

**SOCIALISATION DU REPRENEUR FAMILIAL
EN PME : ÉTUDE DE CAS EN ALBANIE, ALGERIE ET
FRANCE**

Sylvie **STÉPHAN***
Khalil **ASSALA****
Suela **BYLYKBASHI*****
Anne **HERVÉOU******

Résumé :

L'intérêt pour les entreprises familiales est régulièrement souligné (BPCE, 2015 ; Commission européenne, 2015) bien que la transmission intrafamiliale en PME recèle encore de réalités à découvrir (de Freyman et Richomme-Huet, 2010), notamment dans les pays en développement où l'entreprise familiale est de loin la plus répandue (Fattoum et Fayolle, 2008).

Cet article traite de la succession au sein des entreprises familiales, en tant que processus complexe, et des acteurs internes impliqués. Il propose d'explorer la socialisation des successeurs dans le cadre de la transmission d'entreprises familiales. Pour ce faire, le processus de socialisation repreneuriale (Boussaguet, 2005, 2014), transfert de la socialisation organisationnelle dans le champ du repreneuriat est mobilisé. Le processus d'entrée du successeur est étudié au travers d'études de cas (Yin, 2014), situés dans des contextes géographiques différents. L'étude empirique autour de trois PME familiales en Albanie, en Algérie et en France conduit à préciser le contenu des phases de la socialisation du successeur familial (socialisation anticipée, socialisation active et intégration) ainsi que le rôle des agents socialisateurs internes, dont la famille.

* Enseignante-chercheure - Brest Business School, 2 avenue de Provence 29200 Brest, Laboratoire ICI, Brest.

** Enseignant-chercheur - Brest Business School.

*** Enseignante-chercheure - Brest Business School.

**** Enseignante Brest Business School.

Les apports de la recherche sont, d'une part, la poursuite de la transposition du concept de socialisation organisationnelle dans le champ du repreneuriat (Boussaguet, 2014) et, d'autre part, la mise en exergue de l'importance de la contextualisation dans la reprise d'entreprise familiale. De plus, d'un point de vue managérial, une meilleure compréhension de ce qui se joue humainement durant le processus successoral dans ces PME familiales pourraient amener à une plus grande anticipation et meilleure préparation de ce processus.

Mots clés : Succession, PME, Entreprise familiale, Socialisation repreneuriale, Entreprenariat

Code JEL : M1.

Introduction

La succession dans les entreprises familiales est une question de la plus haute importance (BPCE, 2014 ; Commission européenne, 2015¹). Cette forme ancienne d'organisation, très répandue dans le monde (Gersick *et al.*, 1997), est aujourd'hui fragilisée et menacée par le passage d'une génération à l'autre. Selon Block *et al.* (2013), entre un tiers et un quart des entreprises est concerné dans l'Union Européenne. Une étude KPMG (2014) montre que 87 % des dirigeants d'entreprises familiales européennes estiment que la succession est l'une de leurs priorités. Nombre d'études européennes et américaines se sont intéressées à la succession des entreprises familiales (de Freyman et Richomme-Huet, 2010) ; cependant, ce sujet demeure peu exploré dans les pays en voie de développement où l'entreprise familiale est de loin la plus répandue (Fattoum et Fayolle, 2008).

Handler (1994) indique que la succession est un processus complexe, insuffisamment étudié, qui implique non seulement le cédant et le repreneur, mais également tous les acteurs internes et externes à l'entreprise et ce, d'autant plus que les entreprises

¹ Rapport sur « les entreprises familiales en Europe ». Document de séance de la Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie du 30.06.2015.

familiales sont profondément ancrées dans la vie sociale et l'environnement dans lequel elles opèrent (Handler et Kram, 1988).

La dimension affective et l'intensité des relations entre acteurs étant de nature plus intense dans les transmissions familiales (Julien et Marchesnay, 2011 ; Deschamps et Cadieux, 2014), il est indispensable d'analyser autant la famille que l'entreprise familiale pour comprendre le processus de succession (Nordqvist *et al.*, 2013). Le rôle de la famille dans la construction de l'identité de l'entrepreneur et sa socialisation précoce influent fortement sur la trajectoire de l'entreprise. Bien que première source de socialisation et première « fabrique de l'entrepreneur » (Robic *et al.*, 2014), la structure et les relations familiales restent peu explorées.

Ce papier propose d'étudier la socialisation des successeurs familiaux. Nous y mobilisons le processus de socialisation entrepreneuriale (Boussaguet, 2005, 2014), transfert de la socialisation organisationnelle dans le champ du repreneuriat. Le processus d'entrée du successeur est étudié au travers d'études de cas (Yin, 2014), situés dans des contextes géographiques différents. L'étude empirique autour de trois PME familiales en Albanie, en Algérie et en France conduit à préciser le contenu des phases de la socialisation du successeur familial (socialisation anticipée, socialisation active et intégration) ainsi que le rôle des agents socialisateurs internes, dont la famille.

Nous débutons par une revue de la littérature (1) et poursuivons avec la méthodologie (2). Les résultats sont ensuite présentés (3) et discutés (4).

1. Revue de littérature

Si la succession est un thème récurrent dans la littérature sur les entreprises familiales, la socialisation qui est au cœur de la relation entre les acteurs est peu étudiée. Dans l'état de l'art, nous débutons par la relation entre socialisation, famille et entreprises familiales. Nous poursuivons par la socialisation entrepreneuriale, adaptation de la socialisation organisationnelle à la reprise par une personne physique.

1.1. Socialisation et succession

Les travaux fondateurs de la socialisation, utiles pour la succession familiale, reviennent à Merton (1968) et Bourdieu (1994)². La socialisation est un processus de conditionnement qui influence la trajectoire sociale et professionnelle des individus (Berger et Luckmann, 1966).

A la suite de Mayer (1970), Lubinski (2011) définit la socialisation comme le fait d'inculquer les compétences et attitudes nécessaires permettant d'assumer un rôle social. La socialisation, consciente ou inconsciente, commence dès l'enfance dans le cadre familial (socialisation primaire) et se poursuit plus tard (socialisation secondaire) dans un cadre plus large. Dans les familles où l'entreprise est au cœur des préoccupations, la socialisation se fait dans des conditions où les sphères familiale et professionnelle s'imbriquent (Arrègle *et al.*, 2004). Dès leur plus jeune âge, les héritiers sont « incubés » dans un réseau de relations qui leur permet de développer leurs connaissances sur l'organisation, ses métiers, sa culture ainsi que ses valeurs (Robic *et al.*, 2104). En utilisant le concept de socialisation anticipatrice, Lubinski (2011) montre ainsi la forte influence de la famille dans deux étapes de la construction des successeurs : la vocation et le lieu d'exercice de la profession.

Brunaaker (1996), Kets de Vries (1993), Corbetta et Montemerlo (1999) ou encore Santiago (2000) affirment d'une part que les valeurs produites par la socialisation et leur cohérence entre le prédécesseur et le successeur au sein de la famille facilitent la succession ; d'autre part, ces valeurs et leur congruence sont aussi décisives qu'une planification du processus successoral. D'autres auteurs soulignent l'importance de la socialisation secondaire pour l'anticipation de la succession, sa temporalité et la formation du repreneur dans la réussite de la succession (Harvey et Evans, 1994 ; Seymour, 1993). Dans le contexte de succession familiale, Garcia-Alvarez *et al.* (2002) identifient différents modèles de socialisation en explicitant le processus pour le successeur familial. Ils montrent que les valeurs portées par le cédant influencent fortement le processus de socialisation organisationnelle ainsi que la trajectoire de l'entreprise.

