 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 18, nos 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME1803N

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

dans l'économie des pays, l'objectif de cet article est de faire un survol des différents travaux qui portent, d'une part, sur le transfert managérial dans une optique d'intégration et, d'autre part, sur la particularité du style féminin des femmes chefs d'entreprises lors de l'intégration de leurs successeurs.

ABSTRACT

The problematic of succession in the family business is becoming the new challenges for the researchers and for the business world. Because of the important number of successions and the frequency of their failure, how can we talk about chief executive officer (CEO) succession planning without looking into the process of integrating the successor in the management team, in order to ensure the continuity of the family business? Moreover, due to the increasing contributions of the women to family-owned businesses and to woman-owned family businesses in many countries' economy, the objective of this paper is first to review the different works done so far on the managerial transfer in an integration point of view and second to outline the particularity of the female CEOs' style at the time of the integration of theirs successors.

RESUMEN

La problemática del relevo en las empresas familiares preocupa cada vez más a los investigadores y a los interventores del medio. Dado el número muy importante de transferencias y la frecuencia de sus fracasos, ¿cómo se puede hablar de relevo sin interesarse en la integración del sucesor en el equipo de gestión con el objetivo de asegurar la perennidad de la empresa familiar? Además, tomando en cuenta la gran importancia del aporte de las mujeres dirigentes de empresas en la economía de los países, el objetivo de este artículo es de examinar los diferentes trabajos que tratan, de una parte, sobre la transferencia de dirección con una óptica de integración, y por otra parte, sobre la particularidad del estilo femenino de las mujeres jefes de empresas durante la integración de sus sucesores.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Problematik der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen beschäftigt zusehends Forscher und Unternehmensberater. In Anbetracht der zahlreichen fehlgeschlagenen Ablösungen, ist es unumgänglich, den gewählten Nachfolger früh in die Führungsaktivitäten zu integrieren, um das langfristige Bestehen der Familienunternehmung zu gewährleisten. Der Artikel soll einerseits einen Überblick verschaffen über die diversen bestehenden Arbeiten zur integrativen Nachfolgeregelung. Andererseits sind, wegen der zunehmenden Bedeutung von Frauen in der obersten Unternehmensführung, auch die weiblichen Besonderheiten bei der Einarbeitung und Integration ihrer Nachfolger aufzeigen.

Revue internationale P.M.E., vol. 18, n^{os} 3-4, 2005

© 2005 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Sainte-Foy, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de: *Revue internationale P.M.E.*, vol. 18, n^{os} 3-4, sous la direction de Louis Raymond • PME1803N

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Introduction

L'entreprise familiale, longtemps considérée comme une entreprise désuète eu égard au capitalisme triomphant et dominant (Allouche et Amann, 2000; Julien, 2000), reste néanmoins une réalité prégnante, non seulement des sociétés québécoise et canadienne, mais aussi de la quasi-totalité des économies mondiales (Lank *et al.*, 1994; Sharma, Chrisman et Chua, 1997; Sharma, 2004; Stavrou, 1999). Pour Aronoff et Ward (1994) et Bruce et Picard (2005), elles représentent un modèle pour l'avenir, principalement à cause des valeurs qu'elles véhiculent et de leur qualité d'engagement dans leurs communautés respectives. Du reste, leur apport économique n'est plus à prouver. Force motrice de la croissance économique, de l'innovation et de l'emploi, au Canada seulement, elles constituent à peu près 75 % de toutes les entreprises, génèrent environ 45 % du PNB, procurent de l'emploi à 50 % de la main-d'œuvre et créent annuellement 70 % à 85 % des nouveaux emplois (Bruce et Picard, 2005; Deloitte et Touche, 1999).

Néanmoins, malgré cette importance capitale des entreprises familiales dans le développement des nations, une proportion significative vit une situation particulière. Qu'ils soient Québécois, Canadiens, Américains, Européens ou Océaniens, la plupart des dirigeants, soit près de la moitié, ont plus de 50 ans et sont de plus en plus confrontés à une réalité inéluctable: celle de la retraite et du transfert successoral (Allouche et Amann, 2000; Bruce et Picard, 2005; Cadieux, 2004; Haddadj et d'Andria, 2001; Mouline, 2000; Richer, St-Cyr et Youssef, 2004; Sharma, 2004). À titre d'exemple, au Canada, le récent sondage effectué sur la relève des PME auprès de 4 311 membres de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), indique qu'en général, 41 % de ces propriétaires de PME prévoient se retirer d'ici cinq ans. Et, fait alarmant, seulement un tiers, soit 35 %, planifient leur relève. Cependant, ceux-ci le font de façon informelle, sans rédiger de plan ni le communiquer au successeur potentiel (Bruce et Picard, 2005). Or, lorsqu'on sait que le taux d'échec des transmissions d'entreprise est très élevé, 70 % pour la première à la deuxième génération, et qu'il faut environ 10 ans pour préparer la succession dans de bonnes conditions (Bayad et Barbot, 2002; FFI, 2003; Haddadj et d'Andria, 2001; Richer, St-Cyr et Youssef, 2004), on comprend déjà toute l'importance et la complexité de ce phénomène.

Ces chiffres, quelque peu pessimistes (Haddadj et d'Andria, 2001), décrivent clairement l'état de la situation et nous forcent à la réflexion et à l'action, compte tenu de l'inquiétude palpable que l'on décèle chez les chefs d'entreprise (Richer, St-Cyr et Youssef, 2004) et par ricochet, chez certains rares chercheurs que l'échec de la succession intéresse (Sharma, 2004). Ces derniers indiquent que la réussite de celle-ci serait fonction non seulement de la volonté du prédécesseur de se retirer (Brown, 1999; Lansberg et Astrachan, 1994) ou de lâcher prise (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002), mais aussi de la planification de la relève (Bruce et Picard,

2005; Chrisman, Chua et Sharma, 1998; Cunningham et Ho, 1994; Handler et Kram, 1988; Kets de Vries, 1993; Lansberg et Astrachan, 1994; Morris *et al.*, 1997; Seymour, 1993) et de la relation tissée entre le prédécesseur et le successeur (Cunningham et Ho, 1994; Fiegenger *et al.*, 1996; Lansberg et Astrachan, 1994; Morris *et al.*, 1997; Seymour, 1993; Ward, 1991). Pour d'autres, la réussite de la succession relèverait de l'intégration du successeur dans l'entreprise comme dirigeant, c'est-à-dire des façons dont le prédécesseur amènerait sa progéniture à se faire accepter par les ressources humaines qui travaillent dans l'entreprise, à asseoir sa crédibilité, sa légitimité et à acquérir une identité de direction (Barach *et al.*, 1988; Bayad et Barbot, 2002; Fiegenger *et al.*, 1996). D'ailleurs, l'étude de Lorrain, Powers et Koffi (2005), effectuée auprès de 24 entreprises familiales, révèle que le peu de crédibilité des successeurs auprès des membres de l'entreprise est le principal problème qui se pose à la relève.

