

# **Styles décisionnels post-succession dans les PME françaises**

**Accepté pour publication dans *Recherches en Sciences de Gestion***

Mamadou Ndione  
Maitre de conférences  
IAE d'Orléans  
(France)

Jonathan Bauweraerts  
Professeur associé  
Université de Mons  
(Belgique)

Slimane Haddadj  
Professeur des universités  
IAE de Dijon  
(France)

## **Résumé**

*Cet article propose une typologie des styles de prise de décision stratégique des successeurs de dirigeants des PME françaises. À cette fin, un questionnaire a été administré à 90 dirigeants ayant repris une PME. L'analyse en composantes principales révèle quatre styles : analyste, futuriste, proactif et réactif. Les styles analyste, futuriste et proactif sont majoritairement adoptés par les successeurs internes, tandis que le style réactif est observé chez les successeurs externes.*

**Mots clés :** *PME ; Style de prise de décision stratégique ; Succession ; France.*

## **Strategic Decision-Making Styles Post-Succession in French SMEs**

### **Abstract**

*This article presents a typology of strategic decision-making styles among successors of SME leaders in France. A questionnaire was administered to 90 individuals who had taken over leadership of an SME. Principal component analysis identified four distinct decision-making styles: analytical, futuristic, proactive, and reactive. The analytical, futuristic, and proactive styles are predominantly associated with internal successors, whereas the reactive style is more commonly found among external successors.*

**Keywords:** *SMEs; Strategic decision-making styles; succession; France.*

## **Estilos de decisión post-sucesión en las pymes francesas**

### **Resumen**

*Este artículo propone una tipología de los estilos de toma de decisiones estratégicas de los sucesores de directivos de Pymes en Francia. Con este fin, se administró un cuestionario a 90 dirigentes que habían asumido la dirección de una pyme. El análisis de componentes principales reveló cuatro estilos distintos: analítico, futurista, proactivo y reactivo. Los estilos analítico, futurista y proactivo son adoptados predominantemente por los sucesores internos, mientras que el estilo reactivo se observa principalmente entre los sucesores externos.*

**Palabras clave:** *Pymes; estilos de toma de decisiones estratégicas; sucesión; Francia.*

## 1. Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle important dans le paysage économique français (Ndione et al., 2025). Elles représentent plus de 90 % des entreprises, emploient 45 % de la population active et génèrent 43 % de la richesse nationale (INSEE, 2022<sup>1</sup>). Au-delà de ce poids économique, un enjeu crucial se dessine : un grand nombre de dirigeants de PME s'approchent aujourd'hui de l'âge de la retraite. En 2022<sup>2</sup>, un quart des dirigeants avaient plus de 60 ans. Si certains parviennent à assurer leur relève, d'autres échouent à trouver un successeur, ce qui peut entraîner la disparition de leur entreprise. La succession apparaît dès lors comme une étape clé du cycle de vie des PME : elle permet non seulement de préserver les savoirs organisationnels, mais aussi de maintenir l'emploi local et de soutenir l'attractivité économique de certaines régions (Farah et al., 2020 ; Zybura et al., 2021).

Sur le plan académique, la succession de dirigeant se définit comme le transfert de responsabilité entre un cédant – quittant volontairement ou non la direction – et un successeur chargé d'assurer la continuité de l'entreprise (Connelly et al., 2016 ; De Freyman et al., 2024). Ce passage ne se limite pas à un transfert formel de pouvoir : il implique également une redéfinition psychologique pour le successeur, qui doit affirmer ses orientations stratégiques tout en tenant compte du vécu organisationnel (Meier et Thelisson, 2020). Or, les décisions prises par ce nouveau dirigeant influencent fortement la pérennité de

---

<sup>1</sup> Insee (2022), les entreprises en France, Insee référence

<sup>2</sup> <https://www.economie.gouv.fr/daj/reprendre-pour-mieux-entreprendre-dans-nos-territoires-rapport-dinformation-du-senat>

l'entreprise (Quigley et al., 2016), notamment à travers le style de prise de décision qu'il adopte (Rowe et Boulgarides, 1992).

Jusqu'à présent, la littérature s'est surtout concentrée sur les décisions stratégiques découlant du processus successoral, en négligeant les styles décisionnels qui les sous-tendent (Harrison, 1972 ; Singh et al., 2023). Cette lacune est pourtant majeure, car le style décisionnel influence non seulement l'allocation des ressources (Lanivich et al., 2023), mais aussi l'engagement des collaborateurs (Hasan et al., 2024 ; Williamson et al., 2006). Dans ce cadre, Singh et al. (2023) soulignent l'importance d'étudier les styles de décision des dirigeants-successeurs, car ceux-ci conditionnent la mise en place d'un climat collaboratif et, par conséquent, une orchestration efficace des ressources en vue du succès à long terme.

