

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A.MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de
gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire

Présenté par

MOULAI Sabrina

Pour l'obtention du diplôme de Magister

Filière : Sciences de gestion

Option : Gestion des entreprises

Thème

**Analyse de la succession managériale dans les PME.
Cas de quelques PME familiales dans la wilaya de Bejaia**

Soutenu le : 26/01/2017

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom

Grade

Dr CHABI Tayeb	MCA	Univ. de Bejaia	Président
Pr BOKRIF Moussa	Professeur	Univ. de Bejaia	Rapporteur
Pr FERRADJI M. Akli	Professeur	Univ. de Bejaia	Examineur
Dr IFOURAH Hocine	MCA	Univ. de Bejaia	Examineur

Année Universitaire : 2016/2017

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à remercier, en premier lieu mon encadreur, le Pr BOUKRIF Moussa, Maître de Conférences à l'Université de Bejaia, pour avoir accepté d'encadrer ce travail, pour sa disponibilité ainsi que pour ses remarques, ses conseils et ses recommandations qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Je remercie aussi les membres de jury qui ont accepté d'évaluer et d'examiner ce travail.

Mes remerciements s'adressent également aux dirigeants-propriétaires qui ont collaboré à ce travail en répondant soigneusement aux questions

Je ne saurais manquer d'exprimer mes remerciements à tous les membres de ma famille pour leur soutien sans faille, leur compréhension et leur encouragement. Je remercie également tous mes amis et toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide, leur soutien et leur connaissance pour la réalisation de ce travail.

Dédicaces

*« Ce n'est pas parce que c'est difficile que
nous n'osons pas, c'est parce que nous
n'osons pas que c'est difficile »*

Séneque

*« Quand d'aucuns pensent qu'on est arrivé
au bout, alors seulement on doit
réellement commencer »*

K. Adenauer

À mes parents,

À ma famille,

Et à mes amis.

Table des matières

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales.....	6
Introduction.....	6
1. Les recherches sur la succession dans les entreprises familiales.....	7
1.1. Les recherches sur la planification et sur les facteurs de résistance.....	8
1.2. Les recherches sur le processus de la succession.....	9
1.2.1. Les recherches sur la compréhension du processus.....	11
1.2.2. Les recherches sur les facteurs de succès.....	11
1.2.3. Les recherches sur la perception du successeur.....	12
1.2.4. Les recherches sur les aspects psychologiques de la succession.....	12
2. Définition de termes utilisés.....	13
2.1. Définition de la PME.....	13
2.1.1 Les approches quantitatives.....	13
2.1.2 Les approches qualitatives.....	14
2.2. Le concept entreprise familiale.....	16
2.2.1. La famille.....	16
2.2.2. Définition de l'entreprise familiale.....	19
2.2.2.1. Une difficulté de trouver une définition de l'entreprise familiale.....	19
2.2.2.2. Les définitions mono-critère et pluri-critères de l'entreprise familiale.....	21
2.2.2.3. Ce que l'entreprise familiale n'est pas.....	24
2.2.2.4. Choix d'une définition de l'entreprise familiale.....	25

2.3. Les concepts de base en transmission d'entreprise.....	25
2.3.1. Définition de la transmission.....	26
2.3.2. La transmission: trois stratégies.....	27
2.3.3. La transmission : deux transferts.....	29
3. L'entreprise familiale dans les différentes approches.....	31
3.1. L'approche rationnelle.....	31
3.2. L'approche basée sur le fondateur.....	33
3.3. L'approche diachronique.....	33
3.4. L'approche systémique.....	35
4. Les spécificités de l'entreprise familiale.....	39
4.1. L'importance des entreprises familiales dans le monde.....	40
4.2. Interaction famille-entreprise.....	44
4.3. La culture de l'entreprise familiale.....	49
4.4. Les objectifs de l'entreprise familiale.....	52
4.5. Le mode de gestion de l'entreprise familiale.....	55
4.6. La gouvernance de l'entreprise familiale.....	56
4.7. L'entreprise familiale à travers les théories d'agence et du Capital social.....	59
4.7.1. L'entreprise familiale dans la théorie standard de l'agence.....	59
4.7.1.1. Les fondement de la théorie de l'agence.....	59
4.7.1.2. La relation d'agence propriétaire (actionnaire)/dirigeant (manager).....	61
4.7.1.3. Absence de conflits d'intérêts dans l'entreprise familiale.....	63
4.7.2. La théorie du capital social (basée sur l'approche de la Ressource-Based View.....	65

Conclusion.....	67
CHAPITRE II : La succession managériale dans les entreprises familiales.....	70
Introduction.....	70
1. La succession: processus ou évènement.....	71
1.1. La succession comme événement.....	71
2.2. La succession comme processus.....	72
2.2.1. Le modèle de LONGENECKER J. G. et SCHOEN J. E. (1978).....	72
2.2.2. Le modèle de HUGRON P. (1992).....	73
2.2.3. Le modèle de CHURCHILL N. C. et HATTEN K. J. (1987).....	75
2.2.4. Le modèle de HANDLER W. C. (1989, 1990).....	75
2. Une nécessaire planification du processus de succession.....	76
2.1. Pourquoi planifier la succession ?.....	77
2.1.1. La succession est un processus long.....	77
2.1.2. La succession est un acte de gestion.....	78
2.1.3. L'importance de la planification.....	79
2.2. Les activités de planification du transfert de direction.....	79
2.2.1. L'établissement de règles de base reliées à la planification du processus.....	80
2.2.2. La préparation du successeur.....	81
2.2.3. Le désengagement du prédécesseur.....	81
2.2.4. Le contexte de l'entreprise et de la famille.....	82
2.3. La démarche de planification.....	83
2.4. La résistance à la planification du processus de la succession.....	85

2.4.1. Le prédécesseur, principal obstacle à la planification de la succession.....	85
2.4.2. La relation prédécesseur-successeur.....	86
2.4.3. Les autres acteurs.....	86
3. Le processus de la succession managériale.....	89
3.1. La préparation du successeur.....	89
3.1.1. Le successeur et son nouveau rôle de dirigeant	89
3.1.2. Les activités de préparation du successeur.....	90
3.1.2.1. La socialisation.....	91
3.1.2.2. La formation.....	97
3.1.2.3. L'intégration.....	98
3.1.3. La préparation du successeur, un processus concomitant à celui de la succession	103
3.2. Le choix du successeur.....	104
3.2.1. Pourquoi une transmission à un membre de la famille ?.....	105
3.2.2. Choisir son successeur, une décision difficile à prendre.....	108
3.2.3. Comment choisir son successeur ?.....	109
3.2.4. Le choix du successeur, une lecture en terme de genre.....	116
3.3. Le désengagement du prédécesseur.....	118
3.3.1. Le mythe du fondateur.....	118
3.3.2. Le comportement du dirigeant face à son désengagement.....	120
3.3.2.1. Les types de dirigeants.....	121
3.3.2.2. La résistance du dirigeant.....	122
3.3.3. Le processus de désengagement du prédécesseur.....	130

3.4. Une synthèse par référence au modèle de CADIEUX L. et al.....	133
3.4.1. La phase d'initiation.....	134
3.4.2. La phase d'intégration.....	134
3.4.3. La phase du règne-conjoint.....	135
3.4.4. La phase de désengagement.....	135
3.5. La réussite de la transmission dans les entreprises familiales.....	135
Conclusion.....	137
CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées	139
Introduction.....	139
1. La PME algérienne.....	140
1.1. L'émergence des PME privées dans le paysage économique algérien.....	141
1.1.1. Brève histoire de la PME en Algérie.....	141
1.1.1.1. La période d'économie planifiée.....	141
1.1.1.2. L'Algérie en transition vers l'économie de marché.....	143
1.1.2. La population de la PME en Algérie.....	145
1.2. Le propriétaire-dirigeant, la famille et la PME en Algérie.....	148
1.2.1. Le profil du propriétaire-dirigeant algérien	148
1.2.1.1. Les travaux de BOUYACOUB (1997).....	150
1.2.1.2. Les travaux de MADOUÏ M. et de GILLET A.....	151
1.2.1.3. Les travaux de MADOUÏ M.....	155
1.2.2. La PME.....	157
1.2.2.1. La culture d'entreprise.....	157

1.2.2.2. La structure organisationnelle.....	158
1.2.2.3. Le management stratégique.....	158
1.2.3. La famille algérienne.....	159
1.3. Les recherches sur la transmission familiale en Algérie	162
2. Méthodologie de la recherche	166
2.1. Approche qualitative retenue : les récits de vie.....	166
2.2. L'échantillon.....	168
2.3. La collecte des données.....	169
2.4. Le traitement et l'analyse des données.....	171
3. Présentation et analyse des résultats.....	171
3.1. L'historique des entreprises participantes à l'étude.....	172
3.1.1. Entreprise Cas (1).....	172
3.1.2. Entreprise Cas (2).....	174
3.1.3. Entreprise Cas (3).....	175
3.1.4. Entreprise Cas (4).....	177
3.1.5. Entreprise Cas (5).....	178
3.2. Présentation et analyse des résultats relatifs à la succession managériale dans le cas des cinq PME familiales observées.....	179
3.2.1. La planification de la succession.....	179
3.2.2. La préparation du successeur.....	187
3.2.2.1. La socialisation.....	187
3.2.2.2. Formation et intégration.....	190
3.2.3. Le choix du successeur.....	199

3.2.4. Le désengagement du prédécesseur.....	204
3.2.4.1. Parcours professionnel, personnalité et mode de management des prédécesseurs.....	204
3.2.4. 2. Le désengagement.....	206
3.3. Une synthèse des résultats.....	214
Conclusion.....	215
Conclusion générale.....	217
Bibliographie.....	222
Annexes.....	232

Liste des abréviations et sigles

- **AG:** l'Assemblée Générale
- **AGI:** Autorisations Globales d'Importations
- **CAP:** Croissance, Autonomie, Pérennité
- **CEE:** Communauté Economique Européenne.
- **C.G.P.M.E:** Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises
- **CNI:** Commission Nationale des Investissements
- **CNI:** Conseil National de l'Investissement
- **CREAD:** Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement
- **IFERA:** International Family Enterprise Research Academy
- **ISO:** Organisation Internationale de Normaslisation
- **PME:** Petite et moyene entreprise
- **PIC:** Pérennité, Indépendance, Croissance
- **PNB:** Produit National Brut
- **RBV:** Resource-Based View
- **RH:** Ressource Humaine
- **SPA:** Société Par Actions
- **SARL:** Société A Responsabilité Limitée
- **TPE:** Très Petite Entreprise

Liste des tableaux

Liste des Tableaux

Tableau n°1: Les recherches sur le processus de la succession.....	10
Tableau n°2: Les catégories de familles selon la composition des unités familiales.....	17
Tableau n°3: les définitions de l'entreprise familiale.....	23
Tableau n°4: Les différences entre les sous-systèmes famille/entreprise pouvant être des sources de conflits	31
Tableau n°5: Les PME familiales dans huit pays européens.....	40
Tableau n°6: Les PME familiales en fonction de leur taille dans huit pays européens.....	40
Tableau n°7: Les entreprises familiales: nombre et contribution au PNB.....	41
Tableau n°8: Le poids économique des entreprises familiales.....	43
Tableau n°9: Les plus anciennes entreprises familiales au monde.....	44
Tableau n°10: La préparation du successeur: une question de stratégies.....	81
Tableau n°11: Avantages et inconvénients des modes de sélection d'un repreneur.....	107
Tableau n°12: Compétences attendues chez le successeur, selon les auteurs consultés.....	113
Tableau n°13: Les trois profils du créateur d'entreprise.....	119
Tableau n°14: L'attitude du dirigeant familial face aux contraintes successorales.....	127
Tableau n°15: Evolution du parc PME (période 2005/2015).....	145
Tableau n°16: Mouvements constatés dans la démographie des PME privées	146
Tableau n°17: Répartition du parc PME par zone géographique.....	148
Tableau n°18: Présentation des entreprises participantes à la recherche.....	170
Tableau n°19 : Le retrait définitive des prédécesseurs de la gouvernance de leur entreprise; facteurs déclencheurs et sanctions.....	212

Liste des figures

Liste des figures

Figure n°1: Les sous systèmes à prendre en considération dans le cadre d'analyse globale.....	37
Figure n°2: L'entreprise familiale à l'interface de deux systèmes au fonctionnement différent.....	45
Figure n°3: Le modèle des trois cercles.....	47
Figure n°4: Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale.....	58
Figure n°5: Le processus de transmission : le modèle de LONGENECKER J. G. et SCHOEN J. E. (1978).....	73
Figure n°6: Le modèle de réussite du processus successoral de HUGRON (1992).....	74
Figure n°7: Le modèle de jeux de rôles de HANDLER W. C. (1990).....	76
Figure n°8: Activités de planification du processus de transfert de direction.....	82
Figure n°9: La préparation de la transmission.....	83
Figure n°10: Modèle de résistance.....	88
Figure n°11: Les deux niveaux de socialisation du successeur.....	93
Figure n°12: Les défis du nouveau dirigeant.....	100
Figure n°13: Le processus de préparation du successeur.....	104
Figure n°14: Le créateur d'entreprise devient d'abord un entrepreneur, puis acquiert la dimension de fondateur.....	118
Figure n°15: Le processus de désengagement du prédécesseur.....	131
Figure n°16: Le modèle de CADIEUX L. et al. (2002).....	134

Introduction générale

Après avoir longtemps été abandonnées, les recherches sur les entreprises familiales ont connues un regain d'intérêt significatif dans la littérature en management et en entrepreneuriat dans les années 1980¹. Elles constituent un sujet d'étude d'étonnement et d'admiration. En effet, le caractère familial d'une entreprise, « *qui mêle trajectoires individuelles, trajectoires familiales et trajectoires d'entreprises* »², lui confère de nombreuses spécificités, ce qui rend l'entreprise familiale si passionnante à découvrir et à comprendre. L'attrait des chercheurs pour ce thème d'investigation et le nombre croissant d'articles, de revues scientifiques et d'associations portant sur les entreprises familiales s'expliquent également par leur importante présence sur la scène économique mondiale. En général, elles constituent plus des deux-tiers des entreprises, notamment des PME dans la sphère des pays occidentaux³.

Aujourd'hui, ce champs de recherche est vaste et couvre des sujets aussi variés⁴. L'entreprise familiale constitue un objet d'intérêt pour des gestionnaires, des économistes, des juristes, des sociologues, des psychologues, etc. En tant que discipline de management, les recherches ont développé des thèmes spécifiques. Ceux-ci ont porté principalement sur l'interaction entre l'entreprise et la famille, la survie et le développement de l'entreprise familiale et le problème posé par la succession⁵. LWANGO A. B. R. souligne que le problème de la succession de l'entreprise familiale revient de façon récurrente dans la littérature sur l'entreprise familiale⁶. Dans le même ordre d'idées, CADIEUX L. et LORRAIN J. constatent: « *S'intéresser à la succession n'est pas chose nouvelle. En fait, il s'agit même de la problématique ayant préoccupée le plus les chercheurs spécialisés en matière d'entreprises familiales depuis les cinquante dernières années* »⁷

¹ ALLOUCHE, J et AMANN B. (2000): « *L'Entreprise familiale : un état de l'art* ». Finance, Contrôle, Stratégie, Mars, vol. 3, n°1, p 36;

² *ibid.* p. 38;

³ COLOT O. (2007): « *La transmission des PME familiales non cotées: approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises* », Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut, p 21;

⁴ ALLOUCHE, J. et AMANN B. (2000), *op. cit.*, p 37;

⁵ LWANGO A. B. R. (2009): « *L'entreprise familiale et son capital social: fondements et limites de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession* », Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain p 33-45;

⁶ *ibid.* p 51;

⁷ CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002): « *Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs* », 6ème Congrès International Francophone sur la PME, - Octobre- HEC - Montréal, p 1;

Introduction générale

Cet engouement pour la problématique de la succession a permis, dans un premier temps, de comprendre combien la succession peut être considérée comme un processus comportant quatre principales phases durant lesquelles les rôles du prédécesseur et du successeur⁸ évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer la direction et la propriété de l'entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération⁹.

Dans un deuxième temps, l'intérêt des chercheurs à la problématique de la succession a permis de sensibiliser les intervenants dans la dynamique de la transmission sur son importance. Evidemment, la succession est un enjeu économique important car les successions mal organisées sont à l'origine de la disparition de nombreuses entreprises et emplois¹⁰, son échec peut aussi anéantir toute une vie d'entrepreneur ou de propriétaire-dirigeant¹¹. La succession constitue la principale difficulté et le défi ultime pour toute entreprise familiale, surtout que les statistiques sur son taux de réussite brossent un portrait peu encourageant; WARD J. L. souligne à cet effet: « *Maintenir en vie des entreprises familiales florissantes est bien la mission la plus difficile qui soit* »¹². ARONOFF C. E.¹³ estime que 30% des entreprises familiales réussissent le passage à la deuxième génération, seulement 10 à 15% parviennent à atteindre la troisième et uniquement 3 à 5% arrivent jusqu'à la quatrième génération. Néanmoins, selon OSEO¹⁴, la transmission familiale serait le choix le plus sûr dans la mesure où on estime que « *le niveau de risque est quasi nul pour les transmissions familiales tandis qu'un ancien salarié de l'entreprise a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur externe* ».

Problématique :

En Algérie, le thème de la succession ou globalement le sujet de l'entreprise familiale n'a pas bénéficié de la curiosité des académiciens, et l'on manque de ce fait énormément de données quantitatives et qualitatives. Pourtant, les entreprises privées qui enrichissent progressivement le tissu économique algérien, sont principalement des entreprises à caractère familial. En effet,

⁸ Le singulier étant utilisé dans le but d'alléger le texte, il peut s'agir de un ou de plusieurs prédécesseurs et successeurs;

⁹ CADIEUX L. et BROUARD F. (2006): « *La transmission des entreprises familiales et le rôle des différents conseillers* », 1^{ères} journées George Doriot-16 & 17 Mars 2006-Deauville, p 4;

¹⁰ MOULINE J. P. (2000): « *Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée* », Finance Contrôle Stratégie, vol. 3, n°1, p 198;

¹¹ KENYON-ROUVINEZ D. et WARD J. L. (2004): « *Les entreprises familiales* ». Collection Que Sais-je ? Paris, Presses Universitaires de France, p 98;

¹² WARD J.L. (1987), cité par MOULINE J. P. (2000), op. cit, p 199;

¹³ ARONOFF C. E. (2001), cité par TESSA A. et GHEDDACHE L. (2010): « *La transmission de la PME familiale: une étude exploratoire à partir des perceptions du cédant potentiel* », Les Cahiers du CREAD n°91, p 106;

¹⁴ OSEO bdpm (2005): « *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpm* », disponible sur http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf, p 16;

Introduction générale

lorsque le processus de transition économique fut entamé au début des années 1990, l'environnement algérien n'était pas encore propice pour l'investissement direct étranger. Ce sont alors, les investisseurs nationaux qui ont pris le relais, et principalement les familles algériennes. À l'heure actuelle, ces entreprises privées à caractère familial sont confrontées à une réalité de plus en plus incontournable, celle de la succession.

Les chercheurs algériens qui se sont intéressés aux PME se contentent d'avancer à chaque fois que celles-ci sont majoritairement familiales, mais sans donner autant de précisions. Dans une autre perspective ces mêmes chercheurs se sont plus concentrés sur des entreprises à la première génération ou bien qui sont nouvellement créées. Pourtant, les chances de survie des PME transmises sont meilleures que celle des créations pures, car les repreneurs apportent une nouvelle vigueur aux entreprises existantes ainsi que de meilleures occasions pour les employés, leur collectivité et l'économie.¹⁵

C'est dans ce contexte que nous avons l'ambition de soulever la question de la succession managériale dans les PME familiales de la wilaya de Bejaia.

Dans ce cadre, nous posons notre problématique principale comme suit:

Comment s'est déroulée la succession managériale dans les PME familiales de la wilaya de Bejaia qui ont réussi lors de leur passage de la première à la deuxième génération ?

À partir de cette question centrale, nous posons également les sous-questions suivantes:

- La succession a-t-elle été planifiée ? si oui, à partir de quel moment ? et de quelle façon ?
- Comment s'est déroulé le processus de préparation du successeur à sa nouvelle fonction à la tête de l'entreprise ?
- Comment le prédécesseur a-t-il procédé au choix de son successeur ?
- Comment s'est déroulé le processus de désengagement du prédécesseur ?

Ainsi, afin d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations nous avons retenu les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 01: Le prédécesseur a procédé à la planification de sa succession dès la présence d'un successeur potentiel ou intéressé, d'une façon informelle.
- Hypothèse 02: La préparation du successeur s'est déroulée progressivement par des pratiques de socialisation et d'apprentissage.

¹⁵ COUNOT S. et MULIC S. (2004): « *Le rôle économique des repreneurs d'entreprise* ». INSEE Première, n°975, disponible sur www.ceder-reprendre-une-entreprise.com, saisi le 13 Février 2016, p 2;

Introduction générale

- Hypothèse 03: Le successeur a été choisi en adoptant une stratégie particulière de sélection du successeur le plus compétent.
- Hypothèse 04: Le prédécesseur s'est désengagé progressivement tout en gardant contact avec l'entreprise.

Par ailleurs, il est important de savoir pourquoi nous avons choisi la wilaya de Bejaia comme champ d'investigation. En effet, nous avons choisi la wilaya de Bejaia pour deux raisons principales: la première est due à la proximité de l'univers d'étude et la deuxième est due au fait que la wilaya de Bejaia est classée au dix-huitième rang en terme de radiation et au cinquième rang en terme de réactivation de PME sur le territoire national au premier à la fin de l'année 2014 selon le bulletin d'information statistique de la PME n°26.

L'objectif de notre travail :

L'objectif principal de notre recherche consiste donc à comprendre le déroulement du processus de la succession managériale dans les PME familiales de la wilaya de Bejaia qui ont réussi lors de leur passage de la première à la deuxième génération. Cependant, comprendre comment s'est déroulé le processus de la succession managériale revient dans un premier temps à savoir si le processus a été planifié et de quel façon, à comprendre le processus de préparation du successeur et de désengagement du prédécesseur ainsi que la procédure de choix du successeur. Et dans un deuxième temps à tenter de faire apparaître les différentes étapes du processus de la succession managériale.

Méthodologie de la recherche :

Pour les besoins de notre recherche, nous nous appuyerons sur une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux axes.

- Le premier, consiste en une exploration du sujet à travers la recherche bibliographique et documentaire pour cerner le cadre théorique de notre thème. Cela, nous permettra effectivement de bien orienter la recherche et de concevoir le guide d'entretien.
- En deuxième temps, nous avons juger nécessaire de sélectionner un échantillon de PME familiales dans la wilaya de Bejaia qui ont réussi leur transfert générationnel et de procéder par la méthode des récits de vie afin de comprendre le déroulement du processus de la succession managériale dans ces PME et faire par la suite une analyse

Introduction générale

comparative à partir de la revue de littérature, et de vérifier ainsi, nos hypothèses citées ci-dessus.

Plan du travail :

Nous envisageons de répartir notre travail en trois chapitres:

Dans le premier chapitre, nous porterons d'abord un regard sur les différentes recherches faites sur la succession dans les entreprises familiales. Puis, en deuxième lieu, nous tenterons de comprendre les notions de base liées à la PME familiale et à la transmission. En troisième lieu, nous présenterons les différentes approches d'étude de l'entreprise familiale. Enfin, en quatrième lieu, nous présentons les spécificités des entreprises familiales. L'objectif de ce chapitre est de saisir les concepts et de mieux appréhender la réalité des entreprises familiales qui présentent le contexte de notre recherche.

Dans le deuxième chapitre, en premier lieu, nous présenterons les deux visions de la relève qui existent dans la littérature. En deuxième lieu, nous tenterons d'expliquer la nécessité de la planification de la relève, la démarche suivie et les différentes activités liés à cet exercice et nous expliquerons également pourquoi différents acteurs peuvent dire non à la planification. Puis, nous allons en troisième lieu décrire le processus de la succession managériale en s'intéressant à la préparation du successeur, au choix de ce dernier et enfin au désengagement du prédécesseur. Nous présenterons par la fin une vue synthétique du processus de la succession managériale et nous porterons une attention particulière à sa réussite. L'objectif de ce chapitre est de mobiliser la base théorique qui nous permettra de bien comprendre le processus de la succession managériale dans les PME familiales de la wilaya de Bejaia.

Enfin, le dernier chapitre sera dédié au travail de terrain à travers au préalable un bref aperçu sur l'émergence des PME privées dans le paysage économique algérien et la nature de ces dernières. Nous présenterons la démarche méthodologique adoptée. Puis, nous ferons une interprétation des résultats de notre enquête. Ce chapitre fera l'objet d'une étude de cas auprès de cinq PME familiales dans la wilaya de Bejaia ayant réussi leur premier transfert générationnel, afin de comprendre le déroulement du processus de la succession managériale.

CHAPITRE I

La dynamique des entreprises familiales

Introduction

Longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise, renvoyée dans les doutes de l'histoire, signe d'un déclin annoncé face à un capitalisme managérial triomphant et dominant, l'entreprise familiale reste néanmoins la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde¹.

Cette image de forme désuète d'entreprise a longtemps également marqué la recherche par un désintérêt relatif à ces formes d'organisation. L'entreprise familiale n'a fait l'objet que de peu d'études. Ceci était sans doute dû aussi à la forte hétérogénéité de ce type d'entreprises. La recherche sur l'entreprise familiale ne s'est réellement développée qu'à partir du milieu des années 1980, et a pris une réelle dimension durant les années 2000².

Aujourd'hui, elles sont prises comme modèle, car elles travaillent à long terme et ne se laissent pas mener par la chasse au gain à court terme. Il en résulte qu'elles sont même considérées par certains comme des bouées de sauvetage dans ces temps économiques difficiles.

Quoi qu'il en soit, les entreprises familiales sont des entités bien distinctes des autres formes d'organisation, et ceci est dû principalement à la nature même de l'entreprise: la famille. En effet, les entreprises familiales diffèrent des autres types d'entreprises par la présence des membres de la famille en son sein.

C'est pourquoi nous nous proposons d'appréhender ce champ de recherche dans ce premier chapitre. En premier lieu, nous porterons d'abord un regard sur les différentes recherches faites sur la succession dans les entreprises familiales. Puis, en deuxième lieu, nous tenterons de comprendre les notions de base liées à la PME familiale et à la transmission. En troisième lieu, nous présenterons les différentes approches d'étude de l'entreprise familiale. Enfin, en quatrième lieu, nous présentons les spécificités des entreprises familiales.

¹ ALLOUCHE J. et AMANN B. (1997): « *Le retour triomphant du capitalisme familial* », L'Expansion Management Review, juin, n°85, p. 92;

² COLOT O. (2007), op. cit, p. 21;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

L'objectif de ce chapitre est de saisir les concepts et de mieux appréhender la réalité des entreprises familiales qui présentent le contexte de notre recherche.

1. Les recherches sur la succession dans les entreprises familiales

Avant de faire une révision de la littérature, nous nous permettons de faire un survol des principaux travaux de recherche faits sur le sujet nous intéressant, à savoir la succession dans les entreprises familiales; et cela dans l'objectif d'exposer certaines limites auxquelles nous sommes soumis dans l'élaboration du cadre théorique et de mettre point sur les apports des études dont nous ne pouvons passer outre.

En effet, l'intérêt manifesté à la transmission dans les entreprises familiales n'est pas chose nouvelle; les premières recherches sur ce sujet datent de 1953 grâce au travail pionnier de CHRISTENSEN Carl Roland³. Depuis, cette problématique préoccupe les chercheurs et ne cesse d'évoluer, « *il s'agit même de la problématique ayant préoccupée le plus les chercheurs spécialisés en matière d'entreprises familiales* »⁴.

Au début, nous ne pouvons passer sous silence la disparité des définitions et la confusion autour du concept succession. En effet, les différentes définitions de ce concept prennent la forme qui convient aux objectifs visés par les auteurs qui s'y sont intéressés. C'est ainsi que HUGRON P.⁵ la définissait comme un transfert en terme de compétence et de pouvoir, HUGRON P. et DUMAS C.⁶ la considéraient comme un transfert du pouvoir et de la propriété, alors que HANDLER W. C.⁷ tiendrait compte seulement du transfert de leadership.

Les auteurs s'intéressant au sujet de la succession font tous références à la notion de transfert lorsqu'ils parlent du processus de la succession. Dans sa revue de littérature, CADIEUX L. précise que ces auteurs utilisent à la fois un vocabulaire varié et identique⁸: transfert du savoir-faire, transfert des connaissances, transfert du leadership, transfert du management, transfert de

³ LWANGO A. B. R. (2009), op. cit, p 31;

⁴ CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p1;

⁵ HUGRON P. (1983), cité par KOFFI V. (2008): « *Intégration du successeur dans les PME familiales: Etude de cas comparative des stratégies des prédécesseurs et des prédécesseurs* », Thèse de doctorat, Université du Québec, p 56;

⁶ HUGRON P. et DUMAS C. (1993), cité par KOFFI V. (2008), op. cit, p 56;

⁷ HANDLER W. C. (1989), cité par KOFFI V. (2008), op. cit, p 56;

⁸ CADIEUX L. (2000): « *La succession dans les entreprises familiales: de quoi parlons-nous au juste ?* », Congrès ASAC-IFSAM, Montréal, Québec, p 6;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

la direction, transfert de l'autorité, transfert du pouvoir, transfert de la propriété. Ces mots sont tous été utilisés, sans toutefois les définir. « *De quoi parlent-ils exactement?* »⁹

Par ailleurs, CADIEUX L. et LORRAIN J.¹⁰ ont fait une analyse des recherches qui ont été faites sur la succession dans les entreprises familiales. Dans cette analyse, les auteurs ont identifié deux principaux champs de recherche, à savoir la planification de la succession et le processus de la succession.

1.1. Les recherches sur la planification et sur les facteurs résistance

Les recherches sur la planification de la succession ont permis d'identifier les variables qui peuvent avoir une influence sur les activités de planification et sur le succès de la succession. Une des principales études sur cette problématique est celle de HANDLER W. C. et KRAM K. E. (1988). Ces deux auteurs, suite à une revue exhaustive de la littérature, ont développé un modèle théorique dans lequel sont répertoriés quatre groupes de facteurs de résistance à la planification de la succession; qui se situent aux niveaux individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux. Ces deux auteurs font également remarquer que ces groupes sont dépendants les uns des autres; ainsi, pour eux, la principale source de résistance à la planification serait étroitement liée aux caractéristiques psychologiques des entrepreneurs.

Pour CADIEUX L. et LORRAIN J.¹¹, l'apport de l'ensemble des recherches empiriques recensées traitant des activités de planification demeure mitigé. D'une part, les résultats obtenus à l'aide de questionnaire posté à un large échantillon montrent que c'est essentiellement la présence d'un successeur compétent montrant intégrité et engagement envers l'organisation qui serait garante de la mise en place d'activités formelles de planification de la part du prédécesseur. D'autre part, d'autres auteurs, confirment que ce sont les facteurs liés à la qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur et parmi tous les membres de la famille qui se sont avérés être les plus significatifs. Ces deux auteurs indiquent que les résultats sont encore peu porteurs d'éléments de solutions concrètes innovatrices pouvant être mises en place dans le milieu des affaires, d'où la nécessité d'établir de nouveaux modes d'intervention de nature contingente et mieux adaptés à la réalité de chaque type d'entreprises familiales pouvant avoir à faire face à la problématique de la succession.

⁹ *ibid.* p 4;

¹⁰ CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), *op. cit.*, p1;

¹¹ *ibid.* p 3;

1.2. Les recherches sur le processus de la succession

Au début des années 1970, DANCO différenciait deux aspects dans le processus de la succession, à savoir le transfert de direction et le transfert du patrimoine¹². À partir de cette date, il est possible de trouver deux types de processus dans la littérature, soit un processus de transmission patrimoniale et un processus de transmission managériale¹³. Les deux n'évoluent pas au même rythme, mais ensemble ils sont essentiels pour assurer la pérennité des entreprises familiales¹⁴.

Dans leur revue de littérature, CADIEUX L. et LORRAIN J., tel que décrit en détail au tableau n°1, regroupent les recherches sur le processus de la succession en quatre catégories d'objectifs.

¹² idem;

¹³ idem;

¹⁴ HUGRON P. et DUMAS C. (1992), cité par KOFFI V. (2008), op. cit, p 56;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

Tableau n°1: Les recherches sur le processus de la succession.

Objectifs	Auteurs	Apports et limites
Connaître, comprendre et expliquer le processus	Barnes et Hershon, 1976; Beckhard et Dyer, 1983; Churchill et Hatten, 1987; Clifford et al., 1992; Gersick et al., 1997; Handler, 1989; Holland et Boulton, 1984; Holland et Oliver, 1992; Hugron et Dumas, 1993; Longenecker et Schoen, 1978; Peiser et Wooten, 1983)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaboration de nombreux modèles basés sur cycles de vie, jeux de rôles, systémique ✓ Identification de deux principales étapes: entrepreneuriale et familiale ✓ Identification de deux processus : direction et propriété ✓ Ambiguïté dans les modèles (entreprise vs succession) ✓ Modèles peu vérifiés empiriquement
Identifier les facteurs de succès du processus	Ambrose, 1983; Morris et al., 1996; Morris et al., 1997; Cunningham et Ho, 1994; Barach et Ganitzky, 1995; Fiegenger et al., 1996; Barach et al., 1988	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Notions de succès peu définies ✓ Le plus déterminant : qualité de la relation interpersonnelle successeur/prédécesseur et membres de la famille
Comprendre l'intérêt des successeurs à prendre la relève	Barach et al., 1988; Birley, 1986; Handler, 1989; Stravou, 1998; Stravou, 1999; Morris et al., 1996	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crédibilité du successeur ✓ Besoin de prouver leurs capacités ✓ Principale limite : Échantillon d'étudiants n'ayant pas encore intégré l'entreprise
Comprendre la dynamique psychologique	Davis et Harveston, 1999; Davis et Tagiuri, 1989; Dumas, 1989; Dunn, 1999; Friedman, 1991; Gilding, 2000; Pailot, 1999; Pailot, 2000	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compréhension de l'influence de la dynamique Familiale ✓ Dyades père-fils et père-fille ✓ Assimilation de certaines notions incontournables, telles équité, patterns, relations triangulaires, processus de deuil, etc. ✓ Peu de pistes de solutions concrètes

Source: CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p 4.

1.2.1. Les recherches sur la compréhension du processus

Les recherches sur la compréhension du processus de la succession ont comme principal avantage de permettre l'identification de certains problèmes en les situant sur différentes étapes du processus. Cela a permis l'élaboration de deux principaux types de modèles d'analyse. Un premier groupe d'auteurs (BARNES et HERSHON, 1976; HOLLAND et BOULTON, 1984; GERSICK et al., 1997; HOLLAND et OLIVIER, 1992; PEISER et WOOTEN, 1983) décrivent les étapes de cycle de vie des entreprises dans leur ensemble. Un second groupe (CHURCHILL et HATTEN, 1987; HANDLER, 1989; HUGRON, 1992; LONGENECKER et SCHOEN, 1987) tiennent compte des interactions entre les deux principaux acteurs, à savoir le prédécesseur et le successeur tout au long du processus de la succession.

Néanmoins, ces auteurs s'entendent sur l'existence de deux principales étapes¹⁵. La première est celle où le propriétaire-dirigeant est seul maître à bord. La seconde débute à partir du moment où celui-ci partage ses responsabilités avec au moins un membre de la famille dans le but d'assurer la continuité de l'entreprise.

Par ailleurs, une synthèse des recherches portant sur la compréhension du processus de la succession a permis à CADIEUX L. et LORRAIN J. d'arriver à deux conclusions essentielles. Au début, ces deux auteurs ont décrit la succession comme « *un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part la direction de l'entreprise et d'autre part, la propriété* »¹⁶. Par la suite, ils ont découpé le processus de la succession en quatre étapes: l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le désengagement.

1.2.2. Les recherches sur les facteurs de succès

Les recherches sur les facteurs de succès du processus de la succession ont permis d'identifier plusieurs facteurs de succès. Néanmoins, la notion de succès est perçue différemment selon les auteurs, ce qui ramène à une large palette de critères d'évaluation du succès, qui porte à confusion autour de cette notion. Pour AMBROSE D.¹⁷, le succès signifie la transmission effective de la direction et de la propriété à la génération suivante. Par contre, pour MORRIS M.

¹⁵ ibid. p 5;

¹⁶ idem;

¹⁷ AMBROSE D. (1983), cité par CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p 6;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

H. et al.¹⁸ le succès s'évalue plutôt selon des critères liés à la performance de l'entreprise. Ou encore selon l'existence ou l'absence de conflits entre les membres de la famille, tel que décrit par SANTIAGO A. L. (2000) et CLIFFORD M. et al. (1992)¹⁹. Mais les résultats de ces études semblent peu porteurs²⁰ et ces modèles sont fort théoriques et difficilement adaptables²¹.

Selon CADIEUX L. et LORRAIN J.²², la majorité des auteurs, s'étant intéressés au plan de carrière du successeur, s'entendent sur le fait que celui-ci doit acquérir de la crédibilité auprès des membres de l'organisation; mais ces auteurs ne s'entendent pas sur quand et comment il doit intégrer l'entreprise familiale.

1.2.3. Les recherches sur la perception du successeur

Les études sur la perception du successeur, quant à elles, sont concentrées sur l'intérêt des successeurs potentiels à prendre la relève et leur impression après avoir mis leur projet d'intégrer l'entreprise familiale à exécution. HANDLER W.C.²³ a identifié plusieurs variables directement reliées au successeur qui peuvent intervenir dans la dynamique. Ce sont ses intérêts de carrière, ses besoins psychosociaux, ses étapes de vie, son potentiel, ses habiletés, son intérêt pour la pérennité de l'entreprise, le respect mutuel entre les deux générations et la qualité des relations existant entre les membres de la fratrie.

1.2.4. Les recherches sur les aspects psychologiques de la succession

Les études sur les aspects psychologiques de la succession sont canalisées sur les relations interpersonnelles existant entre le prédécesseur et le successeur, sur la séparation du dirigeant-proprétaire avec son entreprise, et enfin, la dynamique familiale et son influence sur la dynamique de l'entreprise.

Parmi les auteurs s'étant intéressés à ces problématiques, nous citons : DAVIS J. et TAGIURI A. R. (1989), DUMAS C. (1989), PAILOT P. (1999, 2000), FRIEDMAN S. D. (1991) et enfin DUNN B. (1999).

Notre sujet d'étude porte sur la succession managériale dans les PME familiales ayant réussi leur premier transfert générationnel, nous tenterons de comprendre comment s'est déroulé

¹⁸ MORRIS M. H. et al. (1997) cité par CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p 6;

¹⁹ Cité par CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p 6;

²⁰ Cité par CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p 6;

²¹ COLOT O. (2007), op. cit, p 64;

²² CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p 6;

²³ Cité par CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p 7;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

ce processus en développant quatre thématiques : la planification du processus de la succession managériale, la préparation du successeur, le choix du successeur et le désengagement du prédécesseur.

Afin d'apporter des réponses claires à ces questions, il est important que les mots qui sont utilisés soient clairement définis, cela même si leurs définitions varient d'un auteur à un autre.

2. Définition de termes utilisés

Avant d'entrer en profondeur dans le sujet nous intéressant, il est de première importance de faire le point sur ce que nous entendons par « PME », « famille », « entreprise familiale » et enfin « transmission ». Cet exercice permet de bien se situer dans la compréhension des notions centrales servant l'élaboration du cadre théorique, de la méthodologie ainsi que de l'analyse.

2.1. Définition de la PME

Le sigle PME représente le concept des « petites et moyennes entreprises » qui s'oppose à la grande entreprise. De nombreux auteurs reconnaissent la difficulté de donner une définition exhaustive à ce concept car il recouvre des perceptions différentes.

Néanmoins, la PME est définie selon deux approches distinctes: l'approche quantitative et l'approche qualitative. La première est basée sur des critères quantitatifs ou descriptifs, tandis que la seconde utilise des critères qualitatifs qu'on appelle également « critères théoriques, sociologiques ou analytiques ».

