

Les entreprises familiales suisses : une enquête sur la dyade père - fille

Autor(en): **Labidi, Hanène / Rossi, Mathias**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **74 (2016)**

Heft 3

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-823210>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

LES ENTREPRISES FAMILIALES SUISSES; UNE ENQUÊTE SUR LA DYADE PÈRE – FILLE

HANÈNE LABIDI

Hanène-labidi@bluewin.ch

MATHIAS ROSSI

Haute école de gestion (HEG) de Fribourg

Mathias.Rossi@hefr.ch

➤ Le choix de successeur est une étape décisive qui influencera le potentiel d'expansion de l'affaire familiale. Le présent article a pour objet de comprendre et identifier les critères du choix du successeur-fille dans les entreprises familiales suisses. Ainsi, une exploration de la littérature interdisciplinaire sera indispensable, visant à dégager les qualités les plus importantes que devraient posséder le successeur-fille afin que le transfert des pouvoirs et le développement de l'entreprise soient une réussite.

Mots-clés: entreprise familiale, succession, successeur-fille, critères de choix de successeur.

«Plus de 80 % des entreprises suisses sont des sociétés familiales.

Parmi elles, une entreprise sur cinq sera transmise à la génération suivante d'ici à 2020».

Étude PwC février 2015

INTRODUCTION

Depuis quelques années, les recherches sur les entreprises familiales connaissent un regain d'intérêt (Moore, 2009; Kraus S. et al, 2011). Dans la sphère anglo-saxonne, le domaine du «family business» a quasiment acquis le statut de discipline scientifique autonome depuis les années 1990 (Hoy et Sharma 2006; Moore, 2009; Kraus S. et al, 2011). Malgré ces années d'études sur l'entreprise familiale, plusieurs auteurs ont constaté qu'à ce jour, il n'y a toujours pas de consensus sur la manière de la définir, ce qui n'est pas étonnant quand on envisage, d'une part, de définir la famille qui la sous-tend et, d'autre part, quand on mesure l'hétérogénéité des entreprises familiales (Moore, 2009; Kraus S. et al, 2011; De Massis et al, 2012). A la limite, il y aurait presque autant de définitions qu'il y a d'auteurs, ce qui laisse penser que certaines définitions résultent des caractéristiques de l'échantillon d'entreprises familiales étudiées et non l'inverse (Fayolle et Bégin, 2009). Pour clarifier notre propos, nous

appellerons «Entreprise Familiale» toute firme correspondant à la définition de Litz (1995): une entreprise familiale se caractérise par la concentration du pouvoir et de la propriété dans les mêmes mains, celles d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation.

Dans de nombreuses entreprises familiales, le rôle des femmes s'est souvent attaché à des tâches informelles, voire invisibles, plutôt qu'à des tâches actives et formelles au sein de ces entreprises (Dugan, 2011). Vadnjal et Zupan (2011) proposent que, même si la présence des femmes en tant qu'entrepreneures tend à se raffermir, la majorité des femmes dans l'entreprise familiale restent en arrière-plan et demeurent «moins visibles» (Cole, 1997; Fitzgerald et Muske, 2002; Crutzen et al, 2012). Selon une étude de l'USAM (Bergmann et al., 2014), les entreprises familiales suisses jouent un rôle primordial quant à la participation entrepreneuriale des femmes et à leur intégration sur le marché du travail. «Les femmes bénéficient grandement de la souplesse entrepreneuriale et de la marge de manœuvre des PME, qui leur permettent de trouver des solutions adéquates. Ce sont là des acquis à sauvegarder à tout prix» (Bergmann et al.2014). Une étude réalisée par Frey et al, (2005) montre que la majorité des prédécesseurs prévoient de remettre leur entreprise en mains familiales (57,9%). Auquel cas 84,9% ont favorisé un fils, 20,5% une fille, 1,4% leur conjoint et 4,8% d'autres membres de la famille pour leur succéder. Rossi (2013) affirme qu'en comparant le taux d'activité entrepreneuriale des femmes en Suisse à celui des pays voisins, la Suisse est en excellente position, avec un taux de 6.6% de femmes entrepreneurs, elle se situe en seconde position, juste derrière l'Islande.