Par ailleurs, le style décisionnel d'un successeur peut varier selon ses caractéristiques personnelles, notamment selon qu'il soit issu ou non de l'entreprise. Un dirigeant-successeur interne bénéficie d'une connaissance approfondie de la culture d'entreprise et des dynamiques internes (Zybura et al., 2021). Cette familiarité facilite l'adhésion des parties prenantes, le pilotage des décisions stratégiques et l'alignement avec les objectifs organisationnels. À l'inverse, un successeur externe, inconnu des salariés au moment de sa prise de fonction, doit composer avec les perceptions et attentes des parties prenantes, ce qui peut influencer son leadership et son approche décisionnelle (Georgakakis et Buyl, 2017).

Partant de ce constat, cette recherche vise à proposer une typologie des styles de prise de décision adoptés par les dirigeants-successeurs, en fonction de leur origine – interne ou externe – à l'entreprise. Elle contribue à la littérature académique de plusieurs manières. Premièrement, elle démontre que les dirigeants-successeurs

de PME peuvent adopter une diversité de styles décisionnels, remettant ainsi en question l'idée selon laquelle leurs choix se limiteraient à des démarches simplistes ou irrationnelles (Singh et al., 2008 ; Ahmedova, 2015). Deuxièmement, elle met en lumière l'impact déterminant de l'origine du dirigeant sur son style de prise de décision, en soulignant que le rattachement à l'entreprise avant la succession constitue une variable explicative majeure de ses comportements stratégiques (Connelly et al., 2016).

L'article est structuré en plusieurs sections. Dans la section 1, nous mettons en évidence la revue de la littérature. La méthodologie de la recherche sera mise en évidence dans la section 2. La présentation et les discussions se feront respectivement dans les sections 3 et 4.

## **2. Revue de la littérature**

À la suite d'une succession, le style de prise de décision adopté par les dirigeants-successeurs constitue un enjeu critique, dans la mesure où il induit soit une continuité, soit une rupture des routines décisionnelles existantes. Certains successeurs privilégient des décisions stratégiques visant à maintenir la stabilité de l'offre de produits et/ou de services, tandis que d'autres optent pour une rupture assumée avec les traditions, en s'orientant vers l'exploration de nouveaux marchés (Meier et Thelisson, 2020 ; De Freyman et al., 2024). Quelle que soit l'orientation stratégique choisie, l'enjeu demeure identique : obtenir des résultats probants afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

De nombreux auteurs s'accordent à dire que les styles de prise de décision reflètent la manière dont un individu fonctionne, notamment à travers ses activités perceptuelles et intellectuelles

(Doktor et Hamilton, 1973). Ils renvoient à la façon dont une personne collecte, traite et utilise l'information pour prendre une décision (Rowe et Mason, 1987), de manière plus ou moins systématique, individuelle ou collective. Pour Driver et al. (1993), les principales distinctions entre styles résident dans la quantité d'informations prises en compte et le niveau d'aversion au risque. Toutefois, certains travaux, à l'instar de Bourgeois et Eisenhardt (1988), ont reproché aux approches classiques de négliger la diversité des profils individuels, partant du postulat que le processus décisionnel repose uniformément sur un modèle rationnel. Dans cette perspective, la décision découle d'une analyse séquentielle de l'entreprise et de son environnement, d'une évaluation des options stratégiques possibles, et du choix rationnel de la plus appropriée (Gibson et Cassar, 2002).

Cependant, des recherches plus récentes soulignent l'hétérogénéité des styles décisionnels (Thelisson et Meier, 2022), en raison notamment des différences cognitives et affectives des dirigeants dans le traitement de l'information (Lawrence et Lorsch, 1968). Galbraith et Schendel (1983) précisent que ces styles sont influencés par des facteurs individuels et interactifs qui conditionnent la capacité d'anticipation, d'innovation, d'adaptation et de conformité à un environnement en mutation (Mintzberg, 1973). Ils sont également façonnés par des éléments internes à l'entreprise, tels que les construits sociaux et le degré d'engagement des acteurs. Hart (1992), par exemple, distingue deux grands modèles : un modèle de commandement, où le dirigeant concentre l'ensemble du pouvoir décisionnel, et un modèle intrapreneurial, dans lequel les comportements innovants, la prise d'initiative et la propension au risque sont encouragés chez les collaborateurs.

Dans cette optique, Miller (1987) propose une typologie en quatre styles décisionnels : analyste, futuriste, réactif et proactif. Les styles analyste et futuriste s'inscrivent dans une logique structurée, impliquant une analyse rationnelle de l'environnement afin de réduire les incertitudes stratégiques. La distinction majeure réside dans l'horizon temporel : les dirigeants futuristes adoptent une vision de plus long terme et tolèrent une plus grande incertitude, tout en s'appuyant sur une analyse systématique. À l'inverse, le style réactif se manifeste par des réponses prudentes à l'évolution de l'environnement concurrentiel, traduisant souvent une posture conservatrice, notamment en contexte stable (Miles et Snow, 1984). En revanche, le style proactif repose sur une logique exploratoire : il consiste à anticiper et à façonner les opportunités émergentes, dans une dynamique d'innovation et de différenciation stratégique.