Or, ces études, qui, de façon particulière, sont axées sur les problématiques masculines, ne nous montrent pas clairement la façon dont l'acquisition de ces éléments d'intégration se fait auprès du personnel, en l'occurrence l'équipe de gestion. Étant donné que, d'après Handler et Kram (1988), la présence de résistances organisationnelles, résistances provenant des employés de l'entreprise, peut occasionner un rejet systématique du successeur, donc un échec de l'intégration et, par ricochet, de la succession, il importe de s'intéresser au phénomène de l'intégration, mais cela dans un contexte particulier: celui de l'entrepreneuriat féminin.

Ainsi donc, aborder la problématique de l'intégration du successeur dans les entreprises familiales sous l'angle de l'entrepreneuriat féminin constitue une avancée d'envergure lorsqu'on sait que, malgré l'importance grandissante de la femme entrepreneure dans l'économie, jusqu'à ce jour, les recherches ont surtout porté sur la relation dyadique entre prédécesseurs et successeurs (Sharma, 2004). La question de savoir comment les prédécesseuses en phase de succession s'organisent s'est imposée à nous. Quelles stratégies ces femmes adoptent-elles pour que le successeur obtiennent l'adhésion volontaire de l'équipe de gestion en vue de la pérennité de leur entreprise?

Le présent article vise en partie, du moins, à combler cette lacune. Son objectif est de faire un survol des différents travaux qui portent, tout d'abord, sur la problématique successorale, plus particulièrement sur le transfert managérial dans une optique d'intégration, ensuite, sur la particularité du style féminin des femmes chefs d'entreprises lors de l'intégration de leur successeur. Le texte se termine par une conclusion faisant état d'un certain nombre d'interrogations sur les stratégies d'intégration auxquelles nous nous attaquerons ultérieurement.

1. Entreprises familiales et succession

1.1. Définition de l'entreprise familiale

Définir l'entreprise familiale se révèle encore aujourd'hui pour les chercheurs une tâche complexe en raison de sa spécificité, spécificité attribuable à l'imbrication de la famille et de l'entreprise (Hugron, 1993; Litz, 1995). De façon générale, trois critères y reviennent souvent: l'implication des membres dans l'entreprise sans préciser le poste occupé (Barnes et Hershon, 1976; Barach *et al.*, 1988; Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002; Cunningham et Ho, 1994; Fiegner *et al.*, 1996), le contrôle de la propriété par un ou plusieurs membres de la famille (Aronoff et Ward, 1994; Cromie, Stephenson et Montheit, 1995) et le transfert projeté ou effectif de l'entreprise à au moins un membre de la famille (Barach *et al.*, 1988; Fiegner *et al.*, 1996; Ward, 1991). En effet, des trois principaux critères utilisés, celui de l'intention de continuité est très important dans le cadre de notre recherche, car il distingue, de façon palpable, une entreprise soucieuse d'intégrer la progéniture en vue de la pérennité des autres types d'entreprises (Astrachan et Shanker, 2003; Cadieux, 2004). Donc, une entreprise est dite familiale lorsqu'elle est contrôlée majoritairement ou en totalité par les membres d'une même famille (Danco, 1982; Lajeunesse, 1989; Hugron, 1993), lorsque la gestion de la propriété et de l'entreprise est assurée par au moins un membre de la famille et qu'il existe chez les dirigeants une volonté ferme de transmettre l'entreprise à au moins un membre de la génération suivante (Astrachan et Shanker, 2003; Cadieux, 2004).

1.2. Le processus de succession

La succession en entreprise familiale peut alors être définie comme un processus dynamique au cours duquel les rôles et les fonctions du prédécesseur et de sa progéniture successeur, membre de la famille, évoluent de manière imbriquée en vue de transférer au successeur non seulement les compétences de gestion (les savoirs, savoir-être, savoir-faire, donc savoir agir), l'autorité, le pouvoir et le leadership, mais aussi la propriété de l'entreprise (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002; Danco, 1982; Handler, 1990; Lajeunesse, 1989; Longenecker et Schoen, 1978). Un survol de ces écrits permet de constater qu'il se dégage une sorte de consensus voulant que le transfert de propriété et le transfert managérial n'évoluent pas au même rythme, mais qu'ils soient essentiels pour la continuité des entreprises familiales (Hugron, 1993). De façon générale, le processus de succession, souvent présenté sous forme de modèle (Handler, 1990; Hugron, 1993; Longenecker et Schoen, 1978), débute bien avant le moment où le successeur fait son entrée dans l'entreprise et se termine au moment où le prédécesseur se retire. Le modèle de succession le plus souvent utilisé par la plupart des chercheurs (Hugron, 1993; Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002; Cadieux, 2004) est celui de Handler (1990). Il comporte quatre phases distinctes: l'initiation, l'intégration, le règne conjoint et le désengagement.

Revue internationale P.M.E., vol. 18, n^{os} 3-4, 2005

C'est à la phase d'initiation que débutent la socialisation et l'intégration, activités qui se poursuivent au cours de la phase de l'entrée officielle du successeur, dite de l'intégration. Le successeur est choisi compte tenu de critères d'évaluation tels que les compétences et l'intérêt démontré (Hugron, 1993; Haddadj et d'Andria, 2001), la confiance et, surtout, la qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur et tous les autres acteurs (Barach *et al.*, 1988; Dumas, 1992; Seymour, 1993; Lansberg et Astrachan, 1994; Morris *et al.*, 1997). À la phase du règne conjoint, le successeur se fait confirmer en travaillant côte à côte avec le prédécesseur qui lui transfère les responsabilités et le pouvoir indispensables pour bien faire fonctionner l'entreprise (Handler, 1990; Hugron, 1993), jusqu'à ce qu'il se retire complètement à la phase de désengagement (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002). Il est important de faire la différence entre la deuxième phase du processus où le successeur fait son entrée dans l'entreprise, ce que nous qualifions d'intégration physique, et les activités d'intégration dite sociale qui s'échelonnent au cours des différentes phases et dont il sera question dans les lignes qui suivent.

1.3. L'intégration du successeur

L'intégration désigne l'opération consistant à incorporer un élément à un ensemble, une personne ou un groupe de personnes à une collectivité, à un milieu (*Petit Robert*), tout en l'assimilant à cet ensemble et en l'y fondant (Camberlein *et al.*, 1982; Resch, 2001). Cette définition nous amène à supposer que, dans le cas qui nous concerne, le successeur qui a déjà succédé à sa mère ou qui est destiné à prendre sa relève à la tête d'une entreprise, devrait être incorporé à l'équipe comme partie intégrante, incorporation nécessaire, non seulement à son fonctionnement harmonieux, mais aussi à celui de l'équipe de direction et, par ricochet, à la pérennité de l'entreprise (Barach *et al.*, 1988; Dumas, 1992). Processus lent, graduel et variable qui, bien articulé, offre le défi d'adapter le successeur à l'entreprise tout en amenant l'entreprise à s'accorder aux nouvelles idées, à la nouvelle énergie et aux demandes du successeur (Seymour, 1993; Barach *et al.*, 1988), l'intégration requiert de la patience et un déploiement des meilleures stratégies managériales (Barach *et al.*, 1988; Ward, 1991; Davis et Harveston, 1998; Brown, 1999) puisque, la plupart du temps, des facteurs de résistance individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux empêchent le processus de succession de réussir (Handler et Kram, 1988).