2.1.1 Les approches quantitatives

L'approche quantitative rejoint l'approche économique traditionnelle qui considère l'entreprise comme une boîte noire dont il n'est pas nécessaire d'y pénétrer pour étudier ses caractéristiques et son fonctionnement. Les critères quantitatifs, par leur caractère fonctionnel, peuvent servir à l'application des programmes gouvernementaux et constituent également une première porte d'entrée pour les chercheurs pour obtenir des échantillons et réaliser des études empiriques de la PME. Comme le note TORRES O. « *aussi surprenant que cela puisse paraître,*

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

les premiers jalons de la recherche en PME sont à mettre au crédit de chercheurs qui n'ont pas travaillé directement sur la PME »²⁴

Dans toutes les approches quantitatives, des frontières sont établies entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises en fonction de leur taille. La taille peut concerner des facteurs de production (le nombre de personnes employées, montant du capital social...), de l'importance de l'activité (production, chiffre d'affaire...) ou de rentabilité (valeur ajoutée, bénéfice...). Les critères de taille les plus utilisés sont le nombre de personnes employées et le chiffre d'affaire. Ces deux critères présentent des limites. Par exemple les éventuels membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise d'une manière bénévole et les travailleurs à temps partiel n'apparaissent pas. Ces critères ne tiennent pas compte également de l'influence sectorielle sur le rapport entre l'emploi et le capital investi. Par contre le chiffre d'affaire est soumis aux fluctuations monétaires.

Par ailleurs, ces critères quantitatifs, même combinés, ne permettent pas de cerner avec précision la réalité des PME et constituent même un obstacle à une connaissance de la diversité de la PME qui vient de la diversité de l'être humain.

2.1.2 Les approches qualitatives

L'approche qualitative décrit plus la réalité socio-économique de la PME. Parmi les différentes définitions proposées, un élément fondamental revient très souvent, à des degrés divers, il s'agit de la dimension humaine liée à la personnalisation de la gestion de l'entreprise.

En effet, WTTERTWULGHE R. constate, à partir des différentes définitions de la PME données par les auteurs soutenant l'approche qualitative, que l'ensemble des caractéristiques mises en lumière par ces auteurs repose sur une réalité fondamentale: le pouvoir est personnalisé²⁵. Cet auteur explique qu'une PME type ne peut être appréhendée qu'à travers la personnalité de son dirigeant ou propriétaire, et la survie de la PME est étroitement liée à la dimension humaine de celui qui la gère et en assume la responsabilité²⁶. Ainsi, ce qui différencie l'entreprise de petite taille de la grande taille est ce lien qui unit le destin de la PME à celui de son dirigeant, car il est souvent à la fois le propriétaire et le dirigeant.

²⁴ TORRES O. (1997): « *Pour une approche contingente de la spécificité de la PME* », Revue internationale PME, vol. 10, n°2, p 13;

²⁵ WTTERTWULGHE R. (1998): « *La P.M.E. Une entreprise humaine* », De Boeck Université, p 22;

²⁶ idem;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

WTTERTWULGHE R. propose la définition suivante de la PME: « *une entreprise opérant dans le domaine économique dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle* »²⁷. Cet auteur ajoute, « *la diversité de la PME s'explique par la diversité de l'être humain. La diversité de la taille des PME s'explique par la volonté et la capacité du dirigeant d'exercer son pouvoir sur l'entreprise* »²⁸

Cette diversité ou hétérogénéité des PME fait que les chercheurs trouvent des difficultés à étudier ces entités et à en tirer des théories et des concepts différents de ceux de la grande taille. C'est pour cette raison qu'un grand nombre de chercheurs ont tenté de construire des typologies opérationnelles des PME. à cet égard, JULIEN P. A.²⁹ propose six caractéristiques de la PME, qui ne sont pas nécessairement en complète opposition avec celles de la grande entreprise et qu'il dispose sur plusieurs continuums allant de moins à plus, de très petite à la grande taille:

- d'un secteur traditionnel ou à produits pour les consommateurs à un secteur moderne ou à produits de pointe,
- d'un marché local protégé à un marché international ouvert,
- d'une gestion centralisée à une gestion décentralisée,
- d'une stratégie intuitive à faible risque à une stratégie formalisée à haut risque,
- d'une technologie traditionnelle et d'une innovation faible à une technologie de pointe et à une innovation radicale.

Les définitions qualitatives permettent donc de mettre en évidence la diversité des PME puisqu'elles rejoignent leur réalité socio-économique. Cependant, dans le cadre de notre travail, nous adopterons l'approche quantitative car les critères quantitatifs sont plus fonctionnels pour réaliser des études empiriques. Dès lors, nous opterons pour la définition de la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

Cette définition est fondée sur trois critères: l'effectif salarié, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise.

Dans son article 04, « *La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services, employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre*

²⁷ idem;

²⁸ idem;

²⁹ JULIEN P.A. (1990): « *Vers une typologie multicritère des PME* », Revue Internationale PME, vol. 3, n°3-4, pp 420-421;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total bilan n'excède pas 500 millions de DA, et qui respecte le critère d'indépendance »³⁰.

2.2. Le concept entreprise familiale

Multiplés sont les définitions de l'entreprise familiale que l'on peut rencontrer dans la florissante littérature qui lui est depuis peu consacrée. Or, appréhender ce concept reste tâche difficile avec les contours encore flous que lui prête la littérature. Elle est un système complexe, comprenant deux mondes différents: l'entreprise et la famille. Avant d'explicitier cet objet complexe qu'est l'entreprise familiale, il vaut la peine de s'arrêter pour comprendre ce qu'est une famille, car c'est cette entité qui permet à l'entreprise familiale de revêtir son aspect familial.

2.2.1. La famille

Le mot famille provient du mot latin famulus, qui signifie à l'origine serviteur, c'est à dire l'ensemble des esclaves et des serviteurs vivant sous le même toit. Ce mot a évolué par la suite et a pris la définition suivante: la maison, le maître, la femme, les enfants et les serviteurs vivant sous le même toit.³¹

Définir ce qu'est la famille est devenu bien difficile tant ses transformations sont profondes dans les sociétés humaines du monde entier. En effet, comme l'indique le tableau ci-dessous, la définition peut varier dépendant du nombre de générations et du type de liens qu'on veut y inclure.

³⁰ La loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME);

³¹ MOULINE J.P. (1999), cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 38;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

Tableau n° 2: Les catégories de familles selon la composition des unités familiales

Types de familles	Composition	Synonymes
Famille nucléaire	Père, mère et leurs enfants, vivant ensemble	Famille conjugale, famille biparentale, noyau familial, ménage familial.
Famille élargie	Deux ou plusieurs familles nucléaires partageant une résidence commune. Les liens qui unissent les familles entre elles peuvent être consanguins ou établis par alliance.	Famille étendue, famille souche, famille consanguine
Famille monoparentale	Mère ou père vivant seul avec un ou plusieurs enfants.	Parent unique, ménage monoparental
Famille recomposée	Deux adultes vivant avec un ou plusieurs enfants nés d'unions différentes, antérieures ou de l'union présente.	Famille reconstituée, famille composée.

Source: Lacrouse (1994), cité par CADIEUX L. (1999): « la succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises familiales fondées par des femmes », *Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières*, p21.

Or, nombreux sont les auteurs qui se sont appliqués à donner une définition à cette entité sociale, qui est considérée comme étant la principale structures d'organisation des êtres humains et le premier groupe social auquel appartient un individu.

Pour SEGALEN M.³², la famille est un terme qui désigne à la fois individus et relation. CASTELLAN Y.³³, de son côté, explique que la famille est le lieu de multiples représentations sociales. Parents et enfants apportent, traitent, s'imprègnent des informations venues du monde qui entourent le groupe familial. Ces données sont transmises de manière explicite ou implicite au travers d'attentes, de commentaires, de joies ou de déceptions et modèlent les expériences individuelles et/ou collectives qui se transforment en un système représentatif et sélectif; Ainsi, les familles véhiculent les valeurs de l'ordre social qui domine la société. Pour ARREGLE J. L. et al.³⁴ « *La famille est un système social régi par des lois et habitudes pour prendre soin des besoins de ses membres* ».

³² SEGALEN M. (1981), cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 38;

³³ CASTELLAN Y. (1986), cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 39;

³⁴ ARREGLE J. L. et al. (2004): « *Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales* », *M@n@gement*, vol. 7 n°1, p 20;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

BOURDIEU P.³⁵, quand à lui considère la famille comme un agent actif, doté de volonté, capable de penser. Selon lui, le rôle de la famille est d'instituer à chacun de ses membres, de manière durable, des sentiments propres à assurer l'intégration qui est la condition d'existence et de pérennité du groupe. La famille regroupe un ensemble d'habitus qu'elle inculque aux enfants par différents processus, elle forme un ensemble de valeurs auprès de ses membres (aide, soutien, respect, rejet, etc.). Ces valeurs permettent aux membres de la famille d'acquérir un esprit de famille. Elle met ainsi en œuvre le mécanisme de la reproduction socioculturelle, elle contribue aux phénomènes de l'accumulation et de la transmission des capitaux économiques, socioculturels et symboliques qui définissent les conditions de l'individu. « *La famille est un des lieux par excellence de l'accumulation du capital sous ses différents espèces et de sa transmission entre les générations* »³⁶.

La famille ne peut donc pas être seulement constituée d'un ensemble d'individus, mais au contraire, pour que ces derniers puissent former une famille, il faut qu'ils produisent des actions et des réactions qui peuvent s'étendre sur les autres activités qui ont pour objectif de donner un sens complet à la vie humaine.

À côté de ces définitions, on trouve d'autres qui sont générales. Les statistiques officielles définissent la famille en tant que ménage composé de deux individus ou plus, liés par des rapports de sang, d'adoption ou de mariage. Dans cette optique, on fait ressortir le lien de sang tout autant que l'intimité et la relation de cohabitation et d'interdépendance matérielle et affective entre les membres du ménage.

Le code de la famille algérien du 9 juin 1984 stipule dans ses premiers articles ce qui suit :

- La famille est la cellule de base de la société, elle se compose de personnes unies par les liens de mariage et par les liens de parenté. (Art 2).
- La famille repose dans son mode de vie sur l'union, la solidarité, la bonne entente, la saine éducation, la bonne moralité et l'élimination des maux sociaux. (Art. 3).

³⁵ BOURDIEU P. (1993): « *A propos de la famille comme catégorie réalisée* », Actes de la recherche en sciences sociales, p 35;

³⁶ idem;

2.2.2. Définition de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale ne peut être définie ni à partir de forme juridique spécifique, ni sur la base de critères de taille. Ainsi, appréhender ce concept reste tâche difficile avec les contours encore flous que lui prête la littérature.

2.2.2.1. Une difficulté de trouver une définition de l'entreprise familiale

IL est délicat de trouver une définition satisfaisante de l'entreprise familiale, et ce pour trois raisons essentielles:

➤ **Le vide juridique.**

Dans tous les pays du monde, il n'y a aucun système législatif qui différencie une entreprise familiale d'une entreprise non familiale. C'est pour cette raison qu'il est rare de trouver des statistiques officielles sur ces deux entités économiques.³⁷

➤ **L'intérêt récent.**

L'entreprise familiale a été considérée pour longtemps comme une forme désuète d'entreprise. C'est à partir du milieu des années 80 que l'attention des professionnels et du monde universitaire s'est portée sur cette entité économique. Ainsi ASTRACHAN J. H.³⁸ fait remonter la naissance des recherches sur l'entreprise familiale à la publication d'un numéro spécial du journal *Organizational Dynamics* en 1983. C'est également durant cette décennie que se sont apparues des associations ou clubs qui regroupent ces entités comme l'association Les Hénokiens qui a été créée en France en 1981 sous l'initiative de Gérard Glotin. Les conditions d'adhésion à ce club sont:³⁹

- la longévité (être une entreprise au moins bicentenaire sous la forme d'entreprise individuelle ou de sociétés);
- la pérennité (l'entreprise doit continuer à être la propriété de la famille; et au moins, un membre de la famille est à la Direction Générale ou au Conseil d'Administration);
- enfin la bonne santé financière.

³⁷ CATRY B. et BUFF A. (1996): « *Le gouvernement de l'entreprise familiale* », Publi-Union Éditions, p 16;

³⁸ ASTRACHAN J. H. (2003), cité par LWANGO A. B. R., (2009), op. cit, p 31;

³⁹ ALLOUCHE J. et AMANN B. (2000), op. cit, p 34;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

En janvier 1996, cette association comprenait vingt-trois membres: neuf français, huit italiens, trois allemands, deux japonais et un espagnol⁴⁰. Aujourd'hui leur nombre est passé à quarante-quatre⁴¹

➤ **La multiplicité des définitions.**

Les différents travaux académiques et recherches empiriques sur les entreprises familiales sont hétérogènes et imprécis, et ne sont pas parvenues à donner, en l'état actuel du développement de la littérature, une définition unanime et tranchée de celle-ci. « *Les définitions de ce type d'entreprise sont diverses, nombreuses et assez marquées par l'hétérogénéité* ». ⁴² Ces ambivalences et confusions entretiennent le manque de clarté et entachent la portée pratique de nombreuses études, notamment comparatives, qui présupposent une définition précise et opérationnelle de ces entreprises.

En effet, la multiplicité et l'hétérogénéité des définitions de l'entreprise familiale sont dus à la très grande hétérogénéité de ces entreprises et aux voies différentes empruntées par les chercheurs. Elle provient essentiellement d'un manque de consensus autour de deux concepts: la famille et le contrôle. Ce qui justifie un double questionnement d'une part sur les bornes de la famille, et d'autre part sur l'influence exercée par la famille en terme de contrôle de capital et d'exercice de pouvoir. Autrement dit, doit on adopter une conception restrictive de la famille (parents et descendants) ou une conception extensive (les membres de la famille sont liés par des liens de parenté au sens large du terme) dans une définition? Le concept d'entreprise familiale doit-il se limiter à la présence d'une seule famille en son sein ou peut-il s'étendre à la présence de deux famille voir plusieurs familles? Peut-on parler d'entreprise familiale dès la première génération ou faut-il attendre pour cela le passage à la deuxième génération? À partir de quel seuil peut-on parler d'un contrôle de la famille sur le capital de l'entreprise? Est-il nécessaire que des membres de la famille propriétaires assument directement des fonctions de direction?

Ces principales interrogations conduisent à un ensemble d'éléments identitaires de l'entreprise familiale qu'on peut apercevoir à travers les différentes définitions admises dans la littérature et qui sont développées à partir d'un ensemble de critères énoncés tout au long de l'évolution de la recherche sur l'entreprise familiale. On peut dès lors distinguer entre des définitions monocritère et des définitions pluri-critères

⁴⁰ LWANGO A. B. R. (2009), op. cit, p 23;

⁴¹ <http://www.henokiens.com/> consulté le 07/01/2015;

⁴² ALLOUCHE, J. et AMANN B. (2000), op. cit, p 40;

2.2.2.2. Les définitions mono-critère et pluri-critères de l'entreprise familiale

La mise en parallèle des revues de littérature réalisées par POULAIN-REHM T.⁴³ et par ALLOUCHE J. et AMANN B.⁴⁴ sur ce qu'est exactement une entreprise familiale, nous permet de constater que les auteurs consultés par ces trois mêmes auteurs, retiennent au moins un des critères suivants:

- le contrôle du capital par la famille,
- l'influence directe ou indirecte de la famille sur le management de l'entreprise
- l'interaction famille/entreprise,
- la transmission projetée ou effective de l'entreprise à au moins un membre de la prochaine génération.

Pour POULAIN-REHM T.⁴⁵, le contrôle de la propriété est le critère nodal pour distinguer les entreprises familiales de celles qui ne le sont pas. Cet auteur soutient que le contrôle de la propriété octroie à la famille un pouvoir décisionnel et une influence suffisante sur le devenir de l'entreprise. Dans la catégorie des définitions mono-critère, en 1975, BARRY B.⁴⁶ est l'un des premiers à privilégier le critère du contrôle de capital. Pour lui, une entreprise est familiale si elle est contrôlée par une seule famille. Dans le même esprit, BARNES L. B. et HERSHON S. A.⁴⁷, estiment, quant à eux, qu'une entreprise peut être qualifiée de familiale si le contrôle est resté entre les mains d'une seule famille. D'autres auteurs considèrent le critère de l'implication de la famille dans la direction de l'entreprise comme un critère indispensable pour définir l'entreprise familiale. Selon HANDLER⁴⁸, une entreprise familiale est une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quant à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration. En dernier lieu, plusieurs auteurs retiennent le critère de l'interaction entre la famille et l'entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise. À ce sujet, BECKHARD et DYER (1983) retiennent la présence de la famille au conseil d'administration, celui-ci étant considéré

⁴³ POULAIN-REHM T. (2006): « *Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques* ». La revue des sciences de gestion, vol. 3, n°. 219, pp 80-82;

⁴⁴ ALLOUCHE, J et AMANN B. (2000), op. cit, pp 39-46;

⁴⁵ POULAIN-REHM T. (2006), op. cit, p 84;

⁴⁶ BARRY B. (1975), cité par ALLOUCHE, J. et AMANN B. (2000), op. cit, p 41;

⁴⁷ BARNES L.B. et HERSHON S.A. (1976): « *Transferring power in a family business* ». Harvard Business Review, vol. 54 n°4, p 106;

⁴⁸ HANDLER (1989), cité par ALLOUCHE, J et AMANN B. (2000), op. cit, p 41;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

comme l'instance où s'exprime cette interaction et s'établit un lien entre les deux entités: la famille et l'entreprise.

À côté de ces définitions mono-critères, la majorité des auteurs combinent plusieurs critères pour caractériser l'entreprise familiale de façon plus précise et plus restrictive. ALLOUCHE, J et AMANN B.⁴⁹ notent que c'est le contrôle de propriété et le contrôle de direction qui sont généralement utilisées conjointement par les auteurs pour définir l'entreprise familiale.

En sus de ces critères, plusieurs auteurs retiennent le critère de la transmission ou l'intention de la transmission de l'entreprise à la génération suivante. Pour ces auteurs, le qualificatif familial est inapproprié pour ces entreprises, qui n'ont pas encore vécu au moins une transmission à un membre de la famille ou n'envisage pas cette avenue. Ainsi, ce critère est déterminant puisque il permet de distinguer les entreprises personnelles et les entreprises familiales notamment par la dynamique qui s'installent entre les membres de différentes générations en vue d'assurer la continuité de l'entreprise. Dans cet esprit, GATTAZ Y.⁵⁰ explique que les entreprises dites personnelles sont les entreprises dont les créateurs eux-mêmes sont aux commandes et possèdent la majeure partie du capital, voire l'intégralité. Pour CADIEUX L. et BROUARD F.⁵¹, ce critère demeure un choix intéressant car il a une incidence sur la stratégie de l'entreprise qui envisage ce type de transmission.

D'autres approches s'attachent à préciser les conditions de définition de l'entreprise familiale en retenant des seuils de détention du capital et des degrés d'implication de la famille dans le management de l'entreprise. Plusieurs auteurs estiment qu'une entreprise est familiale si un groupe familial dominant possède plus de 50 % de ses actions. Toutefois, ce seuil connaît des assouplissements chez d'autres auteurs⁵². Ainsi, pour CATRY B. et BUFF A.⁵³, il n'existe pas de taux plancher de détention du capital à partir duquel l'entreprise est considérée familiale, cela justifie la nécessité d'étudier la part relative de capital détenue par rapport aux autres actionnaires. De sa part, POULAIN-REHM T., explique que « *plus le contrôle de la famille sur le capital et son influence sur le management de l'entreprise sont élevés, plus le caractère familial est affirmé. Avec la diminution de la part relative détenue par la famille dans le capital et la*

⁴⁹ ALLOUCHE J et AMANN B. (2000), op. cit, p 41;

⁵⁰ GATTAZ Y. (2001): « *Atouts et handicaps des entreprises patrimoniales* », Leçon inaugurale du DESS. Droit du patrimoine professionnel, 25 octobre Université Paris IX Dauphine, p 3;

⁵¹ CADIEUX L. et BROUARD F. (2009): « *La transmission des PME perspectives et enjeux* », Presse de l'Université du Québec, p 21;

⁵² POULAIN-REHM T. (2006), op. cit, p 80;

⁵³ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 21;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

perte d'influence sur le management s'accroît, en revanche, le caractère managérial de l'entreprise, qui voit la dispersion de son capital progresser et l'exercice des fonctions de direction confier à des managers professionnels. »⁵⁴

Le tableau ci-dessous récapitule quelques définitions pluri-critères

Tableau n°3 : les définitions de l'entreprise familiale

2/ Définitions pluri-critères	Auteurs	Contenu
Propriété et contrôle	Davis J. A., Tagiuri R. [1982] ; Davis J., Pratt J. [1985] ; Rosenblatt P. C. et al. [1985] ; Dyer W. G. Jr. [1986] ; Stern M.H. [1986] ; Hollander B., Elman N. [1988] ; Handler W.C. [1989] ; Aronoff C.E., Ward J.L. [1990] ; Gallo M.A., Etapé M.J.[1994] Astrachan J.H., Kolenko T.A. [1994] ; Cromie S. et al. [1995]	L'entreprise est la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (voire de plus d'une) et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle)
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen R. [1953]	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions
Génération d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donneley R. [1964]	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise
Existence de sous-systèmes	Beckhard R., Dyer W.G. Jr. [1983]	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur...)

Source: ALLOUCHE, J et AMANN B. (2000), op. cit, p 45

Face à une telle multitude d'approches et afin d'écartier tout risque d'ambiguïté conceptuelle, l'entreprise familiale peut être définie négativement, c'est à dire par ce qu'elle n'est pas.

⁵⁴ POULAIN-REHM T. (2006), op. cit, p 86;

2.2.2.3. Ce que l'entreprise familiale n'est pas

L'ambiguïté entourant le concept d'entreprise familiale consiste à une confusion entre entreprise familiale et patrimoniale ainsi que son identification à certaines tailles et formes juridiques spécifiques.

➤ **Entreprise familiale et entreprise patrimoniale**

Les entreprises familiales ne doivent pas être confondues avec les entreprises patrimoniales même si que toutes les deux reposent sur un creuset commun: la majorité de leur capital est détenue par leurs dirigeants, ce qui les différencie des autres formes d'organisations privées notamment les firmes managériales, dont le capital est dispersée; et les firmes contrôlées, dont le capital est détenu par une autre entreprise ou un autre groupe.⁵⁵

Selon GATTAZ Y.⁵⁶, les entreprises familiales ne constituent qu'une composante des entreprises patrimoniales à coté des entreprises personnelles et des entreprises d'associés. Les entreprises personnelles désignent les entreprises dont les créateurs sont eux même au commande de l'entreprise et possèdent la majorité voir l'intégralité du capital⁵⁷. Les entreprises d'associés sont des entreprises dont les dirigeants-proprétaires n'ont pas de lien de parenté⁵⁸. Enfin les entreprises familiales sont des entreprises de la deuxième génération ou plus dont les dirigeants-proprétaires sont unis par des liens de parenté⁵⁹.

De la même façon que l'entreprise familiale ne peut être identifiée à l'entreprise patrimoniale, elle ne saurait être amalgamée avec la PME ou certaines formes juridiques.

➤ **Entreprise familiale, PME et forme juridique spécifique**

Selon CATRY B.et BUFF A., l'entreprise familiale ne se distingue pas par sa taille, ils affirment: « Elle n'est pas caractérisée par le nombre de ses employés, la taille de son capital, ou l'étendue géographique de son activité »⁶⁰. Ainsi, il est certain qu'un nombre important d'entreprises familiales sont des PME, mais les PME ne sont pas toutes familiales.

⁵⁵ CHARREAUX G. (1991): « Structures de propriété, relation d'agence et performance financière », *Revue Economique*, Mai, n°42, p 529;

⁵⁶ Gattaz Y. (2001), op. cit, p 2;

⁵⁷ POULAIN-REHM T. (2006), op. cit, p 79;

⁵⁸ Gattaz Y. (2001), op. cit. p 3;

⁵⁹ *ibid.* p 2 ;

⁶⁰ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit. p 19;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

L'entreprise familiale ne se distingue pas non plus par une forme juridique particulière. Les sociétés sous contrôle familial s'étendent de l'entreprise individuelle à la structure internationale et elle recouvre toutes les formes de sociétés. Aucun statut ne saurait lui être propre ou interdit et elle peut revêtir une forme individuelle ou sociale.

2.2.2.4. Choix d'une définition de l'entreprise familiale

Les définitions multi-critères sont les plus pertinentes⁶¹, elles sont également un gage de cohésion académique⁶². POULAIN-REHM T. souligne à partir de sa revue de littérature que « *trois critères positifs émergent avec, par ordre d'importance, le contrôle du capital, la direction de l'entreprise et la transmission familiale* »⁶³. De surcroît, les deux premiers critères sont dominants dans la littérature pour définir l'entreprise familiale et le dernier est au cœur de la définition que nous soutenons.

Par conséquent, et dans le cadre de notre recherche, une entreprise familiales sera défini ainsi: « *une entreprise où le contrôle de la propriété et de la gestion effective appartient à au moins un membre de la famille et où il y a une intention ferme de transmettre cette même entreprise à au moins un membre de la génération suivante* »⁶⁴.

2.3. Les concepts de base en transmission d'entreprise

La transmission d'entreprise n'est pas un simple ou homogène phénomène, elle est davantage un phénomène complexe et hétérogène dans le sens où il y a plusieurs types et formes de transmission qui se développent selon les différents contextes⁶⁵. Dans les prochains paragraphes, nous verrons donc comment nous définissons la transmission, nous présenterons les trois principales formes ou stratégies de transmission pouvant être envisagées, à savoir la transmission familiale, interne ou externe ainsi que les deux principaux types de transferts y étant liés, soit celui de la direction et de la propriété.

⁶¹ ALLOUCHE, J et AMANN B. (2000), op. cit, p 44;

⁶² POULAIN-REHM T., (2006), op. cit, p 82;

⁶³ idem;

⁶⁴ CADIEUX L. (2004): « *La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur* », Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, p 24;

⁶⁵ BROUARD F et CADIEUX L. (2007): « *La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte* ». Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat 2007 Sherbrooke, 4-5 octobre, p 3;

2.3.1. Définition de la transmission

Selon DYER G. W., la transmission représente à la fois le transfert des compétences de gestion de l'entreprise et le transfert du droit et des pouvoirs de propriété de l'entreprise entre un cessionnaire et un cédant⁶⁶.

Par contre, la Commission Européenne entend par transmission d'entreprise « *toute transmission de la propriété d'une entreprise à une autre personne ou entreprise qui assure la continuité de l'existence et de l'activité commerciale de l'entreprise. Cette transmission peut s'effectuer dans le cadre familial, par rachat de l'entreprise par les employés (cession à des dirigeants/employés n'appartenant pas à la famille de l'entrepreneur) et par cession à des personnes extérieurs ou des sociétés existantes, y compris les prises de contrôle et les fusions* »⁶⁷.

Pour BROUARD F. et CADIEUX L.⁶⁸ « *la transmission signifie que l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective du successeur (dans les cas de transmission familiale) ou du repreneur (dans les autres cas de transmission), de même que par le retrait du prédécesseur (dans les cas de transmission familiale) ou du cédant (dans les autres cas de transmission) de la gouvernance et de la propriété de cette même entreprise* »⁶⁹.

À partir de ces trois définitions, nous pouvons constater que la transmission de toute entreprise inclut implicitement le concept de reprise. « *La reprise est un concept sous-jacent de la transmission* »⁷⁰. Elle représente pour un nouveau entrepreneur, un moyen d'accès à la direction et à la propriété d'une entreprise déjà existante ou en activité.

Ainsi, les deux dernières définitions font une distinction entre les transmissions non familiales et les transmissions familiales, que la plus part des auteurs s'entendent généralement à appeler succession⁷¹. En effet, le concept transmission revêt une signification large, il couvre les transferts à un membre de la famille que vers un membre externe à cette dernière, tandis que la succession est associée uniquement à des transferts effectués à l'intérieur de la même famille.

⁶⁶ DYER G. W. (1986), cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 104;

⁶⁷ COMMISSION EUROPEENNE (2002): « *Rapport final du groupe d'experts sur la transmission des petites et moyennes entreprises* », p 6;

⁶⁸ BROUARD F. et CADIEUX L. (2007), op. cit, p 4;

⁶⁹ CADIEUX L. et BROUARD F. (2009), op. cit, p 3;

⁷⁰ CADIEUX L. et MORIN M. (2008): « *La transmission d'entreprises: Une étude sur les habitudes d'utilisation des ressources externes par les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs* », Rapport de recherche, Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières, p 7;

⁷¹ COLOT O. (2007), op. cit, p 105;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

Ainsi, selon MOULINE J. P.⁷², la succession s'oppose à la cession qui correspond à une transmission externe à la famille.

Nous présenterons ci-après les différentes formes ou stratégies de transmissions et nous donnerons quelques définitions de la succession, étant donné que le contexte dont nous interpellons est celui de la PME familiale, dans laquelle la transmission d'entreprise se fait de génération en génération.

2.3.2. La transmission: trois stratégies

Comme nous l'avons brièvement souligné ci-dessus, il existe plusieurs stratégies de transmission d'entreprise qui peuvent être regroupées, selon BROUARD F. et CADIEUX L.⁷³, en trois grandes catégories selon le type de lien qu'entretient le candidat à la relève avec l'entreprise. Il peut s'agir soit d'une transmission familiale, lorsque le successeur appartient au cercle familial du dirigeant-proprétaire actuel; ou d'une transmission interne, le repreneur a une relation avec l'entreprise mais sans liens de parenté avec le dirigeant-proprétaire; ou alors d'une transmission externe, le repreneur n'appartient ni à la famille, ni à l'entreprise.

➤ La transmission familiale

Cette première stratégie de transmission, qui est la transmission familiale, concerne les entreprises où le dirigeant prévoit assurer la continuité de son entreprise par au moins un membre de la famille faisant partie de la nouvelle génération. Cette forme de transmission est susceptible de se produire dans 35% des cas, selon les résultats de l'étude de TRANSREGIO⁷⁴. D'autres études cohérentes avec ces résultats, entre autres FCEI⁷⁵ et OSEO⁷⁶; confirment que bien qu'un peu plus du tiers des dirigeants de PME préféreraient transmettre leur entreprise à un membre de la famille, seul le quart l'envisage sérieusement. En complément à ces résultats, l'OSEO⁷⁷ explique que la taille de l'entreprise et la présence d'un membre de la famille dans celles-ci auraient une incidence sur cette option. Ainsi, les dirigeants d'entreprises moyennes estiment plus important que celle-ci demeurent au sein de la famille que les dirigeants de petites

⁷² MOULINE J.P. (2000), op. cit, p 2;

⁷³ BROUARD F et CADIEUX L. (2007), op. cit, p 6-10;

⁷⁴ TRANSREGIO (2005): « *Enquête sur la transmission d'entreprise dans sept pays européens* », disponible sur www.transregio.org, p 5;

⁷⁵ FCEI (2005): « *La relève: la clé de la réussite* », disponible sur <http://www.cfib.ca/research/reports/rr3007f.pdf>, p 5;

⁷⁶ OSEO bdpme (2005), op. cit, p 12;

⁷⁷ *ibid.* p. 13;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

entreprises. Dans le même ordre d'idées CADIEUX L. et BROUARD F. confirment: « *cette attitude de la part du propriétaire-dirigeant de PME pourrait trouver son explication dans la valeur financière que représente l'entreprise pour la famille et le patrimoine y étant associé, de même que dans le désir du propriétaire de voir une belle entreprise, la sienne, continuer à procurer de l'emploi et un style de vie intéressant à sa progéniture.* »⁷⁸

➤ la transmission interne

La deuxième stratégie de transmission est celle qui est faite à un ou plusieurs employés (coopérative) ou cadres (management buyout "MBO") ou encore actionnaires minoritaires n'ayant aucun lien de parenté avec le propriétaire-dirigeant, ce que nous appelons la transmission interne. À ce sujet, les résultats de l'étude d'OSEO révèle⁷⁹ qu'une PME sur trois (32%) est reprise par d'anciens salariés. Dans cette stratégie de transmission, deux variables pourraient avoir un impact sur le type de repreneur interne: le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Selon COUNOT S. et MULIC S. « *les anciens employés reprennent le plus souvent des entreprises de service que l'ensemble des repreneurs* »⁸⁰. Ces mêmes auteurs ajoutent: « *plus souvent qu'autrement, les anciens salariés qui n'étaient pas dirigeants reprennent de très petites structures alors que les cadres reprennent celles ayant plus de 10 employés* »⁸¹

➤ la transmission externe

La troisième et dernière stratégie de transmission, celle de transmission externe, concerne la transmission faite à une ou plusieurs personnes n'ayant aucun lien, ni avec la famille, ni avec l'entreprise. Cette forme peut se produire dans le cas où le dirigeant est incapable de trouver une relève parmi les membres de sa famille, ses employés ou ses actionnaires, ce qui peut correspondre, selon OSEO, à plus de la moitié des cas de transmission⁸². Ainsi, plusieurs options sont envisageables pour cette forme de transmission: l'entreprise peut être transmise à un concurrent, à un ancien partenaire commercial ou à un tiers, le propriétaire-dirigeant peut aussi envisager une fusion avec une autre entreprise.

⁷⁸ CADIEUX L. et BROUARD F., (2009), op. cit, p 18;

⁷⁹ OSEO bdpme (2005), op. cit, p 13;

⁸⁰ COUNOT S. et MULIC S. (2004), op. cit, p 4;

⁸¹ idem;

⁸² OSEO bdpme (2005), op. cit, p 12;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

Dans le cadre de ce travail, nous allons nous intéresser uniquement à la transmission au sein de la famille (transmission familiale), appelée aussi succession, comme nous l'avons souligné plus haut.

Plusieurs auteurs se sont appliqués à donner une définition de ce concept. Tel est le cas de TOULOUSE J. M. qui considère la succession comme étant: « *l'étape où non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais celle où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la direction et le contrôle de son entreprise* »⁸³. Néanmoins, cette définition ne précise pas s'il s'agit d'une transmission à un membre de la famille ou non⁸⁴. Pour HANDLER W.C., la succession correspond au transfert de pouvoirs managériaux sans nécessairement inclure le transfert de la propriété⁸⁵. HUGRON P. quand à lui définit la succession comme « *la transmission par un prédécesseur à un successeur de la génération suivante, du savoir faire managérial et du capital d'une entreprise.* »⁸⁶ Selon CADIEUX L. « *La succession en entreprise familiales est le processus dynamique du transfert des pouvoirs, du savoir-faire, du leadership et de la propriété de l'entreprise à un ou des membres de la famille* »⁸⁷.

La lecture de ces différentes définitions de la succession montre combien la notion de transfert est centrale et présente⁸⁸, elle se situe au cœur de la problématique de la succession. Selon HUGRON P.⁸⁹, la notion de transfert est la colonne vertébrale du processus successoral.

2.3.3. La transmission : deux transferts

La transmission comporte deux dimensions ou type de transferts complémentaires. Le premier concerne le transfert de direction, le second, celui de propriété.

➤ le transfert de direction

Cette première perspective consiste à préparer et à intégrer le successeur/repreneur dans ses nouvelles fonctions relatives à la gestion de l'entreprise, tant sur le plan opérationnel que stratégique, en même temps que le prédécesseur se retire de son rôle à la tête de l'entreprise⁹⁰.

⁸³ TOULOUSE J. M. (1980), cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 104;

⁸⁴ CADIEUX L. (1999), op. cit, p 12;

⁸⁵ HANDLER W.C. (1992): « *The succession experience of the next generation* », Family Business Review, vol. 5, n°3, p 284;

⁸⁶ HUGRON P. (1991), cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 104;

⁸⁷ CADIEUX L. (1999) op. cit, p 13;

⁸⁸ CADIEUX L. (2000), op. cit, p 4;

⁸⁹ Cité par: CADIEUX L., (2000), op. cit, p 1;

➤ le transfert de propriété

Le transfert de propriété porte sur le transfert légal de l'entreprise, qui se concrétise à la fin du processus par la possession effective de l'entreprise par le successeur et/ou le repreneur⁹¹. C'est un élément clé de la transmission qui se veut complémentaire au transfert de la direction, mais cette importance ne se traduit pas dans les écrits scientifiques⁹².

Selon les attentes et les besoins des protagonistes, il existe plusieurs manières d'effectuer un transfert de propriété. Le transfert peut se concentrer sur les actifs ou les actions ou bien les parts sociales de l'entreprise, comme il peut s'agir d'un transfert global ou par étapes. La contrepartie reçue au moment du transfert peut représenter de l'argent comptant, des sommes à recevoir ou des actions.

L'achèvement de ces deux types de transfert est essentiel pour assurer la continuité de l'entreprise⁹³, car ils sont intimement liés⁹⁴. Néanmoins, ces deux types de transferts n'évoluent pas nécessairement de la même manière, ni à un même rythme. Ils s'effectuent de façon décalée⁹⁵. Le transfert de direction s'enclenche généralement avant le transfert de propriété et s'échelonne sur une période plus longue. Ainsi, en procédant à la synthèse des différentes recherches faites pour la compréhension du phénomène de la transmission, CADIEUX L. et LORRAIN J.⁹⁶ ressortent que le transfert de propriété décrit l'évolution de l'entreprise en général, tandis que le transfert de direction s'intéresse plus particulièrement à l'évolution et l'implication des principaux acteurs (le prédécesseur et le successeur).

En outre, chacun des types fait appel à des connaissances spécifiques: le transfert de direction fait appel à un savoir-faire managérial et le transfert de propriété nécessite des compétences juridiques, financières et fiscales⁹⁷. C'est pour cette raison que notre travail est centré sur la dimension managériale.

⁹⁰ CADIEUX L. et BROUARD F. (2009), op. cit, p 4;

⁹¹ MIGNON S. (2001), cité par CADIEUX L. et BROUARD F., (2009), op. cit, p 5;

⁹² LE BRETON-MILLER I. et al. (2004), cité par CADIEUX L. et BROUARD F. (2009), op. cit, p 5;

⁹³ MIGNON S. (2001), cité par BROUARD F et CADIEUX L. (2007) op. cit, p 5;

⁹⁴ 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, p 8;

⁹⁵ MOULINE J.P. (2000), op. cit, p 198;

⁹⁶ CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p 5;

⁹⁷ HUGRON P. (1991), cité par MOULINE J.P. (2000), op. cit, p 199;

3. L'entreprise familiale dans les différentes approches

Les premiers écrits sur les entreprises familiales sont apparus dans les années 1950, et à partir des années 1980, ce sujet d'entreprise familiale a fait couler beaucoup d'encre. Chercheurs et consultants l'ont étudié sous diverses approches, nous allons ainsi examiner les différentes approches: rationnelle, basée sur le fondateur, diachronique et systémique. L'objectif est de faire sortir un cadre d'analyse globale de la succession en entreprise familiale.

3.1. L'approche rationnelle

S'inspirant de l'école classique et néoclassique, cette approche concentre son champ d'intérêt sur la dimension entreprise et fait abstraction de la dimension famille; car, selon les tenants de cette approche, l'irrationalité viendrait nuire à la logique de profit de l'entreprise.

En principe, comme le résume le tableau n° 04, l'entreprise et la famille sont deux sous-système ayant chacun ses propres règles, ses objectifs et ses façons de fonctionner. Cette situation les amène à avoir des intérêts différents, voir contradictoires, ce qui serait à l'origine de tensions mettant en péril la survie de l'entreprise.

Tableau n°4: Les différences entre les sous-systèmes famille/entreprise pouvant être des sources de conflits.

	Famille	Entreprise
Objectifs	Support et développement des membres de la famille.	Profits, revenus, efficience, croissance.
Relations interpersonnelles	Profondément personnelle, De première importance.	Peu personnelles ou impersonnelles, De seconde importance.
Règle	Informelles (nous avons toujours fait cela de cette manière).	Ecrites et formelles
Evaluation	Les membres sont récompensés pour ce qu'ils sont, leurs efforts, leur amour inconditionnel ainsi que leur support.	Support conditionnel à la performance et aux résultats, les employés peuvent être promus ou congédiés
Succession	Causée par un décès ou un divorce.	Retraite, promotion ou départ.

Source: Dyer et Handler (1994), cité par CADIEUX L. (2004), op. cit, p 25,

La famille est perçue comme une source de tensions et de conflits et un élément perturbateur pour l'entreprise, et cette dernière doit suivre les principes logiques d'une rationalité inébranlable

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

pour sa survie. Il importe donc aux membres de la famille impliqués dans l'entreprise d'adopter des comportements distincts selon le sous-système dans lequel ils se retrouvent, car en traverser les frontières est inévitablement source de conflits.