Dans le cadre de cette étude, la typologie de Miller (1987) est mobilisée pour plusieurs raisons. D'une part, elle met en lumière la nécessité pour les dirigeants de s'adapter à leur contexte à travers les configurations organisationnelles qu'ils mettent en œuvre. Elle permet d'articuler le style de management, la structure de l'entreprise et son environnement économique (Miller, 1987). D'autre part, cette typologie a fait l'objet de nombreuses validations empiriques, notamment dans le contexte des PME (Hambrick, 2003 ; Covin et Miller, 2014).

L'un des facteurs clés influençant le style décisionnel est l'origine du dirigeant-successeur, selon qu'il soit issu de l'entreprise (succession interne) ou extérieur à celle-ci (succession externe). Les successeurs internes disposent généralement d'une connaissance approfondie des ressources de l'entreprise, ainsi que d'une familiarité avec sa culture organisationnelle, ce qui peut réduire les risques de conflits sociaux. Ils bénéficient également d'un transfert de

connaissances du prédécesseur (Zybura et al., 2021), et s'appuient souvent sur les compétences et ressources internes (Alchian et Demsetz, 1972). Cela les prédispose à adopter un style analyste ou futuriste, mobilisant les parties prenantes dans des prises de décisions structurées et rationnelles. Leur connaissance de l'histoire de l'entreprise leur confère par ailleurs une compréhension fine des événements passés, les rendant moins enclins à bouleverser les pratiques décisionnelles existantes, et favorisant ainsi une logique de continuité (Giambatista, Rowe & Riaz, 2005). En environnement stable, ils peuvent également adopter un style réactif, cherchant à préserver l'équilibre interne, voire à protéger le capital émotionnel, notamment dans les entreprises familiales (Chrisman et al., 2004).

À l'inverse, l'arrivée d'un successeur externe est souvent perçue comme un facteur de rupture (Helfat et Bailey, 2005). Ce dernier doit à la fois rassurer des collaborateurs qui n'ont pas été associés au processus de succession et comprendre les dynamiques sociales internes. Il peut ainsi s'appuyer sur un style futuriste ou analyste, en fonction de ses objectifs, de l'environnement économique et des ressources à sa disposition (Harvey et Evans, 1995). Toutefois, il est susceptible de rencontrer des résistances de la part d'acteurs internes peu enclins au changement (Zhang et Rajagopalan, 2004), et peut faire l'objet de doutes quant à sa légitimité. Dans cette optique, l'adoption temporaire d'un style réactif peut lui permettre de gagner en confiance auprès des parties prenantes, particulièrement si la situation économique est favorable (Harvey et Evans, 1995).

Dans cette perspective, notre article propose une typologie des styles décisionnels des dirigeants-successeurs selon leur origine interne ou externe.

### **3. Méthodologie de la recherche**

#### **3.1. Echantillonnage**

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs Chambres de commerce et d'industrie (CCI) de France métropolitaine ont été sollicitées afin d'identifier des PME ayant récemment connu une succession de dirigeants. Grâce à la coopération de 11 CCI, nous avons pu obtenir une liste de dirigeants concernés par cette problématique. Conscients du risque de biais de non-réponse, notamment lié au refus de participation ou à la difficulté de joindre certains dirigeants, des mesures ont été prises pour réduire ce biais potentiel en procédant à un premier contact téléphonique auprès de 157 dirigeants. Ce contact visait à présenter les objectifs de l'étude et à recueillir leur accord de principe. Seuls les dirigeants ayant exprimé un intérêt pour notre démarche ont ensuite été sollicités pour répondre à un questionnaire. Ce dernier leur a été adressé par voie postale, et 90 dirigeants ont finalement accepté de participer à l'étude. Ces répondants sont à la tête de PME non cotées, n'appartenant pas au secteur public, et exercent leur mandat de direction depuis au moins deux ans. Les PME de notre échantillon opèrent principalement dans les activités manufacturières (64 %), de services (23 %), de construction (11 %), et de transport (2 %). L'ensemble des dirigeants interrogés ont répondu à notre enquête.

#### **Choix et mesures des variables**

Dess et Robinson (1984) recommandent le recours à des indicateurs qualitatifs lorsqu'il est difficile d'obtenir des données quantitatives fiables pour appréhender des relations complexes. Dans cette optique, nous avons élaboré un questionnaire fondé principalement sur des travaux issus de la littérature académique afin de mesurer nos variables. En nous inscrivant dans la continuité des

observations de Thelisson et Meier (2022), nous avons considéré que les facteurs internes ou externes sont susceptibles d'influencer les décisions stratégiques dans les PME après une succession.

Plusieurs précautions méthodologiques ont été prises afin de garantir la rigueur de la collecte de données. Une phase de prétest a ainsi été menée auprès de professionnels du secteur ainsi que d'universitaires afin d'évaluer la clarté, la pertinence et la validité apparente des items. Pour mesurer les styles de prise de décision des dirigeants-successeurs, nous avons utilisé et adapté l'échelle développée par Miller (1987), qui distingue quatre types de comportements stratégiques : analytique, futuriste, proactif et réactif.