Quoique crucial pour la pérennité de l'entreprise (Barach *et al.*, 1988), ce phénomène n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études théoriques et empiriques. Hormis Barach *et al.* (1988) et Dumas (1992) dont l'intérêt s'est porté sur les entreprises familiales, plusieurs se sont plutôt intéressés à la dynamique de la socialisation du nouvel arrivant dans les organisations (Ashforth, Saks et Lee, 1998; Wanous, 1992). Certains, tout en n'approfondissant pas la notion de socialisation,

ont abordé le problème sous l'angle du processus de transfert de la philosophie de vie et du transfert de la philosophie de gestion (Danco, 1982; Hugron, 1993; Jolicoeur, 1994; Lajeunesse, 1989).

D'autres ont traité de la réussite de la préparation de la relève en proposant au prédécesseur de structurer la gestion de son entreprise avec les membres de sa famille, de définir le rôle de chaque héritier à l'emploi de l'entreprise, de veiller à sa formation et de s'assurer la collaboration des cadres supérieurs non membres de la famille (Kets de Vries, 1993). Abondant dans le même sens, Dumas (1992), traitant de l'intégration des filles dans les entreprises dirigées par les pères prédécesseurs n'a fait que soulever le problème du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle que les filles potentielles successeuses vivent avec le père ou les membres de l'entreprise familiale et le problème de l'importance de la planification de la carrière et de la formation du successeur par le prédécesseur, de concert avec les membres de la famille. Dumas (1992) ne s'est pas intéressée aux stratégies comportementales d'intégration des successeuses. Barach *et al.* (1988), s'appuyant sur les écrits de Sathe (1985), se sont penchés sur l'intégration de 30 responsables d'entreprises familiales représentant les deuxième et troisième générations. C'est dans cette optique qu'ils définissent l'intégration par un processus non linéaire dont la réussite est fonction de facteurs tels que l'acceptation du successeur par son environnement interne et externe, le gain de sa crédibilité, de sa légitimité et, finalement, l'acquisition du leadership, éléments qu'il gagne auprès des ressources humaines, au fur et à mesure qu'il intervient dans l'organisation.

Ces auteurs stipulent que l'acceptation est tout aussi fondamentale pour l'intégration que la crédibilité et la légitimité. Il y a acceptation lorsque les membres de l'entreprise perçoivent les croyances, les valeurs et les comportements du successeur compatibles et conformes à la culture organisationnelle (Sathe, 1985) et lorsque celui-ci bénéficie du respect et du soutien de ses collègues dans l'accomplissement de ses tâches (Barach *et al.*, 1988; Poudrier, 2000). Autant le prédécesseur doit faire en sorte que son successeur adhère à la culture organisationnelle, autant ce dernier doit être capable de satisfaire aux attentes de l'organisation (Bayad et Barbot, 2002; Mouline, 2000).

La crédibilité d'un dirigeant repose sur le fait que ses subordonnés jugent qu'il possède les compétences nécessaires et fait montre de l'intention et de la volonté de répondre aux exigences du poste de successeur (Barach *et al.*, 1988). Allant plus loin, d'autres mettent l'accent sur trois compétences essentielles qu'un leader crédible devraient détenir, à savoir l'honnêteté, la compétence et l'inspiration (Kouzes et Posner, 1993; Schuler, 2004). Sathe (1985) soutient que le succès à long terme du projet de succession doit être déterminé par le niveau d'acceptation et de crédibilité assuré indépendamment l'une de l'autre. Cependant, ni l'une ni l'autre ne suffit pour assurer le succès de l'intégration, même si Sathe soutient que

la crédibilité est la clé de la légitimité et que si l'ancienne et la nouvelle génération ne font pas d'effort pour s'accepter, l'entrée réussie dans la firme peut être impossible. Sans la crédibilité, cruciale pour l'intégration réussie dans la firme, le successeur potentiel ne peut pas atteindre la légitimité et c'est cette légitimité qui lui permet d'agir comme successeur et de faire fonctionner l'équipe comme il se doit (Barach *et al.*, 1988; Bayad et Barbot, 2002; Sathe, 1985).

Pour Schuler (2004), la légitimité inhérente à tout exercice du pouvoir confère à celui-ci de l'autorité ou la capacité de se faire obéir sans avoir recours à quelque forme de coercition. Les qualités personnelles du dirigeant et son engagement à atteindre les objectifs spécifiques constituent les bases de sa légitimité. Elle peut se définir par la perception qu'un individu répond aux attentes de ses principaux donneurs d'ordres. De plus, des recherches récentes ont relevé des corrélations positives entre la légitimité et certains concepts directement associés à la performance tels que l'obéissance, l'ordre, la stabilité et le consensus. Ainsi, pour Beetham (1991) et Schuler (2004), la légitimité procure aux subordonnés la justification morale de leur coopération et de leur obéissance. Elle apparaît donc comme un important facteur de mobilisation des membres de l'organisation et assure l'ordre qui découle de l'obéissance des subordonnés, la stabilité de leur soutien au pouvoir et l'efficacité de leur engagement à l'égard des objectifs fixés (Atangana-Abé, 2003; Beetham, 1991).

Bien que la plupart s'entendent sur le fait que le successeur doit gagner l'acceptation, la crédibilité et la légitimité auprès des membres de l'entreprise, gage d'une intégration réussie (Barach *et al.*, 1988; Fiegner *et al.*, 1996; Bayad et Barbot, 2002), sans toutefois mentionner comment y parvenir, ils ne s'accordent pas sur le moment et la façon dont le successeur doit intégrer l'entreprise. Il y en a qui sont convaincus de la nécessité d'élaborer une planification stratégique en vue de l'entrée du successeur (Mouline, 2000), de l'importance que ce dernier acquière l'expérience au sein même de l'entreprise (Kets de Vries, 1993; Brown, 1999), où la formation se ferait par le biais des relations interpersonnelles (de façon tacite) ou encore indirectement, de manière graduelle, en gravissant les échelons (Danco, 1982). Pour ces derniers, le futur successeur aurait plus de chance d'aller chercher rapidement confiance et respect et gagnerait ainsi son intégration. Le désavantage serait lié à la méconnaissance du successeur de l'environnement externe et aux difficultés que le prédécesseur pourrait éprouver à enseigner au successeur (Barach *et al.*, 1988).