Pour les adeptes de ce paradigme, gérer une entreprise familiale est avant tout gérer une affaire, l'intérêt de l'entreprise doit primer. Dans ce sens, le rendement, la rentabilité, la croissance et le succès doivent constituer la préoccupation prioritaire du dirigeant. Cela est justifié par l'argument suivant: « *Ce qui est bon pour l'entreprise est par définition bon pour la famille* ».

Les tenants de cette approche proposent également une série de solutions pour une succession réussie. Dans cette optique, pour WARD J. L.⁹⁸, la succession doit être planifiée et suivie tout au long du processus. De plus, le choix du successeur devrait se faire selon des critères claires et précis, qui constituent un défi pour le successeur: « *on s'attend à ce qu'il soit plus intelligent que quiconque, qu'il soit compétent, talentueux, infatigable et vif d'esprit. Mais surtout, nous espérons qu'il réussisse mieux que le fondateur sans toutefois le surpasser ! Et par surcroît, on s'attend à ce qu'il réponde à ces attentes sans défaillances* »⁹⁹.

Cette approche a permis l'avancement des connaissances dans le domaine des entreprises familiales. Elle a eu le mérite de reconnaître deux dimensions des entreprises familiales: l'entreprise et la famille, deux sous-systèmes qui ont leurs propres besoins, objectifs et règles. Elle a également permis de mettre en garde contre le népotisme et les abus qui ont trait aux sentiments et aux conflits dans la gestion de l'entreprise familiale. Néanmoins, trop accentuer la dimension entreprise et négliger la dimension famille lui a valu certaines critiques.

Selon LAPIERRE I.¹⁰⁰, vouloir négliger la famille pour le bon fonctionnement de l'entreprise revient à anéantir son statut d'entreprise familiale, qui met en relation l'entreprise et la famille dont fait partie le fondateur. « *Ce n'est d'ailleurs pas parce que l'entreprise va bien qu'il règne automatiquement une harmonie familiale* »¹⁰¹. WHITESIDE M. F. et BROWN F. H.¹⁰², de leur côté, pensent que l'utilisation excessive de cette approche peut mener à faire trois principales erreurs conceptuelles telles que: le développement d'une perception stéréotypée des deux

⁹⁸ Cité par KOFI V. (2008), op. cit, p. 48;

⁹⁹ JONOVIC D. J. (1982), cité par KOFI V. (2008), p. 48;

¹⁰⁰ LAPIERRE I. (1994), cité par KOFI V. (2008), p. 49;

¹⁰¹ LAMBRECH J. et PIRNAY F. (2009): « *L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu: la clef de la longévité* », Etude commandée par l'Institut de l'Entreprise Familiale, p 21;

¹⁰² WHITESIDE M. F. et BROWN F. H. (1991), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 49;

principaux sous-systèmes, une analyse inconsistante et inadéquate des dynamiques interpersonnelles et une exagération des notions de frontière entre les deux systèmes.

3.2. L'approche basée sur le fondateur

Cette approche prend corps dans la foulée des travaux des chercheurs en entrepreneuriat qui se sont intéressés à l'entrepreneur-fondateur. Elle tient compte de la personnalité, des motivations et du développement de l'entrepreneur; et son influence sur la dynamique de son entreprise.

En introduisant l'aspect psychologique et informel que les rationalistes réprouvent, les adeptes de ce paradigme stipulent que l'entreprise familiale est le miroir des besoins du fondateur. Ce dernier se confond avec son entreprise, en vivant en fonction de celle-ci¹⁰³. La culture de l'entreprise est donc façonnée à partir de ses propres valeurs et convictions intimes. Comme le confirment CATRY B. et BUFF A.¹⁰⁴: « *la culture de cette société sera étroitement imprégnée des "vérités" du fondateur qui constitueront le ciment de cet esprit maison* ».

Par conséquent, lorsque les besoins du fondateur sont antagoniques à ceux de l'entreprise, les conflits surgissent au sein de cette dernière. L'entreprise constitue parfois pour le fondateur un moyen d'assouvir ses fantasmes et ses besoins de réalisation¹⁰⁵. Ce phénomène est d'autant plus présent dans les entreprises de première génération¹⁰⁶.

Même si les apports de cette approche ont été importants pour la découverte de la personnalité du fondateur et la compréhension de son comportement suite à son désengagement, les tenants de cette approche n'ont pas réussi à identifier les moments de ces situations de crise, celles liées au désengagement du fondateur.

3.3. L'approche diachronique

Les tenants de l'approche diachronique partagent l'idée que le changement et le développement sont des phénomènes temporels et reconnaissent l'existence de moments de stabilité et de tension dans les entreprises familiales. Ceux-ci trouvent leurs sources dans l'entreprise, la famille et les individus. À partir de ce constat, ils ont établi un lien entre les différents stades de développement de l'individu et de la famille et ceux de l'entreprise dans le

¹⁰³ KETS de VRIES M. F. (1977), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 50;

¹⁰⁴ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p. 48;

¹⁰⁵ HERSHON S. A. (1975), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 50;

¹⁰⁶ BECKHAR R. et DYER G. W. (1983), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 50;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

but de prédire l'évolution de celle-ci en fonction de ses périodes de stabilité et de transition durant lesquels les objectifs doivent être atteints.

HERSHON S. A.¹⁰⁷ est considéré comme le précurseur de cette approche en proposant un modèle de développement de l'entreprise en fonction de la progression générationnelle de la famille. Cet auteur distingue trois phases tout en mettant en lumière les modes de gestion caractérisant ces différentes phases: la première phase, liée à la première génération, est marquée par une prédominance « paternelle » et une gestion entrepreneuriale; la seconde correspond à la deuxième génération et est plutôt « collaborative » avec une gestion fraternelle, liée à la consolidation de l'entreprise et la troisième phase, celle de la troisième génération, est plus « collective » avec une gestion familiale en réseau.

Dans une autre optique et avec plus de profondeur, DANCO L. A.¹⁰⁸ met en évidence quatre phases ou sous-phases de la première génération qui traduisent l'interaction entre les besoins de l'entrepreneur (individu) et le développement de l'entreprise: la première étape, qualifiée de merveilleuse (*wonder stage*) au cours de laquelle l'entrepreneur, confronté à l'incertitudes et à l'inconnu, s'accroche fermement à ses idées et avance et l'entreprise passe par une étape d'apprentissage; la seconde étape, embarrassante (*blunder stage*) coïncide avec une croissance rapide de l'entreprise à laquelle l'entrepreneur n'est pas préparé, donc c'est la phase des erreurs; la troisième étape, explosive (*thunder stage*) où l'entrepreneur est déterminé, confiant, et imbu de son propre succès et la dernière étape, de pillage ou de rupture (*sunder, plunder stage*) pendant laquelle le propriétaire apprend à devenir un gestionnaire, cet étape marque la consolidation ou la déchéance de l'entreprise.

En complétant le travail de HERSHON S. A. et de DANCO L. A., WARD J. L.¹⁰⁹ a traité du triple rapport entre l'entreprise, la famille et le propriétaire et propose un modèle décrivant les étapes de l'entreprise familiale, axé sur l'âge, les caractéristiques de l'entreprise et les deux générations de membres (parents et enfants) ainsi que les natures, caractéristiques, motivations, attentes financières et objectifs de l'entreprise, de l'organisation, du propriétaire et de la famille. D'autres encore, ont étudié l'évolution de l'entreprise selon une approche par cycle de vie, et d'autres se sont intéressés à des périodes spécifiques du cycle de vie de l'entreprise.

¹⁰⁷ HERSHON S. A. (1975), cité par KOFI V. (2008), op. cit, P 51;

¹⁰⁸ DANCO L. A. (1975), cité par KOFI V. (2008), op. cit, P 51;

¹⁰⁹ WARD J. L. (1987), cité par LWANGO A. B. R. (2009), op. cit, p 40-41;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

Les différentes phases décrites par ces auteurs ont permis une meilleure compréhension de l'interaction entre la famille, l'entreprise et l'individu et une plus grande prévisibilité des périodes de changement auxquelles l'entreprise devra se préparer afin de transformer ces changements en opportunité. Néanmoins, ces auteurs n'insistent pas assez sur les interrelations entre la famille, l'entreprise et l'individu et ne tiennent pas compte de l'impact de l'environnement sur le système entier¹¹⁰.

3.4. L'approche systémique

Plutôt que de se focaliser sur la dichotomie entre famille et entreprise et d'établir une relation hiérarchique entre ces deux sous-systèmes, la majorité des auteurs préconisent d'adopter une approche plus dynamique et plus holistique, qui est l'approche systémique. Cette approche appréhende l'entreprise familiale dans sa globalité ce qui permet une meilleure compréhension de l'unicité de son fonctionnement; et tient compte du phénomène d'intégration, d'interaction des composantes, d'adaptation, et d'ouverture à l'environnement extérieur qui influence sur le système global (entreprise familiale).

L'entreprise familiale serait un métasystème à l'intérieur duquel deux sous-systèmes distincts imbriqués (l'entreprise et la famille) ont un rapport égalitaire et coévolutif¹¹¹. Il se dégage un système d'activités ou tâches qui opère en fonction de ses finalités économiques et un système affectif qui opère en fonction d'un code qui relie les membres de la famille entre eux¹¹². Les tenants de l'approche systémique s'accordent sur le fait que les objectifs de la famille, ses valeurs et son mode de vie sont automatiquement transposés en contexte organisationnel. De ce fait, comprendre la dynamique des entreprises familiales n'est faisable qu'à la condition d'y intégrer les différents aspects liés à la dynamique familiale dans son ensemble. La famille est considérée alors comme une partie intégrante du système entreprise et non comme un sous-système du système total.

Les sous-systèmes de l'entreprise familiale sont désormais interdépendants les uns des autres. Selon plusieurs auteurs, cette interaction constitue l'élément central caractérisant l'entreprise familiale. Elle est aussi à la base de certains avantages, mais génère certains problèmes, notamment les conflits interpersonnels. Cependant, LANSBERG I.¹¹³ considère que l'entreprise

¹¹⁰ LAJEUNESSE C. (1989), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 52;

¹¹¹ KEPNER E. (1983), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 55;

¹¹² MILLER et RICE (1967), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 55;

¹¹³ LANSBERG I. (1988), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 54;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

familiale est constituée de quatre sous-systèmes: l'environnement, la famille, les gestionnaires et les propriétaires. Deux dimensions dominent ces sous-systèmes: la gestion et la propriété. Cet auteur précise que des problèmes ou conflits peuvent survenir lorsqu'une personne est identifiée à plusieurs sous-systèmes, car chacun des sous-systèmes véhicule ses propres normes, règles, structures organisationnelles, valeurs et attentes.

Pour DAVIS P. S. et STERN D.¹¹⁴, lorsqu'on parle d'entreprise familiale, on tient compte de trois éléments distincts: la firme (système tâche), la technologie et le système marché (environnement) et la dynamique de la famille. Chacun de ces sous-systèmes évolue selon une dynamique qui lui est propre, l'entreprise familiale est alors amenée à s'adapter, soit par anticipation, soit par réaction. Cependant, afin d'éviter toute dysfonction organisationnelle, ces auteurs préconisent trois éléments déterminants dans le processus d'adaptation de l'entreprise familiale. Il s'agit du maintien des frontières claires et appropriées entre les sous-systèmes en place, notamment les problèmes émotionnels au sein de la famille et les tâches requises pour le développement et le fonctionnement adéquat de l'entreprise; du développement des procédures et des mécanismes permettant à la famille de contenir et de résoudre ses propres conflits; de l'élaboration des tâches et de l'implantation d'une structure légitime et cohérente avec les comportements familiaux et organisationnels.

BECKHARD R. et DYER G. W.¹¹⁵ ont poussé un peu plus loin la réflexion en centrant leur analyse sur le niveau microéconomique (l'individu). Ils déterminent que le système entreprise familiale se divise en quatre sous-systèmes: l'entreprise, la famille, le fondateur et les tiers. Chaque sous-système possède sa propre identité et sa propre culture. Ils définissent ainsi six sortes de forces qui influencent et guident les actions des dirigeants, à savoir l'environnement général, les stades de vie de la firme, la culture organisationnelle, la culture de la famille, l'influence de la famille sur le fondateur et les motivations et valeurs personnelles du fondateur. Ces auteurs, considèrent que le système global de l'entreprise serait relativement stable tant et aussi longtemps que le propriétaire demeurera en place, mais lorsque viendra le moment de céder l'entreprise à un tiers, la situation peu devenir ambiguë.

Les modèles de ces auteurs soutenant des approches différentes ont servi de cadre conceptuel à plusieurs autres études. En ce qui nous concerne, nous constatons que la famille et l'entreprise sont clairement indissociables et interreliés que ce soit au niveau de la propriété ou de

¹¹⁴ DAVIS P. S. et STERN D. (1980), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 53;

¹¹⁵ BECKHARD R. et DYER G. W. (1983), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 54;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

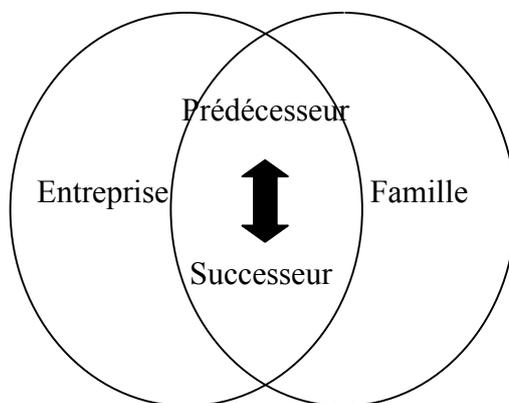
la gestion de l'entreprise. De même, les études empiriques menées auprès des entreprises familiales algériennes démontrent la perméabilité des frontières entre ces deux sous-systèmes. Le fait que l'entreprise confère à la famille et au chef d'entreprise une fierté et un prestige dans son village ou sa région¹¹⁶ illustre bien la difficulté qu'ont les membres d'entreprises familiales algériennes à dissocier famille et entreprise.

Nous nous intéressons, dans ce travail de recherche à la succession managériale dans les entreprises familiales. Le prédécesseur et le successeur sont les deux principaux acteurs du processus successoral, c'est donc au système individu que nous prétendons nous attarder.

Par ailleurs, l'environnement externe est exclu de notre cadre d'analyse puisque l'environnement externe n'a pas d'influence directe sur la décision de transmission managériale. En effet son influence se manifeste plutôt au niveau du transfert patrimonial.

Dans le cadre de notre travail, comme illustré à la figure n°1, comprendre la dynamique de l'entreprise familiale signifie comprendre la dynamique familiale, la dynamique de l'entreprise et les caractéristiques de ses membres individuels susceptibles de prendre des décisions ou de poser des gestes pouvant assurer la pérennité de l'entreprise, soit le prédécesseur et le successeur.

Figure n°1: Les sous systèmes à prendre en considération dans le cadre d'analyse globale



Source: établis par nos soins

➤ Le sous-système famille

La nature de l'entreprise familiale est différente vue que la composante famille influence indubitablement la marche de l'entreprise, notamment ses décisions stratégiques. Ces dernières ne sont pas uniquement fondées sur des logiques commerciales, mais doivent s'adapter aux

¹¹⁶ TESSA A. et GHEDDACHE L. (2010), op. cit, p 117;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

exigences familiales. SHARMA P. et al. (1997) explique cette influence par le fait que les critères de décision sont affectés par les considérations familiales incluses dans les objectifs de l'entreprise et les choix à considérer.

C'est ainsi que dans le processus de la succession, la famille peut, à travers plusieurs manières, affecter ou être affectée par le transfert de direction. La littérature montre que l'influence de la famille sur la succession peut se manifester à travers sa dynamique, sa culture et son cycle de vie. L'importance de cette influence dépend de l'étape du processus successoral, du nombre des membres de la famille impliqués dans la propriété et le management et surtout de leur rationalité décisionnelle.

➤ **Le sous-système entreprise**

Les dimensions retenues par la littérature pour décrire l'entreprise sont: les ressources, la culture, les stratégies, la direction et la structure¹¹⁷. Ces dimensions sont interliées et devraient s'articuler pour atteindre les objectifs poursuivis par les acteurs de la succession. La succession n'est pas une exception et son achèvement sera affecté par ces différentes dimensions organisationnelles. Par ailleurs, l'entreprise présente l'objet même du transfert et cette décision de confier le rôle de direction à un nouveau membre de la nouvelle génération peut perturber l'entreprise. En effet, la succession impose des changements considérables au niveau de l'organisation que ce soit au niveau de sa direction (la naissance d'une nouvelle forme de structure de gouvernance) ou sa performance. Par exemple, en cas d'échec de la succession, l'existence même de cette firme à long terme peut être mise en cause.

➤ **Les individus (prédécesseur et successeur)**

L'individu ou l'élément humain est au centre de l'entreprise familiale. Ainsi, les deux principaux acteurs qui sont au cœur de la succession sont le fondateur qui va mettre fin à son rôle de dirigeant (prédécesseur) et un nouveau membre qui va prendre sa place (successeur).

En effet, le rôle du fondateur ou du dirigeant est prédominant dans l'entreprise familiale. Ceci lui permet d'exercer une influence significative sur la culture et la performance de cette dernière. L'entreprise est très dépendante de l'autorité, du savoir et des réseaux du dirigeant et cela peut

¹¹⁷ LE BRETON-MILLER I. (2011) : « *Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales* », Gestion, Vol. 36, n° 1, HEC Montréal, p 28;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

s'expliquer par la longueur de son passage dans l'entreprise familiale. Ainsi, cette influence peut durer même après son départ.

La littérature a indiqué que l'influence du dirigeant sur la réussite ou l'échec de la succession est plus considérable. Autant que chef de famille et président de l'entreprise, il détient un pouvoir considérable qui lui permet de contrôler le processus de succession en influençant la nature le temps et la qualité du transfert. Il peut ainsi utiliser son rôle de père afin de conserver le pouvoir face à son fils et inhiber par la suite l'achèvement du processus de transmission. Ainsi, le prédécesseur peut influencer le succès du transfert managérial en vertu de quatre principales variables à savoir sa volonté de transmettre l'entreprise, sa personnalité et ses besoins, la qualité de la relation avec le successeur et ses caractéristiques démographiques.

Le successeur joue aussi un rôle important puisque le prédécesseur débute le processus et le successeur a la responsabilité de le continuer. Le déroulement efficace de la succession peut être influencé par le manque d'intérêt de la part du successeur. Il bénéficie donc d'un grand pouvoir qui lui permet de conditionner le temps, le coût et la manière avec laquelle se déroule cette transmission et affecter par la suite la réussite de la transmission en vertu de son engagement, ses compétences, son degré de préparation et sa relation avec les autres membres de la famille.

4. Les spécificités de l'entreprise familiale

Presque toutes les études de comparaison entre entreprises familiales et non-familiales reconnaissent sans contredit des spécificités et particularités propres aux entreprises familiales. Il est généralement reconnu que ces dernières sont différentes des autres en ce qu'elles combinent une entreprise et une famille, deux institutions qui comportent chacune des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres.

Ces deux entités (l'entreprise et la famille) sont en interaction permanente. Afin de comprendre la dynamique des entreprises familiales, bon nombre de chercheurs se sont intéressés à l'analyse de cette particularité, qui est l'interaction entre l'entreprise et la famille, et ont abouti à la mise en lumière de plusieurs traits distinctifs permettant de différencier sur plusieurs plans l'entreprise familiale de l'entreprise non familiale.

Nous traitons successivement l'importance des entreprises familiales dans le monde, l'interaction famille-entreprise, la culture de l'entreprise familiale, ses objectifs, le mode de gestion qui règne

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

dans ces entreprises et enfin la gouvernance dans les entreprises familiales. Nous tenterons également d'expliquer ces spécificités à travers la théorie d'agence et la théorie des ressources.

L'objectif de cette section est de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale, s'agissant de ses caractéristiques, qui sera reflété sur son processus successoral; et d'expliquer aussi notre intérêt à ce domaine d'étude qui est celui des entreprises familiales.

4.1. L'importance des entreprises familiales dans le monde

L'un des premiers résultats des recherches menées sur les entreprises familiales dans le monde, est le fait que celles-ci sont prépondérantes dans la plupart des économies. Leur nombre et leur contribution à la création de richesses et d'emplois sont importants.

DONCKELS R. et AERTS R.¹¹⁸ ont interrogé 1132 dirigeants dans 8 pays européens, dans l'objectif d'estimer la proportion d'entreprises à caractère familial. Les résultats de cette étude sont représentés dans les deux tableaux ci-dessous.

Tableau n°5: Les PME familiales dans huit pays européens

Pays	Pourcentage de PME familiales
Allemagne	82.0%
Autriche	83.2%
Belgique	69.0%
Finlande	63.2%
France	60.5%
Pays-Bas	51.7%
Royaume-Uni	67.3%
Suisse	67.2%

Source: COMBLÉ K. et COLOT O. : « L'entreprise familiale: concept et importance en Belgique. Reflet et perspectives », XLV, 2, p 92.

Tableau n°6: Les PME familiales en fonction de leur taille dans huit pays européens

Nombre de travailleurs	Pourcentage des PME familiales
Moins de 10	77.4%
10 à 19	69.2%
20 à 49	67.8%
50 à 99	51.6%

Source: COMBLÉ K. et COLOT O., op. cit, p 92.

¹¹⁸ DONCKELS R. et AERTS R. (1993), « Plein feux sur les PME, de la théorie à la pratique », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Bruxelles, pp 162-164;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

À partir des tableaux n°5 et n°6, le pourcentage des PME familiales (c'est à dire dans ce cas les PME dont la majorité des parts est détenue par une famille et dont les principales fonctions de gestion sont exercées par des membres de la famille) varie entre 51% et 83% des PME dans ces huit pays européens. Et plus la taille de l'entreprise est petite, plus la part des PME familiales augmente dans le total.

Ces résultats sont confirmés par l'enquête menée par WITTERWULGHE R. et al.¹¹⁹. Celle-ci révèle que 82% des PME sont détenues majoritairement par le dirigeant et/ou sa famille et que 71% de ces entreprises sont gérés par des membres de la famille.

Une étude de l'International Family Enterprise Research Academy (IFERA) sur les entreprises familiales révèle que les entreprises familiales sont non seulement dominantes dans la plupart des pays européens en terme de nombre, mais aussi en ce qui concerne la contribution au PNB. Le tableau ci-dessous récapitule ces données.

Tableau n° 7: Les entreprises familiales: nombre et contribution au PNB

Pays	Pourcentages de PME familiales	Contribution au Produit National Brut
Allemagne	60%	55%
Belgique	70%	55%
Chypre	80%	-
Espagne	75%	65%
Finlande	80%	40-45%
France	60%	60%
Grèce	80%	-
Italie	93%	-
Pays-Bas	74%	54%
Portugal	70%	60%
Royaume-Uni	70%	-
Suède	79%	-

Source: IFERA (2003), cité par GHEDDACHE L. (2012), op. cit, p 18.

Selon CROUZET F.¹²⁰, le pourcentage des entreprises familiales dans l'Union Européen varie de 75% à 99% selon les pays. Par entreprise familiale, cet auteur entend l'entreprise possédée, contrôlée et gérée par une famille. Elles représentent selon lui deux tiers du PIB et assurent deux tiers des emplois.

¹¹⁹ WITTERWULGHE R. et al. (1994), cité par GHEDDACHE L. (2012) : « étude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Mouloud Maameri, Tizi Ouzou, p 16;

¹²⁰ CROUZET F. (1995), cité par GHEDDACHE L. (2012), op. cit, p 16;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

HUGRON P.¹²¹ souligne que l'entreprise familiale est une forme prédominante dans les économies occidentales et omniprésentes dans les économies en voies de développement.

Certains chercheurs se sont intéressés à identifier le poids économique des entreprises familiales dans leur propre pays. Les résultats sont récapitulés au tableau ci dessous.

Par exemple, aux États-Unis, ASTRACHAN J. H. et KOLENKO T. estiment que plus de 90% des entreprises sont détenues et contrôlées par une ou plusieurs familles et qu'elles représentent entre 30 et 60% du PNB. En Allemagne, REIDEL H. constate que 80% des entreprises sont de type familial. En Australie, OWENS R. estime que les entreprises familiales représentent 75% des entreprises et qu'elles emploient 50% des travailleurs. Dans son enquête sur les dirigeants de PME françaises, DUCHENEAUT B. constate que 43% des dirigeants de PME détiennent plus de 50% du capital de leur entreprise. Si on y ajoute le capital détenu par la famille et les amis, le pourcentage de détention monte à 72%. Selon ALLOUCHE, J et AMANN B., 29.4% des 1000 plus grandes entreprises françaises étaient contrôlées par des familles en 1992 et jusqu'à 49.2% des 500 plus grandes entreprises industrielles.

¹²¹ HUGRON P. (1998), cité par GHEDDACHE L. (2012), op. cit, p 16;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

Tableau n°8: Le poids économique des entreprises familiales

Auteurs	Pays	Poids
Reidel [1994]	Allemagne	75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66 % du PNB ; 80 % des entreprises allemandes sont des entreprises familiales.
Owens [1994]	Australie	75 % des entreprises australiennes sont des entreprises familiales ; elles emploient 50 % des travailleurs.
Martinez [1994]	Chili	75 % des entreprises sont des entreprises familiales dont 65 % des moyennes et grandes entreprises.
Gallo et Estapé [1992, 1996]	Espagne	Dans les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à \$2 millions, 71 % sont des entreprises familiales et dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17 % sont des entreprises familiales.
Glueck et Meson [1980] ; Ward [1987] ; Ibrahim et Ellis [1994], Astrachan et Kolenko [1994]	États-Unis	90 % des entreprises sont possédées par des familles ; elles contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du PNB et paient la moitié du total des salaires
Allouche et Amann [1995]	France	Sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59 % sont familiales

Source: ALLOUCHE, J et AMANN B. (2000), *op. cit.*, p 47.

Par ailleurs, il est important de constater que les entreprises familiales ne sont pas que des PME et qu'il en existe un grand nombre parmi les grandes entreprises. Ainsi, de célèbres grandes marques sont aussi des entreprises familiales: Hermès, Aldi, Ikea, Porsche, Fiat ou encore Ford Motor Company qui est encore aujourd'hui contrôlée par la famille Ford à 40%.

Enfin, le tableau ci-dessous énonce les entreprises familiales les plus anciennes dans le monde, qui ont su passer le cap de plusieurs générations. L'entreprise de construction Kongo Gumi, créée par un Coréen en 578 à Osaka au Japon, serait la plus ancienne entreprise familiale au monde, et en Europe la plus ancienne serait le Château de Goulaine créé en 1000 en France.

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

Tableau n°9: Les plus anciennes entreprises familiales au monde

Nom de l'entreprise	Date de création	Pays
Kongo Gumi	578	Japon
Ho-Shi	718	Japon
Château de Goulaine	1000	France
Fonderia Pontificia Marinelli	1000	Italie
Barone Ricasoli	1141	Italie
Barovier et Toso	1295	Italie
Hotel Pilgrim Haus	1304	Allemagne
Richard de Bas	1326	France
Torrini Firenze	1369	Italie
Antinori	1385	Italie

Source: www.familybusinessmagazine.com, consulté le 14/06/2005, cité par: COLOT O. (2007), *op. cit*, p 22.

4.2. Interaction famille-entreprise

Plusieurs auteurs considèrent l'entreprise familiale comme un ensemble constitué de deux principaux sous-systèmes distincts: l'entreprise et la famille. Ces deux sous-systèmes ont chacun leurs propres membres, objectifs et dynamiques. De plus, ils sont en interaction permanente, ils s'influencent l'un l'autre. Et c'est ainsi que cette interaction détermine le caractère fondamental de l'entreprise et définit ses spécificités.

En effet, selon MILLER E.J. et RICE A.K.¹²², l'entreprise familiale est composée d'un système « entreprise », où priment les finalités économiques et les ressources et d'un système « affectif », où priment les intérêts de la famille. Le dirigeant de l'entreprise familiale, quant à lui fait partie des deux sous-systèmes.

KENYOUN-ROUVINEZ D. et WARD J.L.¹²³ expliquent que c'est la combinaison de ces deux systèmes qui diffère l'entreprise familiale des autres et chacun d'eux comportent des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui lui sont propres et parfois même contradictoires.

Pour CATRY B. et BUFF A. « *l'entreprise familiale est tirillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise. La famille fonctionne sur un mode affectif, dont l'objectif est de réunir les membres de toutes les générations et de les protéger ... Au*

¹²² MILLER E.J. et RICE A.K (1967), Cité par: COLOT O, (2007), *op. cit*, p. 40;

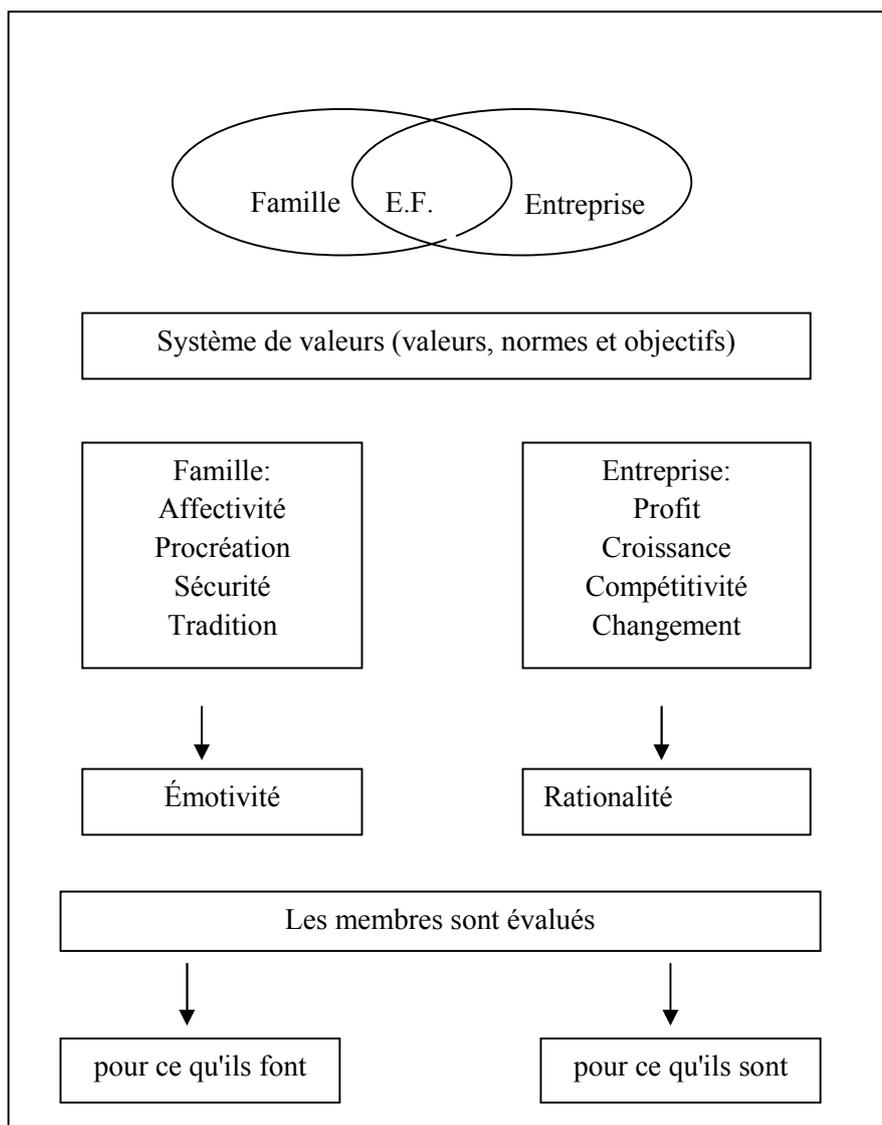
¹²³ KENYON-ROUVINEZ D. et WARD J.L. (2004), *op. p.* 13;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

contraire, le monde de l'entreprise fonctionne selon une logique économique, dont l'objectif est de produire, de vendre et de réaliser un bénéfice¹²⁴ ».

La figure ci-dessus met en évidence ce dilemme fondamental qui caractérise les entreprises familiales sur deux plans: les valeurs, d'une part, avec la dominance d'émotivité pour la famille et la dominance de rationalité pour l'entreprise, et l'évaluation des membres, d'autre part.

Figure n°2: L'entreprise familiale à l'interface de deux systèmes au fonctionnement différent



Source: GOETSCHIN P. (1987): « La gestion de la succession dans les PME ». *Revue économique et sociale, Lausanne, juin, p. 100.*

L'entreprise familiale se situe donc à l'intersection de ces deux institutions qui tendent à fonctionner selon leurs règles propres de conduite. La famille est régie par des normes d'égalité,

¹²⁴ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p. 189;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

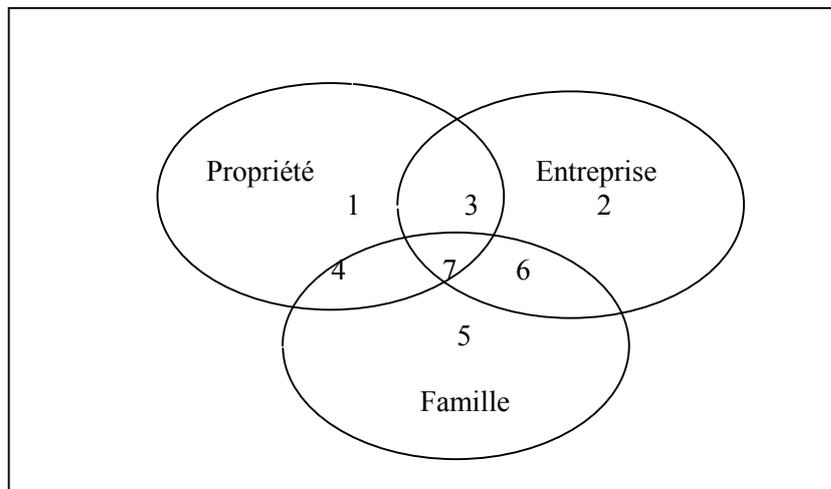
d'intégration et de sollicitude; par contre, l'entreprise applique des critères de mérite, de sélection et d'analyse objective.

La gestion de l'entreprise familiale est régie par une symbiose de ces deux institutions ou un compromis de leurs objectifs et cultures, même si cela paraît paradoxal. Du fait de cette délicate cohabitation, les conflits (conflits institutionnels) dans les entreprises familiales sont fréquents. Il arrive que la famille ait le dessus sur l'entreprise: ce serait par exemple le cas où des conflits de famille se répercuteraient sur la gestion de l'entreprise, ou lorsque les projets sont limités par les capacités de gestion et de financement des membres de la famille. Ce serait aussi le cas de la famille qui puiserait dans les liquidités de l'entreprise et entraînerait un manque d'autofinancement et d'investissement. Ou bien d'un dirigeant-proprétaire qui imposerait ses choix et ses successeurs, ce qui engendrerait une démotivation du personnel qui a peu de chance de promotion. De la même manière, l'entreprise pourrait avoir le dessus sur la famille. La famille serait alors dépendante de l'entreprise qui absorbe le temps et les moyens des membres de la famille. Les difficultés et les conflits de l'entreprise se répercutent sur l'harmonie de la famille et cette dernière perd aussi son pouvoir de contrôle de l'entreprise peu à peu avec la croissance de l'entreprise.

Il fut cependant établi que la famille et l'entreprise en tant que sous-systèmes ne pouvaient qu'insuffisamment expliquer le comportement du système entreprise familiale. C'est pourquoi d'autres auteurs ont défini l'entreprise familiale comme un système complexe constitué de trois sous-systèmes interdépendants qui sont: la famille, l'entreprise et la propriété de l'entreprise (actionnariat). Chacun de ces sous-systèmes a ses propres valeurs et objectifs. Par exemple, les valeurs de la sphère familiale sont l'unicité, la bonne entente et l'égalité des membres de la famille. L'entreprise quant à elle, est tournée vers les gains et la productivité. Enfin, l'actionnariat est intéressé par la rentabilité et la valeur des actions. L'interdépendance de ces trois sous-systèmes est schématisée ci-dessous.

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

Figure n°3: Le modèle des trois cercles



Source: GERSICK K et al. (1997), cité par GHEDDACHE L. (2012), op. cit, p 39.

McCRACKEN K.¹²⁵ a complété ce schéma en y insérant les différentes catégories d'intervenants au sein de ces trois sous-systèmes:

1. les actionnaires non familiaux: ils souhaitent une bonne rentabilité et des dividendes;
2. les travailleurs non-membres de la famille: leurs intérêts portent sur des perspectives de carrière et une sécurité d'emploi;
3. les managers qui sont également actionnaires: ils veulent de l'autonomie et de la rentabilité;
4. les actionnaires familiaux passifs: ils sont intéressés par les dividendes et la rentabilité, ils veulent une information claire sur la situation de l'entreprise et des possibilités de sortie de l'actionnariat;
5. la famille: elle souhaite un bon équilibre entre la famille et l'entreprise;
6. les travailleurs membres de la famille: leurs intérêts portent sur des perspectives de carrière, les possibilités de succéder et/ou de devenir actionnaires. Ils sont pour le réinvestissement des bénéfices;
7. les actionnaires familiaux actifs: ils sont également pour le réinvestissement des bénéfices et souhaitent néanmoins un dividende, un équilibre famille-entreprise ainsi qu'une bonne liquidité et rentabilité.

¹²⁵ McCRACKEN K. (1999), cité par COLOT O. (2007), op. cit, pp 42-43;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

À partir de ces éléments, il est évident de constater que des tensions (conflits d'intérêts) sont possible entre les différents acteurs de l'entreprise familiale puisque chacun d'eux a des intérêts et des priorités divergents qu'il est parfois difficile de concilier. D'autres problèmes (conflits de fonctions), qui se manifestent par une confusion entre les différentes fonctions, peuvent survenir lorsque ces mêmes personnes ont plusieurs fonctions incompatibles en tant que membre d'un, de deux ou de trois sous systèmes avec chacun ses propres normes et valeurs.

Le modèle tri-circulaire incite à imaginer la transmission de l'entreprise familiale à la génération suivante dans trois dimensions possibles au moins: la succession à la tête de l'entreprise, la succession du revenu économique et du contrôle lié à l'actionnariat, la succession comme membre et/ou chef de la famille. IL est aussi possible de constater que de nombreux problèmes, d'ordres familiaux, peuvent survenir entre les différentes parties concernées par la transmission de l'entreprise. Le prédécesseur n'est peut être pas pressé de quitter sa place, ce qui peut mener son fils à développer des sentiments d'hostilité envers son père. Des dissensions familiales peuvent aussi surgir dans les relations intra-générationnelles à cause des privilèges accordés au fils aîné, ce qui peut entraîner une mésentente fraternelle ou entre cousins.

Avec le temps, lorsque les membres de l'organisation ne trouvent pas de moyens pour résoudre ces conflits, ces derniers s'aggravent et peuvent même détruire l'entreprise, la famille, ou les deux à la fois. Les membres de la famille doivent contrôler l'interaction entre les deux principaux sous-systèmes de l'entreprise. Pour se faire ils doivent faire des compromis afin de concilier leurs intérêts (les intérêts de l'entreprise et de la famille) et veiller à privilégier les décisions qui sont bonnes pour le système dans son intégralité et non pour chacun des sous-systèmes pris séparément¹²⁶.

Les entreprises familiales sont donc confrontées au défi de resserrer les liens entre la famille et l'entreprise et d'aligner les intérêts des différents acteurs pour poursuivre un objectif commun qui est celui de la continuité. Cela demande beaucoup d'efforts et de temps. Un des éléments de la réussite de ce défi consiste à utiliser une base commune qui constitue la culture de l'entreprise pour cimenter le socle sur lequel se construira l'avenir.

¹²⁶ LAMBRETCH J. et PIRNAY F. (2009), op. cit, pp 28-29;

4.3. La culture de l'entreprise familiale

Les entreprises sont uniques. Elles ont une philosophie et des valeurs distinctes même pour les entreprises implantées dans le même pays et à la même époque, de même secteur d'activité, et de taille semblable. Cela est dû à l'originalité de leur culture.

La culture de l'entreprise est un mode de pensée et d'action, et un ensemble de croyances, de valeurs, de normes, de mythes, de légendes, d'héros, de rites et de tabous plus ou moins partagés par tous ses membres et qui se transmettent de génération en génération.

Une des définitions de la culture d'entreprise, souvent citée, est celle de Schein. Pour lui, « *la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action, de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière la plus appropriée de pouvoir penser et sentir les problèmes de l'action collective* »¹²⁷.