² D'après Robic *et al.* (2014).

1.2. La socialisation repreneuriale

La socialisation organisationnelle est le processus de transformation d'une personne extérieure à l'organisation en membre participant et efficace (Emery, 1990). Boussaguet (2005) en propose une adaptation et compare la logique d'entrée du repreneur-personne physique (Deschamps, 2000) à celle des nouvelles recrues en entreprise.

Nous avons choisi de mobiliser le modèle de Boussaguet (2005) en contexte de succession familiale pour deux raisons. D'une part, la littérature identifie deux stratégies d'entrée du successeur : progressive et différée (Barach *et al.*, 1988 ; Fiegenger *et al.*, 1996). Dans une stratégie d'entrée progressive, le successeur commence par effectuer des tâches nécessitant peu de qualification puis évolue graduellement vers des activités de management. Dans un tel contexte, le concept de socialisation repreneuriale telle que définie par Boussaguet (2005) ne peut s'appliquer puisque le successeur, connaissant déjà finement l'entreprise, ne peut y être considéré comme un « outsider ». En situation de stratégie différée, le successeur intègre l'entreprise familiale après une (des) expérience(s) en dehors de l'entreprise. De par la proximité familiale, il dispose sans doute d'informations fiables voire confidentielles, qui limitent les risques d'idéalisation (Louis, 1980 ; Lubinski, 2011). Cependant, le successeur doit franchir la barrière organisationnelle (Van Maanen et Schein, 1979) qui le sépare de l'entreprise ; la socialisation repreneuriale nous semble alors pouvoir s'appliquer. D'autre part, sans confondre succession familiale et reprise externe, nous considérons à l'instar de Deschamps et Cadieux (2014) que l'un des points de convergence entre ces deux modes de reprise concerne le processus d'entrée entrepreneuriale. C'est en ce sens que nous partageons la volonté d'harmonisation des modèles existants et nous transposons le modèle de Boussaguet (2005) à la succession familiale.

La socialisation du repreneur selon Boussaguet (2005, 2014) se présente comme un processus individuel en trois phases : la socialisation anticipée, la socialisation active et l'intégration.

1.2.1. Les trois étapes de la socialisation du repreneur

La socialisation anticipée du repreneur débute avant l'entrée dans l'organisation-cible. Bien qu'il s'apprête à vivre un changement personnel important, le manque de préparation du

repreneur est régulièrement souligné (Boussaguet, 2014). Le futur entrant est souvent contraint d'imaginer la situation qui l'attend en fonction du peu d'informations fiables dont il dispose. La raison en est la confidentialité qui entoure régulièrement ce type d'opération (Boussaguet, 2005). Le risque majeur pour le entrepreneur est alors de former des attentes idéalisées, sources d'éventuelles désillusions (Louis, 1980).

Seconde phase du processus, la socialisation active signe la prise de direction effective et l'entrée officielle du entrepreneur dans l'organisation (Boussaguet, 2005). C'est une période intense (Feldman, 1981) où le dirigeant novice est mis à l'épreuve de la réalité de l'univers, dans lequel il s'insère (Fisher, 1986). La recherche d'informations, la multiplication des contacts auprès des membres de l'entreprise, l'observation et l'expérimentation facilitent la prise de fonction du entrepreneur. Il fait alors l'apprentissage de l'organisation, fait connaissance avec les équipes en poste, intériorise les objectifs et les valeurs de l'entreprise et maîtrise ainsi, progressivement, son nouveau travail de dirigeant (Perrot et Jaida, 2014).

Le processus de socialisation du entrepreneur externe se conclut par la phase d'intégration. Elle signifie que l'entrant est identifié comme un membre à part entière de l'organisation (Fisher, 1986) et non plus comme un novice. La socialisation réussie du entrepreneur passe par la reconnaissance (Schein, 1978) de ses qualités de manager et de « leader décisionnaire » (Boussaguet, 2005 : 233). Certains auteurs conseillent d'ailleurs au entrepreneur d'attendre que les trois étapes de la socialisation soient franchies avec succès (Feldman, 1981) avant d'engager toute régénération stratégique de l'entreprise (Bégin *et al.*, 2011).

1.2.2. Une double socialisation du trio d'acteurs

La socialisation du entrepreneur se révèle être un parcours dynamique, rarement linéaire, parfois même chaotique (Cadieux et Deschamps, 2011). La quête de légitimité du entrepreneur est double. Elle s'entend pour lui-même mais également pour et par les autres ; sa nouvelle identité professionnelle et entrepreneuriale étant par nature co-construite (Stéphan, 2012). En faisant le deuil de son ancien rôle professionnel, il se familiarise avec la solitude du dirigeant tout en étant porteur de l'histoire à venir. Il revient donc au entrepreneur de mobiliser les parties prenantes du projet,

notamment internes, puisque leur contribution influence la réussite de la transmission-reprise (Diwisch *et al.*, 2007).

La resocialisation du cédant par le repreneur s'exprime tout au long du processus. Pendant la phase de socialisation anticipée, le repreneur sollicite le cédant pour obtenir des informations réalistes sur l'organisation et pour que ce dernier annonce aux salariés son prochain retrait. La présentation officielle du repreneur, en interne et en externe, constitue un double rite d'incorporation (Van Gennep, 2011). Pour l'un, il s'agit d'être intronisé comme nouveau dirigeant (Boussagnet, 2005) et pour l'autre, de se glisser dans la peau d'un ex-dirigeant (Arnould *et al.*, 2010). Durant l'étape de socialisation active, l'un des défis du repreneur consiste à composer avec le cédant (Cadieux *et al.*, 2014) qui peut parfois, se révéler de mauvaise foi ou faire montre de résistances psychologiques conscientes ou inconscientes (Pailot, 2000). Le nouveau dirigeant se doit de valoriser les réalisations du cédant afin de développer un climat de confiance propice au transfert des savoirs. Ces derniers peuvent être de nature explicite ou tacite (Nonaka et Takeuchi, 1995), ce qui renforce l'utilité pour le repreneur de se nourrir des expériences de rôles précédemment assumés par le cédant (Deboutse *et al.*, 1993). Enfin, en sollicitant le cédant comme mentor ou expert d'un sujet spécifique (Deschamps, 2000), parfois même durant la phase de désengagement, le repreneur facilite la transition de rôle du cédant (Cadieux et Deschamps, 2011) tout en se formant lui-même à son nouveau métier de dirigeant.

Pour réussir l'opération de reprise, le nouveau dirigeant se doit d'appivoiser les parties prenantes internes (Geindre, 2012). En effet, en même temps que les salariés contribuent à la socialisation du repreneur, ils éprouvent également le besoin d'être resocialisés (Van Maanen et Schein, 1979). En engageant sa responsabilité auprès d'eux, en leur présentant un projet qui suscite l'adhésion, le repreneur contribue à « l'arrimage des intérêts et des compétences » de tous (Cadieux *et al.*, 2014 : 45). Les mesures psychologiques ou symboliques qu'il prend visent à rassurer, motiver et impliquer l'équipe qu'il n'a pas choisie et doit cependant manager (Boussagnet, 2005). Quand bien même les salariés conservent leur rôle initial dans l'organisation, les décisions du nouveau dirigeant sont susceptibles de générer des changements auxquels ils devront s'ajuster.