Pour d'autres, l'acquisition de la crédibilité serait fonction de l'expérience acquise dans d'autres organisations avant d'intégrer l'entreprise familiale (Aronoff et Ward, 1994), expérience qui amènerait les membres à reconnaître les compétences du successeur de façon objective et à lui conférer plus rapidement la crédibilité, quoique, selon Fiegner *et al.*, (1996), cette façon de procéder puisse aussi constituer

une source potentielle de conflit si le successeur a une connaissance limitée de la culture de l'entreprise. Ne serait-il pas plus réaliste de penser comme Morris *et al.* (1997) que le succès de l'intégration du successeur dépendrait d'un ensemble de facteurs beaucoup plus complexes que celui lié au moment de son intégration dans l'entreprise familiale? Surtout que, selon certains, les prédécesseurs doivent aussi faire la promotion de la visibilité interne des successeurs en les aidant à paraître légitimes et dignes de confiance aux yeux des autres membres (Dumas, 1992; Seymour, 1993; Cunningham et Ho, 1994; Fiegner *et al.*, 1996). Bien qu'il soit aussi important de leur permettre d'apporter une contribution palpable et tangible (Ward, 1991), le relever de façon trop explicite peut être contre-productif. En outre, la présomption des autres employés selon laquelle le successeur est dépendant du prédécesseur et que sa position est gagnée, non pas par ses compétences, mais par filiation, peut nuire à la crédibilité et à la légitimité de ce successeur et constituer un frein, en plus des autres facteurs de résistance, à son intégration (Barach *et al.*, 1988; Bayad et Barbot, 2002). Les études parcourues, bien que jetant possiblement les bases du processus d'intégration, nous laissent sur notre appétit. Ainsi, elles font naître certaines interrogations: comment les prédécesseurs procèdent-ils pour intégrer leur progéniture? Quel comportement adoptent-ils? Néanmoins, même s'il semble évident que les écrits sur le sujet n'ont pas d'assises théoriques et empiriques soutenues, force est d'admettre que des éléments constitutifs de base, tels que l'acceptation, la crédibilité, la légitimité et le leadership, nous permettent d'avoir une idée, fût-elle vague, de ce que l'intégration signifie pour ces auteurs.

2. Femme entrepreneure et comportement relationnel

2.1. Importance des femmes entrepreneures

Lorsqu'on pose un regard critique sur la littérature concernant les entreprises familiales dans leur ensemble, on constate que les femmes propriétaires-dirigeantes y ont été longtemps négligées (Dumas, 1992; Cole, 1997; Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002). Pourtant, selon les données de l'enquête sur la population active des différents pays membres de l'OCDE, durant la dernière décennie, 28% des entrepreneurs étaient des femmes. Étant donné que les entreprises familiales au Canada constituent en général 80% des entreprises et que le Canada affiche une performance intéressante en comptant dans ses rangs 37,1% d'entrepreneures (St-Cyr *et al.*, 2002) et qu'au moins 70% des PME appartiennent, la plupart du temps, aux familles (Allouche et Amann, 2000; Astrachan et Shanker, 2003), il est permis de penser qu'un nombre appréciable de femmes dirigeantes d'entreprises canadiennes sont à la tête d'entreprises familiales et, par voie de conséquence, constituent, elles aussi, une force économique non négligeable. Le tableau des recherches sur les femmes chefs d'entreprises familiales n'est guère reluisant. Elles ont été les plus négligées (Cole, 1997; Dumas, 1992; Gillis Donovan et Moynihan-Bradt, 1990; Salganicoff,

1990; Sharma, 2004). Cette négligence se manifeste par l'inexistence de banques de données sérieuses pouvant nous fournir les statistiques exactes sur le nombre d'entreprises familiales dirigées par les femmes, sur le rôle qu'elles jouent dans les entreprises familiales et la manière dont elles intègrent leur progéniture avant de prendre leur retraite (Salganicoff, 1990; Dumas, 1992). D'ailleurs, Sharma (2004) n'a pas tardé à souligner, dans sa récente revue exhaustive de littérature sur l'état de la situation de la recherche sur les entreprises familiales, le manque flagrant de recherches sur les femmes et exhorte les chercheurs à se pencher beaucoup plus sur la problématique féminine de la succession.

2.2. Genre et comportements de gestion

Certaines recherches effectuées sur les femmes portent de plus en plus attention aux spécificités féminines, d'autant plus que les transformations et bouleversements économiques amènent, de nos jours, les organisations à faire appel à une main-d'œuvre beaucoup plus diversifiée et hautement qualifiée, capable de faire face aux problèmes de développement des ressources humaines et à la complexité accrue qui perturbe le monde des affaires (Buttner, 2001). Dans ce contexte, le style traditionnel de gestion par commande et contrôle se révèle de moins en moins efficace (Fletcher, 1998; Rosener, 1995), alors que les habiletés potentiellement utilisées par les femmes de *façon prédominante* dans les organisations privées sont perçues par certains auteurs comme très efficaces au travail (Buttner, 2001; Fletcher, 1998; Jacques, 1993; Weisinger, 1998). Les études effectuées sur les femmes révèlent que ces dernières, occupant ou non des fonctions de direction, autant dans un contexte ordinaire (Fletcher, 1998; Gilligan, 1986; Helgesen, 1995; Surrey, 1991) qu'entrepreneurial (Brush, 1992; Buttner, 2001; Robinson, 2001; Salganicoff, 1990), adopteraient des comportements dits féminins axés sur la croissance par la connexion, en privilégiant l'empathie, la collaboration, en examinant les problèmes dans un contexte global et en préférant le dialogue à l'affrontement dans leur rapport avec les autres.

Même si la littérature sur les entreprises familiales ne nous indique pas de façon claire que les facteurs de succès du transfert managérial seraient reliés de manière significative aux relations interpersonnelles développées entre le prédécesseur, le successeur et les autres acteurs liés de près ou de loin à l'entreprise (Danco, 1982; Lansberg et Astrachan, 1994; Seymour, 1993), nous pouvons néanmoins, en combinant les études ponctuelles consacrées aux femmes en situation de gestion aux problèmes inhérents à la succession, avancer que celles-ci, de façon générale, posséderaient les atouts nécessaires pour assurer plus que les hommes le développement des personnes qui les côtoient (Salganicoff, 1990; Brush, 1992), en l'occurrence les employés qui sont sous leur gouverne et, à plus forte raison, leur progéniture. Même si les femmes dans les entreprises familiales sont en général reconnues