Dans les entreprises familiales, DYER G. W.¹²⁸ a identifié, dans son étude, quatre types de culture des entreprises familiales: la culture paternaliste, laisser-aller, participative et conflictuelle. Pour établir sa typologie, cet auteur s'est basé sur sept postulats concernant à la fois la nature de la relation, la nature humaine, la nature de la vérité, de l'environnement, de l'universalisme ou du particularisme, de la nature de l'activité humaine et du temps.

- la nature de la relation: les relations entre les membres sont-elles hiérarchiques, orientées vers le groupe ou individualistes?
- la nature humaine: le genre humain est-il considéré comme naturellement bon, mauvais, ou ni l'un ni l'autre?
- la nature de la vérité: la vérité est-elle découverte par l'autorité ou par un processus d'investigation personnelle?
- l'environnement: le genre humain peut-il maîtriser l'environnement, doit-il essayer de s'y allier ou doit-il être subjugué par l'environnement?

¹²⁷ SCHEIN EDGARD H. (1985): « *Organizational Culture and Leadership* », San Francisco, Jossey-Bass, 4^{ème} édition, p 18;

¹²⁸ DYER G. W. (1988), cité par CADIEUX L. (1999), *op. cit.*, pp 29-30;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

- l'universalisme ou le particularisme: faut-il évaluer tous les membres de l'entreprise selon les mêmes règles ou faut-il accorder des traitements de faveur?
- la nature de l'activité humaine: le genre humain est-il considéré comme naturellement actif ou passif?
- le temps: les membres de l'entreprise sont-ils orientés vers le passé, le présent ou le futur?

Les quatre types de culture sont:

- la culture paternaliste: c'est la plus commune en contexte d'entreprise familiale (80% des cas). Les dirigeants, très souvent des membres de la famille, ont toute l'autorité et détiennent tous les pouvoirs décisionnels. Les relations interpersonnelles sont hiérarchiques et les membres de la famille ont peu de confiance envers les employés et, par conséquent, les supervisent très étroitement. Les membres de l'entreprise sont évalués selon des traitements préférentiels et sont orientés vers le passé. Enfin, ce type de culture ne prépare pas bien les héritiers à leurs futures responsabilités de leadership. Malgré tout, selon l'auteur, l'entreprise familiale de culture paternaliste semble fonctionnelle quand le dirigeant de l'entreprise a l'expertise nécessaire et l'information pertinente pour gérer tous les aspects de l'organisation;
- la culture laisser-faire (10% des cas): elle se différencie de la culture paternaliste par le fait que les dirigeants accordent plus de confiance aux employés et ceux-ci ont des responsabilités et peuvent prendre certaines décisions;
- la culture participative: elle se retrouve rarement dans les entreprises familiales selon l'auteur (10% des cas). Dans ce type de culture, la nature des relations est orientées vers le groupe (collatérale), les dirigeants ont confiance en leur employés (le genre humain est bon), la vérité se situe dans les décisions de groupe, tous les membres de l'entreprise sont évalués selon les mêmes règles et sont orientés vers le présent ou le futur;
- la culture professionnelle: ce type de culture est très rare, elle est véhiculée principalement lorsque l'entreprise familiale perd son caractère familial à la suite d'une vente ou d'une fusion.

Cependant, la culture d'entreprise n'existe pas dans l'absolue, elle se crée et se développe au cours des années. Au commencement, le rôle du fondateur est primordial dans le processus de

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

création et de développement de la culture d'entreprise. Selon Edgar Schein¹²⁹, l'entreprise naît des efforts, des croyances et des convictions intimes de son fondateur. Lorsque le fondateur crée sa propre entreprise; sa vision de fonctionnement du monde, le rôle que l'entreprise jouera dans celui-ci, la nature humaine, etc. sont déjà bien arrêtée. *"En conséquence, la culture de cette société sera étroitement imprégnée des vérités du fondateur qui constitueront le ciment de cet esprit maison"*¹³⁰.

La culture de l'entreprise familiale trouve également son origine dans la famille. Elle provient des comportements et des contacts entre ses membres, de son histoire, de ses réalisations dans l'entreprise, de ses objectifs et de ses conflits. Tous ces éléments contribueront également à forger la culture de l'entreprise. Ainsi, lorsque l'entreprise familiale passe entre les mains d'autres générations, la famille joue le rôle de catalyseur de la culture de l'entreprise.¹³¹ Elle institutionnalise et transmet cette culture qui reste intacte malgré les générations qui se succèdent et l'environnement qui se modifie avec les années.

Selon CATRY B. et BUFF A.¹³², la culture d'entreprise familiale s'articule autour de quatre thèmes: passion pour le travail, gestion d'une extrême prudence, discrétion et enfin un sens aigu des responsabilités sociales. Ces valeurs bâtissent l'histoire de l'entreprise et sont enseignées aux nouvelles générations.

- Une passion commune, le travail. Dans les entreprises familiales, l'éducation au travail tient une place importante. Les nouvelles générations sont sensibilisées à l'effort, à l'initiative et à l'entrepreneuriat. Ainsi, on fait comprendre aux nouvelles générations que leur présence dans l'entreprise leur apporte plus de devoirs que de droits.
- La relation à l'argent: entre gestion prudente et austérité. Les nouvelles générations apprennent que la propriété du capital leur donne plus de liberté et en conséquence plus de devoir, le sens de l'économie leur est inculqué pour pratiquer une gestion dans la prudence, voire l'austérité. Et là encore l'argent facile ne fait pas partie des valeurs des entreprises familiales.
- La discrétion. Le goût du secret des entreprises familiales s'expriment dans le fameux adage: "Pour vivre heureux, vivons cachés!" Cette réserve contribue à

¹²⁹ SCHEIN EDGARD H. (1985), op. cit, p 18;

¹³⁰ CATRY B. BUFF A. (1996), op. cit, p 48;

¹³¹ idem;

¹³² ibid. pp 49-56;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

alimenter la légende du fondateur et peut même devenir une arme stratégique, à condition d'en faire bon usage. « *Cependant, cette tradition de repli semble peu à peu disparaître avec l'arrivée de nouvelles générations qui comprennent que communiquer ne signifie pas tous dire, à n'importe qui, n'importe quand et n'importe comment. À chaque société familiale de développer une politique de communication qui respectent ses valeurs et sa volonté de maintenir une certaine discrétion* »¹³³

- Les responsabilités sociales. Les valeurs éthiques des entreprises familiales s'incarnent dans l'engagement de ces sociétés dans la vie sociale. Elles apportent du bien-être à leur ville d'origine et du soutien à des associations caritatives.

D'un autre point de vue, HANDLER W. C.¹³⁴ incluent l'importance de la culture de l'entreprise dans les facteurs d'influence sur le succès ou l'échec de la succession dans un contexte d'entreprise familiale. Ainsi, selon COLOT O.¹³⁵, les valeurs qui pèsent lourdement dans une entreprise familiale et mènent à des types de leadership autocratiques et paternalistes constituent souvent un frein pour la transmission de l'entreprise, car le chef d'entreprise ne parvient pas à y renoncer.

4.4. Les objectifs de l'entreprise familiale

Selon la théorie économique néoclassique, l'objectif principal de l'entreprise est de maximiser son profit. Cela est nécessaire pour survivre dans des conditions de concurrence parfaite. « *Le profit constitue son seul objectif et la condition même de sa survie* »¹³⁶. La concurrence mène donc les entreprises à devenir de grande taille afin de réaliser des économies d'échelle.

Cependant, les PME ne suivent pas toujours cette logique et cela s'explique par diverses raisons:

- la PME ne travaille pas nécessairement sur un marché de concurrence parfaite. Elle profite souvent des opportunités offertes sur le marché et investit dans un créneau où elle se spécialise et occupe par la suite une position privilégiée;
- la PME se caractérise par un lien étroit entre l'entreprise et la personnalité de son dirigeant qui est généralement le propriétaire. Ainsi, les objectifs du dirigeant-

¹³³ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 55;

¹³⁴ HANDLER W. C. (1990), cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 45;

¹³⁵ COLOT O. (2007), op. cit, pp 45-46;

¹³⁶ WITTERWULGHE R. (1998), op. cit, p 84;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

propriétaire ne se limitent pas simplement à la maximisation de son profit. Il peut avoir d'autres objectifs: le bien-être ou le loisir, la création d'emplois pour lui et sa famille, l'indépendance, la réalisation personnelle, etc. Le dirigeant-propriétaire essaie de réaliser ces objectifs à travers son entreprise. Cet état se prononce essentiellement dans les PME familiales où il n'y a pas de dissociation entre la propriété et la direction de l'entreprise;

- afin de diminuer les pressions fiscales, un grand nombre de PME sont gérées non pas comme des centres de profit mais comme des centres de frais. Certains dirigeants évitent alors de maximiser le profit de leur entreprise. Et ils ne cherchent pas à minimiser leurs coûts puisqu'ils y incorporent une série d'avantages en nature qu'ils octroient à eux même, à leur famille ou à leurs collaborateurs qui seront par la suite comptabilisés comme frais de l'entreprise.

Les objectifs des PME, et spécifiquement des PME familiales, sont donc multiples et de nature diverses. Ils dépendent essentiellement de la personnalité du dirigeant-propriétaire et des contraintes fiscales et institutionnelles spécifiques du marché dans lequel elles évoluent. Le profit apparaîtra donc comme un élément parmi d'autres dans la fonction objectif de l'entreprise. Selon SCITOVSKI T.¹³⁷, le dirigeant-propriétaire recherche à la fois le profit et un style de vie calme et tranquille. La fonction d'utilité comprend donc deux éléments: le profit et le temps de loisir. De même, OSTERYOUNG J. S. et al.¹³⁸ proposent la fonction d'utilité suivante: $U = U(F, N)$ où F représente le facteur financier (le revenu et les avantages en nature) et N représente le facteur non-financier (le temps de loisirs, l'estime de soi, la volonté de réussir).

Pour mieux expliciter cette diversité d'objectifs dans les PME, BAUER M.¹³⁹ propose la théorie de « l'homme à trois tête ». C'est une typologie des dirigeants basée sur le fait que le dirigeant-propriétaire fonctionne avec une triple rationalité: économique, politique et familiale. L'Homo Economicus cherche la maximisation du profit de son entreprise; l'Homo Politicus cherche à consolider son pouvoir dans l'entreprise et à le conserver; le Pater Familias, quant à lui, tente d'aider sa famille. Ensuite, il caractérise les dirigeants en fonction de la taille relative de chacune de ces trois têtes. Lors de la transmission de la PME, le chef d'entreprise sera confronté à un dilemme: il est à la fois un Homo Politicus qui veut conserver son entreprise pour la diriger seul

¹³⁷ SCITOVSKI T. (1943), cité par WITTERWULGHE R. (1998), op. cit, p 87;

¹³⁸ OSTERYOUNG J.S. et al. (1992), cité par WITTERWULGHE R. (1998), op. cit, p 87;

¹³⁹ BAUER M. (1993): « *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille* », Paris, Collection L'Entreprise, InterEditions, p 12;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

sans partage, un Pater Familias qui désire aider ses enfants et partager avec eux un savoir, un savoir-faire et un patrimoine et enfin un Homo Economicus qui cherche à vendre son entreprise¹⁴⁰.

Parmi les nombreuses typologies des dirigeants de PME, celle de JULIEN P.A et MARCHESNAY M.¹⁴¹ semble particulièrement bien adaptée au profil des dirigeants-proprétaires de la PME familiale. Cette typologie distingue trois objectifs fondamentaux:

- le besoin de pérenniser la PME, c'est-à-dire le souci de durée dans l'espoir de la transmettre à un repreneur ou à un membre de la famille ou de l'entreprise en d'autres termes, assurer la survie¹⁴² de l'entreprise au-delà de la vie propre de l'entrepreneur;
- le besoin d'indépendance, c'est-à-dire la volonté de ne pas laisser entrer d'autres personnes dans le capital de la PME et aussi la volonté d'être autonome en terme de prise de décision;
- le besoin de croissance; qui est une manière pour l'entrepreneur de se réaliser, de réussir et d'être puissant.

Ainsi, dans leur typologie, ils proposent deux types de comportement: le PIC et le CAP. Le dirigeant de type CAP sera intéressé par les activités de croissance. Il aura un comportement très opportuniste et investira dans des affaires rentables. Son deuxième objectif sera le maintien de son autonomie dans les décisions. Il pourra s'endetter, ouvrir son Capital mais veillera à conserver son autonomie. Enfin, il sera intéressé par la pérennité de son entreprise que si elle peut continuer à lui procurer des revenus. Par contre, Le dirigeant de l'entreprise familiale serait plutôt du type PIC car il utilise des capitaux d'origine familiale suite à son aversion à l'endettement, maîtrise et s'adapte à son métier. Son premier objectif sera d'assurer la pérennité de son entreprise. Son deuxième objectif sera d'assurer l'indépendance de son entreprise. Enfin son dernier objectif (accessoire) sera la croissance.

Selon CATRY B. et BUFF A., la pérennité ne peut être envisagée que si l'entreprise s'est développée, et a augmenté ses parts de marché, ils affirment que « *cette croissance ne constitue*

¹⁴⁰ ibid. p 29;

¹⁴¹ JULIEN P.A et MARCHESNAY M. (1996): « *L'entrepreneuriat* », Paris, Economica, gestion poche, p 58;

¹⁴² La pérennité fait référence à ce qui dure dans le temps, à une certaine continuité de l'activité de l'entreprise et de son existence depuis plusieurs décennies. Les analyses de survie quant à elles se préoccupent souvent des entreprises nouvellement créées, souvent par une appréciation des risques de mortalité à 3 ou 5 ans (parfois 8 ans), où la dimension entrepreneuriale prend une place considérable. Par ailleurs, par pérennité de l'entreprise MIGNON S. (2000, p 185) entend continuer à être la propriété de la famille et à être dirigée par les membres de la famille.

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

pas un but en soi. Elle est d'avantage considérée comme le passage obligé pour atteindre l'objectif fondamental de pérennité ». ¹⁴³ Ils ajoutent que l'entreprise familiale n'accepte la croissance que dans la mesure où cette dernière ne remet pas en cause son indépendance. ¹⁴⁴

Pour ces mêmes auteurs, le moyen utilisé pour atteindre l'objectif de la survie de l'entreprise est l'unité de l'actionnariat familial à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif; Ils constatent « *cet actionnariat uni est le fondement d'une tradition de réinvestissement des bénéfices, de sacrifices familiaux ainsi que d'une limitation volontaire des mouvements d'action, composantes essentielles de la stabilité de la société familiale* ». ¹⁴⁵

Dans cet objectif, les entreprises familiales pratiquent une « politique de prélèvement » ¹⁴⁶: La rémunération des dirigeants-propriétaires des entreprises familiales est composée de deux parties: une partie est un salaire et l'autre constitue une distribution cachée des bénéfices. Cela permet de financer les investissements de l'entreprise sans faire recours à l'endettement. La famille constitue également un moyen de protection du capital, elle est le premier recours vers lequel la société se tourne, lui imposant sacrifices dans l'objectif de soutenir la société en difficulté. Ainsi, les membres de la famille sont réticents à vendre leurs parts car le sens de devoir leur dicte de soutenir la société.

4.5. Le mode de gestion de l'entreprise familiale

Selon M. KALIKA M. ¹⁴⁷, les PME familiales sont généralement moins différenciées, moins formalisées, moins planifiées, moins contrôlées, et plus centralisées que les PME non familiales. Selon lui ces différences structurelles s'expliquent d'une part par la taille des PME familiales généralement plus petite que celle des PME non familiales et d'autre part par une direction de celles-ci plus autodidacte que gestionnaire. Pour KALIKA M., ces différences structurelles ont des conséquences au niveau organisationnel. En effet, cela pourrait mener à une faible décentralisation causée par la volonté du dirigeant de ne pas partager son pouvoir ainsi qu'à une limitation de la différenciation due à l'hésitation du dirigeant à recruter des cadres. En outre, le dirigeant d'entreprise familiale pratique souvent un contrôle direct et personnel, ce qui explique en partie la moindre standardisation dans ce type d'entreprise.

¹⁴³ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 65;

¹⁴⁴ ibid. p 66;

¹⁴⁵ ibid. p 67;

¹⁴⁶ HIRIGOYEN G. (1984), cité par CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 68;

¹⁴⁷ KALIKA M. (1988): « *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances* », Economica gestion, P 254;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

DONCKELS R. et FROHLICH E.¹⁴⁸ (1991) donnent cinq raisons qui permettent de percevoir les entreprises familiales comme différentes des entreprises non familiales:

- Ce sont des systèmes clos ou le sous-système « famille » domine et influence les trois autres sous-systèmes que sont le capital action, le management et l'entreprise;
- la grande majorité des entreprises familiales ont une aversion pour le risque. En effet, leurs managers sont très souvent des « hommes orchestres »;
- elles accordent moins d'importance aux conditions de travail, la participation des travailleurs dans la prise de décision est moindre mais elle les rémunère souvent au-dessus de la moyenne. Selon les auteurs, ce constat s'explique par la relation particulière entre entrepreneur et travailleurs qui est fort proche d'une relation parent-enfant;
- elles sont plutôt conservatrices et moins tournées vers le profit et la croissance à court terme;
- elles ne ressentent pas le besoin de créer des relations socioéconomiques avec leurs concurrents.

Les PME familiales éprouvent des difficultés à professionnaliser le management et la gestion par des recrutements externes ou par la formation des membres de la famille. À ce propos, DYER G. W.¹⁴⁹ nous donne trois raisons qui, selon lui, incitent les PME à se professionnaliser:

- le manque de compétences en management des membres de la famille,
- la nécessité de changer les normes et les valeurs de la PME dans un environnement instables,
- le besoin de préparer la succession de la PME.

4.6. La gouvernance de l'entreprise familiale

La gouvernance d'entreprise a suscité le plus grand intérêt ces dernières années. Ce concept, bien que d'un usage récent dans le monde, est devenu depuis les années 1990 incontournable pour traiter des problèmes de développement économique et social.

Pour définir le concept, CHARREAUX G. propose que « *le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les*

¹⁴⁸ DONCKELS R. et FROHLICH E. (1991), cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 51;

¹⁴⁹ DYER G. W. (1989): « *Integrating professional management into a family owned business* », Family Business Review, n°11, p 222;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire¹⁵⁰ »¹⁵¹.

Pour le cas particulier des entreprises familiales, la nature spécifique de leur système de gouvernance a été soulignée par plusieurs auteurs. Les entreprises familiales sont des entités complexes qui revêtent une triple réalité: le management, la propriété et la famille. Ce sont alors des organisations particulières nécessitant une gouvernance particulière.

Le système de gouvernance est plus complexe dans les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales. La présence de la dimension familiale dans la firme est susceptible d'affecter des relations d'échange entre les propriétaires et l'entreprise et fait de cette dernière un lieu de confrontation entre les valeurs de la famille et les buts économiques. Ce sont donc à la fois des considérations organisationnelles, personnelles et familiales qui affectent la définition de la structure du système de gouvernance au sein de l'entreprise.

MADANI W. E.¹⁵² explique dans sa revue de littérature que le gouvernement de l'entreprise familiale devrait traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant. KENYON-ROUVINEZ D et WARD J.L., de leur part, définissent la gouvernance des entreprises familiales comme: « *un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveaux de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise* »¹⁵³.

Ces règles permettent d'éviter ou de diminuer les risques de confusion des rôles et des tâches respectifs de la famille, du management et de l'actionnariat. Ainsi, la gouvernance permet à la famille de mieux comprendre l'entreprise et le rôle que la famille doit y jouer. Une bonne gouvernance implique donc que les trois sous-systèmes entreprise, famille et actionnaires soient surveillés par un organe différent :

- la famille sera supervisée par le conseil de famille;

¹⁵⁰ Le pouvoir discrétionnaire est une forme de pouvoir qui se caractérise par l'absence de nécessité de rendre compte des décisions prises: la légitimité du dirigeant est suffisante pour assurer celle de ses décisions. C'est l'espace du pouvoir absolu et du secret. *À contrario*, plus celui qui exerce le pouvoir doit motiver ses décisions dans un cadre institué et peut donc être contrarié dans ses choix, plus le pouvoir discrétionnaire est affaibli

¹⁵¹ CHARREAUX G. 1997 : « *Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits* ». Paris, Économica, p 422;

¹⁵² MADANI W. E. (2010): « *Conseil d'administration dans les entreprises familiales: Eclairage de la littérature théorique et empirique* », ISCAE, LIGUE, Université de la Manouba, p 9;

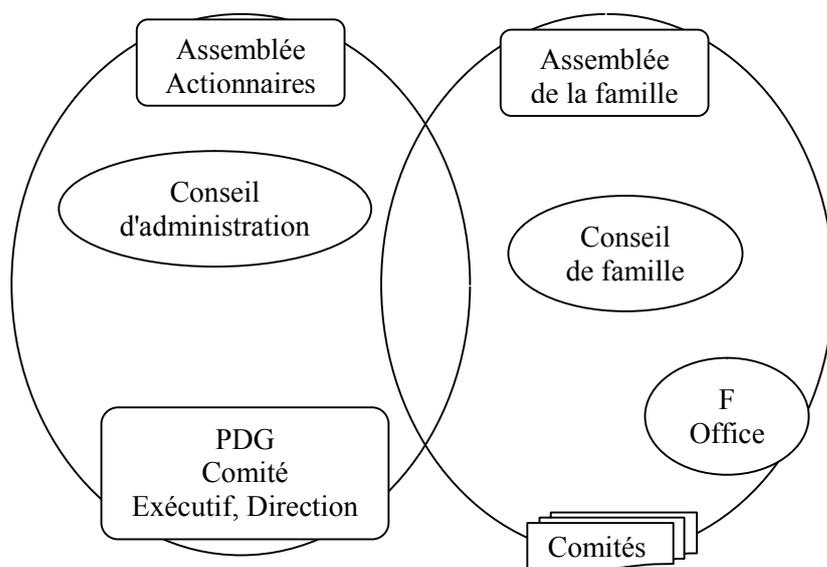
¹⁵³ KENYON-ROUVINEZ D. et WARD J. L. (2004), op. cit, p 78;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

- les actionnaires par l'assemblée des actionnaires et la convention d'actionnaires;
- le management ou la direction par le conseil d'administration.

Pour KENYON-ROUVINIEZ et WARD (2004)¹⁵⁴, une bonne gouvernance de l'entreprise familiale doit combiner à la fois une bonne gouvernance de l'entreprise ainsi qu'une bonne gouvernance de la famille. La figure ci-dessous reprend les différents organes que nécessite un système de gouvernance d'une entreprise familiale.

Figure n°4: Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale.



Source : KENYON-ROUVINEZ D. et WARD J.L. (2004), op. cit, p 79.

L'assemblée générale (AG) des actionnaires englobe au moins les membres de la famille (souvent le propriétaire, son conjoint et ses enfants), mais elle pourrait également contenir des membres des deux autres groupes, à savoir des membres non familiaux mais « proches » et/ou des membres externes. Cependant, l'assemblée générale des actionnaires dans les PME familiales est souvent organisée de manière formelle, c'est-à-dire pour le respect des procédures, et non pour vérifier et avoir une influence sur le système de gouvernance mis en place. De même en ce qui concerne le conseil d'administration, très souvent composé de la famille proche du propriétaire.

En raison de la présence de la famille dans l'entreprise, deux nouveaux organes apparaissent : l'assemblée familiale et le conseil de famille. Le conseil de famille a pour objectif d'établir les règles qui régissent la famille et tente d'appréhender les conflits éventuels.

¹⁵⁴ibid. pp 82-83;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

L'assemblée familiale, également appelée forum familial, est en fait une réunion de famille et constitue l'organe le plus important du système de gouvernance. Cet organe est chargé de la communication des informations concernant l'entreprise familiale aux membres de la famille. Tous les problèmes familiaux en relation avec l'entreprise peuvent être abordés. Le forum familial peut aussi s'assurer que les valeurs familiales sont toujours bien respectées et véhiculées par l'entreprise. Il est également chargé de la rédaction de la charte familiale. Les membres de la famille peuvent également y poser certaines questions, demander des informations. Ils ont ainsi l'occasion d'améliorer leurs relations.

Toutefois, il est à noter que le conseil de famille ou forum familial ne sont souvent mis en place que dans les entreprises familiales atteignant une certaine taille, et très rarement dans les très petites entreprises (TPE).

4.7. L'entreprise familiale à travers les théories d'agence et du Capital social

Il est légitime de s'interroger sur les éléments susceptibles d'expliquer les spécificités des entreprises familiales. À cet égard, ce domaine de recherche est marqué par l'absence d'une théorie unificatrice, voire par la multiplication de théories contradictoires. Cependant, selon COLOT O.¹⁵⁵, deux axes théoriques majeurs semblent susceptibles d'expliquer les différences entre entreprises familiales et non familiales: la structure de propriété (essentiellement illustrée par la théorie de l'agence) et les valeurs ou la culture de l'entreprise familiale (essentiellement illustrée par la théorie du capital social).

4.7.1. L'entreprise familiale dans la théorie standard de l'agence

L'analyse de l'entreprise familiale sous le prisme de la théorie d'agence a donné lieu à de très vifs débats. Deux conceptions ont abouti à des résultats contradictoires. Avant de présenter ces deux conceptions très mitigées de l'analyse de l'entreprise familiale, nous allons d'abord exposer la théorie standard de l'agence.

4.7.1.1. Les fondement de la théorie de l'agence

La théorie de l'agence trouve ses origines dans la séparation entre la propriété et le management supposée par BERLE et MEANS (1932). Les conclusions de ces deux auteurs sont fondées sur des observations empiriques et institutionnelles et manquent de référentiel théorique.

¹⁵⁵ COLOT O. (2007), op. cit, p 76;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

C'est à partir des années 70 que la théorie de l'agence s'est réellement développée. Ce sont en effet, les conclusions de ROSS (1973), JENSEN et MECKLING (1976), MYERS (1977) et FAMA (1980) qui ont permis d'étudier de manière spécifique les contrats bilatéraux conclus entre deux agents économiques et les relations d'agence entre le principal et l'agent.

La théorie de l'agence s'inscrit dans le cadre plus général de la théorie contractuelle des organisations qui considère l'entreprise comme un ensemble d'arrangements contractuels entre une ou plusieurs parties : actionnaire, obligataires, dirigeants, salariés...etc. La firme apparaît comme une fiction légale, utilisée comme une coquille permettant d'accueillir l'ensemble des relations contractuelles entre individus : « *La firme est une fiction légale qui sert de lieu à des processus complexes d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles* »¹⁵⁶.

La relation d'agence s'intéresse aux particularités des relations entre un mandant, appelé principal et un mandataire dénommé agent, qui agit pour le compte du principal. La définition donnée par JENSEN M. C. et MECKLING W. F.¹⁵⁷ et reconnue généralement comme référence est la suivante : « *un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne (s) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation décisionnelle à l'agent* ».

Toutefois, cette relation d'agence génère des problèmes et des coûts d'agence qui naissent du fait que le principal et l'agent possèdent des intérêts divergents et chacun essaye de satisfaire unilatéralement sa fonction d'utilité. Ces problèmes d'agence ne sont pas uniquement liés à la divergence des intérêts, mais sont aussi associés à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent et aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats.

En effet, dans un environnement incertain, il est impossible de prévoir à l'avance toutes les obligations de l'agent. Ce problème d'incertitude est le plus souvent accompagné par le problème d'asymétrie d'informations. L'agent dispose de plus d'informations que son principal du fait de leurs places respectives dans les circuits d'information au sein de l'organisation. Ainsi, il peut les transmettre, les filtrer ou les retenir. Enfin l'agent possède plus de compétences spécifiques que le principal.

¹⁵⁶ JENSEN M. C. et MECKLING W. F. (1976), citée par GHEDDACHE L. (2012), *op. cit.*, p 81;

¹⁵⁷ *ibid.* pp 80-81;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

Ces éléments de l'incertitude, d'asymétrie de l'information et de compétences confèrent à l'agent une certaine autonomie comportementale au sein de l'organisation. Dans la mesure où l'une des parties au contrat possède plus d'informations ou de compétences que l'autre, elle est incitée à exploiter cet avantage pour satisfaire un intérêt personnel au détriment des objectifs organisationnels. C'est ainsi que des comportements opportunistes, de ruse, de tricherie et d'interprétation des contrats apparaissent.

Le principal doit réagir pour faire face à ces comportements déviants de l'agent et ce par la mise en place des systèmes de contrôle qui permettent de contrôler l'action de l'agent et des systèmes d'incitation et de motivation pour inciter l'agent à réagir dans le sens des intérêts du principal et de l'organisation.

Bien entendu, la mise en place des mécanismes de résolutions de conflits pour remédier aux failles des contrats induit à trois types de coûts que JENSEN et MECKLING (1976) ont distingué :

- **Les coûts de surveillance (ou de contrôle)** qui sont supporté par le principal pour limiter le comportement opportuniste de l'agent
- **Les coûts d'obligation (ou de dédouanement)** qui sont engagés par l'agent pour prouver au principal qu'il œuvre au mieux de ses intérêts.

Ces deux premiers types de coûts sont explicites. Le troisième type de coût est au contraire un coût d'opportunité :

- **Les coûts résiduels** qui correspondent à la perte d'utilité subie par le principal par suite de divergence d'intérêts avec l'agent. Cette perte résiduelle peut concerner à la fois le principal et l'agent. Elle vient de l'impossibilité d'exercer un contrôle total des activités de l'agent.

La relation d'agence qui nous intéresse est la relation actionnaire (propriétaire) / dirigeant (manager).

4.7.1.2. La relation d'agence propriétaire (actionnaire)/dirigeant (manager)

Le problème de la séparation entre le dirigeant et le propriétaire était d'ores et déjà reconnu au XVIII^{ème} siècle. ADAM SMITH (1776) dans « la richesse des nations », avait déjà reconnu l'existence des problèmes posés par la relation d'agence, en prétendant que les grandes sociétés par action qui venaient de faire leur apparition, constituait une forme moins efficace

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

d'organisation économique du fait de la séparation entre les dirigeants chargés de la gestion et les propriétaires.

Par la suite, JENSEN et MECKLIG (1976) qualifie de relation d'agence, la relation qui s'établie entre le dirigeant et l'actionnaire. Dans un environnement incertain où les tâches du dirigeant sont très complexes, on ne peut prévoir toutes les situations. Par conséquent, aucun contrat ne peut spécifier l'ensemble des obligations du dirigeant et aucun système de mesure de performance ne peut évaluer sans ambiguïté les efforts fournis. Plus l'environnement est incertain, plus les efforts fournis sont difficilement observables et ce d'autant que l'asymétrie d'information est plus importante. Par conséquent, le dirigeant peut avoir un comportement opportuniste, ce qui peut être préjudiciable aux intérêts du propriétaire.

Des conflits d'agence apparaissent alors entre le dirigeant et le propriétaire en raison de la divergence des intérêts entre eux. Le propriétaire serait intéressé uniquement par la maximisation du profit à court terme. La préférence du propriétaire devrait aller aux investissements risqués contribuant à accroître leur richesse dans la mesure où il devrait profiter, seul, des gains générés alors que le risque de faillite est aussi supporté par les créanciers. Le dirigeant voudrait, de son côté, maximiser une fonction d'utilité plus large et aurait un horizon temporel plus long.

Au sein des entreprises managériales où la prise de décision est dominée par les dirigeants du fait que le capital est dispersé entre plusieurs actionnaires, les dirigeants tenteraient de s'octroyer des avantages personnels (s'octroyer une rémunération excessive, minimiser le risque personnel...etc.), ce qui pourrait entraîner une détérioration de la performance de l'entreprise. Par exemple, quand leur rémunération est indexée sur la taille de l'entreprise et non sur sa performance, ils auraient tendance à chercher à atteindre une faible variabilité des revenus au lieu de prendre des décisions risquées, maximisatrices de profit car elles mettent précisément en péril la stabilité de leur emploi. Leur richesse est, en effet, directement liée à l'opportunité future d'emploi au sein de l'entreprise, opportunité conditionnée par sa croissance continue. Ils seraient, en résumé, plus soucieux de la sécurité de l'entreprise et poursuivraient des objectifs tels qu'une croissance stable des profits ou une appréciation de la valeur marchande de l'entreprise, c'est-à-dire la croissance d'une manière générale (Sorensen, 1974). En résumé, ils ne seraient, donc, pas obnubilés par l'objectif de maximisation immédiate des profits mais poursuivent des stratégies qui assurent une performance future.

Comment cette analyse a-t-elle été transposée au cas particulier de l'entreprise familiale?

4.7.1.3. Absence de conflits d'intérêts dans l'entreprise familiale

L'analyse des rapports entre le principal et l'agent au sein de l'entreprise familiale part de l'idée principale de la congruence des intérêts des deux parties. L'entreprise familiale semble donc, très particulière dans la mesure où propriétaires et managers sont souvent les mêmes personnes ou des membres de la même famille qui ont en général des objectifs et des intérêts convergents. Ainsi, les conflits d'agence seraient quasi absents puisque les propriétaires, étant en même temps dirigeants, maximisent la valeur de l'entreprise, objectif coïncidant avec leurs intérêts personnels. Il existerait, en conséquence, un alignement naturel des intérêts des managers et des propriétaires quant aux opportunités de croissance et au risque.

Les managers ne sont plus incités à se comporter d'une manière opportuniste (Schulze et al., 2001). Aussi, pour EISENHARDT (1989)¹⁵⁸, « *le contrôle du type clan implique une congruence de buts entre les personnes, et donc, la moindre nécessité de surveiller le comportement ou les résultats* ». Enfin, pour FAMA et JENSEN (1983)¹⁵⁹, la particularité de l'entreprise familiale tient au fait que : « *les membres de la famille entretiennent, durant un long horizon temporel, plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décision familiaux* ».

Ainsi, la loyauté et l'engagement vis-à-vis de la famille et l'entreprise qui se traduisent par le lien de parenté, modère l'intérêt personnel et les conflits qu'il peut causer. Par exemple, la nécessité de surveiller le comportement d'un agent membre de la famille est réduite parce que la communication et la coopération sont facilitées par la familiarité et la connaissance intime. De plus, selon FAMA et JENSEN (1983)¹⁶⁰, la gestion familiale réduit les coûts d'agence car les droits de propriété sont détenus par « *des agents dont les relations spéciales avec d'autres agents de décision permettent la maîtrise des problèmes d'agence sans la séparation entre les décisions de gestion et de contrôle* ».

Pour SCHULZE et al. (2001), le fait que les décisionnaires internes aient des titres de capital, entraîne une implication personnelle et une loyauté qui garantit que les dirigeants ne consommeront pas les actifs ou n'opéreront pas une allocation non judicieuse des ressources. JENSEN M. C. et MECKLING W. F. (1976) concluent que les mécanismes de gouvernance ne sont

¹⁵⁸ Cité par BASLY S., (2006): « *Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale: une analyse théorique* », Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers, p 7;

¹⁵⁹ idem

¹⁶⁰ idem

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

pas nécessaires dans une entreprise familiale, ce qui réduit les coûts liés à l'implantation de ces mécanismes et par conséquent, l'on conclue que l'entreprise familiale est l'une des organisations les moins coûteuses.

Le particularisme de l'entreprise familiale est que l'implication de la famille se traduit par la poursuite des objectifs financiers et non financiers. Ainsi, ces objectifs se transforment en fonction de l'interaction entre la famille et l'entreprise. De ce fait, les coûts d'agence peuvent être plus complexes en raison de la juxtaposition des objectifs monétaires et non monétaires. Le calcul des coûts d'agence est singulier au sein de ces entreprises car il est lié à ces objectifs et aux propres motivations du dirigeant-proprétaire. L'application de la théorie d'agence qui se focalise principalement sur l'allocation de ressources financières est inadaptée aux entreprises familiales qui mêlent des considérations financières et non financières. Par exemple, certaines décisions concourant à l'accroissement des coûts d'agence dans les entreprises managériales peuvent ne pas l'être au sein de leur homologue familial. C'est le cas par exemple, de l'emploi d'un membre de la famille non efficace, mais qui ne constitue pas un coût d'agence puisqu'il est en cohérence avec l'objectif du propriétaire voulant assurer un certain niveau de vie pour les membres de la famille.

En effet, la théorie de l'agence ne peut pas expliquer toutes les différences à elle seule. Certains chercheurs ont signalé qu'elle peut ne pas être directement applicable aux entreprises familiales, ou qu'elle peut ne pas expliquer à elle seule la manière dont les entreprises familiales sont gouvernées. Selon DYER G. W.¹⁶¹, les hypothèses soutenant la théorie de l'agence peuvent ne pas s'appliquer aux entreprises familiales parce que les rapports et relations sont basés sur les liens familiaux. Cependant, pour MUSTAKALLIO M. A.¹⁶², la théorie de l'agence est valide dans le contexte de l'entreprise familiale, mais doit être complétée par d'autres théories. En effet, la théorie de l'agence ignore en grande partie les effets bénéfiques des rapports sociaux qui pourraient exister parmi les principales personnes ressources de l'entreprise familiale. Les interactions sociales étroites entre les membres de la famille peuvent être une source d'avantage concurrentiel, en partie parce que les mécanismes de gouvernement informels peuvent venir compléter les systèmes formels soulignés dans la théorie d'agence. Dès lors, la théorie du capital social est utile pour expliquer ces avantages.

¹⁶¹ DYER G. W. (1994): « Potential contributions of organizational behaviour to study of family-owned businesses », *Family Business Review*, vol. 7, n°2, p 125;

¹⁶² MUSTAKALLIO M. A. (2002), cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 76;

4.7.2. La théorie du capital social (basée sur l'approche de la Resource-Based View)

La théorie du capital social n'a pas été rigoureusement appliquée dans le champ de l'entreprise familiale¹⁶³. Ceci paraît étonnant étant donné que les entreprises familiales sont souvent caractérisées par l'imbrication des systèmes famille et entreprise, de même que par la nature des relations qui y existent entre les propriétaires et les dirigeants (souvent membres d'une même famille). Certains auteurs à l'instar de HABBERSHON et WILLIAMS (1999), MUSTAKALLIO (2002), HABBERSHON et al. (2003), ARREGLE et al. (2004) utilisent la théorie du capital social, basée elle-même sur l'approche RBV (Resource-Based View), de manière à identifier les ressources, les compétences et les capacités qui rendent les entreprises familiales uniques et leur permettent de développer des avantages concurrentiels basés sur la famille.

Ceux-ci seraient basés sur les ressources internes idiosyncratiques¹⁶⁴ créées par la participation de la famille et permettant d'augmenter la productivité des autres ressources : la bonne volonté des membres de la famille ainsi qu'un plus grand partage de l'information peuvent procurer des avantages à l'entreprise familiale, notamment en ce qui concerne l'identification d'opportunités de marché. Par ressources, on entend tous les actifs de l'entreprise, les processus organisationnels. La capacité est un type de ressource spécifique et plus particulièrement une ressource spécifique non transférable qui permet d'augmenter la productivité des autres ressources.

Selon ARREGLE J-L et al.¹⁶⁵, la théorie du capital social peut expliquer l'existence d'avantages compétitifs en faveur des entreprises familiales. BOURDIEU¹⁶⁶ a défini le capital social comme un agrégat des ressources réelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de reconnaissance mutuelle. Le capital social peut être défini comme les capitaux intégrés, imbriqués dans les relations et dans les réseaux sociaux. Il correspond aux ressources que les individus acquièrent par la connaissance d'autres individus, soit en appartenant à un réseau social avec eux, soit en étant connus d'eux et appréciés. Ces ressources peuvent être utilisées à des fins économiques. En effet, si les individus sont motivés pour agir en faveur d'un acteur ou d'une entité et en ont la possibilité, celui-ci ou celle-ci

¹⁶³ MUSTAKALLIO M. A. (2002), cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 87;

¹⁶⁴ Idiosyncrasie: réaction individuelle, propre à chacun.

¹⁶⁵ ARREGLE J. L. et al. (2004), op. cit, p 13;

¹⁶⁶ BOURDIEU P. (1986): « The forms of capital », in RICHARDSON J. G. : « Handbook of theory and research of the sociology of education, New-York, Greenwood Press, pp. 241-258, p. 248

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

bénéficiera d'un capital social. Bref, cet acteur ou entité pourra alors retirer des bénéfices de leur appartenance à des réseaux sociaux:

- les membres du réseau peuvent utiliser leurs relations sociales pour obtenir des informations utiles pour eux-mêmes ou le groupe ;
- certains membres du réseau peuvent bénéficier de plus de pouvoir et d'influence, toujours grâce à leurs relations sociales ;
- certaines pressions peuvent apparaître suite aux relations sociales, par exemple lorsqu'un membre du réseau propose un recrutement, il doit garantir aux autres membres la qualité de ce travailleur.