Dans le but d'adapter cette échelle au contexte français tout en restant fidèle à sa version d'origine anglo-saxonne, un processus rigoureux de traduction a été mis en place, ce qui a nécessité un délai considérable pour finaliser la version définitive du questionnaire. Conformément aux recommandations de Vallerand (1989), nous avons retenu la méthode de traduction inversée, réputée plus exigeante mais également plus fiable. Ce processus a été enrichi par des échanges réguliers avec les chercheurs à l'origine de l'échelle ainsi qu'avec d'autres utilisateurs, afin de lever les ambiguïtés liées à certaines formulations et d'éviter toute interprétation erronée. Des ajustements ont ainsi été systématiquement effectués dès qu'un problème de traduction était identifié. En résumé, les différentes étapes pour élaborer notre questionnaire se résument ci-dessous :

- Traduction des échelles de l'anglais au français par deux professeurs d'anglais de l'université de Lille 1.
- Traduction des échelles du français à l'anglais par deux autres professeurs d'anglais de l'université de Lille 1.

- Comparaison entre la version anglaise du questionnaire initial, la version traduite et la traduction inverse. En cas d'écarts conceptuels, des discussions de clarification ont eu lieu avec les traducteurs pour finaliser le questionnaire.
- Pré-test du questionnaire en tête-à-tête avec des chefs d'entreprise, des consultants spécialisés, deux professeurs de gestion et trois maîtres de conférences pour évaluer la clarté des énoncés et la compréhension des contenus.
- Contact avec des chercheurs anglo-saxons pour des précisions sur les versions anglaises du questionnaire à partir des résultats des pré-tests.
- Prise en compte des remarques et suggestions issues des échanges.
- Phase de prétest auprès de 30 dirigeants pour affiner l'échelle de mesure.

Enfin, pour respecter l'évaluation établie par les auteurs des recherches anglo-saxonnes, chaque item a été évalué sur la base d'une échelle de Likert en 7 points, allant de " Pas du tout d'accord " (1) à " Tout à fait d'accord" (7). Des résultats statistiques ont permis également de supprimer certains items. Il s'agit des deux items suivants : - Plutôt que d'examiner les différents éléments des nouveaux projets, vous préférez les accepter ou les refuser « en bloc » ; - Vous privilégiez les projets dont les retours sur investissement sont certains. Ces items ont été éliminés car leurs charges factorielles respectives sont inférieures à 0.5 (Cheung et Wang, 2017 ). Une description des assertions soumises à l'évaluation des répondants est fournie dans le tableau 1.

*Tableau 1 : Tableau récapitulatif de notre questionnaire*

| <b>Variables</b>                                                                                                                                     | <b>Items</b>  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Vous cherchez à anticiper les contraintes futures des marchés dans vos décisions stratégiques                                                        | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Vous avez la volonté de privilégier les objectifs à long terme par rapport à la rentabilité immédiate                                                | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Dans vos décisions stratégiques, vous cherchez à répondre le plus rapidement possible aux opportunités qui se présentent                             | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Vous privilégiez les investissements qui à l'avenir doteront votre entreprise d'un avantage sur la concurrence                                       | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Vous cherchez constamment à introduire de nouvelles marques sur des marchés existant                                                                 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| A chaque fois que vous êtes confronté à une nouvelle réglementation vous cherchez à anticiper pour être leader sur le marché                         | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Vous utilisez les techniques de prévisions                                                                                                           | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Quand vous prenez une décision, vous évaluez toutes les conséquences possibles et cela vous permet de choisir entre plusieurs solutions alternatives | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Vous cherchez à vous placer sur des marchés qui ont préalablement prouvé leur dynamisme                                                              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Vous utilisez des systèmes de contrôle de gestion et de maîtrise des coûts pour optimiser la performance de votre entreprise                         | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Vous adaptez constamment votre technologie de production pour améliorer l'utilisation de vos ressources                                              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| Vous attachez beaucoup d'importance au respect des réglementations                                                                                   | 1 2 3 4 5 6 7 |

|                                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Vous êtes attentif aux réglementations et faites les adaptations nécessaires               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Vous initiez des projets à fort risque                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Vous êtes à la recherche d'opportunités qui sortent de l'ordinaire                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Vous favorisez les décisions audacieuses malgré l'aspect aléatoire des résultats escomptés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Nous avons aussi demandé aux dirigeants de préciser leur origine interne ou externe à l'entreprise préalablement au processus successoral. Ainsi, la variable « *Origine* » prend la valeur 1 lorsque le dirigeant-successeur provient de l'entreprise et la valeur 2 dans le cas contraire. 69 dirigeants-successeurs sont issus de l'entreprise (succession interne) et 21 sont d'origine externe (succession externe).