Dans ce contexte, la réactivation du processus de socialisation est une nécessité (Boussaguet, 2014), particulièrement vis-à-vis du noyau dur humain du cédant (Saoudi, 2012). La stratégie managériale du repreneur est à adapter selon l'adhésion ou la résistance de ce public spécifique. Afin de fidéliser les acteurs d'expérience qui sont déterminants pour « assurer la continuité des savoirs faire de l'entreprise » (Cadieux *et al.*, 2014 : 43), le repreneur doit s'en faire des alliés. Cependant, une opposition farouche voire des comportements déviants ne peuvent être tolérés. Le nouveau dirigeant doit alors faire preuve de rigueur (Saoudi, 2012), quitte à prendre des mesures coercitives. Il lui revient également d'enrichir et/ou de constituer son propre noyau dur humain en détectant et en développant le potentiel de ses collaborateurs.

Au final, la socialisation entrepreneuriale se définit comme le « processus d'influence mutuelle par lequel le repreneur parvient à « changer » sous l'influence d'agents socialisateurs et en retour, à « transformer » l'organisation sous sa propre influence d'agent socialisateur pour se faire reconnaître comme leader à part entière » (Boussaguet, 2005 : 312). Si l'importance de la socialisation est démontrée dans le cadre des reprises par des personnes physiques externes (Bah et Boussaguet, 2008), elle est très peu étudiée dans le cadre des successions intra-familiales. Nous nous interrogeons dans ce papier sur le processus de socialisation des « repreneurs-successeurs » dans le cadre de la transmission à la première génération.

2. Méthodologie de recherche

L'étude suit un raisonnement déductif (Charreire-Petit et Durieux, 2014) puisque le cadre conceptuel fondé sur les travaux de Boussaguet (2005) est mis à l'épreuve du terrain. La stratégie de recherche est qualitative (Thiétart *et al.*, 2014), tant dans la collecte du matériau empirique que dans l'analyse des données discursives collectées, afin de prendre en compte l'expérience des acteurs (Strauss et Corbin, 1990) et saisir en profondeur ce que revêt la socialisation du successeur en PME.

2.1 Des études de cas pour accéder au réel

Bien que la succession dans les entreprises familiales soit un objet régulier de recherche (Cadieux et Lorrain, 2004), peu d'études mobilisent le cadre conceptuel de la socialisation

repreneuriale (Boussagnet, 2005). C'est donc à des fins d'exploration (Hlady Rispal, 2002) que nous procédons à une étude de cas multiples (Yin, 2014) respectant les critères d'échantillonnage (Miles et Huberman, 2003). Il s'agit de trois PME familiales (Poulain-Rehm, 2006) qui en sont à leur première transmission entre générations. La succession est assurée par un membre de la famille, à la suite du père actuellement en retraite ; les autres enfants de la cellule familiale travaillant (cas B et C) ou non (cas A) dans l'entreprise. Les caractéristiques des cas étudiés sont présentées succinctement dans le tableau ci-après.

Tableau N° 1 : **Présentation des entreprises étudiées**

Cas	A	B	C
Implantation	Albanie	Algérie	France
Activité	Commerce de loisirs	Boulangerie / Chocolaterie	Commerce de gros (peinture)
Délai entre création et succession (ans)	8	25	10
Fondateur	Père	Père	Père
Nombre de salariés	7	14	6
Membres de la famille actifs dans l'entreprise	1 Fils gérant	2 Fils gérant, fils salarié	2 Fille gérante, fils salarié
Descendants non actifs dans l'entreprise	2 Fils, fille	2 Filles	Néant

2.2. Des entretiens individuels pour un sujet intime

Des entretiens individuels semi-directifs sont réalisés auprès des acteurs réputés majeurs de la transmission (Cadieux et Lorrain, 2004). Afin d'entrer dans ce « tout petit monde » (Torrès, 2003) qu'est la PME, qui plus est lorsqu'elle est familiale, l'intervieweur se veut bienveillant et empathique pour accueillir le « cadre de référence du sujet » (Baumard *et al.*, 2014 : 274) et libérer la parole sur l'expérience vécue (Rubin et Rubin, 2011).

Les thèmes abordés au fil des échanges concernent les motivations à la succession par un membre de la famille (1), le déroulement du processus de socialisation du successeur (2), les

compétences requises par le successeur (3) ainsi que le rôle des agents socialisateurs internes (4). Le tableau suivant présente les caractéristiques des personnes interrogées pour chaque cas étudié.

Tableau N°2 : **Caractéristiques des personnes interrogées**

Cas	Prénom	Lien de parenté	de	Fonction	Age (ans)	Durée des entretiens
A: Albanie	Arben	Fils		Direction	45	1 h 20 mn
	Agim	Fils		Néant	42	55 mn
	Liri	Mère		Néant	75	1 h 05 mn
B : Algérie	Haroun	Père (fondateur)		Néant	66	1 h 10 mn
	Kamal	Fils		Direction	23	1 h 30 mn
	Yasmina	Fille		Néant	20	42 mn
C : France	Albert	Père (fondateur)		Néant	66	1 h 15 mn
	Nathalie	Fille (successeur)		Direction	40	1 h 05 mn
	Jules	Fils		Dr technique	44	40 mn

Source : *Conçu par nous même*

2.3. L'analyse thématique des données empiriques

L'étude des données empiriques débute par la traduction d'une partie des propos pour les interviewés en Algérie s'exprimant soit en français soit en arabe-algérien et de l'intégralité des propos en Albanais. Elle donne lieu à une transcription intégrale des entretiens et se poursuit par une analyse thématique (Mucchielli, 2009). L'emploi du logiciel d'analyse de données textuelles NVivo (Bazeley et Jackson, 2013) permet d'isoler et d'associer des passages du corpus à des codes ou nœuds (*nodes*) regroupant toutes les unités de codage relatives à un thème (Lebègue, 2011). L'analyse de contenu (Mucchielli, 2009) s'appuie sur une table de codage hiérarchique à trois niveaux, élaborée à partir des thèmes de la revue de littérature. Enrichie au fur et à mesure de l'analyse verticale puis horizontale des entretiens (Blanchet et Gotman, 2015), le dictionnaire thématique compte au final 7 catégories de niveau 1, 24 catégories de niveau 2 et 26 catégories de niveau 3.

3. Résultats

Les premiers résultats de l'analyse se fondent sur le cadre conceptuel de la socialisation repreneuriale (Boussagnet, 2005) et distinguent les trois étapes : socialisation anticipée, socialisation active et intégration. Ils se poursuivent avec l'étude du rôle des agents socialisateurs internes et du processus de resocialisation.

3.1. La socialisation anticipée du successeur familial

Dans les trois cas étudiés, la socialisation du successeur familial débute bien avant son entrée en fonction comme gérant. En effet, l'intégration précoce, c'est à dire la participation en tant que collaborateur à la genèse et au développement de l'entreprise, est une période de socialisation anticipée de son futur rôle. Ce temps permet au successeur d'avoir une connaissance approfondie de l'entreprise et des missions d'un dirigeant, limitant ainsi les risques d'idéalisation liés à l'intégration dans une organisation pas ou peu connue (Louis, 1980 ; Lubinski, 2011). La présence régulière du successeur dans l'entreprise est aussi un facteur favorisant son acceptation interne et externe en tant que nouveau gérant :

–« *J'ai toujours été présent dans l'entreprise* » (Successeur, Albanie)

–« *J'ai toujours fréquenté l'entreprise et j'ai travaillé de temps à autre pour aider papa...Je connaissais tout le monde* » (Successeur, Algérie)

–« *Cette entreprise-là, c'est un bébé, je l'ai vu naître, j'y ai grandi* » (Successeur, France).