pour investir dans les relations plutôt que dans les résultats (Salganicoff, 1990) et que les hommes organisent leur vie en fonction des exigences de leur travail, alors que les femmes le font en fonction de la famille (Proulx, 1995), qualités qui les disposeraient à chercher plutôt les solutions de consensus que la rivalité, solutions importantes lors du transfert de la direction (Bayad et Barbot, 2002), on peut se demander quel comportement elles adopteraient au cours du processus d'intégration. Poursuivraient-elles un amalgame d'objectifs économiques, personnels et sociaux qui leur permettraient, selon l'approche intégrée de Brush (1992), d'avoir un mode de fonctionnement propre à elles, en considérant le monde des affaires comme un système d'interrelations plutôt qu'une structure divisée en deux entités distinctes composées d'une sphère économique et d'une sphère sociale qui ne se rejoignent pas? Dans cette optique, l'entreprise et la famille formeraient un tout pour les femmes, alors que, pour les hommes, les affaires et la famille seraient deux entités distinctes. Il semblerait, par ailleurs, selon certains auteurs, que les rapports des pères entrepreneurs avec leurs enfants sont habituellement différents des relations entre les mères entrepreneures et leurs enfants (Salganicoff, 1990; Dumas, 1992). Pour Belcourt, Burke et Lee-Gosselin (1991), même si 90% des femmes propriétaires d'entreprises travaillent à temps plein et que 25% y consacrent plus de 70 heures par semaine, elles demeurent les premières responsables de la gestion, de l'exécution des tâches ménagères et de l'éducation des enfants.

En outre, les problèmes de résistances individuelles et organisationnelles étant inhérents au transfert managérial (Handler et Kram, 1988), quel comportement adoptent-elles pour faire face aux problèmes posés par les employés qui, prenant conscience de l'impossibilité de réaliser leurs ambitions de carrière (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002), manifestent leurs résistances au cours du processus d'intégration? Autant de questions auxquelles nous ne pouvons répondre si nous n'examinons pas l'intégration du successeur par la prédécesseure dans le contexte de la théorie relationnelle qui, pour bon nombre de chercheurs, peut constituer un cadre de référence permettant d'exprimer clairement le comportement des femmes au travail et, en particulier, comme gestionnaire (Buttner, 2001; Fletcher, 1998; Gilligan, 1986; Helgesen, 1995; Putnam, 1993; Rosener, 1995; Surrey, 1991).

2.3. La théorie relationnelle

De façon particulière, la théorie relationnelle, issue des recherches de Brown et Gilligan (1992), Gilligan (1986), Jordan *et al.* (1991), Miller (1976), Ruddick (1989), stipule que les femmes ont un sens inné de la connexion qui leur permet de se mettre en relation avec les autres, donc d'adopter une approche plus personnalisée avec leurs employés et leurs clients. On ne peut donc pas parler d'organisation des femmes, ni de leur entreprise, ni de l'intégration sans toucher à cette caractéristique fondamentale, celle d'établir des relations avec les autres (Buttner, 2001, 2002;

Salganicoff, 1990). Il est important de souligner que même si elle aborde la question de différence dans le sens de Chodorow (1978) qui a travaillé sur la théorie des relations et des différences de genre dès les premières expériences de la vie, la théorie relationnelle ne revendique pas le fait de parler pour toutes les femmes et ne tend pas à stipuler que seules les femmes y souscrivent (Buttner, 2001).

De plus, la théorie stipule que la croissance et le développement de l'individu surviennent mieux dans un contexte de relation où il y a interaction. Ces interactions sont classées par Fletcher (1998) en quatre dimensions pour un contexte organisationnel et adaptées au contexte entrepreneurial par Buttner (2001). Il s'agit de la protection, de l'habilitation mutuelle, de l'accomplissement et de la création d'équipe. Ce modèle conceptuel est présenté au tableau 1.

Dimensions de la théorie relationnelle

Par leurs caractéristiques féminines, les femmes sont portées à protéger les personnes avec qui elles sont en interaction. Protéger, c'est faire en sorte que tout projet entrepris soit viabilisé par la réalisation des activités destinées à le protéger des dommages et à favoriser sa croissance. Cette notion de protection inclut trois types de comportements : épauler, mettre en relation, secourir ou porter assistance.

Tout d'abord, Buttner (2001), qui s'est appuyée sur le cadre relationnel pour étudier le comportement des entrepreneures propriétaires-dirigeantes dans le cadre de leur travail, indique qu'en épaulant, l'entrepreneure scrute l'environnement, l'analyse en profondeur afin de déterminer les informations à laisser de côté et celles qui sont importantes et de permettre aux employés d'assumer les tâches émergentes qui ne font pas partie des tâches définies. Épauler l'amène à aller au-delà du travail régulier. Ensuite, les entrepreneures, en mettant l'accent sur les activités de création de relation, prennent l'initiative de s'assurer que les employés impliqués de près ou de loin dans le projet, qui s'y investissent mais qui n'ont pas de relations de communication avec leur équipe, se sentent appréciés et valorisés. Enfin, un autre comportement de protection a trait à l'assistance aux employés en les secourant et en prêtant attention à leurs problèmes et en essayant d'y trouver des solutions.

L'habilitation mutuelle permet aux femmes de rendre les employés capables d'accomplir et de contribuer à la réalisation des activités de l'entreprise. Elle est caractérisée par une volonté de faire un effort dans ce que Wadel (1979) appelle un système intégré de résultats (*embedded outcome*). Travailler de cette façon accroît les connaissances, les compétences et la confiance en soi. Ce qui différencie ces activités des autres types de pratiques relationnelles est l'accent mis sur l'habilitation des autres. À la différence du précédent thème de la protection qui est analogue à la relation de dépendance dans un modèle mère-enfant, le concept d'habilitation débouche sur un modèle relationnel d'interaction caractérisé par l'interdépendance et des relations de pouvoir plus fluide.

Revue internationale P.M.E., vol. 18, n^{os} 3-4, 2005

L'accomplissement renvoie à l'usage des habiletés relationnelles pour améliorer sa propre croissance professionnelle et son efficacité au travail. Il comprend trois types d'activités: tout d'abord, se reconnecter, ou avoir l'habileté à réparer les ruptures et les conflits potentiels ou perçus; ensuite, réfléchir, ou avoir la capacité de rayonner sur les autres, de projeter son onde sur d'autres et de tenir compte de l'aspect émotif des situations et, finalement, avoir l'habileté à demander de l'aide et à se faire aider sans se sentir diminué.