La question de la place des femmes est aujourd'hui d'une très grande actualité, ainsi qu'en témoigne les recherches réalisées (Tandeau de Marsac, 2011). Les études du processus de succession ont constaté qu'une EF est plus souvent reprise par un homme que par une femme. Ainsi, l'identification des critères de choix du successeur a été mise en évidence à de nombreuses reprises (Chrisman Chua et Sharma, 1998; St-Cyr et Richer, 2003; Cadieux, 2007). Mais les résultats de ces recherches peuvent considérablement diverger. Keating et Little (1997) ont identifié que le genre est le critère le plus important dans le choix du successeur. En fait, le genre influe sur les difficultés perçues par les répondants lors de la transmission de l'EF (St-Cyr et Richer, 2003; Barbot, 2012). Selon une étude de St-Cyr, Richer et Dupuis (1998), les filles qui prennent la relève des entreprises agricoles sont plus souvent des choix par défaut. Bien que certains auteurs aient noté que la primogéniture (Vera et Dean, 2005) et le rang de naissance (Gollac, 2008) peuvent également influencer sur le résultat de la transmission, St-Cyr, Richer et Dupuis (1998), au contraire, n'ont pas observé de préférence liée au rang pour les entreprises agricoles.

En s'appuyant sur cette réalité, notre problématique de recherche peut être formulée de la manière suivante: identifier les critères de choix du successeur-fille dans les entreprises familiales suisses. Après le départ du prédécesseur, le succès de l'EF reposera en grande partie sur le remplaçant ou la remplaçante. Ainsi, afin de choisir son successeur, le prédécesseur doit d'abord se fixer des critères. Outre ceux de détermination, d'honnêteté, de tempérament, de sens des responsabilités, qui sont assemblés à des valeurs morales et civiques, la formation et les compétences font partie des exigences des propriétaires-dirigeants envers la génération future (ST-Cyr L. et Richer F., 2003). Par ailleurs, le prédécesseur devra trancher, parmi toutes les qualités d'un successeur idéal, en fonction de la réalité de la famille et de l'entre-

prise. Une étude réalisée au Canada par Chrisman et al. (1998), a présenté à des prédécesseurs une liste des qualités et caractéristiques qu'ils aimeraient trouver chez leur successeur. Trente caractéristiques étaient regroupées en six catégories: 1) la qualité des relations entre le prédécesseur et le successeur; 2) la qualité des relations avec les autres membres de la famille; 3) le statut du successeur dans la famille ou le lien de parenté (aîné, fils, fille, conjoint des enfants); 4) les compétences du successeur; 5) les traits de personnalité du successeur; 6) et, l'implication actuelle dans l'EF: intégrité et engagement. Les 485 chefs d'EF qui ont répondu à cette étude ont accordé la priorité aux traits de personnalité du successeur et à son implication actuelle dans l'EF. En se reposant sur cette étude, nous pouvons traduire notre objet de recherche par les hypothèses suivantes:

- H1. Il y a un lien positif entre le choix du successeur et la qualité des relations entre le prédécesseur et le successeur (fille vs fils).
- H2. Il y a un lien positif entre le choix du successeur et la qualité des relations avec les autres membres de la famille.
- H3. Il y a un lien positif entre le choix du successeur et le statut du successeur dans la famille ou le lien de parenté (aîné, fils, fille, conjoint des enfants).
- H4. Il y a un lien positif entre le choix du successeur et les compétences du successeur (fille vs fils).
- H5. Il y a un lien positif entre le choix du successeur et les traits de personnalité du successeur (fille vs fils).
- H6. Il y a un lien positif entre le choix du successeur et l'implication actuelle dans l'entreprise familiale.

Pour conduire cette recherche, nous procéderons à une phase qualitative exploratoire afin d'affiner nos hypothèses de recherche issues de la littérature. Ces hypothèses vont être testées avec le logiciel SPSS lors d'une phase quantitative et à partir de questionnaires interrogeant les critères de choix de successeur-fille avancés par 60 prédécesseurs de la région de la Suisse Romande.