Cette socialisation anticipée n'est cependant pas exempte d'obstacles relatifs à l'« appartenance au mauvais sexe » (Lobet, 2011 : 208) ou à l'obligation de respect des plus anciens (Hofstede, 2001) :

–« [Certaines décisions étaient inenvisageables]... *par respect pour mes parents* » (Successeur, Albanie)

–« *C'était [pour certains salariés] mes aînés, je demandais leur avis sur tout, pour qu'ils ne se vexent pas. Ce n'est pas un gamin de 20 ans qui allait leur apprendre leur métier* » (Successeur, Algérie)

–« *Le monde de l'artisanat est assez machiste...* » (Successeur, France).

Ces confrontations contribuent à faire évoluer l'image de soi (Marc, 2009) et à se construire une identité entrepreneuriale conforme à l'idée que l'on se fait d'être dirigeant. Les trois successeurs montrent des comportements proactifs d'auto-apprentissage et d'auto-management confortant l'idée que le successeur familial ne rencontre pas les difficultés liées à la phase de découverte de l'organisation (Boussaguet, 2005). Dans le cas des entreprises familiales étudiées, les repreneurs « incubés » depuis longtemps dans le réseau social familial (Arrègle et al., 2004) se réfèrent au modèle du père (Lubinski, 2011).

-« *J'ai toujours été à côté de mon père et j'ai vu comme il faisait* » (Successeur, Albanie)

-« *J'ai vu comment papa faisait et j'ai fait le tour... ...* » (Successeur, Algérie)

-« *Il [fils successeur] a connu tout le monde : les ouvriers, le comptable, l'inspecteur des impôts, la police, toute l'équipe* » (Prédécesseur, Algérie)

-« *J'ai bien regardé comment papa faisait* » (Successeur, France).

L'analyse de ces trois cas révèle l'importance de la construction d'une identité entrepreneuriale, avant même le projet de transmission de l'entreprise familiale. Les actions mises en œuvre par le futur dirigeant, auprès des acteurs internes et externes de l'entreprise familiale, relèvent des comportements proactifs caractéristiques de la socialisation repreneuriale (Boussaguet, 2005). Il est important de souligner que dans le cas de l'entreprise algérienne, la fille du prédécesseur est exclue et s'auto-exclut dès la socialisation anticipée :

-« *Non, je n'ai jamais pensé à travailler dans l'entreprise....ce n'est pas un métier pour femmes.* » (Fille du prédécesseur, Algérie).

3.2. La socialisation active du successeur familial

Seconde phase du processus, la socialisation active signe la prise de direction effective et l'entrée officielle du successeur dans l'organisation. Cependant, si dans le cas étudié en France, la propriété de l'entreprise est officiellement transférée auprès des enfants (51% des parts pour la fille et 49% pour le fils), dans les deux autres cas, il n'y pas de transfert de propriété, ni

d'officialisation formelle par écrit ou au travers d'une réunion de présentation du successeur.

– *« Il n y a pas eu de véritable officialisation...ça s'est fait comme ça. Et il n'y pas eu de transfert de propriété »* (Successeur, Albanie)

– [L'officialisation du fils successeur] *« De mon fils ?! C'est mon fils, c'est son bien ! »* (Prédécesseur, Algérie).

Pendant l'étape de socialisation active, l'enjeu dans certains cas est de remplacer la figure paternelle auprès de salariés, qui idéalisent le dirigeant précédent (Kets de Vries, 1988). Dans les trois cas étudiés, les collaborateurs ont des difficultés à se détacher de l'ex-dirigeant, ce qui complique la tâche du successeur :

– *« Même après mon arrivée, ils [les clients, les fournisseurs] voulaient toujours parler avec lui »* (Successeur, Albanie)

– *« Il [un salarié] a essayé d'aller vers papa, mais papa lui a dit de régler ses affaires avec moi »* (Successeur, Algérie)

– *« Au départ, c'était Albert, Albert [le prédécesseur]... quelqu'un qui a beaucoup de charisme... Mais il fallait qu'elle prouve que c'est elle, la chef »* (Frère salarié, France).

Lucides sur leurs atouts et leurs lacunes en matière de compétences managériales :

– *« Même si je connaissais tout, c'était mon père qui s'occupait de tout »* (Successeur, Albanie)

– *« Alors, au moment où j'ai repris l'entreprise, j'étais fragile parce qu'on n'apprend pas à gérer. Il n'y a pas d'école de PDG. »* (Successeur, France),

les trois successeurs prennent conscience de l'importance de développer leur leadership (Boussaguet, 2014 ; Cadieux et Deschamps, 2011) :

– *« Maintenant c'est différent. Il faut tout faire »* (Successeur, Albanie)

– *« J'ai dû renvoyer quelqu'un qui mettait une mauvaise ambiance »* (Successeur, Algérie)

–« *Oh là, là, si eux [les salariés] ne sont pas dans le même bateau que moi, je ne risque pas d'avancer très vite* » (Successeur, France).

Les repreneurs mettent en place des stratégies de formation personnelle (Cadieux et Brouard, 2009)

–« *J'apprends tous les jours* » (Successeur, Albanie)

–« *Lorsque j'ai lancé les Donuts... et ça été un grand succès, j'ai dû les faire moi-même au début* » (Successeur, Algérie)

–« *J'ai fait appel à des organismes [de conseil et formation] Ma démarche m'a beaucoup fait avancer* » (Successeur, France),

et déploient de nouvelles pratiques managériales (Cadieux et Brouard, 2009) :

–« *Il [le successeur] se renseigne toujours sur ce qui se fait de mieux sur le marché et il choisit en fonction. Tous ces choix ne seraient pas forcément ceux de mon père* » (Frère, Albanie)

–« *Après j'ai formé les plus jeunes apprentis et ça a bien marché* » (Successeur, Algérie)

–« *Ils m'appellent Madame « marge ». Financièrement je sais peut-être les intéresser autant, sinon plus que papa ne le faisait.* » (Successeur, France).

3.3. L'intégration du successeur familial

Etre un successeur intégré signifie être reconnu comme membre à part entière de l'organisation (Feldman, 1981) et perçu comme dirigeant légitime (Boussaguet, 2005). Le temps nécessaire (Lacaze et Fabre, 2005) pour être totalement reconnu dans le rôle de leader varie d'une entreprise à l'autre et peut parfois être long. Par ailleurs, l'officialisation de la succession n'est pas immédiatement synonyme de reconnaissance du rôle de dirigeant :

–« *Au bout de 3 ans, il a commencé à gérer tout seul* » (Successeur, Algérie)

–« *Depuis 1 an à peu près...je pensais que ça allait être plus rapide, ouh là, là, oui* » (Successeur, France).

Si pour le successeur de l'entreprise française, la reconnaissance en tant que leader passe d'abord par une reconnaissance au quotidien, pour les deux autres cas, elle

s'appuie sur une respectabilité reconnue à l'extérieur de l'entreprise qui contribue à accélérer le processus d'intégration, homme politique pour l'un (cas A) et fils de moudjahid³ pour l'autre (cas B).

L'innovation au sens large semble être le moyen utilisé par tous pour se différencier de leur prédécesseur ; ce qui leur permet d'ancrer de nouveaux comportements entrepreneuriaux (Cadieux et Brouard, 2009). Dans le cas français, l'innovation correspond à la mise en place de nouveaux styles de management tel qu'un management plus relationnel, fondé sur l'écoute. Dans les deux autres cas, il s'agit de mettre en place de nouvelles stratégies d'affaires (Bégin *et al.*, 2011) en élargissant l'activité ou en se diversifiant. Le mode de management du prédécesseur n'est, en aucun cas, remis en cause dans les cas de l'entreprise albanaise et algérienne ; au contraire, il faut continuer sur la même voie que celle du prédécesseur.