## 4. Présentation et discussion des résultats

### 4.1. Analyse par composantes principales (ACP) et classification

L'analyse en composantes principales (ACP) portant sur 16 variables mesurant le comportement stratégique des successeurs est présentée dans le tableau 2. Elle a été réalisée après nous être assurés que nos données pouvaient faire l'objet d'une ACP à partir du test de KMO ( $KMO = 0,719 > 0,5$ ) et du test de sphéricité de Bartlett ( $Khi^2 = 622,629$ ;  $p < 0,001$ ). Afin de garantir la fiabilité de notre échelle de mesure, nous avons calculé l'alpha de Cronbach qui présentait une valeur supérieure au seuil minimum requis de 0.7. Nous avons ensuite utilisé la rotation Varimax afin d'éviter les corrélations entre composantes et de simplifier l'analyse et la cohérence des facteurs extraits. La classification réalisée sur les individus fait apparaître 4

classes : analyste, réactif, futuriste et proactif. La classe 1 (*analyste*) est composée de 25 dirigeants, dont 24 issus d'une succession interne. La classe 2 (*réactif*) est composée de 16 dirigeants, dont 14 issus d'une succession externe. La classe 3 (*futuriste*) est composée de 30 dirigeants, dont 28 d'origine interne. La classe 4 (*proactif*) est composée de 19 dirigeants, dont 15 d'origine interne. De manière précise, nos résultats montrent que les successeurs internes sont plus à même de développer un style de prise de décision qualifié d'analyste, de proactif et de futuriste que les successeurs externes. Ces derniers, en revanche, sont plus réactifs que les successeurs internes.

**Tableau 2 : Présentation des résultats**

| Clusters                                                                                                                 | 1     | 2     | 3    | 4 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|---|
| Vous cherchez à anticiper les contraintes futures des marchés dans vos décisions stratégiques                            |       | 0,763 |      |   |
| Vous avez la volonté de privilégier les objectifs à long terme par rapport à la rentabilité immédiate                    |       | 0,811 |      |   |
| Dans vos décisions stratégiques, vous cherchez à répondre le plus rapidement possible aux opportunités qui se présentent |       | 0,533 |      |   |
| Vous privilégiez les investissements qui à l'avenir doteront votre entreprise d'un avantage sur la concurrence           |       | 0,941 |      |   |
| Vous utilisez les techniques de prévisions                                                                               |       |       | 0,68 |   |
| Vous cherchez constamment à introduire de nouvelles marques sur des marchés existants                                    |       |       | 0,79 |   |
| A chaque fois que vous êtes confrontés à une nouvelle                                                                    | 0,767 |       |      |   |

|                                                                                                                                                      |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| réglementation vous cherchez à anticiper pour être leader sur le marché                                                                              |       |       |       |       |
| Quand vous prenez une décision, vous évaluez toutes les conséquences possibles et cela vous permet de choisir entre plusieurs solutions alternatives |       |       |       |       |
| Vous cherchez à vous placer sur des marchés qui ont préalablement prouvé leur dynamisme                                                              |       |       |       |       |
| Vous utilisez des systèmes de contrôle de gestion et de maîtrise des coûts pour optimiser la performance de votre entreprise                         | 0,833 |       |       |       |
| Vous adaptez constamment votre technologie de production pour améliorer l'utilisation de vos ressources                                              | 0,781 |       |       |       |
| Vous attachez beaucoup d'importance au respect des réglementations                                                                                   |       |       | 0,886 |       |
| Vous êtes attentif aux réglementations et faites les adaptations nécessaires                                                                         |       |       | 0,89  |       |
| Vous initiez des projets à fort risque                                                                                                               |       |       |       | 0,609 |
| Vous êtes à la recherche d'opportunités qui sortent de l'ordinaire                                                                                   |       |       |       | 0,725 |
| Vous favorisez les décisions audacieuses malgré l'aspect aléatoire des résultats escomptés                                                           |       |       |       | 0,961 |
| % sur notre échantillon de chaque classe                                                                                                             | 28 %  | 18%   | 21%   | 33%   |
| Alpha de Cronbach                                                                                                                                    | 0.722 | 0.787 | 0.829 | 0.804 |
| Indice KMO                                                                                                                                           | 0.719 |       |       |       |

|                                                     |       |    |    |    |
|-----------------------------------------------------|-------|----|----|----|
| Test de signification de la spécificité de Bartlett | 0.000 |    |    |    |
| Successeurs externes                                | 1     | 2  | 14 | 4  |
| Successeurs internes                                | 24    | 28 | 2  | 15 |

\*1 : Analyste ; 2 : Futuriste ; 3 : Réactif ; 4 : Proactif.

## 4.2. Discussion

Cette recherche met en lumière que les styles de prise de décision identifiés par Miller (1987) — futuriste, analyste, proactif et réactif — sont effectivement observés dans l’ensemble des PME de notre échantillon. Ce constat démontre qu’à la suite d’une succession, les PME peuvent adopter des styles décisionnels variés. La capacité du dirigeant-successeur à ajuster son style décisionnel en fonction du contexte spécifique de l’entreprise (organisationnel, financier, humain, etc.) constitue ainsi un levier essentiel pour assurer la réussite du processus de succession (Meier et Story, 2023).

Ces résultats remettent en question l’idée souvent admise selon laquelle les dirigeants de PME adopteraient des styles de décision homogènes, centrés sur la reproduction des routines existantes (Singh et al., 2008 ; Ahmedova, 2015). La diversité des styles observés s’explique notamment par les caractéristiques individuelles des dirigeants-successeurs, et leur volonté de s’adapter aux situations rencontrées. La littérature souligne que cette hétérogénéité décisionnelle résulte d’un ensemble complexe de facteurs personnels et stratégiques (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Haddadj et al., 2024).