SUCCESSION ET CHOIX DE SUCCESSEUR – FILLE: UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE

La littérature consultée sur les travaux effectués sur la transmission, nous permettent de conclure que «la succession» est avant toute chose un processus qui comprend plusieurs étapes nécessaires à son achèvement. C'est au début des années 1970 que Danco (cité dans Hugron, 1993) distinguait entre deux aspects lors du processus de la succession, soit le transfert de direction et le transfert de capital ou de propriété. Gasse et al. (1988) ont ramené le déroulement du processus de la transmission de la propriété à trois étapes majeures:

- > Une mise en place des procédures, initiée le plus souvent par le successeur;
- > Une décision est prise quant au partage du patrimoine, soit à parts égales, au mérite ou encore selon l'implication des individus dans l'entreprise;
- > La consultation des spécialistes (avocat, notaire, comptable, assureur) pour finaliser les actes juridiques.

Sur le plan de la transmission de la direction, Cadieux et Lorrain (2002) ont effectué une synthèse des recherches portant sur la compréhension du processus de succession.

Il en ressort que le transfert de la direction traite plus particulièrement l'évolution et l'implication des principaux acteurs (prédécesseur/successeur), et que ce processus est composé de quatre phases.

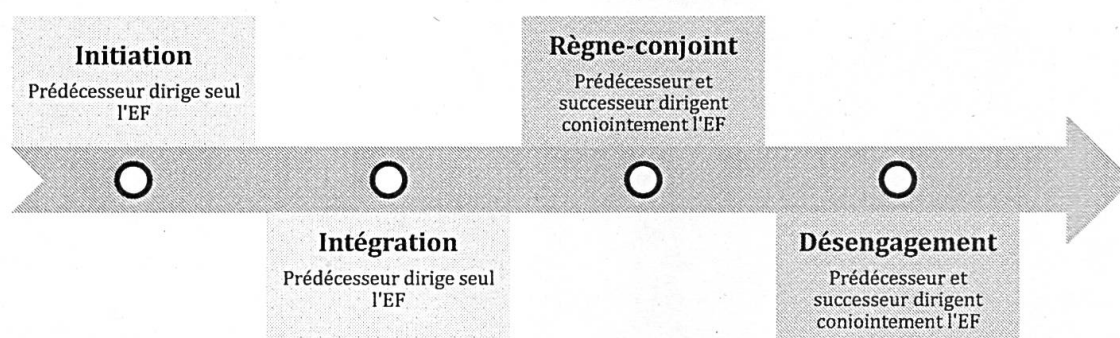


Figure 1: Phases du processus de la succession

L'INITIATION

Durant la première phase du processus de la succession, la seule et la principale préoccupation du propriétaire-dirigeant est d'assurer la survie de son entreprise. A partir de la littérature consultée, nous pouvons noter que c'est durant cette phase que le successeur commence à montrer de l'intérêt pour l'entreprise et que, par la même occasion, le propriétaire fait une évolution et un choix implicite de celui qui prendra la relève (Hugron et Dumas, 1993). Selon certains auteurs (Handler, 1990) il s'agit d'une étape de socialisation au cours de laquelle les normes, les valeurs et les comportements sont transmises, de même que le savoir-faire, le savoir-être et l'éthique de travail permettant un attachement symbolique du successeur à l'affaire familiale.

L'INTEGRATION: CHOIX DE SUCCESSEUR

Dans le contexte de la succession en entreprise familiale, le propriétaire dirigeant a souvent plusieurs héritiers et se trouve de ce fait confronté à la fois «aux impératifs liés à la pérennité de l'entreprise, aux souhaits des divers successeurs et à sa vue propre de la situation» (Baumert, 1992: 187). Friedman (1991) a mentionné qu'il est naturel de sentir une sorte de compétition entre les héritiers dès leur plus jeune âge puisqu'ils cherchent toujours une plus grande attention de la part de leurs parents. Néanmoins, les résultats des études effectuées (Birley, 1986) montrent que plus les enfants ont un niveau d'étude élevé moins ils sont intéressés à prendre la relève de l'entreprise familiale. La planification de ce processus suppose une réflexion sur les qualités attendues d'un bon successeur. Plusieurs critères peuvent entrer en jeu tels que les compétences du successeur, l'intérêt démontré (Hugron, 1993), la formation académique (Dumas, 1992), la formation pratique, le sexe ou l'ordre de naissance du

successeur potentiel, la confiance et la qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur et toutes les parties prenantes. Cependant, ce sont plutôt des qualités comme l'intégrité et l'engagement envers l'entreprise qui ressortent avec plus de force (Chrisman, Sharma et Chua, 1998). En bref, le successeur, lors de cette phase d'intégration, doit disposer des capacités entrepreneuriales et de gestion suffisante pour pouvoir assurer la continuité et le développement des activités (Bayad et Barbot, 2002). Il se familiarise avec l'entreprise ainsi qu'avec le secteur d'affaires (Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1990; Hugron, 1993).