–« Parfois, mon père a pris la décision contraire à ce que nous tous, nous pensions. Et au final, il a vu juste » (Successeur, Albanie)

–« J'ai une grande admiration pour cet homme, sa façon de diriger les hommes, son charisme » (Successeur, Algérie).

La reconnaissance de l'intégration s'accompagne d'une réussite de l'entreprise, visible pour tous. Si elle est d'ordre financier et passe d'abord par les chiffres dans le cas de l'entreprise française étudiée :

–« J'avais dit à papa quand j'ai repris l'entreprise 'quand j'aurai terminé mon 3^{ème} bilan seule, on pourra dire si je suis capable ou pas » (Successeur, France).

Dans les deux autres cas, c'est le partage familial ou la sauvegarde du capital familial qui est recherché :

–« Les enfants auront quelque chose en commun à construire et à partager [l'entreprise] » (Mère, Albanie)

³ Un moudjahid est un ancien combattant de la guerre d'Algérie (1945-1962). Considéré comme des braves, les anciens combattants bénéficient d'une image positive et de certains avantages administratifs.

–« C’était à mon tour de travailler pour la famille. C’est la boulangerie qui nous a nourris... c’est notre affaire...c’est le capital de la famille » (Successesseur, Algérie).

3.4. Les agents internes de la socialisation du successeur familial

La présentation des résultats se poursuit par la mise en lumière des agents socialisateurs internes et de leurs rôles respectifs dans le processus d’entrée du successeur familial. Les acteurs respectivement concernés sont le prédécesseur, les salariés et la famille.

3.4.1. Le rôle du prédécesseur : se désengager et former

Le rôle du prédécesseur est essentiel pour la réussite du processus de socialisation du successeur familial dans la mesure où la force des freins psychologiques est susceptible d’entraver, voire d’empêcher, la poursuite de la succession (Pailot, 2000 ; Meier, 2002 ; Cadieux et Lorrain, 2004). Dans le cas de l’entreprise française, la dirigeante confirme que les difficultés relationnelles rencontrées avec son père lui ont même fait envisager de quitter l’entreprise :

–« Pendant 6 mois, ça a été l’enfer, sincèrement. Quand je dis l’enfer, c’est avoir envie de partir, c’est vraiment avoir envie de partir » (Successesseur, France).

Dans les deux autres cas, les successeurs ont une toute autre expérience et n’expriment aucune difficulté. Ils sont admiratifs de ce que leur père a accompli et font confiance à son jugement.

–« Père savait tout cela, mais chaque chose en son temps » (Successesseur, Albanie)

–« Si papa pense qu’une affaire ne marche pas, c’est que ça ne marche pas... » (Successesseur, Algérie).

L’un des enjeux pour l’ex-dirigeant consiste à accepter le désengagement, à être capable de « laisser la place » à son successeur :

–« Après 3 ans, je l’ai laissé autonome ». (Successesseur, Algérie)

–« Papa aussi a accepté de le dire aux gens... mais il a fallu du temps quand même » (Successesseur, France).

Le cédant-prédécesseur joue également un rôle de formateur (Cadieux, 2007) auprès du successeur :

–« *Je l'ai laissé faire, il a commis des erreurs et il a compris comment se comporter* » (Successeur, Algérie)

–« *J'ai pioché en lui [père] pas mal de fonctionnements parce que ça marchait après.* » (Successeur, France).

3.4.2. Le rôle des salariés : accepter le nouveau dirigeant

Boussaguet (2005) suggère que les salariés ont un rôle à jouer dans la socialisation du nouveau dirigeant, de par les conseils ou le soutien qu'ils peuvent lui apporter :

–« *Je connaissais tout le monde, tous mes salariés...* » (Successeur, Albanie)

–« *Il y avait des hommes de confiance, les hommes-clés comme le chef pâtissier. C'est un ami à papa et l'homme qui a le double des clés* » (Successeur, Algérie)

–« *Disons, que ça doit être sécurisant pour elle de savoir qu'elle a des gens responsables autour d'elle...* » (Frère salarié, France).

3.4.3. Le rôle de la famille

La qualité de la relation intrafamiliale est régulièrement citée comme un élément-clé de la réussite de la succession (Cadieux et Lorrain, 2004). Celle des familles étudiées apparaît excellente :

– « *Aucun business ne détruira ce qui nous relie... avec tout ce que nous avons traversé ensemble* » (Successeur, Albanie)

–« *Bien sûr, que nous sommes tous dernière Kamal, c'est lui qui tient la maison, au sens propre comme figuré* » (Sœur du successeur, Algérie)

–« *Oui, nous quatre, c'est du béton que rien ne peut ébranler, rien...* » (Successeur, France).

3.5. Une resocialisation des acteurs internes par le successeur familial

L'analyse des discours collectés auprès des acteurs internes conduit à repérer un double processus de socialisation. D'une part, les agents internes contribuent à asseoir la légitimité du successeur familial ; d'autre part, ce dernier prend des mesures qui entraînent

l'adhésion des autres acteurs à son nouveau leadership. Le rôle du successeur comme agent socialisateur vis-à-vis de son prédécesseur, des salariés et de la famille sont successivement abordés.

3.5.1. La resocialisation du prédécesseur

A plusieurs reprises, le nouveau dirigeant(e) exerce une mission de resocialisation (Boussaguet, 2005) du prédécesseur. La période du règne conjoint peut être parfois particulièrement difficile (Cadieux et Lorrain, 2004) et chargée de tensions :

–« Parce que je suis peut-être teigneuse de temps en temps, c'est peut-être pour cela, d'ailleurs, que je suis là où je suis...Il a fallu que j'aille vers lui pour lui dire 'écoute, je ne veux pas t'écraser, on a la chance d'avancer' » (Successeur, France).

Cependant, si ces difficultés sont exprimées clairement dans le cas de l'entreprise française, rien n'apparaît dans les discours recueillis pour les deux autres cas.

La phase de désengagement est un autre temps fort de la resocialisation du prédécesseur. Comme le soulignent Cadieux et Lorrain (2004), la complétude du processus de succession n'est envisageable que si les rôles sont clairement définis entre le nouveau dirigeant et son prédécesseur. Cependant, dans les cas de l'entreprise albanaise et algérienne étudiées, les frontières entre les rôles des cédants et des successeurs sont floues. Le prédécesseur n'a pas seulement un statut symbolique ou un rôle de mentor (Cadieux et Deschamps, 2011), il continue d'intervenir en dernier ressort dans les décisions stratégiques :

–« Papa n'est pas d'accord que je ferme ou loue l'entreprise » (Successeur, Algérie)

3.5.2. La resocialisation des salariés

Le successeur a un rôle à jouer dans la resocialisation des salariés comme l'expriment deux des répondants :

–« Avec les aînés...il faut juste éviter de leur faire perdre la face devant les salariés » (Successeur Algérie)

–« Il a fallu prendre chacun [des salariés] différemment. Avec des mots bien ajustés selon le profil et le poste de chacun.» (Successeur France).

Néanmoins, les difficultés managériales rencontrées par les repreneurs familiaux sont réelles et s'ancrent dans la proximité relationnelle (Torres, 2003) que certains collaborateurs entretenaient avec le prédécesseur :

–« Au bout de quelque temps, j'ai dû virer le chef pâtissier qui faisait trop de caprices et se cachait derrière « le hadj⁴ ». Il se savait indispensable, il se croyait intouchable» (Successeur Algérie).

–« Le commercial n'a pas accepté. Il voyait la fille, il a voulu jouer le caïd un peu au départ. Donc, c'est une espèce de rapport de force avec certains, là où ça coule avec d'autres ». (Successeur France).