Ce dernier point nous suggère que les interactions sociales étroites entre les membres de la famille peuvent être une source d'avantage concurrentiel, en partie parce que les mécanismes de gouvernement informels créés par ces relations peuvent compléter les systèmes formels. Bref, le capital social pourrait agir en tant que mécanisme de renforcement du gouvernement. Ainsi, certains aspects du capital social, tels que la confiance, la réputation, des objectifs et des valeurs collectives, une vision partagée peuvent servir de mécanismes de gouvernement.

La théorie du capital social est applicable à l'étude des entreprises familiales en raison notamment des échanges et des forts liens sociaux entre les principales personnes membres de la famille et de l'entreprise.

Selon ARREGLE J. L. et al.¹⁶⁷, le *familiarisme* (venant du concept de familiness), résultant de l'imbrication positive des deux capitaux sociaux de l'entreprise familiale (celui de la famille et celui de l'entreprise), serait à l'origine des avantages concurrentiels. Ainsi, d'une part, il y aurait les interactions entre les membres de la famille et, d'autre part, les relations d'échange avec les clients, les fournisseurs et les travailleurs. Nous pensons que ces fortes interactions facilitent les échanges de l'information, qui favorisent la cohésion entre les membres de la famille et leur permettent de se forger une vision partagée des objectifs de l'entreprise familiale. Bref, le capital social de la famille peut structurer celui de l'entreprise, et inversement. Pour HABBERSHON et WILLIAMS¹⁶⁸, le concept de familiness représente « *les ressources uniques que possède une entreprise suite aux interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité* ». En outre, les membres de la famille se rencontrent lors des réunions de famille et pas uniquement dans le cadre du travail, ce qui fait que les interactions continuent en dehors du lieu de travail.

¹⁶⁷ ARREGLE J. L. et al. (2004), op. cit, p 14;

¹⁶⁸ HABBERSHON et WILLIAMS (1999), cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 89;

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

Le réseau social fait que les membres de la famille agissent ensemble et non comme un simple ensemble d'individus. Mais la famille est également sensible à la logique économique. Son patrimoine peut unir ses membres mais aussi les diviser. Il sera alors nécessaire que la famille impose des codes de conduite pour maintenir la cohésion. Rappelons en effet que la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial. Ainsi, les travailleurs de l'entreprise également membres de la famille devraient se comporter et agir selon l'éducation qu'ils ont reçue.

CABRERA-SUAREZ et al. (2001) ont utilisé cette théorie pour avancer le concept du transfert de la connaissance tacite lors de la succession. Cette connaissance tacite s'acquiert par l'expérience et les actions menées. Selon ces auteurs, le transfert de la connaissance tacite est important pour préserver et prolonger l'avantage concurrentiel car le succès de l'entreprise familiale repose souvent sur l'expérience unique du prédécesseur. L'étude de STEIER (2001) permet de comprendre comment la connaissance tacite provenant du capital social est transférée lors de la période de transition et comment certaines méthodes de transfert peuvent influencer la performance post-succession. STEIER a mis en évidence quatre modes de transfert du capital social. Les deux premiers, « unplanned sudden succession » et « rushed succession », sont causés par un événement imprévisible ou un changement immédiat dans la structure managériale. Dans le troisième mode de transfert appelé « natural immersion », le successeur apprend progressivement les nuances du réseau social. Enfin, dans le « planned transfers », le prédécesseur reconnaît l'importance du transfert du capital social et prépare le successeur en l'introduisant dans le réseau social de l'entreprise.

Ainsi, les valeurs et les objectifs des propriétaires et des managers d'entreprises familiales peuvent influencer directement le développement des ressources, et aussi indirectement par leurs perceptions des engagements moraux et la reconnaissance d'opportunités ou de menaces. Mais comme la théorie de l'agence, la RBV fait l'hypothèse implicite que la création de richesse est le but unique des entreprises familiales.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté l'entreprise familiale à partir de certaines dimensions pertinentes à la compréhension de son particularisme après avoir développé les notions clés liées à notre problématique de recherche et fait un survol des principaux travaux de

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

recherche faits sur le sujet nous intéressant. Ce dernier point nous a permis de se positionner parmi les différents travaux liés à la problématique de la succession.

Nous avons vu les principaux critères qui permettent de constater que telle entreprise est de type familial, et l'isoler ainsi du lot des autres entreprises non familiales. Cela nous a permis de conclure que même si la recherche s'intéresse de plus en plus à l'entreprise familiale, son concept reste mal précisé. Les définitions proposées sont donc nombreuses et hétérogènes. Cependant, nous remarquons que les chercheurs s'orientent progressivement vers une définition commune de l'entreprise familiale. En effet, il ressort de l'ensemble de la littérature que les trois principaux critères qui permettent d'identifier les entreprises familiales sont le contrôle du capital par la famille, la participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise et enfin, la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Ce dernier critère prend d'ailleurs de l'ampleur et devient même déterminant dans certaines définitions de l'entreprise familiale, car le caractère familial de l'entreprise est lié à la pérennité du contrôle exercé par la famille dans l'entreprise.

Le concept transmission est aussi mal défini, il a en son noyau un grand questionnement, il s'agit de transférer quoi exactement ? Néanmoins, afin de minimiser toute confusion, nous avons fait une mise au point sur certains concepts de base en transmission d'entreprises.

Nous avons par la suite présenté les différents courants de pensée qui traitent au sujet des entreprises familiales. Cela nous a permis de conclure que chaque approche permet de comprendre la façon dont l'entreprise familiale est conçue et chacune sous-tend une logique particulière au niveau de l'interaction famille/individu/entreprise. Certaines perspectives privilégient une dimension à une autre, mais toutes reconnaissent que l'imbrication de la famille et de l'entreprise en fait la particularité.

Les développements précédents nous ont permis également de mettre en relief certaines des spécificités qui caractérisent l'entreprise familiale et d'illustrer sa réalité. Cependant, une des premières réalités illustre que les entreprises familiales occupent une place privilégiée dans l'ensemble de l'économie mondiale, notamment le fait que les PME sont très souvent des PME familiales.

Par ailleurs, les entreprises familiales, étant marquées par la coexistence de deux systèmes aux préoccupations forts divergentes, fonctionnent différemment des entreprises non familiales. L'entreprise familiale est d'abord unique par son identité qui se construit largement autour du

CHAPITRE I : La dynamique des entreprises familiales

personnage du fondateur. La culture de l'entreprise familiale est créée à partir des valeurs défendues par le fondateur, et la famille sert de relais pour transmettre cette culture aux générations suivantes et assurer sa continuité.

Nous constatons également que les objectifs poursuivis par les entreprises familiales sont étroitement liés aux objectifs personnels du dirigeant-proprétaire. Le style de management s'apparente d'avantage à une gestion de bon sens et de prudence, ne faisant souvent que peu d'usage des outils modernes de gestion. De même en ce qui concerne le système de gouvernance, la complexité des entreprises familiales nécessite la mise en place d'un système de gouvernance tout aussi complexe. Ceci est nécessaire afin de pouvoir concilier le système famille et le système entreprise sans grands dommages pour ces deux entités.

La principale difficulté pour l'entreprise familiale reste la transmission de l'affaire aux générations suivantes. La grande majorité des patrons souhaitent qu'un membre de leur famille reprenne la direction de l'affaire. Les dirigeants sont conscients de cet enjeu, mais ne préparent pas correctement leur succession. Bon nombre oublient que la gestion de la transmission doit se faire selon un processus global et structuré. C'est pourquoi nous souhaitons développer cette problématique à travers de notre travail de recherche.

CHAPITRE II

La succession managériale dans les entreprises familiales

Introduction

De toutes les étapes qui jalonnent la vie d'une entreprise familiale (création, croissance, transmission), celle de sa transmission constitue sans doute l'une des plus importantes. Elle s'avère cruciale pour sa survie. Certains dirigeants-proprétaires s'y attèlent résolument, sachant qu'en ce domaine, l'improvisation n'est pas de mise. D'autres tergiversent, temporisent, voire ignorent la réalité incontournable de cet événement.

En effet, le principal obstacle auquel se heurtent traditionnellement les dirigeants-proprétaires des entreprises familiales réside dans leur difficulté à passer le flambeau à la génération suivante. Presque tous les jours, d'importantes entreprises familiales sont torpillées par des successions boiteuses. De récentes études révèlent que le rendement de l'entreprise familiale décroît à la deuxième génération et que bon nombre de successions entre générations connaissent un échec peu de temps après la reprise du flambeau par la deuxième génération, sans compter que peu d'entreprises familiales planifient leur succession.

L'ampleur du phénomène de la succession doit être considérée avec prudence puisque la réussite de la succession est cruciale pour toute entreprise familiale et encore pour toute entreprise qui constitue le cœur du potentiel économique d'un pays. Une succession réussie présente des avantages allant au-delà du maintien des emplois et de la production des pays. Les successeurs apportent une nouvelle vigueur aux entreprises existantes ainsi que de meilleures occasions d'affaires pour l'ensemble de leur collectivité.

C'est pourquoi nous nous proposons d'appréhender ce champ de recherche dans ce deuxième chapitre. En premier lieu, nous présenterons les deux visions de la relève qui existent dans la littérature. En deuxième lieu, nous tenterons d'expliquer la nécessité de la planification de la relève, la démarche suivie et les différentes activités liés à cet exercice et nous expliquerons également pourquoi différents acteurs peuvent dire non à la planification. Puis, nous allons en troisième lieu décrire le processus de la succession managériale en s'intéressant à la préparation du successeur, au choix de ce dernier et enfin au désengagement du prédécesseur. Nous

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

présenterons par la fin une vue synthétique du processus de la succession managériale et nous porterons une attention particulière à sa réussite.

L'objectif de ce chapitre est de mobiliser la base théorique qui nous permettra de bien comprendre et analyser le processus de la succession managériale dans les PME familiales de la wilaya de Bejaia.

1. La succession: processus ou évènement

Dans l'étude de la transmission dans les entreprises familiales, deux visions différentes de la relève existent dans la littérature. La première est la vision de la relève en tant qu'évènement. Dans cette vision, les auteurs décrivent les étapes des cycles de vie des entreprises dans leur ensemble (BARNES et HERSHON, 1976; HOLLAND et BOULTON, 1984; GERSICK *et al.*, 1997; HOLLAND et OLIVER, 1992; PEISER et WOOTEN, 1983). La seconde est la vision de la relève en tant que processus (CHURCHILL et HATTEN, 1987; HANDLER, 1989; HUGRON, 1992; LONGENECKER et SCHOEN, 1978), qui considèrent la succession comme un phénomène vécu par les différents acteurs du système entreprise et du système familial, plus particulièrement le dirigeant-proprétaire et son successeur, qui sont en interaction et en évolution.

1.1. La succession comme évènement

Dans la première vision, la succession est considérée comme un évènement transitionnel qui rend compte du passage d'un état à un autre. Les auteurs tentent d'expliquer cette transition par le moment au cours duquel le propriétaire-dirigeant prend sa retraite et le successeur fait son entrée dans l'entreprise, tout en exposant les intentions, motivations et intérêts qu'il y porte.

Certains se sont penchés sur la régression de la participation du dirigeant-proprétaire qui se voit confronté à la retraite, sur sa difficulté à lâcher prise et sur les résistances et conflits que cela génèrent, alors que d'autres se sont intéressés à l'intégration progressive du successeur, et d'autres encore ont mentionné qu'un lien direct peut être établi entre le stade de développement à un autre. Pour BARNES L. B. et HERSHON S. A. (1976) qui y trouve trois stades d'évolution: survie, croissance et contrôle managériale et répartition des ressources, il est préférable que les deux types de transition se produisent simultanément.

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

On constate que ces auteurs se sont consacrés d'avantage à la progression de l'entreprise qu'au déroulement de la succession et aux forces en interaction dans le processus. Les rôles du prédécesseur et du successeur sont étudiés séparément comme si leurs cheminements sont parallèles et comme s'ils n'étaient affectés que par le début et la fin du processus sans aucune interdépendance.

2.2. La succession comme processus

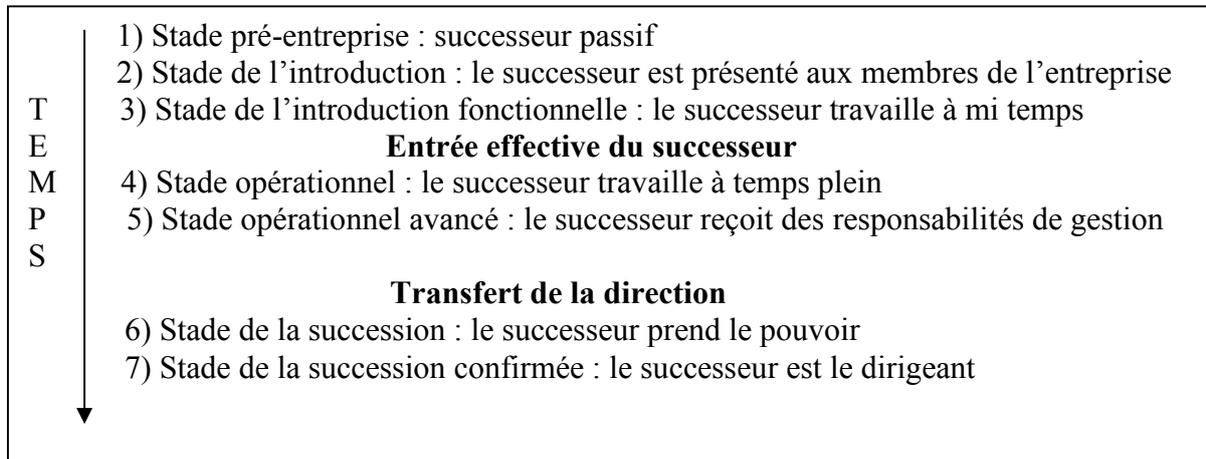
Dans la deuxième vision, les auteurs tiennent compte des interrelations entre les acteurs de l'entreprise. De façon générale, développés à l'aide d'étude de cas, les modèles élaborés comportent entre trois et sept étapes décrivant, à leur façon, les étapes pouvant faire partie du processus et parfois, les interrelations entre les acteurs qui y sont impliqués.

2.2.1. Le modèle de LONGENECKER J. G. et SCHOEN J. E. (1978)

LONGENECKER J. G. et SCHOEN J. E. ont développé un modèle composé de sept étapes. Les trois premières étapes se déroulent avant que le successeur ne travaille à temps plein dans l'entreprise familiale. C'est une période de socialisation et de familiarisation avec les systèmes famille et entreprise. Les deux étapes suivantes consistent en la formation reçue avant le transfert de direction. Enfin, les deux dernières étapes correspondent à l'apprentissage reçu après le transfert de direction. Ces différentes étapes convergent vers deux événements clés de la succession : l'entrée du successeur au sein de l'entreprise familiale et l'assignation de celui-ci au poste de dirigeant.

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Figure n°5: Le processus de transmission : le modèle de LONGENECKER J. G. et SCHOEN J. E. (1978)



Source: cité par: COLOT O. (2007), op. cit, p 124.

Ces auteurs ont présenté la succession comme un processus de socialisation qui s'étend de l'enfance à la maturité, voire même au-delà. Ils supposent que le développement du successeur peut être décrit comme un enchaînement complexe d'évènements qui le prédisposent à vivre des expériences diverses au cours des périodes d'apprentissage, dans une perspective de long terme, en vue de sa préparation à assumer la direction de l'entreprise.

Le modèle proposé par LONGENECKER J. G. et SCHOEN J. E. offre une perspective diachronique de la transmission de l'entreprise familiale, où le prédécesseur se retire progressivement tandis que le successeur joue un rôle de plus en plus important.

Finalement, ce modèle comporte une limite. Il est issu d'une réflexion théorique et sa valeur prédictive n'a pas été vérifiée empiriquement. Cependant, HUGRON P. (1993), au cours de son analyse empirique, y a relevé certaines limites en faisant remarquer que les sept phases du processus de transfert n'ont pas toutes été vérifiées dans les douze cas étudiés.

2.2.2. Le modèle de HUGRON P. (1992)

En se basant sur le modèle de LONGENECKER J. G. et SCHOEN J. E. et à partir d'une étude de cas exploratoire faite auprès de six entreprises familiales québécoises ayant vécu au moins un transfert générationnel, HUGRON P. a élaboré un modèle simple qui met en relation les deux systèmes famille et entreprise et qui permet d'approfondir la connaissance objective du processus successoral. Comme illustré à la figure n°6, l'auteur distingue dans son modèle deux

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

types de processus de la succession, soit le processus de transfert de la direction et celui de la propriété. Par la suite, il décompose chacun d'eux en quatre étapes distinctes.

Figure n°6: Le modèle de réussite du processus successoral de HUGRON (1992)

Processus de transfert de direction		Processus de transfert de la propriété	
<i>Étape 1</i>	<i>L'incubation</i>	<i>Étape 1</i>	<i>La fixation du modèle de dévolution</i>
Contenu	Intéresser les enfants Renforcement positif Endoctrinement	Contenu	Issu du système de valeurs - liste de principes et d'objectifs
Lieu	Contexte familial	Lieu	Contexte familial et de l'entreprise
Intervenants	Parents	Intervenants	Famille, prédécesseur
<i>Étape 2</i>	<i>Le choix</i>	<i>Étape 2</i>	<i>La consultation d'experts</i>
Contenu	Évaluation des candidats, critères situationnels et qualitatifs	Contenu	Montage juridique et fiscal pour formaliser la dévolution selon les principes et objectifs soumis
Choix	implicite confirmé par le temps	Lieu	Entreprise et bureau d'experts
Lieu	Contexte familial	Intervenants	Tiers: comptables, avocats, notaires, fiscalistes
Intervenants	Prédécesseur, famille		
<i>Étape 3</i>	<i>Le règne-conjoint</i>	<i>Étape 3</i>	<i>Les choix des solutions disponibles</i>
Contenu	Quatre types de transferts. Trois cheminements possibles, durée variable	Contenu	Précisions des objectifs - choix du compromis satisfaisant
Lieu	Contexte d'entreprise	Lieu	Entreprise
Intervenants	Prédécesseur, successeur	Intervenants	Prédécesseur, successeur, experts
<i>Étape 4</i>	<i>Le désengagement</i>	<i>Étape 4</i>	<i>La sanction et la mise en œuvre</i>
Contenu	Causes rarement volontaires: (âge, maladie, décès)	Contenu	Signature des divers documents - aspect symbolique important - fin d'un processus et début d'un autre
Lieu	Contexte d'entreprise	Lieu	Entreprise
Intervenants	Prédécesseur	Intervenants	Prédécesseur, successeur

Source: cité par: CADIEUX L. (2004), op. cit, p. 36.

La première étape du processus de transfert de la direction, appelée « Incubation », est une phase d'initiation où le successeur apprend les valeurs et les normes de la famille. On assiste donc à un processus de socialisation positif ayant pour objet d'intéresser le futur successeur à l'entreprise et d'augmenter la cohésion des systèmes famille et entreprise. Ensuite, les autres étapes représentent l'ascension progressive du successeur au sein de l'entreprise familiale jusqu'au retrait définitif du prédécesseur. En ce qui concerne le processus de transfert de la propriété, la première étape est une phase de démarrage où le successeur est choisi et où sont négociés les arrangements concernant le partage du patrimoine familial. La phase de consultation représente la période où la famille consulte les experts pour l'aider dans les différentes démarches

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

administratives (économiques, juridiques et fiscales). Dans la phase de décision, la famille analyse les différentes possibilités et choisit celle qui rencontre au mieux ses intérêts et ceux de l'entreprise. En dernier, la phase de sanction se distingue par la signature officielle de divers documents par lesquels la propriété est transférée. Il est remarqué que le processus de transfert de la propriété peut s'effectuer progressivement ou en une fois (par exemple en cas de décès ou de maladie).

Chronologiquement, le transfert de la direction se fait avant le transfert de la propriété, et il se pourrait que le successeur à la direction ne soit pas le même que le successeur à la propriété. Non seulement, chaque transfert a une durée variable et s'effectue à des moments différents, mais aussi, chacun fait appel à des habilités et à des connaissances différentes par leur nature même (managériale, légale, fiscale). Bien que ces deux transferts soient différents l'un de l'autre, ils sont interdépendants et nécessaires pour la continuité des affaires de l'entreprise.

2.2.3. Le modèle de CHURCHILL N. C. et HATTEN K. J. (1987)

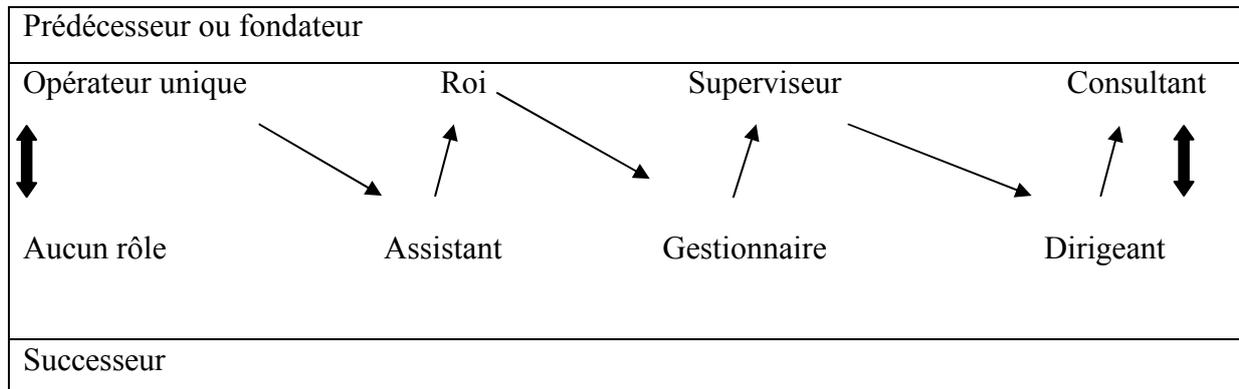
CHURCHILL N. C. et HATTEN K. J. ont, quant à eux, développé un modèle basé sur la superposition du cycle de vie de l'entreprise et des cycles de vie du propriétaire-dirigeant et de son successeur. Ils identifient également quatre stades importants composant le processus de succession du pouvoir managérial. Au premier stade, le propriétaire-dirigeant assure seul la gestion de l'entreprise (ici, le propriétaire est le seul membre de la famille à être impliqué dans l'entreprise). Au deuxième stade, on assiste au développement et à la formation des successeurs potentiels (les descendants apprennent à gérer). Le troisième stade est marqué par une coopération entre le dirigeant-propriétaire et son successeur. Enfin, le dernier a trait au transfert du pouvoir, c'est-à-dire que les responsabilités passent de l'un à l'autre.

2.2.4. Le modèle de HANDLER W. C. (1989, 1990)

De son côté, HANDLER W. C. a développé un modèle (voir la figure n°7) à la suite d'une étude de cas auprès de 32 successeurs œuvrant dans des entreprises créées par leurs parents. L'auteure a adopté l'approche des jeux de rôles, elle s'est intéressée à l'adaptation mutuelle des rôles du prédécesseur et du successeur au cours de la succession. Du point de vue de l'auteure, les deux acteurs façonnent mutuellement leur rôle dans l'entreprise au fur et à mesure que le temps avance. Elle identifie quatre phases d'ajustement durant lesquelles le prédécesseur se désengage progressivement au profit du successeur.

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Figure n°7: Le modèle de jeux de rôles de HANDLER W. C. (1990)



Source: cité par CADEUX L. (2004), op. cit, p 37.

Au départ, le prédécesseur dirige seul son entreprise et le successeur n'a aucun rôle. Par la suite, le successeur devient assistant en aidant de plus en plus le prédécesseur qui passe au grade de monarque. Progressivement, le successeur commence à gérer l'entreprise familiale alors que le prédécesseur supervise. À partir du moment où il y a un transfert du savoir-faire, des responsabilités et du leadership, le successeur devient dirigeant et le prédécesseur consultant.

Les positions de la plupart des auteurs convergent sur le fait que la succession n'est pas un simple passage de témoin. Elle est plus un processus qu'un événement. C'est ainsi que nous rejoignons l'avis de la majorité et nous adopterons une approche processuelle dans le cadre de notre travail.

2. Une nécessaire planification du processus de succession

Comme avancé plus haut, plusieurs auteurs ont présenté la transmission au sein des entreprises familiales non pas comme un événement ponctuel et éphémère, mais plutôt comme un processus long et ordonné. La planification du processus de succession est donc souhaitable, même nécessaire puisqu'elle en augmente les chances de succès. Comme le confirme BAYAD M. et BARBOT M-C:¹ « *Au sein de ces entreprises, la succession n'est pas un événement mais un processus lent et graduel durant lequel les individus effectuent les préparations nécessaires pour assurer une harmonie familiale et une continuité de l'entreprise à travers les générations* ».

Dans cette section, nous présenterons les différentes raisons qui pousseront un chef d'entreprise à planifier sa relève afin d'expliquer la nécessité de la planification du transfert de direction dans

¹ BAYAD M. et BARBOT M-C. (2002), op. cit, p 1;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

les entreprises familiales. Nous identifierons ensuite les différentes activités reliées à cet exercice (la planification) et la démarche suivie. Nous allons aussi, voir comment différents acteurs peuvent dire non au transfert de direction et mettre alors le projet de transmission en péril.

Nous tenterons par là d'étudier la planification de l'opération de la succession managériale dans les PME familiales de la wilaya de Bejaia si elle existe. Il s'agissait ici d'avoir une idée sur la façon avec laquelle la transmission a été préparée et le moment auquel cette préparation a commencé.

2.1. Pourquoi planifier la succession ?

Même si les nombreux bénéfices d'une planification ont été exposés et que les avantages sont bien connus, un nombre insuffisant de propriétaires dirigeants de PME familiales s'y adonnent. Néanmoins, nous pouvons mettre en évidence trois raisons pour planifier la relève.

2.1.1. La succession est un processus long

La succession n'est pas un événement unique se produisant à un moment précis mais plutôt un processus long et ordonné. Elle s'échelonne sur plusieurs années, voire décennies et constitue une suite continue d'activités. « *Le processus de succession débute par la prise de conscience du dirigeant-proprétaire de la nécessité ou de la volonté de transmettre son entreprise et se termine lors de son retrait définitif*² ». Selon HUGRON P. (1991) et LONGENECKER J. G. et SCHOEN J. E. (1978), le processus débute très tôt dans l'enfance du successeur.

Plusieurs auteurs ont décomposé le processus de succession en un certain nombre d'étapes durant lesquelles le successeur est amené à accroître son rôle dans l'entreprise tandis que le prédécesseur s'en désengage progressivement.

À ce sujet, HANDLER W. C. (1990) propose d'appréhender la succession comme un processus d'ajustement mutuel des rôles entre le prédécesseur et le successeur. Chaque phase pourrait être associée à un rôle particulier du dirigeant ou du futur successeur. Ce qui spécifie ce modèle, proposé par HANDLER W. C., par rapport aux modèles proposés par d'autres auteurs est le fait que ce ne sont pas les étapes du processus qui déterminent les rôles et les interactions entre les

² BAYAD M. et BARBOT M-C. (2002), op. cit, p 2;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

acteurs, mais plutôt l'évolution de ces rôles et interactions entre les acteurs qui en délimite les différentes phases.

De son côté, HUGRON P. (1991) fut le premier à conclure que le processus de la succession aboutit à un double transfert, soit le transfert de direction et le transfert de propriété. Chacune de ces deux dimensions est elle-même divisée en quatre étapes. La première étape du processus de transfert de la direction, appelée « Incubation », est une phase d'initiation où le successeur apprend les valeurs, normes et comportements valorisés par la famille. Quand aux autres étapes, elles sont rythmées en fonction de l'arrivée et de l'ascension du successeur.

La planification n'est pas habituellement présente à l'étape d'incubation, car l'initiation du successeur à l'entreprise est faite d'une façon inconsciente par le prédécesseur durant cette période. Par contre les autres étapes du processus du transfert de direction nécessitent plus de planification, étant donné que c'est au début de ces trois phases que le successeur potentiel commence à travailler à temps plein dans l'entreprise familiale.

Le fait que tous ces auteurs s'accordent à parler d'un processus vient renforcer l'importance de sa planification. Ainsi, la séparation du processus en dimension et en étapes facilite l'identification des éléments qui s'intègrent dans une démarche planifiée.

2.1.2. La succession est un acte de gestion

De part son caractère multidimensionnel (financier, technique, commercial et social), du fait qu'elle engage la pérennité de l'entreprise et qu'elle découle du dirigeant, la succession d'entreprise revêt une dimension stratégique qui doit être perçue comme un acte de gestion qui nécessite une préparation sérieuse de la part du dirigeant de l'entreprise afin d'aboutir à l'élaboration d'un « plan de transmission »³.

La succession est alors un but stratégique nécessitant une préparation et une démarche volontariste. Selon CATRY B. et BUFF A.⁴, opérer une transmission, c'est vouloir réaliser trois objectifs: assurer la continuité de l'activité, se donner les moyens nécessaires à la poursuite de cette même activité et, enfin, remplacer les personnes qui détiennent le pouvoir de décision.

³ MOULINE J.P. (2000), op. cit, p 203;

⁴ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 136;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

2.1.3. L'importance de la planification

Le manque de planification de la relève a été souligné par plusieurs auteurs. L'absence de planification n'est pas propre au processus de succession puisqu'il semble qu'une majorité d'entrepreneurs n'élaborent pas de plan stratégique écrit dans lequel pourraient s'insérer les préoccupations face à la relève. Cette situation est préoccupante puisque seule une minorité d'entreprises familiales parvient à passer le cap de plusieurs générations. La plus vaste étude dans ce domaine a été menée par WARD J. L. L'originalité de cette étude, sur la longévité des entreprises familiales, réside dans le fait qu'elle s'étend sur une période de soixante ans. Elle aborde l'espérance de vie de deux cent entreprises manufacturières familiales américaines de l'Illinois, de 1924 à 1984. Ses résultats ont montré que sur cette période, seulement 13% parmi les 200 entreprises observées avaient survécu jusqu'à la troisième génération. Il faut noter aussi que 5% d'entre elles avaient été vendues à des tiers et 2% étaient devenues publiques et n'étaient plus contrôlées par la famille du fondateur. De ce fait, seules 20% d'entre elles sont restées actives et le taux de disparition s'élevait donc à 80%.

« *La survie de l'entreprise au-delà de plusieurs générations semble donc bien être le privilège d'une faible minorité d'entreprise* »⁵. Pour expliquer ce taux de mortalité impressionnant, l'auteur avance plusieurs facteurs. Premièrement, la majorité des entreprises familiales sont de petite taille et manquent de ressources humaines et financières pour faire face à la concurrence et affronter des défis d'ordre technologiques. Deuxièmement, dans les entreprises familiales, les conflits à l'intérieur de la famille ont une incidence indéniable sur le taux de survie des entreprises. Troisièmement, et c'est le facteur le plus déterminant, c'est l'absence d'un plan stratégique de relève dans beaucoup d'entreprises familiales.

Pour CLIFFE S.⁶, un manque de planification écrite et formelle est risqué surtout dans les cas où surviendrait un événement subit et non souhaité, par exemple, le décès du prédécesseur

2.2. Les activités de planification du transfert de direction

LANSBERG définit la planification comme étant « *[les activités] de préparation nécessaires pour assurer l'harmonie dans la famille et la continuité de l'entreprise à la prochaine génération. Ces préparatifs doivent être pensés en fonction des besoins futurs à la fois*

⁵ *ibid.* p 129;

⁶ CLIFFE S. (1998), cité par CADIEUX L. (1999), *op. cit.*, p 40;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

de la famille et de l'entreprise⁷». De leur côté SHARMA P. et al.⁸ donnent aussi un sens large au concept planification en le présentant comme l'ensemble des activités entreprises tout au long du processus, dans le but ultime de réaliser la transmission de l'entreprise.

Conformément au modèle intégrateur des meilleurs pratiques en matière de transmission de LE BRETON-MILLER et MILLER (2004), ST-CYR L. et RICHER F.⁹ ont classé les activités reliées à la planification du processus du transfert de direction en cinq catégories. Les trois premières font référence au processus de succession lui-même; soit celles relatives à l'établissement de règles de base reliées à la planification du processus, celles qui touchent la préparation du successeur et celles qui sont liées au désengagement du prédécesseur. Les deux autres renvoient à des éléments contextuels: le contexte de l'entreprise et le contexte de la famille.

2.2.1. L'établissement de règles de base reliées à la planification du processus

Cette première catégorie d'activités de planification du processus de transmission regroupe dans un premier temps l'établissement de critères de choix du successeur et leur communication aux principaux intéressés; cela suppose une réflexion sur les qualités attendues d'un bon successeur, qui sont essentiellement l'intégrité et l'engagement envers l'entreprise selon les révélations des chefs d'entreprise¹⁰; en ce qui concerne la communication de ces critères de choix, il est reconnu qu'elle constitue une bonne pratique¹¹. Et dans un deuxième temps, cette première catégorie d'activités de planification suppose la rédaction d'un document qui témoigne l'existence d'un plan stratégique ou d'une vision de l'entreprise, une fois le successeur a pris les rênes, cette activité de planification est reconnue comme un autre facteur de succès de la succession.¹²

⁷ LANSBERG I. (1988), cité par ST-CYR L. et RICHER F. (2005): «*La planification du processus de transmission dans les PME québécoises*», Revue internationale P.M.E.: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 18, n° 3-4, p 56;

⁸ SHARMA P. et al. (2003), cité par ST-CYR L. et RICHER F. (2005), op. cit, p. 56;

⁹ ST-CYR L. et RICHER F., (2005), op. cit, p. 57;

¹⁰ CHRISMAN J.J. et al. (1998): «*Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study*», Family Business Review, 9 (1) 19-30, p. 25;

¹¹ Ward, J.L. (1987), cité par: ST-CYR L. et RICHER F., (2005), op. cit. p. 57;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

2.2.2. La préparation du successeur

Parmi les facteurs de réussite de la transmission d'entreprises couramment soulignées par les auteurs, la préparation du successeur occupe une place de choix. Elle regroupe l'atteinte d'un niveau de scolarité suffisant, l'expérience acquise à l'intérieur de l'entreprise (niveau d'entrée et durée), l'expérience acquise à l'extérieur (durée) et d'autres activités de formation (mentorat, mandats spéciaux ...). Le tableau ci-dessous résume ces trois principales catégories composées d'un total de onze stratégies de préparation du successeur.

Tableau n°10: La préparation du successeur: une question de stratégies

Exemples de stratégies pouvant être utilisées	
Formation	<ul style="list-style-type: none">• Suivre une formation scolaire appropriée,• Suivre une ou plusieurs formations sur mesure.
Expérience de travail	<ul style="list-style-type: none">• Travailler dans plusieurs entreprises,• Occuper différents types de postes dans l'entreprise, y compris la formation sur le tas;• Avoir des mandats comportant des défis intéressants et motivants permettant d'asseoir sa crédibilité et sa légitimité auprès de tous.
Compagnonnage	<ul style="list-style-type: none">• Etre ou avoir été en présence d'images d'imitation ou de contre-imitation,• Avoir un mentor ou un coach,• Etre introduit auprès des membres de l'organisation,• Etre présenté aux acteurs de l'environnement externe (fournisseurs, client, etc.) Se faire accompagné par des conseillers en transmission d'entreprise

Source: CADIEUX L. et BROUARD F., (2009), op. cit, p 50.

2.2.3. Le désengagement du prédécesseur

La fixation d'une date de départ en retraite du prédécesseur, ainsi que sa relation avec l'entreprise comptent parmi les activités liées à la planification du processus de transmission. Ces activités témoignent de l'intention du prédécesseur de se désengager véritablement et constitue un facteur de réussite de la succession¹³

¹³ CADIEUX L. et LORRAIN J. (2004): « Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager? », *Gestion*, vol. 29, n°3, p 124;

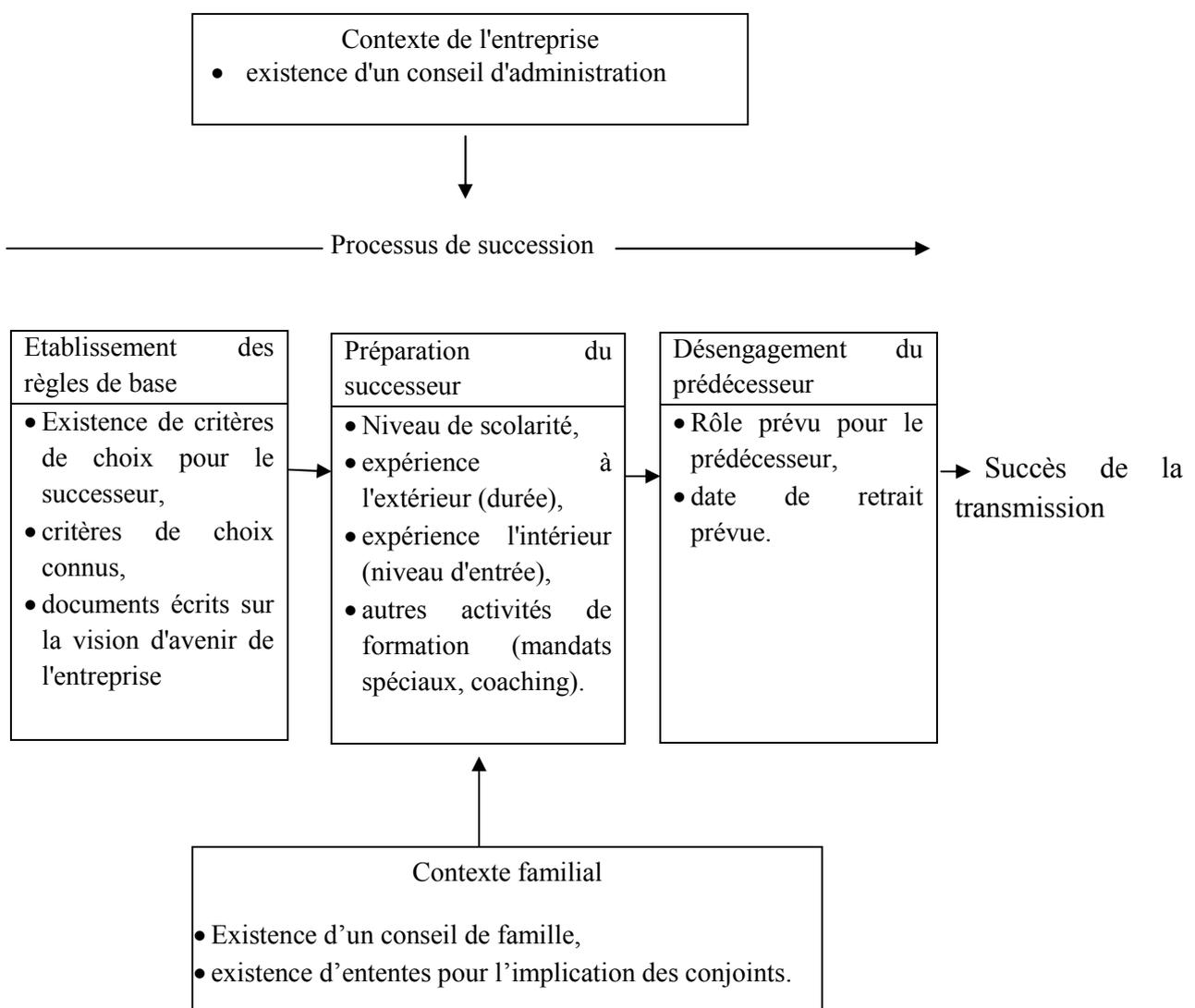
CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

2.2.4. Le contexte de l'entreprise et de la famille

La présence d'un conseil d'administration et d'un conseil de famille a été jugée salutaire par plusieurs auteurs quoique le rôle du conseil de famille dans le cadre particulier de la planification ait été peu abordé¹⁴.

Le schéma ci-dessous récapitule ces différentes activités qui peuvent prendre place avant et pendant le processus de transmission.