LE RÈGNE- CONJOINT

La troisième phase du processus, considérée comme l'étape charnière du processus (Hugron, 1993), se caractérise par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise. Selon Churchill et Hatten, (1987) et Hugron, (1993), la phase du règne- conjoint correspond à une période durant laquelle, devant prendre la place lui revenant, le successeur développe les compétences jugées nécessaires par le prédécesseur lui permettant ensuite de prendre en charge la gouvernance de l'organisation jusqu'alors assumée par le prédécesseur en même temps que ce dernier procède subtilement au transfert de ses connaissances, de son savoir-faire et du même coup de ses pouvoirs et de ses responsabilités.

LE DÉSENGAGEMENT

La phase de désengagement est caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et le transfert complet des responsabilités (Churchill et Hatten, 1987; Hugron, 1993), du leadership de l'autorité (Handler, 1989) et, dans certains cas, de la propriété (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1989; Hugron, 1993). Bien que la phase du désengagement corresponde à celle où le prédécesseur doit se retirer de la gouvernance de son entreprise pour en laisser l'entière responsabilité de sa progéniture, il apparaît que dans les cas des entreprises familiales la plupart des fondateurs gardent un droit de regard sur leur entreprise, et ce en occupant des fonctions au sein du conseil d'administration (Handler, 1990). Les recherches sur les femmes propriétaires dirigeantes des entreprises familiales sont peu nombreuses, cette omission peut s'expliquer par l'absence de banque de données pouvant fournir les statistiques exactes sur le nombre d'entreprises familiales dirigées et transmises à des femmes, sur le rôle qu'elles y jouent et la manière dont elles intègrent leur génération avant leur désengagement (Salganicoff, 1990; Dumas, 1992; Sharma, 2004). Il s'avère donc utile d'analyser le cas des femmes repreneurs en Suisse et de voir comment elles s'y prennent pour faciliter la succession. L'âge des filles et la hiérarchie familiale peuvent être une des sources de résistance à la transmission de l'entreprise aux filles (Salganicoff, 1990; Bayad et Barbot, 2002; Constantinidis, 2006). Une autre source de résistance peut venir des filles elles-mêmes, qui vont considérer leur travail au sein de l'EF comme un job plutôt que dans une perspective de carrière et de reprise de la société (Dumas, 1989; Dumas et al., 1995; Constantinidis, 2006). Il semble, en effet, que des préférences existent pour les hommes, en particulier les fils, en matière de choix du successeur (Dumas, 1989, 1990; Keating et Little, 1997; Bayad et Barbot, 2002). Selon plusieurs auteurs, les héritières apparaissent comme des successeurs « invisibles », rarement perçues comme « naturelles ». Ainsi, lors de la transmission de l'EF, les filles rencontrent des difficultés pour être reconnues comme successeur

crédible, acceptable, et légitime, aux yeux des propriétaires-dirigeants (Bayad et Barbot, 2002; Constantinidis, 2006). Elles sont considérées souvent comme des successeurs «par défaut», notamment lors de crises, où le dirigeant n'a pas d'autre choix pour sauvegarder l'entreprise au sein de la famille, et où la fille vient alors «sauver» la situation (Dumas, 1989, 1992; Dumas et al., 1995; Constantinidis, 2006). Les difficultés des filles pour démontrer leur légitimité et prendre la direction de l'EF sont mises en exergue (Constantinidis, 2010; Barbot, 2012).