3.5.3. La resocialisation des membres de la famille

Selon Kets de Vries (1988 : 101), l'un des impératifs du successeur familial est de diminuer les craintes de la famille qui peut « s'inquiéter à l'idée qu'un successeur puisse dilapider l'héritage et détruire ce qui a demandé tant d'années d'effort ». Cette préoccupation se retrouve au sein de l'entreprise française étudiée. La configuration est différente dans les deux autres cas. Le transfert de propriété n'a pas eu lieu puisque les parents sont encore vivants (cas A et B), la peur d'anéantir le travail d'une vie et le patrimoine familial n'est pas de mise. Les cédants sont protégés par leur « droit de veto ». Dès lors, la resocialisation repose sur la continuité d'une histoire familiale dont l'entreprise fait partie et sur le souci de garder l'harmonie :

–« Je les tiens au courant toujours, bien avant toute prise de décision. Ce n'est pas pour avoir leur aval, mais c'est comme ça» (Successeur, Albanie).

4. Discussion et conclusion

La succession est une problématique largement étudiée, principalement en ce qui concerne le processus et les étapes de la succession ainsi que la relation prédécesseur/successeur. Dans cette recherche, notre objectif est d'étudier le processus de socialisation repreneuriale (Boussagnet, 2014) dans le contexte de PME familiales situées dans trois contextes géographiques

⁴ Appellation respectueuse accordée dans la coutume aux musulmans ayant effectué un pèlerinage à la Mecque.

différents. Au travers d'études de cas approfondies, les trois étapes dudit processus sont analysées.

Si la socialisation entrepreneuriale anticipée (Pailot, 2003) précède d'une manière presque certaine la reprise de l'entreprise, dans le cadre des entreprises familiales, les descendants sont immergés dans l'organisation sans qu'ils aient pour autant la préoccupation de reprendre l'entreprise. Ceci confirme la difficulté des petites entreprises à anticiper et à planifier ce qui relève du domaine stratégique (Torrès, 2003). Dans aucun des cas étudiés, il n'y a eu de planification de la succession. C'est en effet la survenue d'évènements déclencheurs (les soucis de santé du fondateur ou la fin de cursus scolaire des enfants) qui va conduire les successeurs à exprimer leur motivation à la reprise (Kenyon-Rouvinez et Gabs, 2005).

Cependant, même en l'absence de planification, les successeurs masculins sont perçus comme plus aptes à la reprise de l'entreprise familiale (Llano et Olguin, 1986). Dans l'entreprise française étudiée, le bâtiment est un secteur d'activité traditionnellement masculin, d'où l'hésitation de la famille à une reprise par la fille. Elle a dû s'auto-hériter (Lobet, 2011). Dans le cas de l'entreprise albanaise, la culture familiale prime et ne fait pas de distinction entre les sexes des enfants pour la reprise. A contrario, dans l'entreprise algérienne étudiée, c'est le garçon aîné qui est choisi, conformément aux propos de Davis *et al.* (2000 : 231) : « quel que soit le talent, la direction de l'entreprise est accordée au mâle aîné, même si un autre membre de la famille peut être mieux adapté pour le travail ». Les filles sont complètement exclues des repreneurs potentiels. Il serait intéressant, comme le suggère Fattoum et Fayolle (2008), d'entreprendre une étude similaire sur un échantillon plus large avec des processus de succession constitués de dyades père-fils et père-fille, de manière à donner un caractère plus général à cette observation en contexte culturel arabo-musulman.

La deuxième phase du processus repreneurial d'après Boussaguet (2005) est la socialisation active. L'entrée officielle du successeur est marquée par le transfert de propriété dans le cas de l'entreprise française étudiée. Ce transfert de propriété engendre un transfert de pouvoir. Le successeur est souverain dans toutes les décisions, qu'elles soient tactiques ou stratégiques. Au contraire, dans les deux autres cas, il n'y a pas eu de transfert de propriété. Si

le successeur a les mains libres pour toute décision tactique, il n'en est pas de même pour les décisions stratégiques. Le prédécesseur a toujours le dernier mot. Deux raisons semblent émerger : d'une part, les sociétés arabes et musulmanes sont décrites par un modèle patriarcal (Hofstede, 2011). Le père est au centre de toute prise de décision ; ainsi toute décision touchant à la famille de près ou de loin, est conféré au père, chef de famille (cas de l'entreprise algérienne). D'autre part, les cédants ont acquis une légitimité entrepreneuriale (nez pour les affaires, succès des expériences précédentes) aux yeux des successeurs (cas des entreprises albanaise et algérienne).

La troisième phase de la socialisation, l'intégration, correspond à la reconnaissance du successeur (Schein, 1978) en tant que manager et « leader décisionnaire » (Boussaguet, 2005). Bien qu'il n'y ait aucun doute (tant du point de vue de la famille que des salariés) quant à la légitimité managériale du successeur, son périmètre décisionnel est limité dans les trois cas étudiés. Toute décision présentant un risque de nature à compromettre l'avenir de l'entreprise familiale ou le futur des membres de la famille salariés ne peut être du seul ressort du successeur.

Il est à souligner que les trois processus de socialisation étudiés sont réussis. Les entreprises sont toutes rentables après la succession et ont su garder l'harmonie familiale (Sharma, 2004). Les frontières entre les étapes de la socialisation du successeur familial sont bien claires pour l'entreprise française. C'est l'officialisation juridique de la succession qui détermine la fin de la socialisation anticipée et le début de la socialisation active, au contraire des deux autres cas où ces frontières sont floues, en raison du non transfert de propriété.

L'étude de ces trois cas confirme que le processus de socialisation du successeur familial, tout comme le désengagement du prédécesseur, procèdent de la transition de rôle (Ashforth, 2001). Ce changement sous-tend à la fois l'idée du franchissement d'une « barrière organisationnelle » (Feldman, 1981) et le développement d'autres rôles (Nicholson, 1984), dans ou hors de l'entreprise. Tous les acteurs internes de l'organisation (Roussillon et Duval-Hamel, 2007), salariés et membres de la famille, apprennent progressivement à entrer dans de nouveaux rôles (Van Maanen et Schein, 1979) et à intégrer de nouvelles pratiques professionnelles. Mais ce n'est pas sans quelques difficultés dans la

relation salarié/successeur. Dans deux cas (entreprises française et algérienne), ce sont précisément des salariés au profil d'homme-clé, à la fois âgés et expérimentés, proches du fondateur qui ont montré un défi de resocialisation. Dans le premier cas, le management relationnel exercé par le successeur est finalement venu à bout des tensions. Dans le second cas, le successeur a dû recourir à une solution plus radicale conduisant au départ du salarié (Saoudi, 2012).

Les apports de la recherche sont doubles. Du point de vue théorique, nous poursuivons la transposition du concept de socialisation organisationnelle dans le champ du repreneuriat (Boussaguet, 2014) en l'appliquant à la reprise intrafamiliale. Cette étude semble montrer que la socialisation du successeur familial intègre un temps de socialisation entrepreneuriale anticipée (1), qu'un quatuor d'agents socialisateurs (successeur, prédécesseur, salariés et membres de la famille) est à l'œuvre dans le processus de socialisation du successeur (2) ; ce dernier reposant sur un double processus orienté pour et par le successeur à l'intention des acteurs précédemment cités (3). À l'issue de cette recherche, nous proposons d'adapter la définition de Boussaguet (2005) pour retenir que la socialisation successorale est le processus d'influence mutuelle par lequel le repreneur familial parvient à changer sous l'influence d'agents socialisateurs internes et en retour, à transformer l'entreprise familiale sous sa propre influence d'agent socialisateur, pour se faire reconnaître comme le successeur légitime.