Figure n°8: Activités de planification du processus de transfert de direction



Source: ST-CYR L. et RICHER F., (2005), op. cit, p 58 (Adaptation de Le Breton-Miller et Miller, 2004 – version simplifiée)

¹⁴ LE BRETON MILLER I. (2011), op. cit, p 28;

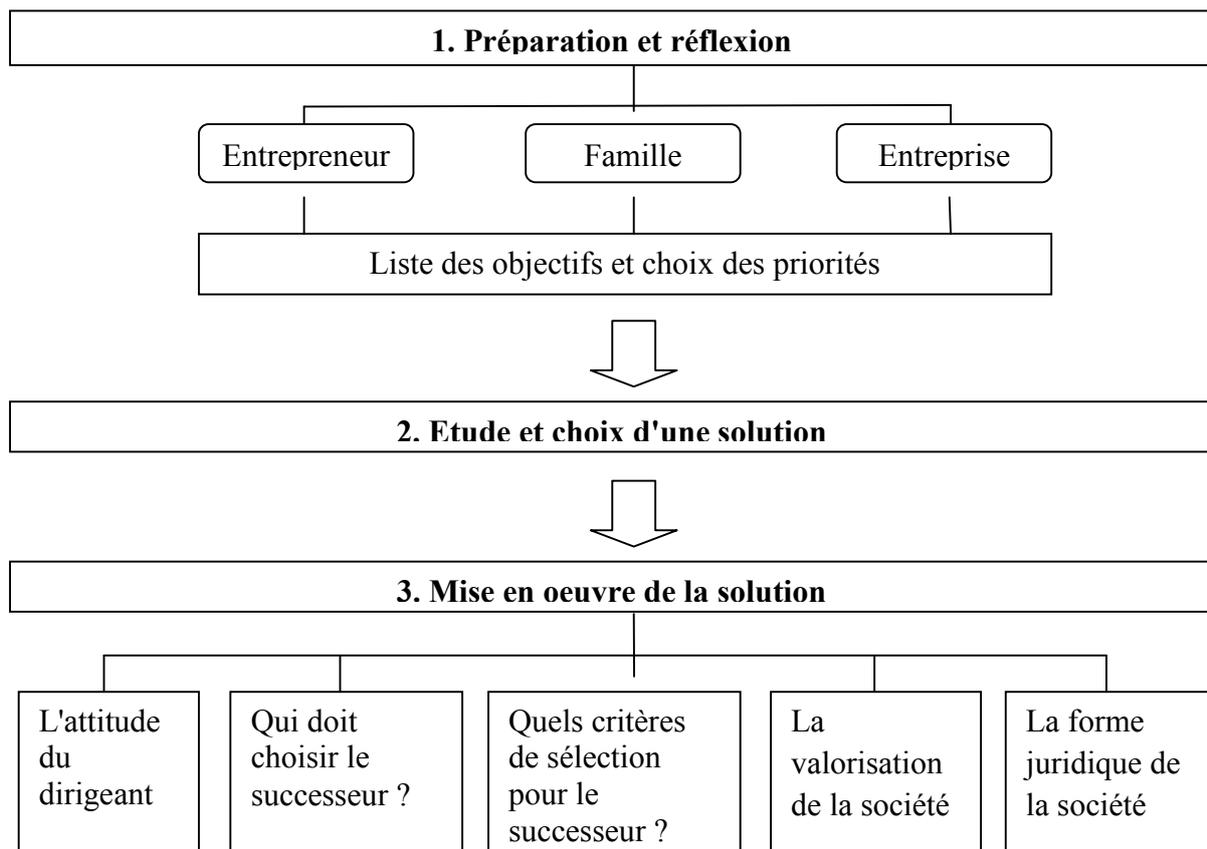
CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

2.3. La démarche de planification

La planification de la succession est un processus lent, graduel et variable selon le contexte et le mode de transmission¹⁵. Ainsi, il est préférable de l'enclencher dès les premières années qui suivent la formation d'une E.F afin de transmettre au moment opportun et non pas contraint et forcé c'est-à-dire suite à une retraite, problèmes de santé, changement d'activité ou entreprise en difficulté. Tout dirigeant-proprétaire doit donc s'adapter à l'environnement et anticiper le changement inéluctable lié à la pérennisation de son entreprise.

Dans cette perspective, la transmission d'entreprises familiales comporte plusieurs niveaux de planification à respecter; CATRY B. et BUFF A.¹⁶ ont ainsi listé les différentes phases de planification de la transmission des PME familiales.

Figure n°9: La préparation de la transmission



Source : HEC-Lausanne, janvier 1995 (Catry et Buff, 1996, p. 146)

¹⁵ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 145;

¹⁶ idem;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Au cours de la phase de réflexion, le dirigeant-proprétaire doit établir un diagnostic en analysant les trois domaines que sont sa famille, son entreprise et son rôle d'entrepreneur. Cette analyse le conduira, selon les auteurs, à établir une hiérarchie des objectifs à atteindre lors de la transmission.

Une fois la liste des priorités établie, le dirigeant-proprétaire devra effectuer un choix entre une transmission familiale et une approche dite alternative de la transmission¹⁷. Cela suppose de considérer les intérêts qui serviraient la famille et l'entreprise. Par la suite, il faut élaborer un plan de succession écrit, qui précise les modalités d'exécution.

Ce plan de transmission doit être révisé périodiquement et mis à jour pour s'assurer de sa validité. Il doit être suffisamment flexible pour évoluer en fonction des changements familiaux tout en étant précis pour éviter les tensions¹⁸. Un calendrier d'exécution du plan de transmission doit être également établi afin de prévoir le temps nécessaire pour les ajustements.

La mise en œuvre de cette solution choisie constituera la dernière phase de la planification de la transmission. Lors de cette phase, le dirigeant-proprétaire devra s'assurer que certaines précautions sont prises. Il doit d'abord être conscient que son attitude conditionne fortement la réussite du processus de transmission. Ce processus de planification ne sera mis en œuvre qu'à partir du moment où il y a intention de continuité dans la mesure où le prédécesseur a clairement exprimé sa volonté de pérenniser son entreprise en la transmettant, au moment opportun, à sa descendance. De surcroît, le dirigeant sortant ne doit pas assumer seul la responsabilité du choix de son remplaçant, il peut se faire aider de professionnels ou d'amis très proches¹⁹. Ce successeur doit posséder certaines qualités. Ainsi, c'est principalement la présence d'un successeur compétent, montrant intégrité et engagement envers l'entreprise qui sera garante de la mise en place d'activités formelles de planification de la part du prédécesseur²⁰.

Le processus de planification ne sera pas déclenché facilement comme le décrit la théorie. En effet, il est possible de mettre en évidence un manque de préparation sérieuse et une absence de prise en compte d'un calendrier réaliste du processus successoral. Les raisons essentielles trouvent leurs origines dans certaines formes de résistance.

¹⁷ *ibid.* p 148-149;

¹⁸ BAYAD M. et BARBOT M. C. (2002), *op. cit.*, p 2;

¹⁹ CATRY B. et BUFF A. (1996), *op. cit.* p 154;

²⁰ CADIEUX L. et LORRAIN J. (2004), *op. cit.*, p 30;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

2.4. La résistance à la planification du processus de la succession

Les entrepreneurs sont peu nombreux à planifier la relève et pourtant, on sait qu'il serait souhaitable qu'ils le fassent pour assurer la continuité de leur entreprise. Cette situation s'explique par certaines formes de résistance qui peuvent dépendre des caractéristiques comportementales si particulières des entrepreneurs, de la qualité de la relation existante entre les deux principaux intéressés ou encore des autres acteurs de l'organisation.

2.4.1. Le prédécesseur, principal obstacle à la planification de la succession

Selon plusieurs auteurs, la personnalité du prédécesseur constitue le premier obstacle à la planification de la relève. « *Le fondateur, bien que souvent conscient de cette nécessité, ne considère pas le besoin de planifier la relève tant qu'il est jeune et en bonne santé*²¹ ». Il ressent plutôt une attitude ambivalente à l'égard de la relève. Pour lui son estime de soi, sa valorisation personnelle et son identité reposent en grande partie sur les résultats de son activité. Il considère l'entreprise qu'il a mis des années à construire comme un véritable prolongement de sa personnalité et s'identifie totalement à elle.

Dans ces conditions, planifier la relève équivaut non seulement à reconnaître sa vieillesse et sa mortalité mais implique aussi d'accepter de se retirer de la compagnie et de perdre une grande partie de son pouvoir et de son identité. Il perçoit les autres comme des rivaux potentiels et éprouve de la difficulté à déléguer son pouvoir²². En fait, il aimerait être irremplaçable, voire immortel²³. BARNES et HERSHON caractérisent ainsi l'attitude du fondateur : «... *for the founder, giving up the company is like signing his own death*»²⁴.

En somme, à cause de certaines craintes, comme la peur de vieillir, la peur de la mort, la peur de perdre son identité, la peur de perdre son pouvoir, la peur que le successeur rejette ce qui a été accompli, ... le fondateur essaye de retarder l'enclenchement du processus de succession²⁵.

La difficulté que représente l'attitude du prédécesseur est donc très problématique, d'autant plus que plusieurs études ont démontré qu'il demeure la personne la plus susceptible d'amorcer le

²¹FCEI (2005), op. cit, p 4;

²² LEVINSON H. (1971), cité par ST-CYR L. et INOUSSA R. (2000), op. cit, p 4;

²³ BECKER E. (1973), cité par ST-CYR L. et INOUSSA R. (2000), op. cit, p 4;

²⁴ BARNES L. B. et HERSHON S. A. (1976), cité par ST-CYR L. et INOUSSA R. (2000), op. cit, p 4;

²⁵ CADIEUX L. (2004), op. cit, p 31;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

processus de relève. Du surcroît, le prédécesseur ne serait pas le seul responsable du manque de planification.

2.4.2. La relation prédécesseur-successeur

La qualité de la relation entre le prédécesseur et le successeur pourra également entraver la planification du processus. Planifier la relève nécessite que le prédécesseur intègre son successeur dans l'entreprise. Pour ce faire, il doit jouer un double rôle de parent et de mentor auprès de ce dernier, sans confusion et sans anxiété. Quand au successeur, il doit être capable de distinguer ces différents rôles et les pouvoirs qui y sont associés. Autant le prédécesseur que le successeur ont donc besoin de développer une confiance et un respect mutuel afin que personne ne se sente menacé par la transition en cours. Si les relations entre ces deux acteurs sont déjà tendues au départ, le prédécesseur aura d'autant plus de difficultés à envisager la planification du processus successoral.

La théorie de l'agence peut également jeter un éclairage sur les difficultés relationnelles qui surviennent dans le cadre du processus de succession. Pendant la phase de règne-conjoint, le prédécesseur demeure propriétaire alors que le successeur devient un agent dans l'entreprise. Cette position d'agent peut induire de la part de ce dernier des comportements sous-optimaux pour les actionnaires en place (ou pour les autres actionnaires s'il est lui-même propriétaire d'une partie des titres). Ces comportements peuvent constituer une source importante de conflits entre le prédécesseur et le successeur. La littérature sur la théorie de l'agence peut offrir un éventail de mécanismes permettant de réduire les comportements à incidence négative et ainsi faciliter la planification du processus de succession.

2.4.3. Les autres acteurs

D'autres formes de résistances peuvent aussi dépendre des autres membres de la famille et des environnements internes et externes de l'organisation. Au sein de la famille, les nécessaires discussions engendrées par la planification de la succession sont difficiles. La famille a peur pour son harmonie; discuter de la succession pourrait créer des conflits entre frères et sœurs et exacerber les rivalités entre eux. Planifier la succession dans l'entreprise familiale signifie choisir parmi les enfants, décision très difficile à prendre. D'ailleurs dans plusieurs des cas, les prédécesseurs adopteront des plans de codirection, plan satisfaisant pour les individus mais pas pour les entreprises. Le conjoint ou la conjointes du fondateur éprouvera lui aussi beaucoup

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

d'inquiétudes à laisser aller l'entreprise, cette dernière constituant un centre d'activités majeur et une importante composante de son identité.

En outre, si le système familial éprouve une certaine gêne à engager la conversation au sujet de la succession, il en est de même au sein du système-entreprise. En effet, les cadres ont également de la difficulté à discuter de la planification de la relève avec le dirigeant, d'autant plus que cela leur fait prendre conscience qu'eux-mêmes vieillissent et que des changements surviendront au niveau de la gestion de l'organisation. Néanmoins, HANDLER W. C. et KRAM K. E.²⁶ soutiennent que dans les entreprises où les employés sont habitués aux changements, le processus est plus facile à planifier et son évolution est plus harmonieuse. La taille ou le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise peuvent être aussi source de résistance. En ce qui a trait aux autres propriétaires, qu'ils soient membres de la famille ou non, ils ne peuvent pas aborder la succession sans se sentir déloyaux envers le fondateur car ils auront souvent reçu leur pourcentage de participation dans l'entreprise comme geste de remerciement ou d'encouragement.

Finalement, l'environnement extérieur contribue également à accentuer ces résistances dans la mesure où les clients et les fournisseurs ne veulent pas perdre la relation privilégiée qu'ils ont établit avec le dirigeant; mais cela est tout dépend de la manière dont l'intégration du successeur est faite.

Pour récapituler l'ensemble de ces facteurs de résistance, nous présentons le modèle de HANDLER W. C. et KRAM K. E (1988) illustré à la figure n°12. Se basant sur l'analyse de la littérature, ces deux auteurs ont indiqué dans leur modèle quatre grandes catégories de sources de facteurs favorisant ou réduisant le degré de résistance possible à la planification de la succession. Les quatre grands groupes de facteurs de résistance sont d'ordre individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux et tous dépendants les uns des autres.

²⁶ HANDLER W. C. et KRAM K. E (1988), cité par CADIEUX L. (2004), op. cit, p 30;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Figure n°10: Modèle de résistance

Les facteurs favorisant la résistance	Les facteurs réduisant la résistance
La planification de la succession	
<i>Niveau individuel</i>	
Bonne santé	Problèmes de santé
Manque de centres d'intérêts diversifiés	Autres intérêts
Degré d'identification avec l'entreprise	Habilité à se dissocier de l'entreprise
Rétention du contrôle	Habilité à déléguer
Peur de se retirer, de vieillir, de mourir	Opportunité de se faire une nouvelle vie
Fermeture à l'auto-apprentissage	Capacité à l'introspection
Fermeture aux avis externes	Demande de l'aide à des conseillers externes
<i>Niveau interpersonnel</i>	
Manque de communication ouverte	Communication honnête, ouverte et franche
Confiance minimum	Confiance élevée
Les héritiers paraissent désintéressés, inexpérimentés ou incapables	Les héritiers sont activement impliqués dans l'entreprise
Fonction minimale	Programmes de parrainage et encouragement
Contrôle du pouvoir	Partage du pouvoir
Les conflits familiaux transpirent sur l'entreprise	La dynamique famille-entreprise est divisée
Les héritiers proviennent d'un peu partout dans la famille	Un enfant est un héritier potentiel
<i>Niveau organisationnel</i>	
La culture organisationnelle bloque le développement de l'entreprise	La culture organisationnelle encourage la continuité, l'avancement
Stabilité de l'entreprise	Crises organisationnelles imminentes
Structure hiérarchique linéaire	Structure hiérarchique encourageant la délégation
<i>Niveau environnemental</i>	
Environnement stable	Environnement turbulent
Demande de plusieurs industries	Demandes de peu d'industries
Services très spécialisés	Services plus ou moins spécialisés

Source: HANDLER W. C. et KRAM K. E (1988), cité par CADIEUX L. (2004) op. cit, p 29.

Le modèle relève un seul facteur physique important: la santé du dirigeant-proprétaire. À l'exception de cette caractéristique physique, les auteurs relèvent certaines caractéristiques comportementales et psychologiques du fondateur qui peuvent avoir une influence positive ou négative sur sa volonté de préparer la succession de son organisation.

Dans un deuxième temps, les deux auteurs ont considéré la qualité des relations interpersonnelles tant au travail que dans la famille comme facteur d'influence. Le troisième groupe de facteurs inclut tout ce qui entoure la culture organisationnelle. Bien entendu, plus la culture d'entreprise

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

est ouverte et participative, plus les gens de l'organisation sont habitués à mettre en place des mécanismes leur permettant de traverser des crises, plus il sera facile d'enclencher le processus de la succession. Finalement, le quatrième groupe est d'ordre plus général et inclut une partie des facteurs environnementaux, tels la stabilité économique, le secteur d'industrie, l'offre et la demande.

3. Le processus de la succession managériale

Ce qui différencie une entreprise familiale d'une entreprise non familiale c'est son processus de succession au cours duquel une réelle dynamique s'installe entre les deux principaux acteurs, à savoir le prédécesseur et le successeur. Le prédécesseur est considéré comme l'acteur clé influençant le processus de la succession. Néanmoins, le successeur joue également un rôle central, puisque le fondateur débute le processus et le successeur a la responsabilité de le continuer.

3.1. La préparation du successeur

La préparation du successeur occupe, selon CADIEUX L. et BROUARD F.²⁷, une place de choix parmi les facteurs de réussite couramment soulignés dans la littérature sur la transmission dans les entreprises familiales. C'est un processus complexe et la majorité des auteurs s'accordent sur sa nature à long terme et sur les influences provenant de la famille, de l'éducation et de l'entreprise.

3.1.1. Le successeur et son nouveau rôle de dirigeant

Prendre les commandes d'une entreprise à la suite d'une opération de transfert générationnel constitue un enjeu crucial. Une fois le transfert concrétisé, le successeur se doit de réussir dans son nouvel environnement pour transformer la succession en succès. Or, il se retrouve le dirigeant d'un personnel qu'il n'a pas recruté, dans une entreprise qu'il n'a pas fondée, qui a fonctionné avant lui, sans lui à sa tête.

C'est pour lui aussi une période relativement stressante et pleine de craintes et d'ambiguïtés. Il faut donc que le repreneur y soit sensibilisé, préparé et motivé.

²⁷ CADIEUX L. et BROUARD F. (2009), op. cit, p 58;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

À ce sujet, SENBEL et ST-CYR²⁸ mentionnent deux principales motivations chez les successeurs: une forte volonté de devenir entrepreneur (approche proactive) et l'occasion de devenir entrepreneur (approche réactive). SHARMA et IRVING²⁹ font, pour leur part, une distinction plus subtile des motivations des candidats à la relève dans les entreprises familiales. Selon les auteurs, pour certains il s'agit d'une décision fortement imprégné d'un sentiment d'obligation, tandis que, pour d'autres, la décision découle d'un sentiment d'attachement affectif à l'entreprise. Leur motivation a, toujours selon les mêmes auteurs, une incidence sur le degré d'engagement des candidats à la relève. Plus ils se sentent obligés de reprendre l'entreprise, moins ils s'y investissent. À contrario, plus ils le font par attachement, plus ils s'impliquent et, dans la foulée, meilleures sont leurs chances de réussir leur projet.

Du surcroît, certaines difficultés peuvent être vécues par les futurs dirigeants engagés dans la démarche du transfert générationnel. Selon CASSANET D., ces difficultés « *proviennent pratiquement tous du sentiment que l'héritier successeur est redevable d'une dette. Dette principalement envers le passé : les parents, la lignée, les vieux collaborateurs*³⁰ ».

Certains successeurs, même ceux qui sont compétent, se demanderaient s'ils avaient leur poste grâce à leurs mérites personnels ou à cause de leur nom; il s'agit d'une question de reconnaissance existentielle. D'autres reprennent le flambeau sous une pression lignagère, parfois explicite, et se sentent « le poids sur les épaule » plutôt qu'une reconnaissance de responsabilité vis-à-vis de la lignée. À cela s'ajoute la peur de décevoir la famille et les collaborateurs. Cette peur peut conduire le successeur à s'interdire la moindre erreur; le : « *on a toujours fait comme ça* » est plus rassurant, en effet. Or, on connaît les bienfaits de l'erreur dans l'apprentissage d'un métier et la progression personnelle. Le trop grand respect dû à un fondateur peut aussi parfois inhiber son successeur de son vivant et au delà même de sa propre mort.

3.1.2. Les activités de préparation du successeur

La préparation du successeur s'échelonne sur plusieurs années à travers des activités de socialisation, de formation et d'intégration.

²⁸ SENBEL et ST-CYR (2006), cité par CADIEUX L. et BROUARD F. (2009), op. cit, p 7;

²⁹ SHARMA et IRVING (2005), cité par CADIEUX L. et BROUARD F. (2009), op. cit, p 7;

³⁰ CASSANET D., (2004): « *Management de l'entreprise familiale: réussir sa succession* », éditions Robert Jauze, p 37;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

3.1.2.1. La socialisation

D'une façon générale, la socialisation est l'apprentissage de la vie en société ou le processus d'intériorisation par chacun de la culture de son groupe et de la société dont il est membre. Elle peut être vue également comme « *une construction progressive du soi en tant que membre d'une communauté donnée qui participe activement à son existence et à son changement* »³¹. Selon DARMON³², la socialisation correspond à l'ensemble des processus par lesquels l'individu est construit, « *formé, modelé, façonné, fabriqué, ou conditionné* », par la société globale et locale dans laquelle il vit. Processus au cours desquels l'individu acquiert –« *apprend, intériorise, incorpore, intègre* » - des façons de faire, de penser et d'être qui sont situés socialement. En résumé, c'est donc la « *façon dont la société forme et transforme les individus* ».

Dans le champ de l'analyse organisationnelle la socialisation « *se rapporte au processus par lequel un individu vient à apprécier les attitudes, comportements et connaissances nécessaires pour assumer son rôle et participer en tant que membre à part entière d'une organisation* »³³. IL s'agit en effet d'un transfert d'une culture de travail et c'est à travers ce processus de socialisation organisationnelle que les personnes plus anciennes et expérimentées s'assurent que les nouveaux membres, apportant avec eux un certain potentiel de changement, intègrent les habitudes de travail afin que les traditions survivent³⁴.

Dans le domaine des entreprises familiales, les chercheurs s'intéressant au processus de la succession managériale, reconnaissent que la préparation du successeur se produit dans un processus dynamique et complexe de socialisation commençant dès l'enfance³⁵. Il s'agit en effet

³¹ DAVEL E. et ROBICHAUD D. (2007): « *La relève dans les organisations. Gestion d'un évènement ou d'un processus ?* » in TREMBLAY D.-G. (Sous la direction de). « *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux* »; pp 255-270, Presse de l'Université du Québec, Québec, Canada, p 263;

³² DARMON (2006), cité par ROBIC P. et al. (2013): « *La fabrique de l'entrepreneur familial. Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales* », <hal-00829947>, p 4;

³³ BOUSSAGUET S., (2006): « *Réussir son entrée dans l'entreprise: le processus de socialisation du nouveau dirigeant* », *1^{ères} Journées George Doriot – 16-17 mars 2006 - Deauville*, p 3;

³⁴ MAANEN et SCHEIN (1990), cité par DAVEL E. et ROBICHAUD D. (2007), op. cit, p 263;

³⁵ (Christensen, 1979; Danco, 1975; Ward, 1987; Trow, 1961; Davis, 1968; Ambrose, 1983; Naud, 1986; Longenecker et Schoen, 1978), cité par VILLENEUVE F. (1990): « *Portrait perceptuel du processus de socialisation d'un successeur managériel dans une entreprise familiale: une étude exploratoire à l'aide de la cartographie cognitive* », mémoire, Université de Québec à Chicoutimi, p 2;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

d'une réelle fabrication d'entrepreneurs familiaux avec la complexité et la longueur de temps nécessaire³⁶.

À ce chapitre MOULINE J. P.³⁷ montre que c'est dans la famille que se développent « *des aptitudes, des savoir-faire, mais aussi des normes et des valeurs qui génèrent des attitudes propices* » pour assumer le futur rôle de dirigeant de la PME familiale. L'enfant se développe également dans l'espace de l'entreprise qui est à la fois lieu de vie familiale et lieu de travail des parents. Cela lui permettra d'acquérir les règles, les procédures et les normes de la PME. Cet auteur distingue à cet effet deux niveaux de socialisation du successeur³⁸ : la socialisation primaire générée par la famille et l'école et la socialisation secondaire élaborée dans l'entreprise. Le schéma ci-dessus illustre ces deux processus de socialisation.

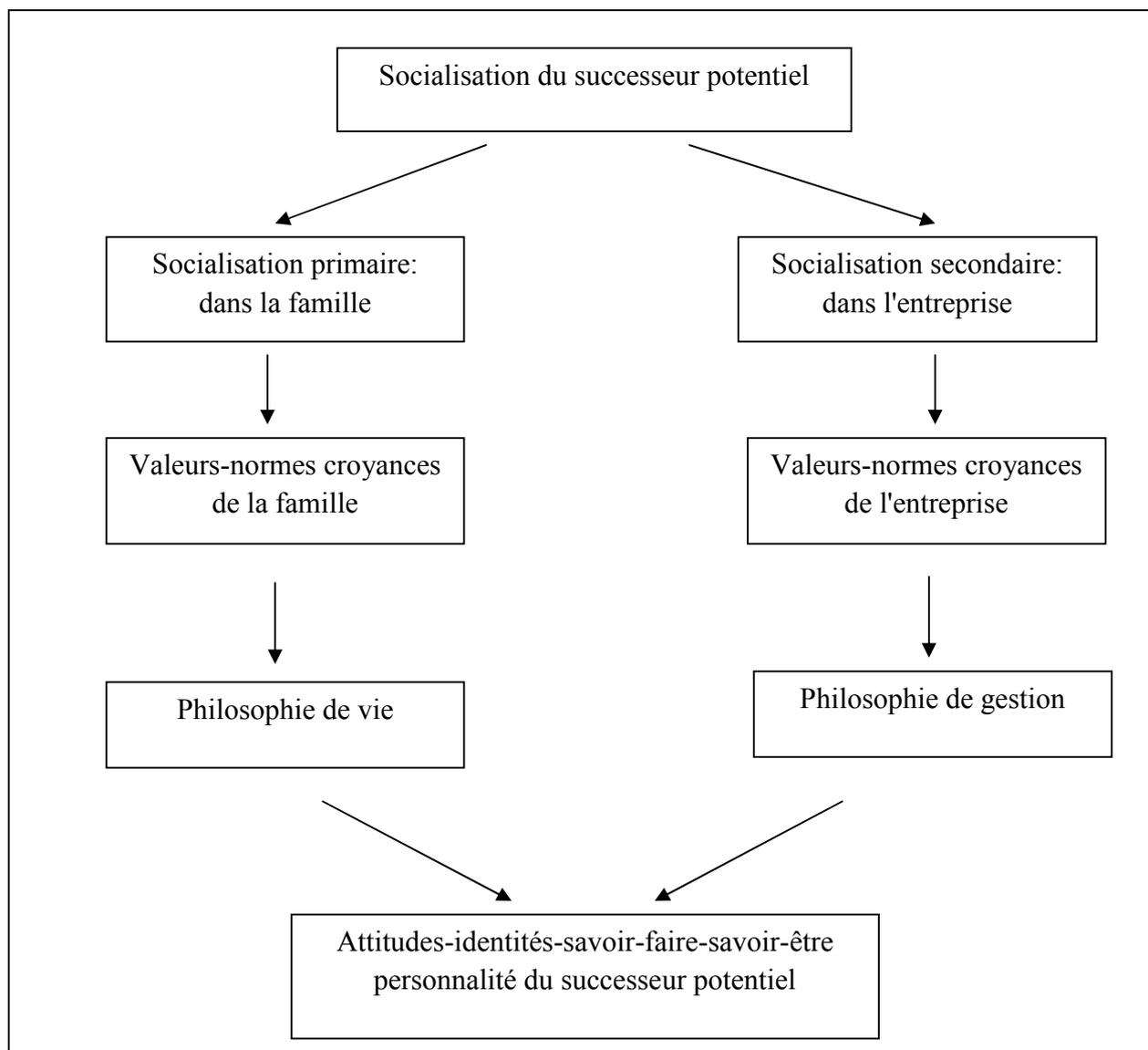
³⁶ ROBIC P. et al. (2013), op. cit, p 2;

³⁷ MOULINE J.P. (2000), op. cit, p 209;

³⁸ Ibid. p. 208;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Figure n°11: Les deux niveaux de socialisation du successeur



Source: MOULINE J. P. (1999, p. 230), cité par COLOT O., (2006): « Profil de repreneur et performance de l'entreprise familiale », 1^{ères} Journées George Doriot – 16 & 17 mars 2006 - Deauville, p 8.

Dans le cas général, la socialisation primaire a lieu dans l'enfance et l'adolescence, cette étape est liée à l'affectif et définit la personnalité de l'individu. Par contre, la socialisation secondaire intervient après la socialisation primaire, à l'âge adulte, durant laquelle l'individu peut affiner sa personnalité. LUBINSKI³⁹ suggère que la socialisation primaire définit le choix de la vocation professionnelle pour l'individu et la socialisation secondaire marque le choix du lieu d'exercice de la vocation.

³⁹ LUBINSKI (2011), cité par ROBIC P. et al. (2013), op. cit, p 4;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Dans les entreprises familiales, ces deux choix ne s'effectuent pas de manière séquentielle (d'abord la vocation, ensuite le lieu d'exercice d'une profession). Car le fait d'être héritier de l'affaire familiale conditionne fortement le lieu d'exercice d'une future profession; dans ce sens le choix de la vocation est étroitement mêlé à celui du lieu de travail. Ainsi, il est fort possible que le processus de socialisation se déroule de façon que la question de travailler au sein de l'entreprise familiale ne se pose pas, ou que la réponse coule de source.

Comme nous l'avons souligné auparavant, la socialisation du successeur est assurée essentiellement par deux institutions: la famille et l'entreprise.

- **La famille**

La famille exerce son influence essentiellement pendant l'enfance et l'adolescence du successeur. Elle joue un rôle important dans le développement des habilités des futurs successeurs et de son attitude envers l'entreprise familiale.

C'est dans la famille que s'effectue le premier transfert; transfert du savoir-être, d'une conception de la vie, d'un système de valeurs ou d'une éthique de travail. Cet ensemble est appelé communément par LAJEUNESSE⁴⁰ « transfert de la philosophie de vie ».

ALVAREZ G. et al.⁴¹ reconnaissent dans leur étude sur le contenu du processus de socialisation des successeurs potentiels que les valeurs sont le socle de la socialisation familiale ou primaire. « *La transmission des valeurs entre le fondateur et le successeur serait plus déterminante que l'existence même d'une planification formelle dans le processus de succession*⁴² ».

CAMBIEN⁴³ souligne que certaines qualités morales comme la discipline, l'énergie au travail et le dévouement sont essentielles pour assurer la survie de l'entreprise suite au transfert générationnel.

À coté de ce rôle d'éducation des futurs successeurs, la famille exerce une influence sur ces derniers en suscitant leur intérêt et leur motivation à joindre l'entreprise familiale et à reprendre le flambeau.

⁴⁰ LAJEUNESSE (1989), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 92;

⁴¹ ALVAREZ G. et al. (2002), cité par DAVEL E. et ROBICHAUD D. (2007), op. cit, p 263;

⁴² DAVEL E. et ROBICHAUD D. (2007), op. cit, p 264;

⁴³ CAMBIEN (1959), cité par VILLENEUVE F., (1990), op. cit, p 14;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Les résultats d'AMBROSE (1983), de BIRLEY (1986) et de STAVROU (1999) révèlent que les enfants manquent d'intérêts envers l'entreprise familiale et ne sont pas prêts à prendre la relève. L'ambiance bien particulière dans laquelle les enfants sont élevés et la présence constante de l'entreprise qui perturbe le fonctionnement normal de la cellule familiale semblent être des facteurs de démotivation pour assumer le contrôle de l'entreprise familiale. Dans l'ensemble cette démotivation est due au comportement des parents: heures de travail élevées, faible fréquence des vacances annuelles, inclusion tardive des enfants dans l'entreprise.

Selon Léon Danco (in L'Entreprise familiale, préparer l'avenir)⁴⁴ : *« C'est pendant l'enfance que l'intérêt pour les affaires se développe ; les enfants sont les témoins de l'enthousiasme de leur père envers son travail avec ses risques, ses défis, ses satisfactions, ses joies et ses récompenses. C'est ainsi qu'un propriétaire peut leur communiquer le plaisir du travail dans l'entreprise... Quand le père essaiera, lorsque son fils aura 20 ans, de modifier le comportement qu'il lui a imposé alors qu'il en avait 10, il rencontrera beaucoup de difficultés sur son chemin. Le père doit avoir pour son travail le même enthousiasme que celui d'un entraîneur de natation, d'un pilote de course... ».*

L'intérêt pour l'entreprise se communique donc dès le jeune âge par l'enthousiasme du père envers les différentes facettes de son travail, par la perception des joies et des récompenses que procurent l'entreprise et par les rencontres intéressantes que fait le père.

WARD J. L.⁴⁵ met l'accent sur le fait que les parents doivent communiquer sur le projet de continuité de l'entreprise et leur désir de voir les enfants rejoindre l'entreprise tout en soulignant le fait que *« Les plaintes des parents à propos des problèmes de l'entreprise - peu d'aide, clients volages, fournisseurs imprévisibles - peuvent aussi décourager les enfants ».*

Le prédécesseur doit également éviter de communiquer en permanence sur ses réussites, ses compétences, son plaisir à réussir. Car cela a souvent pour conséquence de mythifier le « père patron » qui a réussi. Le père est perçu par ses enfants comme un héros. La barre est trop haute pour le successeur.

⁴⁴ Cité par CASSANET D. (2004), op. cit, p 57;

⁴⁵ WARD J. L. (1987), cité par VILLENEUVE F., (1990), op. cit, p 16;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

- **L'entreprise**

La deuxième institution de socialisation est l'entreprise. C'est dans l'entreprise que s'effectue le deuxième type de transfert, qui est celui d'une philosophie de gestion ou encore d'un savoir-faire. Les successeurs potentiels sont initiés aux techniques de gestion pratiquées par le prédécesseur. Ce processus de socialisation est d'autant plus présent lorsque le successeur ne possède pas de formation en administration et qu'il se voit initié par le prédécesseur aux aspects de l'entreprise tels que le type de relation à entretenir avec les fournisseurs, les clients, le personnel et les politiques à l'égard des décisions financières.

Ces deux niveaux de socialisation permettent dans l'ensemble le développement identitaire du successeur potentiel⁴⁶. De plus, la succession se déroule mieux lorsque le successeur aspire à diriger l'entreprise et qu'il y trouve un défi passionnant⁴⁷ et non pas un joug dont il veut se débarrasser le plus vite possible. Le successeur développe alors un lien affectif et symbolique à l'égard de l'entreprise familiale. Selon SHARMA et IRVING⁴⁸, Les individus éprouvent un tel engagement lorsqu'ils assurent une relation entre: (a) leur propre identité et celle de l'entreprise et (b) les ambitions professionnelles et les opportunités disponibles au sein de l'organisation. Ces mêmes auteurs concluent que l'engagement influence positivement la poursuite de carrière du successeur dans l'EF et le fonctionnement efficace de l'entreprise familiale⁴⁹.

À ce chapitre, ROBIC P. et al.⁵⁰ considèrent l'engagement comme le produit de la socialisation des héritiers. Dans sa revue de littérature, LABAKI R. (2007) identifie que l'engagement peut se manifester envers un comportement, un rôle, une valeur ou une institution et être une source de signification et d'identité. MEYER et ALLEN (1997) précisent que « *les engagements se développent naturellement* » et qu'ils portent selon GERSICK et al. (1997) « *Sur les deux éléments de la vie humaine qui sont la famille et le travail* »... [*Qui sont amenés à coexister dans une entreprise familiale* »].

⁴⁶ MOULINE J.P. (2000), op. cit, p 208;

⁴⁷ VENTER, BOSHOFF et MAAS (2005), cité par LAMEBRECHT J. et PINARY F. (2008) : « *Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales* », recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale, p 79;

⁴⁸ SHARMA P. et IRVING (2005), cité par LAMEBRECHT J. et PINARY F. (2008), p 79;

⁴⁹ SHARMA P. et IRVING (2005), cité par ROBIC P. et al. (2013), op. cit, p 5;

⁵⁰ ROBIC P. et al. (2013), op. cit, p 5;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

3.1.2.2. La formation

La connaissance est la principale ressource soutenant un avantage compétitif, c'est pour cette raison que bon nombre de chercheurs révèlent que le transfert des connaissances est un des véritables pivots de la réussite de la succession; ainsi, selon BAYAD et BARBOT⁵¹, une partie intégrale du processus de transmission managériale est l'apprentissage des héritiers potentiels.

Or, nous savons que lorsque nous traitons d'activité d'apprentissage, nous parlons nécessairement d'acquisition de données, d'informations, de connaissances et de compétences, donc de transfert de ces éléments par le biais de la formation dispensée par un formateur.

Cependant, pour survivre, l'entreprise familiale a besoin d'un successeur compétent, capable de prendre des décisions et de saisir des opportunités tout en respectant les structures déjà établies⁵². Parvenir à cette réalité enviable requiert de la confiance en soi et un processus de transfert alliant formations théorique et pratique combinées à la transmission des connaissances tacites détenues par le prédécesseur ou tout autre intervenant dans l'organisation depuis plusieurs années⁵³.

Dans la littérature, il existe trois manières pour assurer ce transfert par la formation: une première partie de la formation peut se concrétiser au moyen de l'éducation conventionnelle dispensée par des institutions de formation, ainsi la majorité des auteurs prescrivent dans leur modèle de développement d'un successeur un diplôme universitaire en administration des affaires ou dans un champ de compétences relié à la mission ou aux opérations de l'entreprise. En effet, les études supérieures permettent au candidat à la relève d'avoir de nouvelles idées et des compétences en résolution de problème en développant sa pensée, son jugement et ses méthodes.

Une deuxième partie de formation peut se dérouler au sein de l'entreprise. Selon LAJEUNESSE (1989), la PME n'a pas souvent les effectifs ou les fonds nécessaires pour créer un programme structuré de formation en vue du transfert des connaissances d'un prédécesseur à un successeur. Le dirigeant peut exercer dans ce cas le rôle de professeur. Il est un réservoir de savoir et d'expériences pratiques qui émergent directement du quotidien de l'entreprise. Les activités quotidiennes de l'entrepreneur apparaissent donc comme le champ privilégié pour former le

⁵¹ BAYAD M. et BARBOT M. C. (2002), op. cit, p 6;

⁵² CADIEUX et al. (2002): « *La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes: une problématique en quête de chercheurs* », Revue internationales PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 15, n° 1, p 123;

⁵³ KOFI V. (2008), op. cit, p 98;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

successeur potentiel. En effet, l'enseignement sur le tas constitue le meilleur outil de travail pour le dirigeant de la PME familiale⁵⁴

Dans un tel contexte d'apprentissage, le propriétaire-dirigeant de la PME familiale doit revoir ses habitudes de travail et s'assurer d'inclure son successeur dans le processus de prise de décisions chaque fois que c'est possible. Il est primordial que le prédécesseur partage avec son successeur le cheminement qui le conduit à prendre une décision.

Enfin, le mentorat⁵⁵ peut aussi constituer un troisième moyen d'encadrement. Idéalement, le mentor devrait être le complément du prédécesseur. Selon WARD J. L.⁵⁶, un mentor doit être un homme de confiance exerçant ses fonctions dans un secteur stratégique de l'entreprise, hors des limites du champ d'activités du propriétaire-dirigeant, de sorte que le successeur puisse se familiariser avec les rouages de l'entreprise. Selon le même auteur, le rôle du mentor est plus important pendant la phase d'intégration.

Finalement, la formation doit s'effectuer dans une perspective communicationnelle, où l'accent est mis sur l'interrelation entre le prédécesseur et le successeur. Cette interrelation est décrite comme une série d'entretiens et d'échanges de points de vue pour parvenir à un accord. C'est de cette façon que se transmettent les connaissances, les compétences et les responsabilités.

3.1.2.3. L'intégration

Le concept d'intégration est utilisé dans la littérature pour parler du phénomène d'incorporation d'un élément à un ensemble. Il s'agit d'inclure une personne ou un nouvel arrivant dans un milieu ou dans un groupe déjà constitué tout en l'assimilant à ce groupe c'est à dire lui faire perdre son caractère et son identité d'origine⁵⁷.

Dans le domaine des entreprises familiales préparant leur transfert générationnel, le successeur destiné à prendre la relève à la tête de l'entreprise devrait être incorporée aux membres de l'organisation comme partie intégrante.