D'autres études ont montré que les femmes qui assurent la relève au sein d'une EF tendent à préserver les bonnes relations avec les propriétaires-dirigeants et cherchent à résoudre les conflits avec leurs proches (Salganicoff, 1990; Dumas, 1992; Bayad et Barbot, 2002). De leur côté, Bayad et Barbot (2002) soulignent le lien fort existant entre père dirigeant et successeur-fille. Il s'agit généralement d'une relation employeur/employée et père/fille privilégiée, basée sur la confiance mutuelle. Les motivations des successeurs-filles à vouloir rejoindre l'EF sont multiples et sont de nature diverses (Dumas, Dupuis, Richer, St-Cyr, 1996; Barbot, 2012). Dumas, Dupuis, Richer, St-Cyr, (1996) ont noté que le choix d'assumer la relève d'une EF découle avant tout d'une décision personnelle du successeur reconnue ensuite par les propriétaires dirigeants. Suite à cette revue de la littérature sur l'entrepreneuriat féminin et les femmes repreneurs, et afin de mieux comprendre les critères du choix des successeurs-filles dans les EF Suisses, la présente contribution se construit à partir d'une proposition d'un modèle pour aider à la transmission de l'entreprise familiale Suisse au successeur-fille en tenant compte des attentes du prédécesseur et des parties prenantes, ainsi que les projets avancés par les remplaçantes..

PROPOSITION D'UN MODÈLE POUR AIDER A LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE SUISSE AU SUCCESSEUR – FILLE

Les trois principaux acteurs qui sont au cœur de la succession sont: 1) le prédécesseur, 2) le successeur-fille et 3) les parties prenantes. En effet, la succession fait appel à un propriétaire-dirigeant qui va mettre fin à son rôle et un nouveau membre qui va prendre sa place. Ainsi, des critères de choix de successeur-fille vont être imposés par le prédécesseur. Ces critères doivent correspondre, d'un côté, aux qualités qu'une bonne «successeur-fille» devra posséder; d'un autre côté, aux attentes des parties prenantes (partie prenante interne: famille, salariés, actionnaires; et externe: clients, fournisseurs, sous-traitants, concurrents).

En s'appuyant sur cette réalité, nous pouvons représenter la famille en affaires à l'aide de trois cercles: l'un des cercles représente les critères avancés par le prédécesseur, un autre les qualités de successeur-fille et le troisième, les attentes des parties prenantes. Cette représentation permet de saisir l'interdépendance entre les trois entités, ainsi que les avantages et les enjeux qui en résultent.

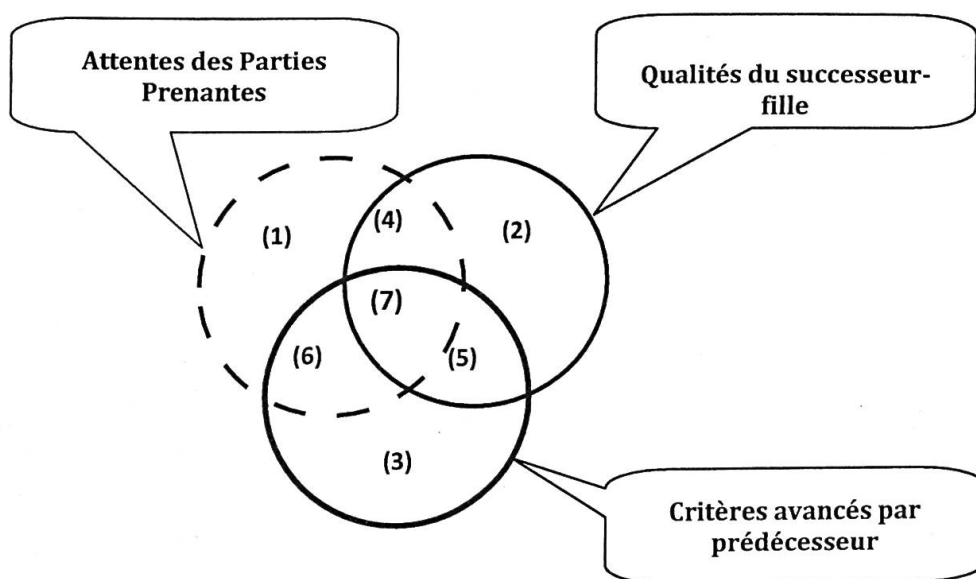


Figure 2: Qualités du successeur-fille avancées par le prédécesseur qui répondent aux attentes des parties prenantes

Zone 1: Attentes des parties prenantes et leurs réactions vis-à-vis au choix du successeur-fille, qui n'appartiennent pas aux qualités du successeur et ne correspondent pas aux critères avancés par le prédécesseur.