Parmi ces facteurs, la personnalité des dirigeants joue un rôle clé. Certains traits, comme la propension à prendre des risques, favorisent l’adoption de styles proactifs (Chollet et Géraudel, 2010). À l’inverse, un déficit de légitimité peut conduire à privilégier un style réactif, limitant les initiatives stratégiques ambitieuses (De Freyman et al., 2021 ; Deschamps et Thévenard-Puthod, 2024). Des différences

affectives, notamment dans les PME familiales, peuvent également inciter certains dirigeants à préserver l'équilibre existant, en perpétuant les traditions à travers un style réactif (Chrisman et al., 2004 ; Charlier, 2020).

Les orientations stratégiques poursuivies par l'entreprise post-succession influencent également le style de prise de décision adopté. Les dirigeants-successeurs inscrits dans une logique de continuité privilégieront un style réactif, orienté vers la pérennité de l'existant (De Freyman et al., 2024). Toutefois, lorsque l'environnement impose des adaptations (ex. : inadéquation de l'offre aux nouvelles attentes du marché), ces mêmes dirigeants peuvent basculer vers un style analyste, afin de réajuster l'offre via une évaluation rigoureuse des besoins (Fattoum et Fayolle, 2008 ; Mignon, 2009).

À l'inverse, ceux qui s'engagent dans une logique de rupture peuvent adopter une posture plus prudente dans un premier temps, en mobilisant un style réactif pour stabiliser l'existant. Ce n'est qu'une fois les conditions favorables réunies qu'ils initient un changement organisationnel plus marqué (Van Teeffelen et Uhlaner, 2010). Si la volonté de transformation stratégique est affirmée et les moyens disponibles, ces dirigeants peuvent opter pour un style proactif ou futuriste, anticipant les évolutions du marché et réorganisant l'entreprise autour d'objectifs renouvelés (Chollet et Géraudel, 2010 ; Westerberg et Wincent, 2008 ; De Freyman et al., 2024).

Nos résultats montrent par ailleurs que les styles analyste, futuriste et proactif sont plus fréquemment développés par des dirigeants-successeurs internes. Bien que tous issus de l'organisation, ces derniers adoptent des approches décisionnelles variées. Cela peut notamment s'expliquer par leur niveau d'expérience antérieur dans l'entreprise. Les anciens salariés, riches en connaissances tacites,

tendent à mieux appréhender les spécificités organisationnelles et à capitaliser sur leur expérience pour déployer un style futuriste rationnel, axé sur l'identification de nouveaux débouchés (De Freyman et al., 2024). D'autres, animés par une volonté de préserver les valeurs familiales, adoptent un style analyste, leur permettant d'élaborer des choix stratégiques réfléchis sans rompre avec le passé (Charlier, 2020).

À l'opposé, les dirigeants-successeurs externes mobilisent plus fréquemment un style réactif. Cela peut s'expliquer par les difficultés de légitimation qu'ils rencontrent à leur arrivée, les contraignant à éviter des décisions trop audacieuses (De Freyman et al., 2021). Ces dirigeants doivent souvent composer avec des dynamiques sociales et culturelles préexistantes (Wennberg et al., 2011), incitant à une stratégie de conformité pour rassurer les parties prenantes habituées à des routines établies (Handler et Kram, 1988 ; Zhang et Rajagopalan, 2004). Dans ce contexte, le style réactif apparaît comme un choix pragmatique permettant de préserver la stabilité organisationnelle et de réduire les tensions liées à la succession (Ballinger et Marcel, 2010).

Enfin, contrairement à l'affirmation de Schepker et al. (2017), selon laquelle les dirigeants-successeurs externes seraient plus enclins à adopter une large gamme de styles décisionnels, nos résultats indiquent qu'ils ont plutôt tendance à se cantonner au style réactif. Cela pourrait s'expliquer par leur manque de familiarité avec l'organisation, les poussant à adopter une approche conservatrice pour relever les défis immédiats. Ils sont également soumis à une pression accrue de la part des parties prenantes, qui attendent d'eux des résultats rapides ou une stabilisation en cas de situation délicate. Dans ce contexte, l'adoption d'un style réactif constitue une réponse stratégique visant à sécuriser la transition et à instaurer un climat de confiance à court terme.

## 5. Conclusion

L'objectif de cet article était d'identifier une typologie des styles de prise de décision adoptés par les dirigeants-successeurs selon leur origine — interne ou externe à l'entreprise — dans le contexte post-succession. À partir d'un échantillon de 90 PME françaises ayant connu une succession de dirigeant au cours des deux dernières années, quatre styles décisionnels ont été mis en évidence : analyste, réactif, proactif et futuriste. Nos résultats montrent que la fréquence d'adoption de ces styles varie selon l'origine du successeur : les dirigeants internes privilégient les styles analyste, futuriste et proactif, tandis que les dirigeants externes ont davantage recours au style réactif.