Cependant, l'étude de trois contextes géographiques révèle des différences qui proviennent de facteurs historiques et culturels ; national, familial, secteurs d'activité (D'Iribarne *et al.*, 1998 ; Fayolle *et al.*, 2010 ; Hayton *et al.*, 2002 ; Hofstede, 2001 ; Hofstede *et al.*, 2004 ; Schwartz, 1994). Une approche comparative des résultats, prenant en compte des facteurs culturels, pourrait être envisagée à condition d'avoir une représentativité suffisante dans chaque pays.

Par ailleurs, le profil du cédant influencerait sur le processus de succession (durée, étapes, acteurs impliqués) ainsi que sur la nature de la socialisation (Garcia-Alvarez *et al.*, 2002). D'autres études s'avèrent nécessaires pour intégrer ces variables contextuelles dans le processus de socialisation successorale. D'un point de vue managérial, les apports de la recherche résident dans

une meilleure compréhension de ce qui se joue humainement durant le processus successoral dans les PME. En ce sens, il semble que les éléments d'analyse qui émergent de l'étude empirique peuvent aider les acteurs internes de la succession (prédécesseur, successeur, salariés et membres de la famille) à mieux vivre un processus parfois placé « sous hautes tensions ».

Hormis les limites d'ordre conceptuel présentées ci-dessus, cette étude présente également des limites d'ordre méthodologique. La recherche portant uniquement sur trois cas, il est indispensable d'élargir l'échantillon d'étude et de mobiliser une approche longitudinale. Le temps est en effet, un élément essentiel dans la compréhension de la socialisation (Lacaze et Fabre, 2005).

Les voies de recherche futures, quant à elles, pourraient porter sur deux volets. Tout d'abord, la poursuite du transfert du concept de socialisation organisationnelle à la socialisation successorale devrait permettre de mieux en appréhender les domaines (Perrot, 2008). Les recherches récentes sur le co-leadership au sein de la famille (Deschamps et Cisneros, 2012) et sur le transfert du réseau d'acteurs externes (Geindre, 2012) pourraient également conduire à une compréhension plus fine des ressorts de la carrière entrepreneuriale, dans la voie relevant de la reprise familiale (Cadieux *et al.*, 2014).

Référence Bibliographique

Arnould C, Cadiou C & Stéphan S, (2010). « L'identité entrepreneuriale et l'intention de réinvestissement suite au départ en retraite : le cas du dirigeant de PME ». In *L'intention en sciences de gestion* (p. 145-163) Presses Universitaires de Rennes, Rennes. (Sous la direction de C. Cadiou).

Arrègle J-L, Durand R & Very P, (2004). « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales ». In *M@n@gement*, 7(2), 13-36.

Ashforth B E, (2001). « Role Transitions in Organizational Life: An Identity-based Perspective ». Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Bah T et Boussaguet S, (2008). « La psychologie de la transmission en PME ». XIX^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestions des Ressources Humaines (16 p.). Dakar, Sénégal.

Barach J A, Gantisky J, Carson J A & Doochin B A, (1988). "Entry of the next generation: Strategic challenge for family business". In *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49–56.

Baumard P, Donada C, Ibert J & Xuereb J M, (2014). « La collecte des données et la gestion de leurs sources ». In *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris. (Sous la direction de R.A. Thiétart).

Bazeley P et Jackson K, (2013). «Qualitative Data Analysis: Practical Strategies». SAGE Publications Ltd., London.

Begin L, Chabaud D & Hannachi M, (2011). « La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique ». In *Le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. 13-30), Presses de l'Université du Québec, Québec (Sous la direction de L. Cadieux et B. Deschamps).

Berger P & Luckmann T, (1966). «The social construction of reality: A Treatise in the sociology of knowledge». Penguin Books, London.

Blanchet A & Gotman A, 2015. «L'entretien, 2^{ème} édition». Armand Colin, Paris.

Block J, Thurik R, Van Der Zwan P & Walter S, (2013). «Business takeover or new venture? Individual and environmental determinants from a cross-country study». In *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1099-1121.

Bourdieu P, (1994), «Raisons pratiques». Seuil, Paris.

Boussaguet S, (2014). «L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale». Presses Académiques Francophones.

Boussaguet S, (2005), «L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale ». *Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.*

BPCE, (2015). « La cession-transmission des PME ». In *Les carnets de BPCE L'observatoire*, décembre.

Brunaaker S, (1996). «Introducing second generation family members into the family operated business». Unpublished doctoral dissertation. Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.

Cadieux L, (2007). «Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor». In *Family Business Review*, 20(2), 95-109.

Cadieux L & Brouard F, (2009). «Le transfert de la direction : La préparation des acteurs ». In *la transmission des PME – Perspectives et enjeux* (p. 47-84), Presses de l'Université du Québec, Québec. (Sous la direction de L. Cadieux et F. Brouard)

Cadieux L & Deschamps B, (2011). «La dynamique cédant/repreneur : Lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe ». In *le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. 67-83), Presses de l'Université du Québec, Québec. (Sous la direction de L. Cadieux et B. Deschamps).

Cadieux L, Gratton P & St-Jean E, (2014). «La carrière repreneuriale : contexte et défis». In *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(13), 35-50.

Cadieux L & Lorrain J, (2004). « Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager ? ». In *Gestion*, 29(3), automne, 120-128.

Charreire-Petit S et Durieux F, (2014). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris. (Sous la direction de R.A. Thiétart).

Commission Européenne, (2015). Rapport sur les entreprises familiales en Europe (No. A8-0223/2015) (p. 29). Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie.

Corbetta G & Montemerlo D, (1999). «Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States». In *Family Business Review*, 12(4), 361-374.

D'Iribarne P, Henry A, Segal J-P., Chevrier S & Globokar T, (1998). *Cultures et mondialisation*. Le Seuil, Paris.

De Freyman J & Richomme-Huet K, (2010). « Entreprises familiales et phénomène successoral : Pour une approche intégrée des modes de transmission ». In *Revue française de gestion*, 1(200), 161-179.

Davis J A, Pitts E L & Cormier K, (2000). «Challenges facing family companies in the Gulf Region». In *Family Business Review*, 13(3), 217-237.

Debourse J P, Abiassi A, Belanger M & Dokou G, (1993). «Fonction, rôles des dirigeants et évolution des entreprises». 3èmes Journées IFRESI, janvier.

Deschamps B, (2000). «Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques». Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II.

Deschamps B & Cadieux L, (2014). «La transmission/reprise d'entreprise : un cadrage général». In *Revue des cas en gestion*, 12, 9-23.

Deschamps B et Cisneros L, (2012). «Co-leadership en succession familiale : un partage à définir». In *Entreprendre & Innover*, 2(14), 49-57.

Diwisch D S, Voithofer P & Weiss C R, (2009). «Succession and Firm Growth: Results from a Non-Parametric Matching Approach». In *Small Business Economics*, 32(1), 45-56.

Emery Y, (1990). «Recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs : les rites d'initiation». In *Humanisme et Entreprise*, 179(février), 9-22.

Fattoum S & Fayolle A, (2008). «Generational succession: Examples from Tunisian family firms ». In *Journal of Enterprising Culture*, 17 (2), 127-145.

Fayolle A, Basso O & Bouchard V, (2010). «Three levels of culture and firm's entrepreneurial orientation: a research agenda». In *Entrepreneurship and regional Development*, 22(7-8).