Zone 2: Partie des qualités du successeur-fille non attendus par le prédécesseur et les parties prenantes

Zone 3: Partie des critères avancés par le prédécesseur ne faisant pas partie ni des qualités du successeur-fille, ni des attentes des parties prenantes

Zone 4: Partie des qualités du successeur-fille qui répondent aux attentes des parties prenantes, mais non attendus par le prédécesseur.

Zone 5: Partie des qualités du successeur-fille qui répondent aux critères avancés par le prédécesseur, mais non pas aux attentes des parties prenantes.

Zone 6: Attentes des parties prenantes qui correspondent aux critères avancés par le prédécesseur, mais n'appartenant pas aux qualités du successeur-fille.

Zone 7: Qualités du successeur-fille qui correspondent aux critères avancés par le prédécesseur, et qui répondent aux attentes des parties prenantes.

DISCUSSION

Si la transmission de l'entreprise familiale en Suisse a fait l'objet de nombreuses études concernant son processus et les facteurs de sa réussite et de son échec, cette contribution vise à montrer que le choix du « meilleur successeur » est d'une utilité réelle pour la pérennité et la continuité de l'entreprise familiale en Suisse. La succession est en somme un moment très critique et constitue un enjeu majeur en termes d'activité économique, d'emploi, mais également en termes de transmission d'expertise dans le sens où une transmission réussie

doit permettre à l'entreprise familiale de se développer, alors que l'échec affecte par-delà la disparition de l'entreprise, à la fois, les sous-traitants, les fournisseurs et d'une façon plus générale, les partenaires de l'entreprise, autrement dit, une disparition du réseau de l'entreprise. A ce sujet, ce projet nous conforte la nécessité de bien choisir son remplaçant ou sa remplaçante cela permet une continuité de l'affaire familiale. En fait, si peu de résultats académiques sont finalement concluants dans une perspective de comparaison hommes-femmes, il n'en demeure pas moins que les femmes demeurent sous-étudiées alors que plusieurs thèmes nécessitent une attention renforcée des chercheurs: le financement de leurs projets, l'engagement familial et leur vie professionnelle et la composition des réseaux sociaux. Le dernier thème proposé fera l'objet de notre prochain article, ainsi nous étudions la transmission des réseaux d'affaires des prédécesseurs aux successeurs-filles en Suisse.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARBOT-GRIZZO M.C. (2012). *Lorsque égalité rime avec iniquité dans les transmissions de petites entreprises familiales: étude exploratoire du processus de succession père-fille dans le cas des fratries mixtes*, Family Enterprise Research Conference 2012. Les Journées Georges Doriot.
- BAUMERT H. (1992), *Succession dans la PME familiale: prévoir pour réussir*, Les Editions d'organisation.
- BAYAD M. et BARBOT M.C. (2002). *Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales; étude de cas exploratoire de la relation père-fille*, 6ème Congrès International Francophone sur la PME, Montréal, octobre.
- BERGMANN, H. et al, (2014): *Bedeutung und Positionierung von Frauen in Schweizer KMU – Studie im Auftrag des Schweizerischen Gewerbeverbandes sgv und der KMU Frauen Schweiz*. Forschungsbericht KMU-HSG, Universität St.Gallen.
- BIRLEY, Susan J. *Succession in the family firm: the inheritor's view* Journal of small business management: JSBM; a joint publ. 4 times a year of the International Council for Small Business and the West Virginia University Bureau of Business Research. - Malden, Mass [u.a.]; Blackwell, - Vol. 24.1986, 3, p. 36-43
- CADIEUX L., BROUARD F. et DESCHAMPS B. (2007). *La Transmission des PME: perspectives et enjeux*, Presses de l'Université du Québec.
- CHRISMAN J.J., CHUA J.H. et SHARMA P. (1998). Important attributes of successors in family business: An exploratory study, *Family Business Review*, vol.9, n 1, p.19-30.
- CHURCHILL, N. C., & HATTEN, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11 (3), 51-64
- COLE P. M. (1997). Women in Family Business, *Family Business Review*, 10(4), 353-371.
- CONSTANTINIDIS C. (2006). *Les femmes entrepreneures et la transmission d'entreprise*, Les Journées Georges Doriot, Les conduites de «repreneuriat»: Réussir la reprise et la transmission de l'entreprise, Deauville, France, 16-17 mars.
- CONSTANTINIDIS C. (2010). Entreprise familiale et genre: Les enjeux de la succession pour les filles, *Revue Française de Gestion*, 36(200), 143-159.
- CRAIG, J. et al (2009). Family business research at a tipping point threshold. *Journal of Management & Organization*, 15, pp 282-293.
- CRUTZEN N., PIRNAY F. et AOUNI Z. (2012). *La place des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012*, Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale.