Cette étude apporte plusieurs contributions à la littérature académique. Premièrement, en appliquant une typologie établie des styles de prise de décision aux dirigeants-successeurs de PME, elle offre une lecture nuancée des dynamiques stratégiques post-succession, un sujet encore peu exploré dans la recherche (Singh et al., 2023). Alors que les travaux antérieurs se sont majoritairement concentrés sur les effets de la succession sur la performance ou les orientations stratégiques des entreprises (De Freyman et al., 2024), notre recherche est la première à s'attacher à caractériser les styles décisionnels des dirigeants après une transmission. Deuxièmement, elle remet en question l'idée selon laquelle les dirigeants de PME adopteraient majoritairement des stratégies erratiques ou conservatrices (Singh et al., 2008 ; Ahmedova, 2015). Troisièmement, en mettant en évidence la flexibilité stratégique plus marquée des dirigeants issus de l'interne, elle enrichit les travaux sur le repreneuriat en soulignant le rôle de l'ancrage organisationnel dans la capacité à diversifier les styles décisionnels. Quatrièmement, notre étude a permis d'adapter et de valider une échelle

de mesure anglo-saxonne des styles de prise de décision dans le contexte spécifique de la succession en PME, répondant ainsi à un appel croissant en faveur d'une contextualisation plus fine des outils méthodologiques dans les recherches sur le leadership et la gouvernance (Hamilton et al., 2016 ; Goyal et al., 2023). Cette échelle pourrait servir de base pour des études comparatives dans d'autres contextes culturels ou géographiques, en vue d'en tester la robustesse et la transférabilité.

Comme toute recherche, cette étude comporte plusieurs limites. D'une part, la base de données utilisée n'intègre pas certaines variables explicatives potentiellement pertinentes, telles que la phase du cycle de vie de l'entreprise ou le degré d'implication familiale, qui auraient pu affiner l'analyse des styles décisionnels. D'autre part, le recours exclusif à une méthode quantitative limite la compréhension des dynamiques interpersonnelles et des facteurs subjectifs de la prise de décision. Une approche qualitative complémentaire permettrait d'explorer plus en profondeur l'impact des relations sociales, des tensions intra-familiales ou de la légitimité perçue sur les choix stratégiques des dirigeants-successeurs. Une méthodologie mixte, articulant données quantitatives et entretiens approfondis, offrirait ainsi une compréhension plus holistique des pratiques décisionnelles post-succession. En outre, l'étude n'examine pas les effets de ces styles sur la performance de l'entreprise, une piste de recherche prometteuse pour identifier les configurations stratégiques les plus favorables à une succession réussie. Enfin, la nature transversale des données ne permet pas d'observer l'évolution des styles décisionnels dans le temps. Des recherches longitudinales permettraient de mieux comprendre les trajectoires de changement ou de continuité dans les styles de prise de

décision, en fonction du profil du dirigeant et du contexte post-succession.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahmedova, S. (2015). Factors for increasing the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.
- Ballinger, G. A., & Marcel, J. J. (2010). The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3), 262-283.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bilgili, H., Tochman Campbell, J., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (2017). Riding off into the sunset: Organizational sensegiving, shareholder sensemaking, and reactions to CEO retirement. *Journal of Management Studies*, 54(7), 1019-1049.
- Charlier, P. (2020). L'innovation comme vecteur de pérennité : le cas d'une dynastie familiale française depuis 1610. *Gestion 2000*, 37(5), 43-65.
- Chen, G., & Hambrick, D. C. (2012). CEO replacement in turnaround situations: Executive (mis) fit and its performance implications. *Organization Science*, 23(1), 225-243.
- Cheung, G. W., & Wang, C. (2017). Current approaches for assessing convergent and discriminant validity with SEM: Issues and solutions. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 12706). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *sociology*, 6(1), 1-22.
- Chollet, B., & Géraudel, M. (2010). Réseau personnel, personnalité du dirigeant et accès aux informations sur le marché. *Finance contrôle stratégie*, 13(2), 5-32.
- Connelly, B. L., Ketchen Jr, D. J., Gangloff, K. A., & Shook, C. L. (2016). Investor perceptions of CEO successor selection in the wake of integrity and competence failures: A policy capturing study. *Strategic management journal*, 37(10), 2135-2151.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(1), 11-44.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(4), 335-354.
- De Freyman, J., Haddadj, S., & Ndione, M. (2024). L'impact des orientations stratégiques des repreneurs sur la performance financière postreprise des PME. *Revue internationale PME*, 37(1), 77-97.
- De Freyman, J., Boussaguet, S., & Cullière, O. (2021). Essai de conceptualisation de la légitimité du repreneur externe de PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, (0), I-XXIII.