⁵⁴ BULLOCH (1978), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 98;

⁵⁵ Le mentorat entrepreneurial est un mode d'accompagnement de l'entrepreneur qui prend la forme d'une relation de soutien s'établissant entre un entrepreneur novice (nommé le mentoré) et un entrepreneur ou gestionnaire d'expérience (appelé le mentor). Par le biais de cette relation privilégiée, le mentoré se développe en tant qu'entrepreneur, mais aussi en tant que personne. (St-Jean E. et Audet J., p 3);

⁵⁶ WARD J. L. (1987), cité par KOFI V., (2008), op. cit, p 99;

⁵⁷ Koffi V. et Lorrain J., (2005): « *L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales: le cas des femmes chefs d'entreprise* », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 18, n° 3-4, p 78;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Selon BARACH et al.⁵⁸, la mise en place de la nouvelle génération dans les entreprises familiales nécessite non seulement d'ajuster le successeur à l'entreprise, en lui faisant épouser la culture de celle-ci, mais d'amener celle-ci à s'accorder aux nouvelles idées, à la nouvelle énergie et aux demandes du successeur.

A cet effet, l'intégration sociale⁵⁹ du successeur devrait commencer dès la première phase du processus successoral constitué de tous les événements vécus avant l'insertion à temps complet du successeur dans l'entreprise et se terminer théoriquement à la fin du règne conjoint⁶⁰. Ce processus complexe est indispensable au fonctionnement harmonieux du successeur, des membres de l'organisation et de l'entreprise dans son ensemble. Et par conséquent, il conditionne la réussite de la succession et la pérennité de l'entreprise familiale.

En effet, la réussite du processus à long terme peut être déterminée par le niveau d'acceptation et de crédibilité du successeur. Selon SATHE⁶¹, l'acceptation et la crédibilité sont les clés de la légitimité.

S'appuyant sur les écrits de SATHE (1985), BARACH et al. (1988) ont étudié l'intégration de 30 responsables d'entreprises familiales représentant les deuxième et troisième générations. Ces auteurs définissent l'intégration par un processus non linéaire tout en énumérant quatre dimensions qui facilitent ce processus et par conséquent sa réussite. Il s'agit de l'acceptation du successeur par son environnement interne et externe, le gain de sa crédibilité, de sa légitimité et, enfin, l'acquisition du leadership.

Le schéma ci-dessous illustre ces différents facteurs ou dimensions que le successeur doit gagner au fur et à mesure qu'il intervient dans l'organisation, qui seront explicités par la suite:

⁵⁸ BARACH et al. (1988), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 81;

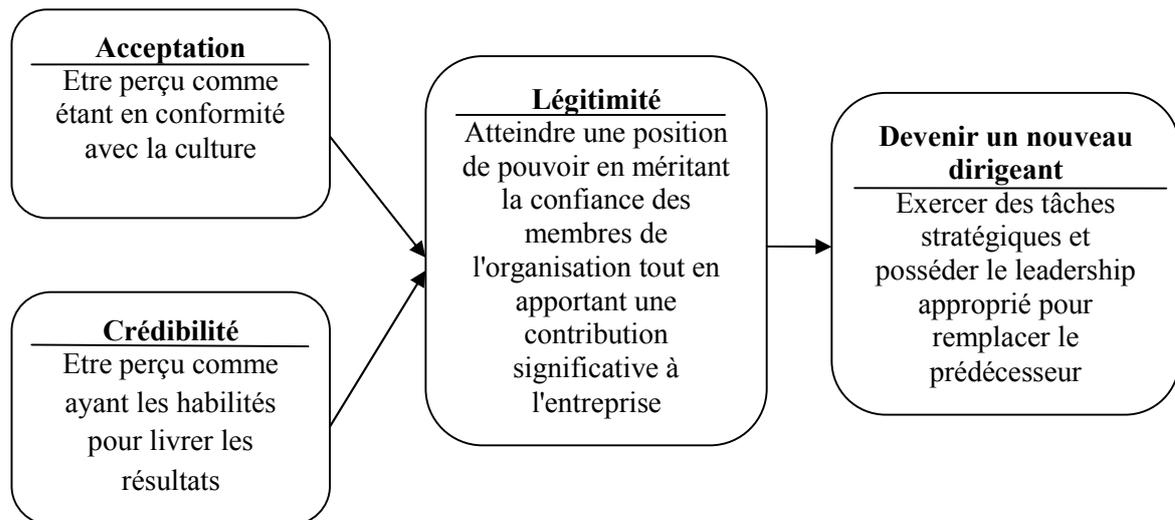
⁵⁹ KOFFI V. et LORRAIN J. (p 78) font la distinction entre intégration physique qui correspond à la deuxième phase du processus successoral et l'intégration sociale qui s'échelonne au cours des différentes phases.

⁶⁰ KOFI V., (2008), op. cit, p 81;

⁶¹ SATHE (1985), cité par PLANTE A. et GRISÉ J. (2005): « *L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises* », Organisations et territoires, vol. 14, n° 1, p 3;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Figure n°12: Les défis du nouveau dirigeant



Source: BARACH, J.A. et al. (1988), cité par PLANTE A. et GRISÉ J. (2005), op. cit, p 3.

- **L'acceptation**

SATHE (1985) et BARACH (1988) soutiennent dans leur étude que l'acceptation du successeur aurait beaucoup plus trait à son niveau de socialisation. Il y a donc acceptation lorsque « *les membres de l'entreprise perçoivent les croyances, les valeurs et les comportements du successeur compatibles et conformes à la culture organisationnelle*⁶² ». À cet effet, BAYAD M. et BARBOT M. C.⁶³ soutiennent que les expériences infantiles précoces, la formation et certaines expériences de travail encouragent un comportement entrepreneurial et participent à l'acceptabilité du successeur au sein de l'entreprise.

Selon l'étude de FRANKLIN et al.⁶⁴, plusieurs présidents successeurs considèrent le fait de gagner l'acceptation comme une problématique importante. Le successeur devrait s'assurer du niveau d'acceptation dont il jouit dans l'organisation pour succéder au prédécesseur. Autant le prédécesseur doit faire en sorte que son successeur adhère à la culture organisationnelle, autant ce dernier doit être capable de satisfaire aux attentes de l'organisation et de gagner leur respect et leur confiance à travers la relation père/fils et fils/salariés⁶⁵.

⁶² KOFI V. (2008), op. cit, p 83;

⁶³ BAYAD M. et BARBOT M-C., (2002), op. cit, p 5;

⁶⁴ FRANKLIN et al. (1981), cité par: VILLENEUVE F. (1990), op. cit, p 22;

⁶⁵ MOULINE J.P. (2000), op. cit, p 212;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

- **La crédibilité**

Selon BARACH et al.⁶⁶, la crédibilité d'un dirigeant repose sur le fait que ses subordonnés le perçoivent comme ayant les compétences nécessaires et l'intention de livrer des résultats de grande envergure. D'où l'importance de déléguer les responsabilités à ceux désignés pour se charger de la direction de l'entreprise⁶⁷.

Pour BAYAD M. et BARBOT M. C.⁶⁸, « *travailler à l'extérieur de l'entreprise familiale est une façon pour les successeurs d'améliorer leur compétence et d'asseoir leur crédibilité* ». Selon HADDADJ et d'ANDRIA⁶⁹, cette compétence revêt deux dimensions: la compétence technique et la compétence relationnelle. Ces auteurs désignent la compétence technique par la diversité des tâches exécutées améliorant l'apprentissage du futur successeur et définissent la compétence relationnelle comme « *la capacité d'un individu à travailler dans un groupe, avec un esprit de coopération au sein de l'entreprise et à pouvoir concevoir l'entreprise comme un tout* ».

SATHE⁷⁰ soutient que l'acceptation et la crédibilité sont les clés de la légitimité. L'acceptation et la crédibilité sont donc nécessaires pour la réussite de l'intégration et déterminent le succès à long terme de la succession.

- **La légitimité**

BAYAD M. et BARBOT M. C.⁷¹ définissent la légitimité comme « *le droit de diriger l'entreprise familiale en étant soumis à des critères de performance rigoureux avant la transmission* ». Pour BARACH et al.⁷², le successeur doit sentir qu'il joue un rôle très important dans l'entreprise et doit être perçu par les autres membres de la famille, les employés et les personnes importantes comme ayant gagné son statut plutôt que d'avoir hérité des responsabilités et du respect par népotisme⁷³. Ce que corrobore MOULINE J. P.⁷⁴: « *le fait d'être l'objet d'un consensus rend légitime l'exercice du pouvoir et de l'autorité du successeur potentiel dans l'entreprise* ».

⁶⁶ Cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 86;

⁶⁷ BAYAD M. et BARBOT M-C. (2002), op. cit, p 5;

⁶⁸ idem;

⁶⁹ HADDADJ et d'ANDRIA (2001), cité par BAYAD M. et BARBOT M-C. (2002), op. cit, p 5;

⁷⁰ SATHE V. (1985), cité par KOFI V. (2008), op. cit, p 87;

⁷¹ BAYAD M. et BARBOT M-C. (2002), op. cit, p 6;

⁷² BARACH J. A. et al. (1988), cité par KOFI V. (2008), op. cit. p 88-89;

⁷³ Le népotisme est la tendance de certains dirigeants à favoriser l'ascension de leur famille ou de leur entourage dans la hiérarchie dont ils sont au sommet au détriment du mérite et de l'intérêt général.

⁷⁴ MOULINE J.P. (2000), op. cit, p 212;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Enfin, l'acceptation et la crédibilité sont assurés indépendamment l'une de l'autre, et toutes les deux sont nécessaires pour la réussite de la succession. Ainsi, si l'ancienne et la nouvelle génération ne veulent pas s'accepter et se reconnaître les capacités mutuelles, le successeur potentiel ne pourra pas atteindre la légitimité qui lui permettra d'agir comme successeur, d'occuper rapidement des postes stratégiques et d'assumer le leadership légué par l'ancienne génération même avant son départ définitif.

Il apparaît que l'intégration est indispensable pour une succession réussie. Elle est également un processus complexe qui requiert de la patience et un déploiement des meilleures stratégies managériales⁷⁵. En effet, la légitimité du successeur et son désir de prendre la relève est dépendante de la façon dont il est intégré dans les activités de l'entreprise familiale. D'où la nécessité de déterminer le mode d'entrée ou d'intégration du successeur dans l'entreprise familiale qui offre le plus de légitimité et qui lui donne un aspect positif dans la décision de prendre la relève.

Plusieurs auteurs se sont intéressés au cheminement et à la progression de carrière du successeur dans l'entreprise familiale et ont examiné ses modes d'entrée dans cette dernière. BARACH et al.⁷⁶ ont étudié deux modes ou stratégies d'entrée: l'entrée progressive «*Low-level entry strategy*» et l'entrée différée «*Delayed entry strategy*».

La première consiste à une entrée à un niveau hiérarchique inférieur par le biais de tâches simples ou d'emplois d'été ce qui permet au successeur de commencer très jeune à travailler pour l'entreprise familiale et par conséquent augmenter sa prédisposition à prendre la relève. Tel que l'indique JOLICOEUR⁷⁷: «*Plus le successeur a commencé à travailler jeune dans l'entreprise, plus le père a confiance dans les capacités de son héritier. La variable temps joue un rôle important dans le processus d'acquisition de légitimité*».

En effet, ce mode d'entrée initie le successeur au milieu de l'entreprise en travaillant dans tous les départements de celle-ci et lui permet d'établir graduellement une relation forte avec les employés. Il facilite ainsi son acceptation par les autres et lui permet d'obtenir de la crédibilité au sein de la firme. Les principaux inconvénients d'un tel mode d'entrée sont le risque de conflit

⁷⁵ KOFI V. (2008), op. cit, p 81;

⁷⁶ BARACH J. A. et al. (1988), cité par ST-CYR L. et INOUSSA R., (2000), p 7;

⁷⁷ JOLICOEUR M. (1994), cité par PLANTE A. et GRISÉ J. (2005), p 3;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

avec le prédécesseur et la possibilité que les erreurs commises par le successeur soient perçues comme des signes d'incompétence.

La deuxième méthode d'intégration consiste pour le successeur à travailler à l'extérieur de l'entreprise familiale. Cela lui permet de consolider sa confiance en ses propres compétences et d'acquérir de l'expérience en dehors du cadre familial, gagnant ainsi une très grande crédibilité. Néanmoins, le successeur n'aura pas une connaissance suffisante de la culture de l'entreprise familiale et de ses facteurs clés de succès. De plus, son avancement rapide au sein de la direction de l'entreprise peut être mal accueilli par les employés de longue date.

Ces auteurs préconisent donc la méthode de l'entrée progressive du successeur. La majorité des dirigeants ont d'ailleurs déclaré que l'expérience acquise au cours de l'emploi d'été et en accomplissant, ensuite, des tâches diverses, leur avait été précieuse, et ils comptaient adopter la même stratégie avec leurs enfants⁷⁸. Plante et Grisé⁷⁹, à la suite d'une étude dans 29 PME familiales québécoises, suggèrent une méthode d'intégration mixte: le travail à l'extérieur de l'entreprise et l'entrée à un niveau hiérarchique inférieur.

3.1.3. La préparation du successeur, un processus concomitant à celui de la succession

Comme nous l'avons souligné auparavant, les successeurs doivent être préparés et développés pendant une période s'échelonnant sur plusieurs années, voire même sur une vie; « *la préparation du successeur est l'histoire d'une vie, dans la mesure où elle débute lorsque le parent se lance en affaires et se termine bien après sa mise en poste officielle à la direction de l'entreprise familiale*⁸⁰ ». CADIEUX L. considère le développement du successeur comme un processus concomitant à celui de la succession. La figure ci-dessous illustre ce constat.

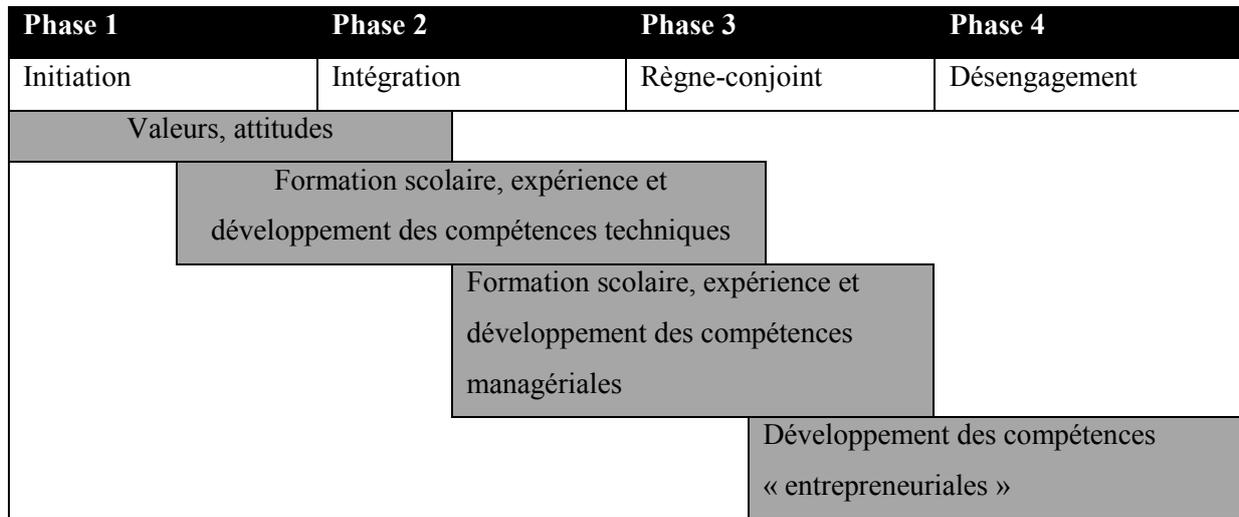
⁷⁸ ST-CYR L. et RICHER F. (2003): «*Préparer la relève : Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*», Montréal: Presses de l'Université de Montréal / Presses HEC Montréal, p 34;

⁷⁹ PLANTE A. et GRISÉ J. (2005), p 9;

⁸⁰ CADIEUX L. (2008): « *La transmission d'une entreprise familiale: Défis et enjeux pour les nouvelles générations d'entrepreneurs*»; in SCHMITT C. (Sous la direction de). *Regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*; pp 55-70, Presse de l'Université du Québec, p 60;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Figure n°13: Le processus de préparation du successeur



Source: CADIEUX L. (2008), op. cit, p 60;

Les deux premières phases correspondent à une période de socialisation, le successeur est en phase d'apprentissage, même s'il n'a pas de place apparente dans l'entreprise familiale. C'est durant cette période qu'il est initié aux valeurs et attitudes que les membres de la famille rechercheront chez le futur dirigeant et qu'il acquiert les compétences techniques lorsqu'il travaille dans l'entreprise de son parent⁸¹.

Les deux dernières phases, celle de règne-conjoint et de désengagement, se caractérisent par l'engagement officiel du successeur dans la relève de l'entreprise familiale. Elles sont cruciales pour une bonne préparation du successeur et en conséquence la réussite du processus successoral. C'est durant ces deux phases que les compétences managériales et entrepreneuriales du successeur se développent. D'une part, pour diriger l'entreprise familiale, le successeur doit développer ses habilités à comprendre les différentes fonctions de l'entreprise, à communiquer efficacement, à travailler en équipe, à gérer son temps et à prendre des décisions. D'autre part, pour assurer le développement de l'entreprise, il doit améliorer ses capacités à reconnaître les occasions, à développer une vision et à la communiquer ainsi qu'à mobiliser ses troupes⁸².

3.2. Le choix du successeur

Le choix du futur dirigeant constitue une étape cruciale lors du processus de transmission. Cette décision est l'élément décisif quant à l'issue de ce processus, car un choix judicieux

⁸¹LAMBRETCH J. (2005), cité par CADIEUX L. (2008), op. cit, p 60;

⁸²STEIR L. (2001), cité par CADIEUX L. (2008), op. cit, p 60;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

résultant d'objectivité faciliterait le transfert de la direction tandis qu'un choix qui résulte de subjectivité peut largement contrarier le succès de l'opération. Or ça reste une décision difficile à prendre et à communiquer, pouvant être influencée par des effets de genre et même loin d'objectivité.

3.2.1. Pourquoi une transmission à un membre de la famille ?

Le choix du futur dirigeant pourra porter soit sur un repreneur externe à la famille et à l'entreprise, soit sur un repreneur membre de la famille ou encore membre de l'entreprise (employé, cadre ou actionnaire minoritaire). Ainsi, dans la PME familiale, le choix du repreneur résulte très souvent de subjectivité plutôt que d'objectivité. Ce sera souvent l'un des enfants du chef d'entreprise qui sera le successeur.

Néanmoins, pour ces entreprises dont l'objectif principal est la continuité et le long terme, une transmission à un membre de la famille sera plus bénéfique qu'une transmission non familiale⁸³. Cependant, il existe des arguments en faveur du repreneur membre de la famille. Tout d'abord, il veut le succès de l'entreprise car elle représente le patrimoine de sa famille, et le statut social de la famille est étroitement lié à la performance réalisée par la firme⁸⁴. Ensuite, un membre de la famille en connaît d'avantage sur l'entreprise familiale (ses produits, ses marchés, ses concurrents et clients, son personnel, sa technologie et son organisation) qu'un manager extérieur⁸⁵ suite au temps passé dedans et suite au contact qu'il a depuis son enfance avec le parent chef d'entreprise.

En outre, le transfert de la gestion crée une relation d'agence entre le prédécesseur (principal) et le successeur (agent), ce qui génère des coûts d'agence. Dès lors, le prédécesseur a deux alternatives pour s'assurer que le successeur agit dans les meilleurs intérêts : la surveillance et l'alignement des intérêts. Cependant, la surveillance est très chère pour une entreprise familiale, ce qui affectera sa performance. Par contre, en cas d'alignement des intérêts, le prédécesseur aura plus confiance en les intentions du successeur, ce qui diminuera les coûts d'agence.

La désignation des membres de la famille à la tête de l'entreprise permet également de mettre en valeur l'éducation entrepreneuriale qu'ils ont reçue depuis l'enfance⁸⁶. Le successeur, membre de

⁸³ COLOT O. (2006), op. cit, p 9;

⁸⁴ ibid. p 12;

⁸⁵ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 108;

⁸⁶ ibid. p 107;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

la famille, apparaît aussi comme le garant d'une certaine assurance qualité⁸⁷. BAUMERT H. ajoute: « *Nous avons pu constater à de nombreuses reprises l'impact que pouvait avoir, sur des clients par exemple, la présence d'un président-directeur général ayant le même nom que l'entreprise, ce qui est fréquemment le cas; les clients sont fiers d'être accueillis par le dépositaire du nom!* »⁸⁸.

Le tableau ci-dessous résume les avantages et les inconvénients de chaque mode de sélection d'un repreneur.

⁸⁷BAUMERT H. (1992): « *Succession dans la PME familiale: prévoir pour réussir* », Les éditions d'organisation, Paris, p 46;

⁸⁸ idem;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Tableau n°11: Avantages et inconvénients des modes de sélection d'un repreneur

Recrutement d'un gestionnaire professionnel externe	
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Introduction de nouvelles idées, • Renforcement des capacités de gestion, • Innovation, • Réduction des conflits de pouvoir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertitude sur sa loyauté et autres qualités morales, • Risques de conflits avec les employés, • Difficultés d'intégration, • Inadaptation à la culture d'entreprise, • Risques de divulgation de secrets commerciaux, • Défense de ses intérêts personnels, • Incertitude sur ses compétences réelles.
Recrutement interne	
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Intégration facile, • Certitudes sur les qualités personnelles, • Continuité du style de gestion, • Vision à long terme, • Mobilisation facile de ressources informelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservatisme, • Risques de conflits de pouvoir, • Frein à la réforme, • Emergence de factions.
Recrutement d'un membre de la famille	
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Loyauté, • Communication aisée avec le fondateur, • Protection des secrets commerciaux, • Harmonie entre la famille et les autres employés, • Harmonie au sein de la famille, • Continuité du style de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des compétences, • Frein à l'introduction de talents extérieurs, • Frein à la motivation des autres employés, • Conservatisme, • Frein à la réforme.

Source: adaptation de Lin Yue (2006):« Entrepreneuriat familial et succession: enquête dans la province du Zhejiang », In: Perspectives chinoises, n°95, p 37.

L'introduction dans l'entreprise d'un gestionnaire professionnel favorise un renforcement des capacités de gestion et d'innovation et réduit les conflits de pouvoir; les inconvénients étant une méconnaissance des vertus morales et des compétences réelles de cette personne, un risque de conflits avec les employés et de divulgation de secrets commerciaux. Cependant, si le repreneur pressenti est déjà un cadre de l'entreprise, le dirigeant actuel serait alors plus certain, grâce à une connaissance directe des compétences et des qualités morales de cette personne et son intégration à son nouveau statut à la tête de l'entreprise sera facile; le risque étant de provoquer des conflits

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

et de bloquer l'innovation. Enfin, le choix d'un parent est une certitude de loyauté, de communication aisée avec le dirigeant actuel, de protection des secrets commerciaux et enfin de continuité du style de gestion. . En revanche, un repreneur membre de la famille peut représenter des insuffisances en terme de compétence et être un frein à l'introduction de talents extérieurs, à la motivation des autres employés et à la réforme. Par ailleurs, selon HADDADJ et D'ANDRIA, les préférences des dirigeants concernant la transmission de leur entreprise vont en priorité à la famille, ensuite aux salariés de l'entreprise et enfin à des tiers.

3.2.2. Choisir son successeur, une décision difficile à prendre

Le moment venu, il importe de prendre une décision et identifier la personne qui prendra les rênes de l'entreprise. IL n'est pas toujours facile pour le dirigeant de trouver et de choisir un successeur. Il lui faut du courage et de la lucidité pour ne pas engager son enfant dans une direction inadaptée, et voir les effets néfastes pour l'entreprise résultant d'une décision concernant les dirigeants futurs.

Il faut savoir que les héritiers ne désirent pas nécessairement reprendre l'entreprise familiale. « *L'époque où les enfants suivaient les traces de leurs parents est révolue* »⁸⁹. À ce chapitre, les résultats de l'étude de TRANSREGIO⁹⁰ révèlent que les transmissions familiales seraient en régression dans la plupart des pays ayant participé à l'enquête qui sont: l'Allemagne, l'Autriche, la France, l'Italie, la Lituanie, la Pologne et la Slovénie. CADIEUX L et BROUARD F. explique ce phénomène par⁹¹ la baisse du taux de natalité dans les pays industrialisés, de même par la hausse de la qualité de la formation académique des successeurs potentiels et par l'éventail de plus en plus substantiel des opportunités de carrière leur étant offertes sur le marché du travail. Ces deux auteurs ajoutent que⁹² le manque de communication sur les projets de continuité de l'entreprise peut être un frein important à la transmission familiale.

Ainsi, suite à l'étude de STAVROU auprès de 150 étudiants américains, plus de 20% des répondants n'ont pas l'intention de travailler dans l'entreprise familiale⁹³. Ces futurs successeurs indiquent que le seul frein à leur décision d'intégrer définitivement l'entreprise familiale provient

⁸⁹ COLOT O. (2006), op. cit, p 7;

⁹⁰ TRANSREGIO (2005), op. cit, p 7;

⁹¹ CADIEUX L. et BROUARD F. (2009), op. cit, pp 18-19;

⁹² *ibid.* p 19;

⁹³ STAVROU E. T. (1999), cité par COLOT O. (2006), op. cit, p 7;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

de leur besoin de prouver leur autonomie⁹⁴. Ces résultats sont confirmés par BIRLEY qui montre⁹⁵ que 42 % des universitaires ne sont pas intéressés de travailler dans l'entreprise familiale. AMBROSE montre⁹⁶ que plus les enfants ont un niveau d'éducation élevé, moins ils sont intéressés à assumer la relève. Ce manque d'intérêt peut s'expliquer également par le fait que les enfants, élevés dans une ambiance bien particulière où la présence constante de l'entreprise perturbe la vie normale de la famille, ne sont pas toujours prêts à reprendre le flambeau⁹⁷. Enfin, dans d'autres situations, on trouve que les membres de la famille ne possèdent pas les compétences nécessaires pour reprendre la direction de l'entreprise.

Néanmoins, dans la mesure où les membres de la famille possèdent les qualités et les compétences de base, choisir un parmi eux à la tête de l'entreprise aurait une influence non négligeable sur le bon fonctionnement et le développement de celle-ci. Dans cette perspective, le dirigeant se trouve encore dans une difficulté de choisir parmi les membres de sa famille un successeur. Il doit pouvoir cerner leur intérêt pour l'entreprise. Si, la seule personne intéressée possède toutes les qualités nécessaires, le choix s'impose de lui même. Mais, si plusieurs manifestent cet intérêt, le choix peut paraître difficile à cause des talents et de l'implication de tous. Certains prédécesseurs se demandent si c'est à eux de faire passer les épreuves de sélection et choisir entre les candidats. D'autres, se demandent s'il est possible et souhaitable d'opter pour un coleadership. Une fois les dirigeants pensent trouver le successeur adéquat, ils sont encore hésitants et embarrassés à communiquer leur décision aux principaux intéressés, surtout ceux qui ne sont pas choisis, par crainte de susciter des conflits au sein de l'entreprise et surtout au sein de la famille.

3.2.3. Comment choisir son successeur ?

Diriger une entreprise requiert certaines qualité et compétences. Afin de choisir son successeur, le prédécesseur doit donc d'abord se fixer des balises et des critères. Outre ceux d'honnêteté, de persévérance, de loyauté, de sens des responsabilités, qui sont reliés à des valeurs morales et civiques, les compétences font partie des exigences des prédécesseurs envers la génération future.

⁹⁴ STAVROU E. T. (1999), cité par CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p 7;

⁹⁵ BIRLEY S. (1986), cité par COLOT O., (2006), op. cit, p 7;

⁹⁶ AMBROSE D. M. (1983), cité par COLOT O. (2006), op. cit, p 7;

⁹⁷ BAUMERT H. (1992), op. cit, p 46;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

À ce sujet, une étude réalisée au Canada⁹⁸ auprès de 485 chefs d'entreprises familiales et publiée en 1998, dans laquelle ses auteurs ont présenté à ces chefs d'entreprises, considérés comme prédécesseurs, une liste des caractéristiques et qualités qu'ils aimeraient trouver chez leur successeur. Cette liste rassemble trente caractéristiques regroupées en six catégories. La première catégorie portait sur la qualité des relations entre le prédécesseur et le successeur; la deuxième, sur la qualité des relations avec les autres membres de la famille; la troisième, sur le statut du successeur dans la famille; venaient ensuite la quatrième et la cinquième catégorie, qui touchaient aux compétences et aux traits de personnalité; et finalement la sixième catégorie qui portait sur l'implication actuelle dans l'entreprise familiale.

Les répondants ont accordé la priorité aux traits de personnalité du successeur et à son implication actuelle dans l'entreprise familiale. Selon ST-CYR L. et RICHER F.⁹⁹, ces deux attributs seraient des plus importants car ils concourent à établir la confiance entre les deux générations et sont liés à la performance de l'entreprise. Ainsi, les prédécesseurs interrogés dissident accorder que peu d'importance au sexe ou à l'ordre de naissance du successeur potentiel.

Inspiré de la typologie de PETERSEN N.¹⁰⁰, qui définit la compétence comme étant " *les caractéristiques ou aspects du comportement des individus pouvant être améliorés par la formation et l'expérience* "¹⁰¹; et suite à une recherche exploratoire menée auprès de 12 PME québécoises pour qui assurer la transmission de leur entreprise est important; CADIEUX L.¹⁰² retient 43 compétences, à rechercher chez le successeur, regroupées en sept catégories: la gestion stratégique et la direction générale de l'entreprise, la résolution de problèmes et la prise de décisions, la gestion opérationnelle centrée sur les résultats, la gestion des ressources humaines, les relations interpersonnelles et l'influence, la gestion de soi et enfin la gestion des relations familiales.

⁹⁸CHRISMAN J. J. et al. (1998): « *Important attributes of successors in family businesses : an exploratory study* », Family Business Review, XI(1), p 32;

⁹⁹ ST-CYR L. et RICHER F. (2003), op. cit, p 33;

¹⁰⁰ CADIEUX L. a abordé le concept de compétence dans la perspective proposée par PETERSEN N. (2006) pour deux raisons. D'abord, l'auteur s'intéresse aux dirigeants de PME. Et ensuite, il inclut la possibilité d'une modification du comportement chez le successeur, ce qui ouvre la porte à une dynamique pouvant se traduire en apprentissage chez le successeur tout au long du processus de la transmission;

¹⁰¹ PETERSEN N. et ST- PIERRE J. (2005): « *Mener une PME au succès: quelles sont les compétences requises selon les dirigeants de PME et leur entourage* », InfoPME vol. 5 n° 2, p 2;

¹⁰² CADIEUX L. (2008): « *La transmission des PME familiales: une étude exploratoire sur les compétences des successeurs* », 2^{ème} journée Georges Doriot, Jeudi 15 et Vendredi 16 Mai, HEC, Paris, p 13;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Les résultats de cette recherche montrent combien les compétences en gestion des ressources humaines recherchées chez le successeur sont significatives pour les prédécesseurs et les successeurs rencontrés. Les répondants ont nommé à plusieurs reprises, sa capacité à recruter et à embaucher du personnel, à détecter rapidement leurs forces et faiblesses et à les encadrer et les motiver.

D'autres études, illustrées au tableau n°12, sont enregistrées au chapitre de compétences attendues chez le successeur. Au regard des compétences stratégiques, MOULINE J. P., dans une étude faite auprès de sept PME familiales, écrit¹⁰³ « *qu'un successeur efficace sera doté d'une capacité cognitive susceptible d'élaborer des visions, de comprendre les caractéristiques clés des situations qui peuvent être incorporées à ces visions, et de mettre en œuvre les conditions nécessaires pour transformer cette dernière en réalité* ». IBRAHIM et al.¹⁰⁴ soulignent que le successeur doit être capable de diriger, d'influencer les autres et de faire de la planification stratégique.

Toutefois d'autres compétences stratégiques sont attendues chez le successeur. Selon l'étude de GOLDBERG¹⁰⁵, faite auprès de 63 successeurs en poste depuis cinq ans, ceux ayant le mieux réussi ont su intégrer le réseau de conseillers de leur prédécesseur. Ce qui concorde avec les résultats de STEIER (2001) obtenus à l'aide d'une étude de cas faite auprès de 18 entreprises familiales canadiennes ayant vécu au moins un transfert générationnel. Pour ce dernier, un successeur compétent identifie les acteurs clés évoluant dans les environnements internes et externes de l'entreprise; comprend la complexité de la dynamique de leurs interactions; détecte les apports de chacun; et distingue lesquels peuvent avoir un impact positif sur l'entreprise. Le successeur doit donc avoir une capacité à simultanément intégrer le réseau d'affaires du prédécesseur, développer son propre réseau et maîtriser le secteur d'activité sur lequel l'entreprise œuvre. Cela aura pour conséquence de lui permettre de détecter les occasions d'affaires porteuses pour le développement de la PME qu'il reprend et de prendre les décisions les plus éclairées possible.

Outre les compétences liées à la gestion stratégique et à la prise de décision, le successeur doit en acquérir d'autres de nature bien différentes pour réussir à prendre la relève. Nous retenons, à cet effet, les compétences en gestion opérationnelle, qui incluent la capacité du protagoniste à

¹⁰³ MOULINE J.P. (2000), op. cit, p 217;

¹⁰⁴ IBRAHIM A-B et al. (2004), cité par CADIEUX L. (2008), op. cit, p 3;

¹⁰⁵ GOLDBERG S-D (1996), cité par CADIEUX L. (2008), op. cit, p 3;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

comprendre le produit ou le service offert par l'entreprise, de même que les autres compétences de gestion utile en cotexte de PME, qu'il s'agisse des ventes, du marketing et des finances. STEIER (2001) mentionne dans son étude que le successeur doit développer des compétences de nature techniques, managériales et d'intendance. Dans le même ordre d'idées, CHRISMAN *et al.* (1998) soutiennent qu'en plus d'avoir des compétences techniques, le successeur devrait avoir des habiletés en gestion financière, en marketing et en ventes.

En ce qui concerne les compétences liées aux relations interpersonnelles et à l'influence, malgré la facilité du successeur à entretenir de bonnes relations avec autrui, à collaborer et à résoudre des conflits, de même qu'à avoir une bonne qualité d'écoute, c'est sa capacité à se faire respecter et à communiquer qui est jugée la plus importante¹⁰⁶. Enfin, alors que les résultats d'une enquête faite par CHUNG et YUEN (2003) auprès de 24 entreprises familiales chinoises montrent que les successeurs doivent savoir collaborer, bien entendu, certaines compétences liées à la gestion de soi sont nécessaires. Notons, entre autres, la capacité du successeur à définir ses forces et ses faiblesses et à avoir confiance en soi, sa capacité à prendre ses responsabilités, de même que sa facilité à prendre des initiatives et à faire preuve d'autonomie. Par exemple, selon les résultats de l'étude de BARACH *et al.* (1988) faite auprès de 30 successeurs œuvrant dans l'entreprise familiale, pour être perçus compétents, ceux-ci doivent montrer qu'ils ont le sens des responsabilités et qu'ils sont capables de faire preuve de créativité et de prendre des initiatives.

Enfin, ce sont les compétences liées à la gestion des relations familiales qui sont jugées capitales. Cela s'explique par le fait que les facteurs liés à la qualité de la relation existant entre le prédécesseur et le successeur et parmi tous les membres de la famille sont les plus significatifs pour assurer la réussite de la transmission de l'entreprise. Sur ce sujet, WANG *et al.* (2004) stipulent même que plus l'entreprise est de petite taille, plus il est important que la qualité de la relation entre les protagonistes soit bonne, principalement à cause de la nature des interactions intimes qu'ils auront tout au long du processus et de l'image qu'ils projetteront chez les employés et les autres parties prenantes au projet de transmission. Comparant des cas de réussite et d'échec, CUNNINGHAM et HO (1994) soutiennent même que les entreprises ayant le mieux réussi sont celles où le prédécesseur a pris le temps de choisir son successeur et n'a rien fait d'officiel tant et aussi longtemps que la relation existant entre les deux ne soit à sa satisfaction.

¹⁰⁶ CADIEUX L. (2008), *op. cit.*, p 10;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Tableau n°12: Compétences attendues chez le successeur, selon les auteurs consultés

Compétences	Auteurs
Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise	
Planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise	Mouline, 2000; Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Stavrou <i>et al.</i> , 2005
Déterminer une mission et des objectifs clairs cohérents avec le passé de l'entreprise	Mouline, 2000; Steier, 2001
Communiquer sa vision, donner l'exemple et susciter l'engagement	Mouline, 2000
Comprendre le secteur d'activité et ses particularités	Cabera-Suarez <i>et al.</i> , 2001; Cabera-Suarez, 2005; Ibrahim <i>et al.</i> , 2004
Déceler les opportunités d'affaires	Fiegener <i>et al.</i> , 1996; Mouline, 2000
Entretenir de bonnes relations avec les clients et les fournisseurs	Fiegener <i>et al.</i> , 1996
Intégrer le réseau du prédécesseur	Goldberg, 1996; Steier, 2001;
Développer son propre réseau	Barach <i>et al.</i> , 1988; Steier, 2001
Savoir gérer la succession : restructuration	Goldberg, 1996; Steier, 2001
Gestion courante de l'entreprise centrée sur les résultats	
Comprendre le produit ou le service (technique)	Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Steier, 2001; Malinen, 2001
Gérer les finances	Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Ibrahim <i>et al.</i> , 2004
Gérer le marketing	Chrisman <i>et al.</i> , 1998
Gérer les ventes	Chrisman <i>et al.</i> , 1998
Organiser les activités de l'entreprise	Steier, 2001
Déléguer des responsabilités	Steier, 2001
Résolution de problèmes et de prise de décision	
Résoudre des problèmes correctement	Cabera-Suarez <i>et al.</i> , 2001; Chrisman <i>et al.</i> , 1998
Prendre des décisions et en assumer la responsabilité	Barach <i>et al.</i> , 1988; Barach et Ganitsky, 1995; Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Stavrou <i>et al.</i> , 2005; Ibrahim <i>et al.</i> , 2004
Innovier, prendre des risques	Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Mouline, 2000
Gestion des relations interpersonnelles et influence	
Entretenir de bonnes relations avec autrui	Barach et Ganitsky, 1995; Fiegener <i>et al.</i> , 1996
Savoir communiquer (écrit et oral)	Cabera-Suarez <i>et al.</i> , 2001, Ibrahim <i>et al.</i> , 2004
Savoir motiver	Cabera-Suarez <i>et al.</i> , 2001, Ibrahim <i>et al.</i> ,

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

	2004
Se faire respecter des employés	Chrisman <i>et al.</i> , 1998
Savoir collaborer	Chung et Yuen 2003; Stavrou <i>et al.</i> , 2005
Savoir résoudre les conflits	Ibrahim <i>et al.</i> , 2004
Gestion de soi	
Faire preuve d'autonomie	Lansberg et Astrachan, 1994
Avoir confiance en soi	Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Steier, 2001
Avoir le sens des responsabilités	Barach <i>et al.</i> , 1988
Faire preuve d'initiative	Barach <i>et al.</i> , 1988
Faire preuve de créativité	Barach <i>et al.</i> , 1988; Chrisman <i>et al.</i> , 1998
Connaître ses forces et ses faiblesses	Cabera-Suarez <i>et al.</i> 2001
Gestion des relations familiales	
Entretenir une bonne relation avec le prédécesseur	Cabera-Suarez, 2005; Cunningham et Ho, 1994; Davis et Harveston, 1998; Ibrahim <i>et al.</i> , 2001; Lansberg et Astrachan, 1994; Morris <i>et al.</i> , 1997; Wang <i>et al.</i> , 2004
Entretenir de bons liens avec tous les membres de la famille impliqués ou non dans l'entreprise	Barach et Ganitzky, 1995; Cabera-Suarez <i>et al.</i> , 2001; Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Chung et Yuen, 2003; Davis et Harveston, 1998; Dyck <i>et al.</i> , 2002; Fiegenger <i>et al.</i> , 1996; Garcia-Alvarez <i>et al.</i> , 2002; Goldberg 1996; Ibrahim <i>et al.</i> , 2004; Morris <i>et al.</i> , 1997; Steier, 2001; Wang <i>et al.</i> , 2004

Source: CADIEUX L. (2008), op. cit, p 6.