- DUMAS C., DUPUIS J. P., RICHER F. et ST-CYR L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take-over the family farm, *Family Business Review*, 8 (2), p. 99-119.
- DE MASSIS, A. (2012). Family involvement and procedural justice climate among non-family managers: The effects of affect, social identities, trust, and risk of non-reciprocity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1227-1234.
- DUGAN A., KRONE S., LECOUVIE K., PENDERGAST J., KENYON-ROUVINEZ D. et SCHUMAN A. (2011). *A Woman's Place: The Crucial Roles of Women in Family Business*, Palgrave-Mac Millan, 166 p.
- DUMAS C. (1992). Integrating the daughter into family business management, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.16, n°4, p. 41-56.
- DUMAS C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business, *Family Business Review*, vol.2, n°1, p. 31-46.
- FITZGERALD M.A., et MUSKE G. (2002). Copreneurs: An Exploration and Comparison to Other Family Businesses, *Family Business Review*, 15(1): 1-16.
- FREY, U. et al (2005): Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Zürich: PricewaterhouseCoopers.
- FRIEDMAN, S. D., 1991. Sibling rivalry and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review*, 4 (1): 3-20.
- GASSE, Yvon et al. La continuité dans la PME familiale», *Revue internationale P.M.E.: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 1, n° 1, 1988, p. 43-56.
- HANDLER, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-51.
- HOY F, SHARMA P. Navigating the family business education maze. In: Poutziouris, Panikkos, Smyrniotis, Kosmos, Klein Sabine, editors. *Family Business, Research Handbook*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing; 2006.
- HUGRON P. et DUMAS C. (1993). Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises. *Cahier de recherche*, Hautes Etudes Commerciales.
- KEATING N.C. et LITTLE H.M. (1997). Choosing the Successor in New Zealand Family Farms, *Family Business Review*, 10 (2), p. 157-171.
- KRAUS, S., HARMS, R. (2011) Family Business. In Dana, L. P. (ed.), *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 178-185.
- LITZ, R. A. 1995, The Family Business: Toward Definitional Clarity, *Academy of Management, Best Papers Proceedings*, 100-104.
- ROSSI, Mathias, Gender differences in entrepreneurship Characteristics, motivation and behavior of women entrepreneurs in Switzerland ICEID 2013: International Conference on Entrepreneurship, Innovation and Development ICEID 2013: AMSTERDAM, THE NETHERLANDS AUGUST 08-09, 2013
- SALGANICOFF M. (1990a). Clarifying the present and creating options for the future, *Family Business Review*, 3(2), 121-124.
- 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, 2004.
- ST-CYR L. et RICHER F. (2003). Préparer la relève – neuf études de cas sur l'entreprise au Québec, *Les Presses de l'Université de Montréal, coll. Paramètres*.
- ST-CYR L., RICHER F. et DUPUIS J.P. (1998). La relève agricole familiale au Québec: portrait et facteurs de succès de la relève établie, *Cahier de recherche 98-01, HEC Montréal*.
- TANDEAU DE MARSAC V. (2011). *Guide pratique des entreprises familiales: Manuel opérationnel, juridique et fiscal*. Edition d'Organisation.
- VADNJAL J. et ZUPAN B. (2011). Family Business as a Career Opportunity for Women, *South East European Journal of Economics and Business*, 6(2): 23-32.