- Deschamps, B., & Thévenard-Puthod, C. (2024). La reprise d'entreprise par les femmes : stéréotypes liés au genre et construction de la légitimité. *Revue internationale PME*, 37(1), 27-51.
- Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Doktor, R. H., & Hamilton, W. F. (1973). Cognitive style and the acceptance of management science recommendations. *Management science*, 19(8), 884-894.
- Driver, M. J., Brousseau, K. R., & Hunsaker, P. L. (1998). *The dynamic decision maker: Five decision styles for executive and business success*. IUUniverse.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737-770.
- Fattoum, S., & Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue des sciences de gestion*, (2), 105-113.
- Farah, B., Elias, R., De Clercy, C., & Rowe, G. (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101289.
- Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic management journal*, 4(2), 153-173.
- Georgakakis, D., & Ruigrok, W. (2017). CEO succession origin and firm performance: A multilevel study. *Journal of Management Studies*, 54(1), 58-87.
- Giambatista, R. C., Rowe, W. G., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963-991.
- Gibson, B., & Cassar, G. (2002). Planning behavior variables in small firms. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 171-186.
- Goyal, L., Kiran, R., & Bose, S. C. (2024). An empirical investigation of the influence of leadership styles and strategic decision-making on business performance: a generational ownership perspective. *Current Psychology*, 43(6), 5472-5489.
- Haddadj, S., Ndiaye, B., & Ndione, M. (2024). Performance post-succession et pratiques d'innovation dans les PME françaises : impact de l'origine, de l'expérience du nouveau dirigeant et de la structure du capital. *Innovations*, 73(1), 215-242. <https://doi.org/10.3917/inno.pr.2.0155>
- Hambrick, D. C. (2003). On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 115-118.
- Hamilton, K., Shih, S. I., & Mohammed, S. (2016). The development and validation of the rational and intuitive decision styles scale. *Journal of personality assessment*, 98(5), 523-535

- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family business review*, 1(4), 361-381.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organizations character. *Harvard business review*, 50(3), 119.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of management review*, 17(2), 327-351.
- Harvey, M., & Evans, R. (1995). Forgotten sources of capital for the family-owned business. *Family Business Review*, 8(3), 159-176.
- Hasan, U., Whyte, A., & AlJassmi, H. (2024). A multi-criteria decision-making framework for sustainable road transport systems: Integrating stakeholder-cost-environment-energy for a highway case study in United Arab Emirates. *Journal of Cleaner Production*, 450, 141831.
- Helfat, C. E., & Bailey, E. E. (2005). External succession and disruptive change: Heirs-apparent, forced turnover and firm performance. *Strategic Organization*, 3(1), 47-83.
- Hunt, R. G., Krzystofiak, F. J., Meindl, J. R., & Yousry, A. M. (1989). Cognitive style and decision making. *Organizational behavior and human decision processes*, 44(3), 436-453.
- Lanivich, S. E., Adomako, S., Ahsan, M., Istiqlil, B., & Cox, K. C. (2023). Multidimensional cognitive style: Linking founders to firm performance through strategy and resource orchestration. *Journal of Business Research*, 166, 114081.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lee, D., Fu, Y., Zhou, D., Nie, T., & Song, Z. (2022). Is there a missing link? Exploring the effects of institutional pressures on environmental performance in the Chinese construction industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11787.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Meier, O., & Story, M. (2023). Chapitre 1. Les politiques d'intégration post-acquisition : enjeux et modalités. *Pratiques d'entreprises*, 9-22.
- Meier, O., & Thelisson, A. S. (2020). The succession dilemma in family firms: case study of a French company. *Journal of Business Strategy*, 42(6), 406-411.
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse : introduction. *Revue française de gestion*, (02), 73-89.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of management journal*, 30(1), 7-32.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
- Ndione, M., Haddadj, S., & Bah, T. (2025). Post-succession strategic changes in unlisted French SMEs: a proposed typology based on the origin of the successor. *Finance Contrôle Stratégie*, (27-3).

- Niemann, H. (1991). Buying a business: the rest of the story. *Inc*, 13, 38-47.
- Phillips, W. J., Fletcher, J. M., Marks, A. D., & Hine, D. W. (2016). Thinking styles and decision making: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 142(3), 260.
- Quigley, T. J., Crossland, C., & Campbell, R. J. (2017). Shareholder perceptions of the changing impact of CEOs: Market reactions to unexpected CEO deaths, 1950–2009. *Strategic Management Journal*, 38(4), 939-949.
- Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2012). When the former CEO stays on as board chair: Effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, 33(7), 834-859.
- Quinn, J. B. (1985). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin.
- Rowe, A. J., & Boulgarides, J. D. (1983). Decision styles—a perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 4(4), 3-9.
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 701-720.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An international journal*, 15(5), 525-547.
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.
- Thelisson, A. S., & Meier, O. (2022). Evolution of the business model of an SME: some lessons learned from a case. *Recherches en Sciences de Gestion*, 149(2), 31-60.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 30(4), 662.
- Van Teeffelen, L., & Uhlaner, L. (2010). Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: do successors' actions pay off?. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 347-365.
- Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 352-372.
- Westerberg, M., & Wincent, J. (2008). CEO succession, honing, and enterprising: A promising way to achieve small business performance?. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(02), 117-132.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of business ethics*, 67, 317-330.
- Zhang, Y., & Qu, H. (2016). The impact of CEO succession with gender change on firm performance and successor early departure: Evidence from

China's publicly listed companies in 1997–2010. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1845-1868.

Zybura, J., Zybura, N., Ahrens, J. P., & Woywode, M. (2021). Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100336>