Feldman D C, (1981). «The multiple socialization of organization members». In *Academy of Management Review*, 6, 309-318.

Fiegenger M K, Brown B M, Prince R A et File K M, (1996). «Passing on strategic vision : favored modes of successor

preparation by CEOs of family and nonfamily firms». In *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n° 3, 15-26.

Fisher C D, (1986). «Organizational Socialization: An integrative review». In *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.

Garcia-Alvarez E, Lopez-Sintas J & Gonzalvo P, (2002). «Socialization patterns of successors in first-to second generation family businesses». In *Family Business Review*, 15(3), 189–203.

Geindre S, (2012). « S'approprier le réseau du cédant après une reprise ». In *Entreprendre & Innover*, 2(14), 40-48.

Gersick K E, Davis J A, MCCollom H-M et Lansberg S-L, (1997). «Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business», Harvard Business School Press.

Handler W, (1994). « Succession in family business: A review of the research». In *Family Business Review*, 7(2), 133–157.

Handler W & Kram K, (1988). «Succession in family firms: The problem of resistance». In *Family Business Review*, 1(4), 361–381.

Harvey M et Evans R E, (1994). «Family business and multiple levels of conflict. In *Family Business Review*», 7(4), 331-348.

Hayton C J, George G et Zahra S A, (2002). «National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research». In *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Summer, 33-52.

Hlady Rispal M, (2002). «La méthode de cas : Application à la recherche en gestion, Collection Perspectives Marketing». Editions De Boeck Université, Bruxelles.

Hofstede G, (2011). «Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context ». In *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

Hofstede G, (2001). «Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations» (2nd ed.), Sage, London.

Hofstede G, Noorderhaven N G, Thurik A R, Uhlaner L M, Wennekers A R M & Wildeman R E, (2004). «Culture's role in entrepreneurship: self-employment out of dissatisfaction». In *Innovation, Entrepreneurship and Culture* (p.162-203), Edward Elgar, Cheltenham. (Sous la direction de T.E. Brown et J.M. Ulijn).

Julien P A & Marchesnay M, (2011). «Le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME ». In le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME (p. VII-X), Presses de l'Université du Québec, Québec. (Sous la direction de L. Cadieux et B. Deschamps)

Kenyon-Rouvinez D & Gabs, (2005). «La succession dans l'entreprise familiale – Jeunes générations et esprit de famille». Editions d'Organisation, Paris.

Kets De Vries M F R, (1993). «The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news». In *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.

Kets DE Vries M F R, (1988). « Succession du PDG : l'ombre au tableau ». In *Harvard L'Expansion*, 50 (automne), 99-104.

KPMG, (2004). «Baromètre Européen des Entreprises Familiales : poser les jalons de la croissance» – Document en ligne : <http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublication/s/Pages/4eme-Barometre-europeen-entreprises-familiales.aspx>

Lacaze D I Fabre C, (2005). « Présentation du concept de socialisation organisationnelle ». In *Comportement organisationnel – Volume 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (p. 273 – 302), Editions De Boeck Université, Bruxelles. (Sous la direction de N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac).

Lebègue T, (2011). «Le processus entrepreneurial des femmes en France». *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale, Brest.*

Llano C et Olguin F, (1986). «La Sucesion en la Empresa Familiar ». In *La Empresa Familiar 2*, Universidad de Navarra, Barcelona. (Sous la direction de V.F. Pascual).

Lobet D, (2011). « Hériter, s'hériter d'une entreprise : La réticence à transmettre et la volonté de reprendre dans les petites entreprises familiales ». In le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME (p. 203-220), Presses de l'Université du Québec, Québec. (Sous la direction de L. Cadieux et B. Deschamps).

Louis M R, (1980). « Surprise and Sense Making: What Newcomers

Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings». In *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

Lubinski C, (2011). «Succession in Multi-Generational Family Firms. An Exploratory Study into the Period of Anticipatory Socialization». In *Electronic Journal of Family Business Studies*, 5(1-2), 4-25.

Marc E, (2009). «La construction identitaire de l'individu ». In *Identité(s) – L'individu, le groupe, la société* (p. 28-35), Sciences Humaines Editions, Auxerre. (Sous la direction de C. Halpern).

Mayer P, (1970). «Socialization. The Approach from Social Anthropology». London, New York, Tavistock.

Meier O, 2002. « Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle ». In *Revue Gestion 2000*, 4(juillet-août), 109-126.

Merton R K, (1968). «Social Theory and Social Structure». Free Press, New York.

Miles M B & Huberman A M, (2003). «Analyse des données qualitatives», 2^{ème} édition. De Boeck, Bruxelles.

Mucchielli A, (2009). «Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines », 3^{ème} édition. Armand Colin, Paris.

Nicholson N, (1984). «A theory of work role transitions». In *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.

Nonaka I et Takeuchi H, (1995). «The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation». Oxford University Press, New York.

Nordqvist M, Wennberg K, Bau M et Hellerstedt K, (2013). «An entrepreneurial process perspective on succession in family firms». In *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1121.

Pailot P, (2003). «Méthode biographique et entrepreneuriat : Application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée ». In *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(2), 19-41.

Pailot P, (2000). «De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise ». In *Histoire d'Entreprendre: Les réalités de l'entrepreneuriat* (p. 275-286), Editions EMS, Cormelles-le-Royal. (Sous la direction de T. Verstraete).

Perrot S, (2008). « Evolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise ». In *M@n@gement*, 3(11), 231-258.

Perrot S & Jaida Y, (2014). « Comportements proactifs de socialisation : à la recherche des déterminants individuels communs ». In *Management & Avenir*, 4(70), 135-151.

Poulain-Rehm T, (2006). « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques ». In *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(219), 77-78.

Robic P, Barbelivien D & Antheaume N, (2014). « La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale ». In *Revue de l'entrepreneuriat*, 13, 25-50.

Roussillon S et Duval-Hamel J, (2007). « Le stress des dirigeants ». In *Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance, Eyrolles*. (Sous la direction de F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon et J. L. Scaringella).

Rubin H J & Rubin I S, (2011). « Qualitative Interviewing, The Art of Hearing Data » (Third Edition). SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks.

Santiago A L, (2000). « Succession experiences in Philippine family businesses ». In *Family Business Review*, 13(1), 15-40.

Saoudi L, (2012). « Le noyau dur humain à l'épreuve de la transmission ». In *Entreprendre & Innover*, 2(14), 30-39.

Schein E H, (1978). « Career dynamics: matching individual and organizational needs », Addison-Wesley.

Schwartz S H, (1994). « Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? ». In *Journal of Social Issues*, 50(4), 19- 45.

Seymour K C, (1993). « Inter-generational relationships in the family firm: The effect on leadership succession ». In *Family Business Review*, 6(3), 263-281.

Sharma P, (2004). « An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future ». In *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

Stéphan S, (2012). « Un rebond au singulier pluriel : l'après-

transmission du cédant mature en PME». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale, Brest.

Strauss A L & Corbin J M, (1990). «Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques». Sage Publications Ltd.

Thiétart R A, (DIR.) (2014). «Méthodes de recherche en management», 4^{ème} édition. Paris, Dunod.

Torrès O, (2003). «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité ». In Revue Française de Gestion, 29(144), 119-138.

Van Gennep A, (2011). «Les rites de passage», Ed. A & J Picard, Paris.

Van Maanen J & Schein EH, (1979). «Toward of Theory of Organizational Socialization». In Research in Organizational Behavior, vol 1, 209-264.

Yin R K, (2014). «Case Study Research Design and Methods» (fifth edition). Sage Publications Ltd.