Tableau 1
**Dimensions de la théorie relationnelle
selon Fletcher (1998) et Buttner (2001)**

| Dimensions | Description |
|-----------------------|--|
| Protection | Épauler – La réalisation des tâches en accordant tout le soutien nécessaire pour sa réussite. – Accomplir des tâches qui ne font pas partie de la description formelle des tâches. |
| | Mettre en relation – Habileté à voir les conflits venir et à les résoudre. – Avoir une approche systémique. – Habileté à voir les choses de façon holistique et systémique. |
| | Secourir – Développer des relations avec des employés qui peuvent servir de censeurs. – Développer l'imputabilité. |
| Habilitation mutuelle | – Assurer un enseignement basé sur l'empathie. – Être ouvert au transfert des connaissances. – S'assurer de l'acquisition des connaissances. – Construire et augmenter la confiance en soi. – Tenir compte de la personnalité, des problèmes des autres. |
| Accomplissement | Se reconnecter – Habileté à réparer les ruptures, conflits potentiels ou perçus. |
| | Réfléchir – Capacité de rayonner sur, ou de projeter son onde sur d'autres. – Habileté à tenir compte de l'aspect émotif des situations. |
| | Demander de l'aide – Habileté à demander de l'aide et à se faire aider sans se sentir diminué. |
| Création d'équipe | Aspect individuel – Tenir compte des réalités individuelles, des préférences uniques. |
| | Aspect collectif – Créer les conditions qui permettront à l'équipe de grandir: collaboration, confiance, interdépendance sociale, sentiment d'appartenance, communication. – Mettre l'accent sur la réussite collective. |

La création d'équipe exige la réunion de conditions de base dans lesquelles la vie de groupe peut s'épanouir. Les activités y afférant se rapportent moins au processus de gestion de groupe (fixer les limites, définir qui participe aux activités, diriger l'équipe, fixer les objectifs), qu'à la création de l'expérience d'équipe. Elles sont surtout destinées, non à améliorer les relations personnelles – même si elles

devraient avoir cet effet – ou rendre les autres capables – même si elles peuvent avoir cet effet – mais à créer des conditions de base dans lesquelles le groupe devrait fleurir. La création d'équipe comprend deux types d'activités touchant l'individu et la collectivité. Le premier s'exprime à travers des pratiques qui reconnaissent les préférences uniques des autres, leurs problèmes, leurs sentiments et les situations auxquelles ils font face. Cela suppose que les individus se sentent compris, acceptés, appréciés et écoutés. C'est seulement à cette condition qu'ils peuvent réfléchir sur les autres, favorisant ainsi une sorte de vie de groupe caractérisée par ce que Miller (1976) appelle «un zeste pour l'interaction et la connexion». Touchant l'aspect collectif, le deuxième type de comportement dans cette catégorie comprend la création de conditions favorisant le travail collaboratif. L'accent est alors mis sur le respect de l'autre, la confiance, la coopération, la collaboration, la réalité de l'interdépendance et la communication.

Le modèle des pratiques relationnelles semble avoir une incidence positive sur l'efficacité organisationnelle. Ainsi, certains auteurs indiquent que son usage peut accroître l'efficacité dans les organisations (Buttner, 2001; Fletcher, 1998; Fondas, 1997; Miller, 1986; Rappaport et Bailyn, 1996; Tsui *et al.*, 1997; Wesinger, 1998). L'étude de Rappaport et Bailyn (1996) sur les pratiques de travail dans trois grandes corporations qui employaient surtout des femmes a tiré des conclusions relevant l'aspect positif des pratiques relationnelles pour les organisations. L'étude de Fletcher (1998) indique que malgré le fait que les femmes ingénieures travaillent dans un milieu où la masculinité prédomine et où l'agressivité, la compétition et la performance sont poussées au paroxysme, les ingénieures sont parvenues à utiliser les pratiques relationnelles pour régler les problèmes reliés à leur travail. Wesinger (1998) a, pour sa part, identifié les habiletés relationnelles incluant la capacité de bâtir des relations, l'empathie, l'authenticité, l'habilitation mutuelle et la création d'équipe comme les clés du renforcement de l'efficacité au travail. Poursuivant dans le même ordre d'idées, Tsui *et al.* (1997) ont trouvé que certaines organisations qui favorisent les pratiques de nature relationnelle ont rapporté des niveaux plus élevés de performance, un taux d'absentéisme et de changement de personnel très faible, la perception d'honnêteté très élevée, une confiance plus grande entre les travailleurs, des attitudes plus positives des employés et un engagement plus élevé que ce qui s'observe dans les organisations traditionnelles utilisant les pratiques non relationnelles. Fondas (1997), dans sa revue de la littérature sur le management, a noté que les qualités culturellement associées à la femme telles que partager le pouvoir et l'autorité, aider et développer les autres et bâtir un réseau connecté de relations ressortent de plus en plus comme des pratiques favorisant la croissance des employés et améliorant l'efficacité managériale.

En résumé, la théorie relationnelle apparaît comme expliquant de façon concise, et l'illustrant, l'expérience de développement qui sous-tend les habiletés et les pratiques potentiellement utilisées principalement par les femmes à travers

plusieurs domaines organisationnels. En ce qui nous concerne, cette théorie nous permet d'entrevoir comment, dans un contexte de succession, les femmes abordent l'intégration de leur progéniture.

Conclusion

Notre objectif était de faire un survol de la littérature sur le phénomène d'intégration du successeur dans l'équipe de gestion mise sur pied par les femmes chefs d'entreprises dans un contexte de succession des entreprises familiales et de proposer quelques pistes de réflexions. Notre étude apporte effectivement un éclairage intéressant sur la question.

Nous constatons que les entreprises familiales, organisations les plus anciennes du monde, constituent, sans aucun doute, l'un des piliers du développement économique et social des pays. Bon nombre de recherches se sont attardées au problème de succession depuis les 50 dernières années et bien que certaines mentionnent que très peu de chefs d'entreprises réussissent leur succession, rares sont celles qui se sont intéressées à l'intégration du successeur dans l'entreprise par le prédécesseur et encore moins par les prédécesseuses. Celles qui l'ont fait soutiennent que les facteurs de succès du processus de succession seraient reliés de façon significative aux relations interpersonnelles développées entre le prédécesseur, le successeur et les autres acteurs liés de près ou de loin à l'entreprise. En outre, les quelques études ponctuelles menées sur les femmes entrepreneures nous apprennent que ces dernières, de façon générale, possèdent les atouts nécessaires permettant une gestion axée sur les relations interpersonnelles et sur le développement des personnes qui les côtoient. Considérées sensibles aux valeurs humaines et sociales, les femmes poursuivraient divers objectifs économiques, personnels et sociaux qui leur permettraient d'avoir un mode de fonctionnement propre, tant dans leur interaction avec les autres que dans la gestion de leur entreprise.

D'ailleurs, le fait que la femme est réputée avoir un sens inné de la connexion nous permet de penser qu'il existerait, chez certaines femmes entrepreneures, un modèle dit féminin, qui découlerait des comportements dits relationnels, collaboratifs et interactifs, proposé par le cadre relationnel et qui permettrait à la prédécesseuse d'amener son successeur à assurer la pérennité de l'entreprise. La dimension protection lui permettra éventuellement d'assurer l'acceptation de son successeur en scrutant l'environnement, en l'analysant en profondeur afin de déterminer les informations importantes lui permettant d'assumer les tâches émergentes. L'habileté à protéger l'incitera à mettre sur pied la réalisation des activités destinées à protéger des dommages et à favoriser sa croissance. Lorsqu'il sera question pour sa progéniture de gagner la confiance de l'équipe de gestion, il est fort possible, comme le note Buttner (2001), qu'elle utilise des stratégies d'habilitation, en assurant à son successeur un enseignement basé sur l'empathie, sur l'ouverture au transfert des

connaissances, sur la construction de la confiance en soi, sur le respect, l'honnêteté, la compétence, l'inspiration et, surtout, des stratégies ayant trait au travail collaboratif et encore, celles qui se rapportent à l'accomplissement de la personne. Et pour la légitimité, elle favoriserait un milieu de travail où l'obéissance, l'ordre, la stabilité et le consensus seront valorisés par la protection, l'habilitation mutuelle, l'accomplissement et la création d'équipe.

Somme toute, comprendre comment la prédécesseure procède de façon pragmatique pourrait procurer un paradigme alternatif à l'approche traditionnelle, masculine, hiérarchique, de commande et de contrôle, mise de l'avant par les hommes et commune dans plusieurs entreprises. Nous pensons, forts des études consultées, que le cadre relationnel a pu apporter des éléments de réponse aux questions que nous avons posées tout au long du texte. Ces interrogations justifient la nécessité du survol de la littérature, objet de notre article. La quête de réponses plus soutenues nous amènera vers une démarche plus empirique, qui nous permettra d'identifier et de caractériser, sous forme d'un modèle, un ensemble de stratégies d'intégration dont les femmes en processus de relève se serviront afin de mieux assurer la continuité de leurs entreprises. Une fois terminée, l'élaboration du modèle sera bénéfique non seulement aux prédécesseures, mais aussi aux prédécesseurs et, surtout, il pourra être exporté dans d'autres contextes.

Bibliographie

- ALLOUCHE, J. et B. AMANN (2000), «L'entreprise familiale, un état de l'art», *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 33-79.
- ARONOFF, C.E. et J.L. WARD (1994), «A golden opportunity for career development», *Nation's Business*, vol. 82, p. 66-67.
- ASHFORTH, B.E., A.M. SAKS et R. LEE (1998), «Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context», *Human Relations*, vol. 51, n° 7, p. 897-926.
- ASTRACHAN, J.H. et M.C. SHANKER (2003), «Family businessess' contribution to the U.S. economy: a closer look», *Family Business Review*, vol. 16, n° 3, p. 211-219.
- ATANGANA-ABÉ, J. (2003), *Légitimité et prise de décision stratégique dans les systèmes d'entraide communautaires: Le cas du système Centraide du Grand Montréal*, Thèse de doctorat, inédite, Montréal, École des Hautes Études commerciales.
- BARACH, J.A., J. GANITSKY, J.A. CARSON et B.A. DOOCHIN (1988), «Entry of the next generation: strategic challenge for family business», *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n° 2, p. 49-56.
- BARNES, L.B. et S.A. HERSHON (1976), «Transferring power in family business», *Harvard Business Review*, p. 105-114.
- BAYAD, M. et M.-C. BARBOT (2002), *Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: Étude de cas exploratoire de la relation père-fille*, VI^e Congrès du CIFPME, HEC, Montréal.

Revue internationale P.M.E., vol. 18, n^{os} 3-4, 2005

- BEETHAM, D. (1991), *The Legitimation of Power*, Londres, MacMillan Education.
- BELCOURT, M., R.J. BURKE et H. LEE-GOSSELIN (1991), *Une cage de verre : les entrepreneurs au Canada*, Ottawa, Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme.
- BROWN, R.B. (1999), «Succession planning in family business: a study from East Anglia, U.K.», *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 1, p. 93-97.
- BROWN, L.M. et C. GILLIGAN (1992). *Meeting at the Crossroads*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- BRUCE, D. et D. PICARD (2005), *La relève : la clé de la réussite. La relève des PME et la prospérité économique du Canada*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.
- BRUSH, C.G. (1992), «Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 4, p. 5-30.
- BUTTNER, E.H. (2001), «Examining female entrepreneurs' management style: an application of a relational frame», *Journal of Business Ethics*, vol. 29, p. 253-269.
- BUTTNER, E.H. (2002), «High-performance classrooms for women? Applying a relational frame to management/organizational behaviour courses», *Journal of Management Education*, vol. 26, n° 3, p. 274-290.
- CADIEUX, L. (2004), *La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*, Thèse de doctorat en administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières.
- CADIEUX, L., J. LORRAIN et P. HUGRON (2002), «La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes: une problématique en quête de chercheurs», *Revue internationale PME*, vol. 15, n° 1, p. 115-130.
- CAMBERLEIN, D., P. CAMBERLEIN, J. CRINON et P. DURNING (1982), *Enfants handicapés en centre de vacances : vers l'intégration*, Paris, Éditions du Scarabée.
- CHODOROW, N. (1978), *The Reproduction of Mothering*, Bekerley, University of California Press.
- CHRISMAN, J.J., J.H. CHUA et P. SHARMA (1998), «Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study», *Family Business Review*, vol. 11, n° 1, p. 19-34.
- COLE, P. (1997), «Women in family business», *Family Business Review*, vol. 10, n° 4, p. 353-371.
- CROMIE, S., B. STEPHENSON et D. MONTHEIT (1995), «The management of family firms: an empirical investigation», *International Small Business Journal*, vol. 13, n° 4, p. 11-34.
- CUNNINGHAM, B.G. et J. HO (1994), «Succession in entrepreneurial organizations: a comparison of successful and less successful cases», *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 11, n° 3, p. 79-96.
- DANCO, L.A. (1982), *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*, 3^e édition, Cleveland, Ohio, The Center for Family Business, University Press.
- DAVIS, P.S. et P.D. HARVESTON (1998), «The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 22, n° 3, p. 31-53.

Revue internationale P.M.E., vol. 18, nos 3-4, 2005

- DELOITTE ET TOUCHE (1999), *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition?*, Université de Waterloo, Centre d'études et de recherche fiscales de Deloitte et Touche. Site Web: <www.deloitte.ca/fr/pubs/tax/familybus/survey_f.pdf>.
- DUMAS, C. (1992), «Integrating the daughter into family business management», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 4, p. 41-55.
- FAMILY FIRM INSTITUTE – FFI (2003), *Facts and Perspectives on Family Business, Family Firm Institute*, Tiré le 8 octobre 2004 du site Web: <www.ffi.org/looking/fbfacts_us.html>.
- FIGENER, M.K., B.M. BROWN, R.A. PRINCE et K.M. FILE (1996), «Passing on strategic vision: favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms», *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n° 3, p. 15-26.
- FLETCHER, J. (1998), «Relational practice: a feminist reconstruction of work», *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, n° 2, p. 163-186.
- FONDAS, N. (1997), «Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings», *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 257-282.
- GILLIGAN, C. (1986), *Une si grande différence*, Paris, Flammarion, Harvard University Press, 269 p.
- GILLIS DONOVAN, J. et C. MOYNIHAN-BRADT (1990), «The power of invisible women in the family business», *Family Business Review*, vol. 3, n° 2, p. 153-167.
- HADDADI, S. et A. D'ANDRIA (2001), «Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales», *Revue française de gestion*, vol. 132, p. 11-22.
- 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.
- HANDLER, W.C. et K.E. KRAM (1988), «Succession in family firms: the problem of resistance», *Family Business Review*, vol. 1, n° 4, p. 361-381.
- HELGESEN, S. (1995), *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, New York, Doubleday/Currency.
- HUGRON, P. (1993), «L'entrepreneur et la succession d'entreprise: analyse de douze processus», *Cahier de recherche n° GREF-93-03*, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des Hautes Études commerciales, Montréal, Québec.
- JACQUES, R. (1993), «Untheorized dimensions of caring work: caring as structural practice and caring as a way of seeing», *Nursing Administration Quarterly*, vol. 17, n° 2, p. 1-10.
- JOLICOEUR, A. (1994), *La succession dans les entreprises familiales: un processus de communication*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Université de Montréal.
- JORDAN, J., A. KAPLAN, J.B. MILLER, I. STIVER et J. SURREY (1991), *Women's Growth in Connection*, New York, Guilford.

- JULIEN, P.-A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Montréal, Les éditions Transcontinental et Les éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 400 pages.
- KETS DE VRIES, M.F. (1993), «The dynamic of family controlled firm: the good and the bad news», *Organizational Dynamics*, p. 59-71.
- KOUZES, J.M. et B.Z. POSNER (1993), *Credibility: How Leaders Gain and Lose It and Why People Demand It*, San Francisco, Cal., Jossey-Bass.
- LAJEUNESSE, C. (1989), *La succession managériale dans la PME familiale : études de règne conjoint*, Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études commerciales, Montréal (Québec).
- LANK, A., R. OWENS, J.L. MARTINEZ et H. RIEDEL (1994), «The state of family businesses in various countries around the world», *The Family Business Network Newsletter*, vol. 9, p. 3-7.
- LANSBERG, I. et J.H. ASTRACHAN (1994), «Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors», *Family Business Review*, vol. 7, n° 1, p. 39-59.
- LITZ, R.A. (1995), «The family business: toward definitional clarity», *Academy of Management, Best Papers Proceedings*, p. 100-104.
- LONGENECKER, J.G. et J.E. SCHOEN (1978), «Management succession in the family business», *Journal of Small Business Management*, vol. 6, n° 3, p. 1-6.
- LORRAIN, J., T. POWERS et V. KOFFI (2005), *La relève entrepreneuriale dans les entreprises : étude de trois régions du Québec*, Rapport inédit, Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation.
- MILLER, J.B. (1976), *Toward a New Psychology of Women*, Boston, Beacon Press.
- MILLER, J.B. (1986), *Toward a New Psychology of Women*, 2^e édition, Boston, Beacon Press.
- MOULINE, J.P. (2000), «Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée», *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 197-222.
- MORRIS, M.H., R.O. WILLIAMS, J.A. ALLEN et R.A. AVILA (1997), «Correlates of success in family business transitions», *Journal of Business Venturing*, vol. 12, p. 385-401.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE (1999), *Les financements des PME dirigées par des femmes : questions et tendances*, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, Comité de l'industrie, p. 42.
- POUDRIER, L. (2000), *L'acceptation d'un système d'appréciation du rendement organisationnel : une étude longitudinale*, Thèse de doctorat inédite, Montréal, Université de Montréal.
- PROULX, S. (1995), *La problématique de l'entrepreneurship au féminin. Quelques éléments de base*, Recension et rapport synthèse des écrits, Corporation Jonathan 1445.
- PUTNAM, C.A. (1993), *A Conceptual Model of Women Entrepreneurs in Small Businesses*, Thèse de doctorat, UMI, Oregon State University.
- RAPPAPORT, R. et L. BAILYN (1996), *Relinking Life and Work: Toward a Better Future*, New York, A Ford Foundation Report.

Revue internationale P.M.E., vol. 18, n^{os} 3-4, 2005

- RESCH, Y. (2001), *Définir l'intégration? Perspective nationales et représentations symboliques*, Montréal, XYZ éditeur.
- RICHER, F., L. ST-CYR et L. YOUSSEF (2004), «La transmission d'entreprises au Québec: des stratégies diversifiées», *Revue internationale de gestion*, vol. 29, n° 3, p. 95-102.
- ROBINSON, S. (2001), «An examination of entrepreneurial motives and their influence on the way rural women small business owners manage their employees», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 6, n° 2.
- ROSENER, J. (1995), *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*, New York, Oxford University Press.
- RUDDICK, S. (1989), *Maternal Thinking*, Boston, Beacon Press.
- ST-CYR, L., J. AUDET, C. CARRIER et M.-H. LÉGARÉ (2002), *L'entrepreneuriat féminin du secteur manufacturier québécois: caractéristiques et accès au financement*, VI^e Congrès du CIFPME, HEC, Montréal.
- SALGANICOFF, M. (1990), «Women in family business: challenges and opportunities», *Family Business Review*, vol. 3, n° 2, p. 125-137.
- SATHE, V. (1985), *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, Ill., RD Irwing.
- SCHULER, D. (2004), *The Development of Credibility Between Superintendents and Their Administrative Teams*, Thèse de doctorat inédite, Madison, Université du Wisconsin.
- SEYMOUR, K.C. (1993), «Intergenerational relationship in the family firm: the effect on leadership succession», *Family Business Review*, vol. 6, n° 3, p. 263-281.
- SHARMA, P. (2004), «An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future», *Family Business Review*, vol. 17, n° 1, p. 1-36.
- SHARMA, P., J.J. CHRISMAN et J.H. CHUA (1997), «Strategic management of the family business: past research and future challenges», *Family Business Review*, vol. 10, n° 1, p. 1-35.
- STAVROU, E.T. (1999), «Succession in family business: exploring the effect of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business», *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 3, p. 43-61.
- SURREY, J. (1991), «The self-in-relation: a theory of women's development», dans J. Jordan, A. Kaplan, J.B. Miller, I Stiver et J. Surrey (dir.), *Women's Growth in Connection*, New York, Guilford Press, p. 51-56.
- TSUI, A., J. PEARCE, L. PORTER et A. TRIPOLI (1997), «Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?», *Academy of Management Journal*, vol. 40, p. 1089-1121.
- WADEL, C. (1979), «The hidden work of everyday life», dans S. Wallman (dir.), *The Social Anthropology of Work*, New York, Academy Press, p. 365-384.
- WANOUS, J.P. (1992), *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*, New York, Addison-Wesley.
- WARD, J.L. (1991), «Perpetuating the family business», dans C.E. Aronoff et J.L. Ward (dir.), *Family Business Sourcebook*, Detroit, Mich., Omnigraphics, p. 77-79.
- WEISINGER, H. (1998), *Emotional Intelligence at Work*, San Francisco, Cal., Jossey-Bass.