Vouloir trouver toutes ces compétences chez un seul candidat est illusoire, un individu ne peut pas posséder toutes ces compétences nécessaires pour diriger une entreprise. Dans ce contexte, le choix de l'équipe amenée à entourer le dirigeant familial doit se faire en fonction des

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

compétences manquant chez ce dernier et non en fonction des liens de famille. Le prédécesseur peut également choisir deux ou plusieurs successeurs qui devront travailler en équipe. Pour cela, il faut bien préciser les responsabilités de chacun, les faire travailler ensemble dès le début et surtout, il faut une très bonne entente entre eux.¹⁰⁷

Par ailleurs, les qualités que l'on attend des successeurs varient en fonction de plusieurs caractéristiques de l'entreprise familiale. Tout d'abord, ces qualités varient selon le nombre de membres de la famille présent au conseil d'administration et selon le nombre de membres de la famille travaillant dans l'entreprise. Ensuite, ce choix est influencé par la génération actuelle de l'entreprise (première, deuxième ou troisième, etc.), par son chiffre d'affaire et par le nombre de gestionnaires dans l'entreprise qui ne sont pas membres de la famille. La part des actions détenue par la famille et le nombre de successeurs potentiels a aussi un impact. Enfin, si le dirigeant prévoit prendre sa retraite dans une dizaine d'années, cela va influencer les critères de choix.

Après avoir établi les critères de choix, ces derniers sont communiqués aux principaux intéressés. Il est généralement reconnu que cette communication à l'avance des critères de choix constitue une bonne pratique. Par la suite, les candidats sont passés en épreuve de sélection pour prendre la décision du choix de successeur.

En théorie, le dirigeant sortant est le plus apte à déceler le meilleur successeur possible car il connaît les qualités nécessaires pour gérer son entreprise. Mais, en pratique c'est rarement le cas. L'entrepreneur n'est pas toujours conscient que son remplaçant devra faire face à des conditions différentes de celles qu'il a connues lorsqu'il a débuté. Il se peut également qu'il déprécie les qualités requises pour être chef d'entreprise. Non pas volontairement, mais parce que, désireux de faire de son mieux et prenant les choses à cœur, il sous-estime l'ampleur des responsabilités qu'il a eues. De plus, le chef d'entreprise peut ressentir un sentiment de jalousie ou de rivalité envers la personne qui va occuper les fonctions qu'il avait peu à peu faites siennes.

LIN YUE estime même que « *Le problème essentiel de la succession est l'évaluation de la crédibilité du successeur, auquel il est demandé des compétences de gestionnaire, mais également certaines vertus morales et d'agir en fonction de l'intérêt familial. La manière d'évaluer ces qualités est donc importante* ».

¹⁰⁷COLOT O. (2006), op. cit, p 7;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Dans ces conditions, si le choix définitif d'un successeur appartient au dirigeant, ce dernier doit se faire aider de professionnels ou d'amis très proches. Et dans le cas où le décès du dirigeant laisse une famille ignorante du fonctionnement de l'entreprise, le conseil d'administration peut intervenir.¹⁰⁸

Une fois la décision du choix de successeur est prise, l'information est communiquée aux principaux intéressés, incluant ceux qui ne sont pas choisis; à des employés, fournisseurs et clients; à l'intérieur du réseau du même secteur d'activité, des associations... Et cela peut se faire d'une manière formelle ou informelle.¹⁰⁹

Selon WARD J. L. (1997), une annonce hâtive du successeur comporte plus d'avantages qu'une annonce tardive. D'une part, les membres du personnel sont rassurés quant à l'avenir et à la pérennité de l'entreprise, de même que les fournisseurs, clients et partenaires financiers. Il y aura néanmoins des déceptions parmi les prétendants à la succession non repris, mais l'annonce hâtive permettra à chacun des membres de la famille et de l'entreprise de s'adapter aux changements.¹¹⁰

3.2.4. Le choix du successeur, une lecture en terme de genre

Contrairement à l'affirmation de certains dirigeants, la littérature révèle qu'il existe des préférences masculines lorsqu'il s'agit de choisir un successeur dans l'entreprise familiale, le choix se porte sur les hommes, en particulier, les fils¹¹¹. L'étude de KEATING et LITTLE identifie d'ailleurs le genre comme étant le critère le plus important dans ce choix¹¹². En conséquence les héritières apparaissent comme des successeurs « invisibles »¹¹³ et rarement perçues comme « naturelles »¹¹⁴. Ainsi, certains travaux de recherche ont montré qu'elles reprennent l'entreprise familiale « par défaut »¹¹⁵; suite à des situations de crises familiales (problème de santé, le frère est absent, trop jeune ou refuse de reprendre la société, etc.); ou pour

¹⁰⁸ CATRY B. et BUFFA. (1996), op. cit, p 154;

¹⁰⁹ ST-CYR L et RICHER F. (2003), op. cit, p 35;

¹¹⁰ COLOT O. (2006), op. cit, p 11;

¹¹¹ DUMAS C. (1989, 1990), cité par CONSTANTINIDIS C. et SANTIN S. (2008): « *La reprise d'entreprises familiales par les filles d'entrepreneur: une lecture en termes de genre* », 2^{ème} journée Georges Doriot, Jeudi 15 et Vendredi 16 Mai, HEC, Paris p 4;

¹¹² Cité par CONSTANTINIDIS C. et SANTIN S. (2008), op. cit, p 4;

¹¹³ VERA C. F. et DEAN M. A. (2005), cité par CONSTANTINIDIS C. et SANTIN S. (2008), op. cit, p 5;

¹¹⁴ ST-CYR L. et INOUSSA R. (2000), cité par CONSTANTINIDIS C. et SANTIN S. (2008), op. cit, p 5;

¹¹⁵ CONSTANTINIDIS C. et SANTIN S. (2008), op. cit, p 5;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

respecter la volonté du père, lorsqu'il n'a pas d'autres choix pour préserver l'entreprise au sein de la famille. Dans ce cas précis, la fille vient alors « sauver » la situation¹¹⁶.

Dans le même ordre d'idées, l'étude de CONSTANTINIDIS C. et SANTIN S., réalisée sur onze entreprises familiales reprises par les filles d'entrepreneurs, révèle que des phénomènes de séparation et de hiérarchisation sont présents au moment du choix du successeur. Le phénomène de séparation dans la construction sociale du masculin et du féminin s'articule lorsque « *les caractéristiques vues comme masculines se rapprochent des caractéristiques identifiées comme celles d'un chef d'entreprise, tandis que les caractéristiques vues comme féminines s'en éloignent* »¹¹⁷. Le phénomène de hiérarchisation du masculin et du féminin peut également être souligné à ce moment, « *la place de futur successeur et chef d'entreprise, dédiée au fils de la famille, étant socialement valorisée* »¹¹⁸. Enfin, le positionnement des filles en tant que successeurs « par défaut » permet de souligner un autre phénomène de hiérarchisation.

Plusieurs raisons sont évoquées dans la littérature. Tout d'abord, il semble y avoir une certaine résistance du ou des parents fondateurs à percevoir les filles de la famille comme successeurs potentiels¹¹⁹. Les filles d'entrepreneur se heurtent ainsi à des difficultés pour être reconnues comme successeur acceptable, crédible et légitime aux yeux de leurs parents¹²⁰. Pour faire face à ces difficultés, elles pensent devoir faire leurs preuves à l'extérieur de l'entreprise, avant de pouvoir être considérées comme successeur potentiel, par une formation pointue dans le domaine, ou par une expérience professionnelle à l'extérieur de l'entreprise familiale¹²¹. Le secteur d'activité¹²², l'âge des filles et la hiérarchie familiale peuvent également être parmi les sources de résistance à la transmission de l'entreprise aux filles.

VERA et DEAN ont d'ailleurs montré dans leur étude que celles-ci n'avaient souvent pas l'opportunité d'occuper une position de *leadership* au sein de la société avant l'âge de 40 ou 50 ans et/ou après que leur frère ait quitté ou refusé le poste de dirigeant. D'un autre côté, Il ressort de l'étude de BARNES (1988) que des tensions apparaissent notamment dans les cas où une fille occupe une position plus élevée que le fils dans l'entreprise, cela n'étant pas cohérent avec la

¹¹⁶ BAYAD M. et BARBOT M. C. (2002), op. cit, p. 20;

¹¹⁷ CONSTANTINIDIS C. et SANTIN S. (2008), op. cit, p 22;

¹¹⁸ *ibid.* p 10;

¹¹⁹ BAYAD M. et BARBOT M-C. (2002), op. cit, p 13;

¹²⁰ *ibid.* p 20;

¹²¹ *idem*;

¹²² CONSTANTINIDIS C. et SANTIN S. (2008), op. cit, p 16;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

hiérarchie familiale. De telles tensions apparaissent aussi dans un cas étudié par VERA et DEAN (2005) dans le cadre de leur recherche qualitative.

Enfin, les filles elles-mêmes peuvent ne pas se percevoir comme successeur potentiel, considérant leur travail au sein de l'entreprise comme un job plutôt que dans une perspective de carrière et de reprise de la société¹²³.

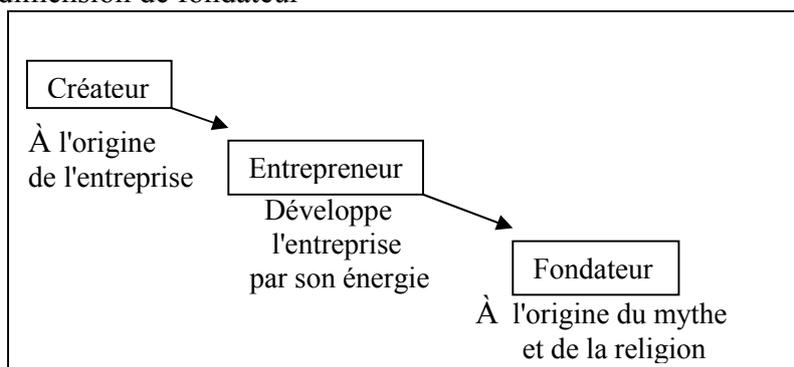
3.3. Le désengagement du prédécesseur

Le désengagement du fondateur provoque et implique de nombreux changements dans une entreprise familiale. Et c'est peut être là une des raisons pour lesquelles le désengagement est, le plus souvent, une phase redoutée du processus de succession.

3.3.1. Le mythe du fondateur

Créer une entreprise; lui donner une âme, une mission, un style de gestion n'est certainement pas chose facile. C'est le mérite du fondateur qui offre à l'entreprise familiale d'entrer dans une autre dimension: « celle du prestige d'un nom à l'histoire légendaire »¹²⁴. En effet, l'initiateur de l'entreprise familiale est un personnage à multiples facettes. L'étude de ses traits de caractère permet de façonner les principales dimensions de sa personnalité: d'abord créateur, puis entrepreneur, avant d'acquiescer, de par ses qualités uniques, le statut de fondateur. Ces trois étapes sont illustrées à la figure n° 14.

Figure n°14: Le créateur d'entreprise devient d'abord un entrepreneur, puis acquiert la dimension de fondateur



Source: HEC-Lausane, Février 1995, cité par CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 32.

¹²³ DUMAS C. (1989), cité par CONSTANTINIDIS C. (2006): « Les femmes entrepreneures et la transmission d'entreprise », Ières Journées George Doriot – 16 & 17 mars 2006, HEC, Paris, p 9;

¹²⁴ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 46;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

A. Le créateur:

Au commencement de toute entreprise familiale était le créateur, un personnage à origine sociale diversifiée, mais souvent de condition modeste. CATRY B. et BUFF A.¹²⁵ ont identifié trois trajectoires possibles de ces créateurs. Selon ces auteurs, le créateur d'entreprise type est issu d'une classe sociale humble. Sa détermination à devenir son propre patron est motivée par son enfance difficile et ses premières années de travail éprouvantes. D'autres créateurs, sont motivés par leur besoin d'autonomie, après avoir souffert des rapports hiérarchiques et du devoir d'obéissance. Enfin, on trouve les cadres dirigeants qui créent leur entreprise sur le tard pour modifier leur style de vie et leur projet de carrière.

Ces différentes trajectoires font que les créateurs adoptent des attitudes et des comportements différents. LEACH P.¹²⁶ distingue trois types de créateurs: le propriétaire, le conducteur et le technicien.

Tableau n°13: Les trois profils du créateur d'entreprise

Le créateur propriétaire	Le créateur conducteur	Le créateur technicien
-La propriété est fondamentale; - Je suis l'entreprise, l'entreprise est moi; - Les enfants sont soit sous contrôle et deviennent passifs, soit se révoltent.	- Le contrôle est fondamental; - Il centralise la plupart des décisions, mais est capable de déléguer; - Il encourage et orchestre l'engagement des enfants; - Il est fier de sa famille et de l'entreprise familiale; - Il évite les décisions qui pourraient menacer son rôle de père particulièrement; lorsqu'il s'agit de succession.	- Il a construit l'entreprise sur la base de compétences techniques ou créatives; - Il n'aime pas les détails Managériaux; - Il délègue la partie administrative à des managers extérieurs à la famille; - Il encourage parfois ses enfants à intégrer l'affaire, parfois pas; - Il est déchiré par les conflits entre managers non familiaux et enfants; - Il a du mal à laisser partir et à transmettre les compétences.

Source: Peter Leach 1991, cité par: Catry B. et Buff A. (1996), op. cit, p 33

¹²⁵ ibid. p 30;

¹²⁶ LEACH P. (1991), cité par CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 32;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

B. L'entrepreneur:

Développe son entreprise grâce à son énergie considérable, sa large expérience et son fort besoin de se réaliser. Il est autodidacte et très confiant en ses propres capacités. Il aime les défis et préfère le goût du challenge au risque en lui-même. Il apprécie d'avoir l'entière responsabilité des décisions et très concerné par le succès de son affaire plutôt que par des considérations purement financières. Cependant, la collaboration avec ce type de personnalité est difficile¹²⁷, car il a un fort besoin de contrôler toutes les opérations dans l'entreprise et il est allergique à tout employé qui manifesterait une certaine indépendance. Cet entrepreneur devient par la suite fondateur, pilier de la légende familiale.

C. Le fondateur

« Bien que tous les fondateurs d'entreprises familiales aient été des entrepreneurs, tous les entrepreneurs ne peuvent être considérés comme des fondateurs¹²⁸ ». En plus des qualités d'entrepreneur évoquées auparavant, le créateur d'entreprise familiale possède trois traits de caractère qui lui permettent de prétendre au titre de fondateur¹²⁹:

- Un attachement viscéral à son entreprise: le fondateur entretient avec son entreprise un lien privilégié très profond;
- La passion d'entreprendre au service d'un visionnaire: le fondateur est un véritable puits à idées et sa passion pour l'innovation ne s'altère pas avec l'âge;
- Un charisme sans conteste, appuyé par des compétences techniques: Le fondateur fait souvent preuve d'un vrai talent de séducteur par la parole et le geste, il est parti du bas de l'échelle et agit à la fois comme patron et pater.

3.3.2. Le comportement du dirigeant face à son désengagement

L'attitude du dirigeant familial face à son départ conditionne fortement la réussite d'une transition générationnelle, elle constitue un véritable facteur de succès de la succession. Beaucoup de dirigeants ont du mal à quitter leur affaire. Certains tombent dans la dépression, d'autres reviennent chaque jour au bureau pour s'assurer que tout se passe bien, d'autres encore gardent un homme d'influence à l'intérieur de l'entreprise.

¹²⁷ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 34;

¹²⁸ DAVIS P. (1990), cité par CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 34;

¹²⁹ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, pp 34-38;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

3.3.2.1. Les types de dirigeants

En s'appuyant sur l'importance du rôle du propriétaire-dirigeant lors du processus successoral, SONNENFELD J. (1988) décrit quatre catégories de dirigeant, qui ont des attitudes et des manières différentes de quitter leur entreprise: les monarques, les généraux, les gouverneurs et les ambassadeurs.

- **Les monarques**

S'attachent à leur fauteuil et refusent de partir à temps, ils ne quitteront leur entreprise qu'à leur mort, maladie ou révolte interne. « *Les monarques portent la couronne de dirigeant de leur entreprise jusqu'à leur mort* »¹³⁰. Ils envisagent souvent de régler leur succession, mais se rétractent à chaque fois qu'approche l'heure de vérité, et prolongent encore leur pouvoir grâce à leur bonne santé. Et même s'ils cèdent la direction, ils essaient de conserver la propriété de l'entreprise. Cette catégorie de dirigeants diffère fortement des autres. Ils préparent moins leur départ car ils ne croient pas à un processus de succession planifié, ne désignent pas de successeur (ou alors un faible) et laissent les successeurs potentiels se battre entre eux et éprouvent plus de frustration quant à leur rêve inachevé. L'attitude de ces dirigeants n'est pas liée à la génération de l'entreprise, ni au sexe du dirigeant et son style de gestion. Les monarques se retrouvent dans chaque génération d'une entreprise, ils ne sont pas nécessairement représentés parmi les fondateurs. Ils peuvent également être autoritaires, non autoritaires; des hommes ou des femmes. CADIEUX L. et al.¹³¹ ont d'ailleurs observé que certaines femmes cédants souhaitaient conserver le contrôle.

- **Les généraux**

Ils quittent aussi leur entreprise à contrecœur ou forcés tout en espérant qu'on les rappelle un jour pour la sauver. Ils mettent même beaucoup d'énergies dès qu'ils voient une opportunité pour retourner dans l'entreprise et la sauver de la réelle ou de l'imaginaire incompetence de leur successeur. Ainsi, il est abusif de considérer tous les dirigeants qui reprennent la direction comme des généraux. Ces derniers sont généralement de retour lorsqu'ils se rétablissent d'une maladie.

¹³⁰ LAMBRECHT J. et PIRNARY F. (2008), op. cit, p. 27;

¹³¹ CADIEUX L. et al. (2002), op. cit, p. 126;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

- **Les ambassadeurs**

Ils renoncent docilement et élégamment à leurs fonctions à la tête de l'entreprise, mais restent encore impliqués dans l'entreprise. Leur nouveau rôle est d'assister et non plus de diriger. Les ambassadeurs conseillent leur successeur lorsque ceux-ci en font la demande, ou représentent l'entreprise à l'extérieur. Ainsi, s'ils restent encore actifs au sein du conseil d'administration, c'est pour la stabilité et la continuité de l'entreprise. Ils peuvent assumer leur nouveau rôle, car ils ont préparé depuis des années le terrain à la succession. Ce type de dirigeants considère que leur rêve s'est réalisé et ils profitent désormais de la vie. Le respect qu'ils ont pour eux-mêmes augmente, car ils savent que l'entreprise leur survivra. Ce style de départ rassure donc les employés, les fournisseurs et les clients en démontrant une continuité dans l'organisation.

- **Les gouverneurs**

Par opposition au règne sans fin du monarque, à l'espoir du général de retourner dans l'entreprise ou au maintien de statut de conseiller ou de représentant de l'ambassadeur, les gouverneurs quittent définitivement leur bureau pour une toute nouvelle activité. En général, ce type de dirigeant, tout comme les ambassadeurs, sont heureux de voir leurs enfants grandir et vivre leur propre vie. Mais, ils restent toujours sur leur faim en ce qui concerne la réalisation de leur rêve. Au même titre que les monarques, ils assimilent la retraite à un manque d'activité, donc à la mort.

3.3.2.2. La résistance du dirigeant

Une fois la décision de transmettre son entreprise est prise, le dirigeant se doit d'assumer sa décision et se détacher au plus vite de cette dernière. Or, il paraît que la prise de conscience existe, mais le passage à l'acte semble bien faire défaut. La majorité des entrepreneurs éprouvent des difficultés à lâcher prise et manifestent un refus de transmission actif ou passif. Bien qu'appartenant à la catégorie d'entrepreneurs réglant très bien leur succession, la moitié des ambassadeurs ressentent ainsi cette situation¹³².

Lors de la transmission, les propriétaires-dirigeants éprouvent une sorte de perte de pouvoir et d'identité et ressentent une attitude ambivalente à l'égard de la transmission, qui peut même être

¹³² SONNENFELD J. (1988), cité par LAMBRECHT J. et PIRNARY F. (2008), op. cit, p 31;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

vécue d'une manière plus profonde dans la mesure où elle représente une rupture dans la vie du cédant, impliquant un vrai travail de « deuil ».

- **La perte de pouvoir:**

CROZIER et FRIEDBERG (1977) mentionnent qu'au niveau le plus général, le pouvoir implique toujours « *la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes* ». Pendant toute sa vie professionnelle, le propriétaire-dirigeant aura été homme de pouvoir¹³³, il est seul maître à bord¹³⁴. Il est tout le temps présent dans son entreprise et règle tous les problèmes de cette dernière, prend de nombreuses décisions quotidiennes et stratégiques, il a souvent le dernier mot. IL a donc du mal à abandonner ce pouvoir et cette influence sur l'entreprise, surtout s'il est le fondateur de l'entreprise.

L'abandon du pouvoir a été souligné par VATTEVILLE, il précise « *l'abandon du pouvoir n'est pas chose aisée quand on a assuré la direction d'une entreprise pendant plusieurs décennies, bien encore quand on l'a fondée, il n'est pas facile de se persuader qu'elle pourrait vivre sans vous* ». Cet auteur ajoute que de nombreux dirigeants éprouvent des difficultés à quitter leur statut de chef d'entreprise. Il explique: « *la transmission constitue la fin d'une légitimité hiérarchique qui leur permettait d'exercer légalement des liens de subordination ou de domination sur leurs collaborateurs ou fournisseurs*».

MULLER explique également, de son côté, L'abandon du pouvoir est délicat à surmonter pour un dirigeant, et ce dernier peut montrer une certaine résistance à mener à bien le transfert de son entreprise. IL affirme « *apprendre à perdre le pouvoir pour soi-même, à le transmettre, est difficile, voire impossible à certains, lorsque c'est l'identité de la personne qui est en jeu. Le pouvoir est vécu comme un besoin, une partie de soi-même. Pour beaucoup perdre le pouvoir, c'est perdre sa raison d'être : « je suis un homme fini »* ».

En effet, le dirigeant-propriétaire fait rarement, au cours de son activité, la distinction entre pouvoir et propriété¹³⁵. À ce titre, sa rationalité « *d'Homo Politicus* » ne le pousse guère à abandonner son pouvoir, mais plutôt à le conserver voire à le consolider en vue de renforcer son monopole dans la production de l'autorité légitime¹³⁶. En s'inscrivant dans une stratégie

¹³³ BAUMERT H. (1992), op. cit, p 23;

¹³⁴ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 35;

¹³⁵ BAUMERT H. (1992), op. cit, p 23

¹³⁶ BAUER M. (1993), op. cit, p18;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

d'enracinement organisationnel, le dirigeant peut ainsi s'efforcer de rendre l'exercice de son pouvoir personnel indispensable à la survie de celle-ci¹³⁷.

- **La perte d'identité:**

Les chefs d'entreprises familiales sont le plus souvent très attachés à leur entreprise, elle est le pilier de leur vie. « *Ils le disent sans détours: 'L'entreprise, c'est moi. Je suis l'entreprise' et 'Mon entreprise, c'est ma vie. Ma vie, c'est mon entreprise'*¹³⁸ ». En effet, un dirigeant « *perçoit son entreprise comme une véritable extension, une prolongation de sa personnalité, et s'identifie totalement à elle*¹³⁹ », elle détermine même sa place dans son environnement¹⁴⁰.

Cela peut s'expliquer par le fait qu'un chef d'entreprise familiale passe la majeure partie de sa vie à travailler pour l'entreprise, à la développer et à l'adapter à un environnement turbulent, il lui consacre beaucoup de temps et d'énergie. Il modèle son entreprise selon ses propres rêves et aspirations, ce qui lui permet d'assouvir son besoin de reconnaissance par la société. Et même encore, il agit envers son entreprise comme il le ferait envers son propre enfant. Bref, « *sa société est la fois sa chair et son sang*¹⁴¹ ».

Le dirigeant-proprétaire est donc lié de manière charnelle à son entreprise. Pour KITTEL¹⁴², « *l'attachement est quasi viscéral avec son entreprise* ». PAILOT P. propose la notion « d'emprise »¹⁴³ comme forme de lien d'attachement dirigeant-firme. Or, selon cet auteur, cet attachement constitue un obstacle central lors du processus de transmission¹⁴⁴. Cet auteur confirme: « *cette résistance tient moins à la volonté des dirigeants de conserver leur pouvoir qu'à un refus conscient, non conscient, voire inconscient, de perdre un objet d'attachement central dans la construction de leur identité personnelle et sociale, voire de leur étayage narcissique, à savoir l'entreprise* »¹⁴⁵.

¹³⁷ GOMEZ P-Y (1996), cité par PAILOT P. (1999): « *Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique* », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 12, n° 3, p 12;

¹³⁸ LAMBRECHT J. et PIRNARY F. (2008), op. cit, p 36;

¹³⁹ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 35;

¹⁴⁰ HARVEY M. et EVANS R. (1995), cité par LAMBRECHT J. et PIRNARY F. (2008), op. cit, p 36;

¹⁴¹ CATRY B. et BUFF A. (1996), op. cit, p 35;

¹⁴² KITTEL F. (1996), cité par COLOT O. (2007), p 114;

¹⁴³ PAILOT P. (1998): « *Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques* » des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », CIFPME, IAE de Metz, octobre, p 16;

¹⁴⁴ idem;

¹⁴⁵ PAILOT P. (1999), op. cit, p 13;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Lorsqu'un chef d'entreprise ne s'est pas investi dans d'autres activités en dehors de son entreprise, son identité peut éclater en morceaux après son départ. Il lutte contre de nombreuses questions: « *comment vais-je pouvoir continuer à vivre, à exister, à rester valable, à avoir une image positive de moi-même si je me sépare de mon entreprise?* »¹⁴⁶.

En effet, Selon PAILLOT P., une transmission d'entreprise revient pour un propriétaire-dirigeant à perdre un « *petit bout de soi* » à travers la perte de ce lien fortement investi qu'il a envers son entreprise et s'accompagne le plus souvent d'une perte d'identité et d'un amoindrissement de reconnaissance sociale¹⁴⁷. De surcroît, quitter l'entreprise signifie souvent pour lui ne plus servir à rien ou encore mourir avant l'âge¹⁴⁸.

« *Le dirigeant se sent éternel* »¹⁴⁹ et irremplaçable à la tête de l'entreprise. La transmission de l'entreprise est donc perçue par le dirigeant comme la fin d'une époque qui s'exprime dans une crise douloureuse « *car renoncer à ce qui fut une raison de vivre et se pénétrer de la certitude ultime (la mort) est une décision naturellement perçue comme une rupture* »¹⁵⁰

Le dirigeant a l'impression que tout s'effondre autour de lui en raison de la position prédominante qu'il a tenue dans son entreprise et qu'il n'occupera désormais plus. Même s'il est content quelque part que son enfant prenne la relève et assure la continuité de l'entreprise, il pensera toujours avec une certaine amertume à son ancienne position.

- **Le sentiment d'ambivalence:**

L'ambivalence est une disposition psychique qui se traduit par la "*présence simultanée dans la relation à un même objet, de tendances, d'attitudes et de sentiments opposés*"¹⁵¹. La notion d'ambivalence a été introduite en 1910 par BLEULER à la suite de ses travaux sur la schizophrénie où cette tendance paradoxale lui apparaissait dans ses formes les plus caractéristiques. Ensuite FREUD a eu recours à cette notion, dont il n'a cessé de souligner l'importance dans différents registres du fonctionnement psychiques.

¹⁴⁶ FATTOUM S. et FAYOLLE A. (2005): « *L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales* », *Série de recherche*, EM Lyon, p 5;

¹⁴⁷ Pailot P. (1998), op. cit, pp 5-6;

¹⁴⁸ BAUMERT H. (1992), op. cit, p 24;

¹⁴⁹ GAULTIER A. (1989), cité par COLOT O. (2007), p 115;

¹⁵⁰ VATTEVILLE E. (1994), cité par COLOT O. (2007) p 115;

¹⁵¹ LAPLANCHE et PORTALIS (1998), cité par COLOT O. (2007), p 115;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

La coexistence, chez un sujet, de tendances affectives opposées à l'égard d'un même objet induirait l'organisation de certains conflits psychiques imposant au sujet des attitudes parfaitement contradictoires. Dans cette acception, l'ambivalence chez l'individu est surtout source de difficultés cognitives et comportementales¹⁵². Sur le plan cognitif, l'appréhension simultanée de dimensions opposées amoindrit les capacités de clarification et de jugement et engendre de la confusion et de l'incertitude. Sur le plan comportemental, l'ambivalence est source d'indécision, d'attitude de distanciation, de rejet et de stress.

Longtemps ignorée, la notion d'ambivalence est considérée par de récents travaux, tel que MULLER (1996), comme élément central du problème de l'action intentionnel de changement. L'ambivalence peut se rencontrer à différents niveaux: intellectuel (l'affirmation et la négation), affectif (l'amour et la haine), volontaire (le désir et la crainte).

Dans le domaine des entreprises, un chef d'entreprise peut ressentir une attitude ambivalente à l'égard de la transmission. En effet, le désir de céder son entreprise pour des raisons diverses et la crainte de perdre quelque chose de cher constituent les deux bornes d'un champ de représentations ou se mêlent images de bonheur, de réussite sociale et images de déchéance, d'échec... Comme le souligne KITTEL *«les patrons sont partagés entre l'envie de transmettre et le désir de garder, l'envie de «passer la main» et le souhait de rester aux commandes, l'envie d'être un «bon père » et le désir de rester le maître, l'envie de «mettre en selle» son successeur et la peur qu'il soit le meilleur»*.

Cette attitude contradictoire est ainsi source de conflits psychiques et d'actions opposées aux intentions. Dans les faits, cette situation ambivalente apparaît à travers l'incohérence notable entre les discours et les actes des dirigeants, l'incongruence entre les intentions déclarées (le «dire») et les comportements observables (le «faire»).

Cependant, les conclusions de BAUER M.¹⁵³ apportent une coloration originale à cette situation ambiguë. Selon cet auteur, les faits et gestes des cédants peuvent devenir parfaitement compréhensibles, à partir du moment où l'on considère un patron de PME comme un « homme à trois têtes ». Lors de la transmission de la PME, le chef d'entreprise sera confronté à un dilemme: il est à la fois un Homo Politicus qui veut garder son pouvoir, la reconnaissance; et un Pater Familias qui désire aider ses enfants, leur transmettre un savoir et un patrimoine. Dans le tableau

¹⁵² PERRET (1999), cité par COLOT O. (2007), p 115;

¹⁵³ BAUER M. (1993), op. cit, pp 12-13;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

n°14, BAUER M. schématise l'attitude du dirigeant de l'entreprise familiale face aux contraintes successorales.

Tableau n°14: L'attitude du dirigeant familial face aux contraintes successorales

Homme type	Cherche à.....	Projet naturel
Homo economicus	- Améliorer l'efficacité économique de sa firme, - augmenter la valeur de l'entreprise sur le marché des entreprises.	Vendre
Homo politicus	- Conserver le pouvoir, - éliminer les prétendants éventuels.	Conserver
Pater familias	- Aider ses enfants à réussir; - transmettre savoirs, savoir-faire, pouvoir et patrimoine à ses enfants...tout en restant à côté d'eux.	Partager

Source: BAUER M. (1993), op. cit, p 13

Selon Perret et RAMANANTSOA (1996), cette ambivalence est inévitable et il ne peut être question pour le dirigeant de chercher à la supprimer. Aucun dirigeant ne peut donc échapper à cette ambivalence. KITTEL¹⁵⁴ énumère trois stratégies qu'un dirigeant pourrait tenter de mettre en place face à ce problème:

- la négation de l'ambivalence, c'est-à-dire qu'il va se trouver de bonnes raisons de rester ;
- la sublimation, c'est-à-dire qu'il va tout donner de manière équitable à ses héritiers de manière à ce qu'ils lui soient reconnaissants ;
- l'acceptation de son ambivalence, c'est-à-dire reconnaître l'envie pour le dirigeant de transmettre mais également le désir de rester. Il devra alors prévoir une stratégie de désengagement progressif.

Par ailleurs, cette ambivalence suscite un certain nombre d'effets qui peuvent être plus ou moins négatifs. Elle risque de générer entre le chef d'entreprise et le repreneur des conflits, des amertumes et des incompréhensions qui peuvent se solder par un risque d'échec du processus de la transmission. En effet, l'attachement excessif à l'entreprise, la volonté d'enracinement peuvent constituer des pièges aux conséquences fatales. C'est pourquoi, il est nécessaire pour tout chef d'entreprise d'apprendre à faire le « deuil » de son entreprise pour pouvoir se détacher plus facilement de celle-ci.

¹⁵⁴ KITTEL F. (1996), cité par COLOT O. (2007), pp 113-114;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

- **La théorie du deuil:**

Comme nous l'avons souligné auparavant l'idée de la retraite, de la séparation est assimilée, pour certains dirigeants, à un véritable abandon qui les préoccupe et qui peut retarder leur désengagement de l'entreprise qu'ils souhaitent transmettre.

En effet, le projet de la retraite ou de la transmission éveille toute une série de représentations: la fin d'activité, la perte de pouvoir et du « standing », la perte de relations professionnelles et amicales, la réduction importante de leurs revenus. Et derrière toutes ces pertes se profile le thème de la mort, toujours présent mais toujours éludé¹⁵⁵.

Selon PAILOT P.¹⁵⁶, la transmission correspond au dénouement d'une histoire de vie d'un dirigeant, à la perte d'un lien fortement investi et d'un « *petit bout de soi* », et qui s'accompagne à la fois d'une perte identitaire¹⁵⁷ et d'une perte narcissique¹⁵⁸. BOUSSAGET S. et BAH T. partagent le même avis pour qui la transmission est assimilée à la fin d'une histoire dont le dirigeant tenait le premier rôle et aussi à l'heure des bilans tant dans sa vie professionnel, familial que sa vie personnel et la prise de conscience du rapprochement de sa fin, de sa mort¹⁵⁹.

La transmission est vécue, pour bon nombre de propriétaire-dirigeant, comme un arrachement¹⁶⁰. Cela est d'autant vrai pour ceux qui ont créé leur entreprise à partir de rien et qui l'ont développé en y investissant l'essentiel de leur temps, de leur énergie et de leurs ressources durant bon nombre d'années¹⁶¹.

Dans ce contexte, le départ du dirigeant passe par un processus psychologique particulier difficile à gérer, assimilable à un travail de deuil. Le mot deuil est décrit par les psychanalystes comme la réaction douloureuse d'un individu face à une séparation ou une perte irréversible (perte d'une personne chère, renoncement à un projet important, séparation majeure...). Il

¹⁵⁵ KETS DE VRIES M-F (1993), cité par CADIEUX L. et DESCHAMPS B. (2011): « *La dynamique cédant/repreneur. Lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe* », in CADIEUX L. et DESCHAMPS B. (Sous la direction de). *Le duo cédant repreneur*; pp 67-83, Presse de l'Université du Québec, p 87;

¹⁵⁶ PAILOT P. (1999), op. cit, p 13;

¹⁵⁷ Par perte identitaire, l'auteur entend une désappropriation par le cédant d'une représentation et d'une définition de lui-même d'un point de vue personnel et social.

¹⁵⁸ Par perte narcissique, l'auteur souligne le fait que le cédant remettrait en cause toute confiance en lui et détermination qui le caractérisaient dans la mesure où il serait dans l'incapacité de détacher l'avenir de sa création de son propre parcours professionnel.

¹⁵⁹ BOUSSAGUET S. et BAH T. (2013): « *La psychologie de la transmission/reprise de PME : base de réflexion pour la communauté scientifique africaine* », AMS-African Management Studies, vol. 1, n°1, p 148;

¹⁶⁰ CADIEUX L. et DESCHAMPS B. (2011), op. cit, p 86;

¹⁶¹ idem;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

« renvoie à une "situation extrême", non voulue et imposée par l'extérieur, qui provoque une rupture avec un état de vie antérieur et entraîne un dérèglement d'une dimension essentielle de l'existence d'un individu¹⁶² ».

Dans cette vision des choses, transmettre une entreprise devient donc une véritable démarche de séparation et de deuil, à la fois vis-à-vis d'une entité matérielle et physique et d'une partie de sa personnalité. En effet, le fondateur considère son entreprise comme son enfant ou sa raison de vivre¹⁶³, son « bébé » ou sa « fille »¹⁶⁴, ou encore un bijou ou un jouet¹⁶⁵; et l'abandon de son entreprise constitue aussi une perte de son statut et de son image sociale. Renoncer à tout cela demande du temps et peut être accompagné de nombreuses émotions : choc, déni, colère, révolte, culpabilité, dépression, peur... qui sont la manifestation d'un travail psychique, profond, personnel et long de détachement et de restructuration. Cet ensemble de réactions rappelle les étapes classiques du travail de deuil auxquelles est confrontée toute personne lors d'une perte douloureuse, qui permet par la fin de passer d'une perte subie à une perte acceptée.

Le deuil renvoie à un « processus de détachement et de désinvestissement que la personne (le cédant) doit effectuer consécutivement à la perte d'un objet d'attachement (l'entreprise)¹⁶⁶ ». Plusieurs études s'intéressant aux transferts d'entreprises ont montré que la théorie du deuil pouvait être un cadre théorique adapté pour comprendre partiellement l'attitude et le comportement du dirigeant face à la transmission de son entreprise. PAILOT P. (2000)¹⁶⁷ propose, à la suite d'une étude de cas unique faite en profondeur, et en s'inspirant du modèle de processus de deuil freudien, le modèle de processus de séparation pour expliquer la démarche psychologique de l'entrepreneur devant se séparer de l'entreprise dont il a été la tête dirigeante durant plusieurs années.

Cependant, il est possible de décrire le processus de deuil du dirigeant, face à la transmission de son entreprise, par le modèle de BOWLBY (1984)¹⁶⁸.

Durant la première phase, celle d'**engourdissement**, le prédécesseur se retrouve en état de choc, d'autant plus que la transmission est imposée ou forcée, donc non préparée. D'où l'importance de

¹⁶² BOUSSAGUET S. et BAH T. (2013), op. cit, p 4;

¹⁶³ KENYON-ROUVINEZ D et WARD J. L. (2004), op. cit, p 98;

¹⁶⁴ MOULINE J. P., (1999), cité par BOUSSAGUET S. et BAH T. (2013), op. cit, p. 148;

¹⁶⁵ BRUNEAU J. P. (1990): « Psychanalyse et entreprise », Les Presses du Management, p 102;

¹⁶⁶ BOUSSAGUET S. et BAH T. (2013), op. cit, p 152;

¹⁶⁷ CADIEUX L. (2004), op. cit, p 45;

¹⁶⁸ CADIEUX L. et DESCHAMPS B. (2011), op. cit, pp 89-92

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

la préparation de la transmission, car plus cette dernière est préparée, moins le choc risque d'être important le moment venu. Cette phase traduit également la négation et le déni de la perte, qui servent de protection psychique pour le prédécesseur en lui permettant de contenir sa souffrance et se donner du temps pour se préparer à la réalité de la perte.

La deuxième phase est celle d'**alanguissement** et de **recherche**, qui consacre l'amorce de la prise de conscience de la réalité de la perte. Les expressions affectives (détresse, colère, culpabilité, nostalgie...) indiquent que le temps du déni est révolu. A ce moment, le prédécesseur peut choisir la fuite en avant pour fuir le présent et la souffrance jusqu'à ce qu'il croie au caractère définitif de la perte.

La troisième phase, dite de **désorganisation** et de **désespoir**, est celle de la dérégulation, de la confusion, entrecoupée d'états dépressifs et apathiques. À ce moment le prédécesseur est incapable de projeter dans l'avenir et de formuler des projets. Ces affects, sources d'un épuisement psychologiques et physiques, marquent la reconnaissance du caractère définitif de la perte et l'amorce d'un détachement progressif.

La quatrième phase, celle de **réorganisation**, correspond à la reconnaissance et l'acceptation de l'irréversibilité de la perte. C'est en effet durant cette phase que le prédécesseur se réinvesti dans de nouveaux centres d'intérêts en dehors de l'entreprise. Le deuil du cédant ne saura complètement clôturé que lorsqu'il saura réorganiser sa vie et en tirer satisfaction¹⁶⁹.

3.3.3. Le processus de désengagement du prédécesseur

À la différence d'une succession forcée, ou le départ du prédécesseur est immédiat, une démarche de désengagement, s'échelonnant sur une période bien déterminée, a l'avantage de permettre au prédécesseur de se distancier de son entreprise avec moins de souffrance et sereinement tout en s'impliquant dans le processus de préparation et d'intégration de son successeur.

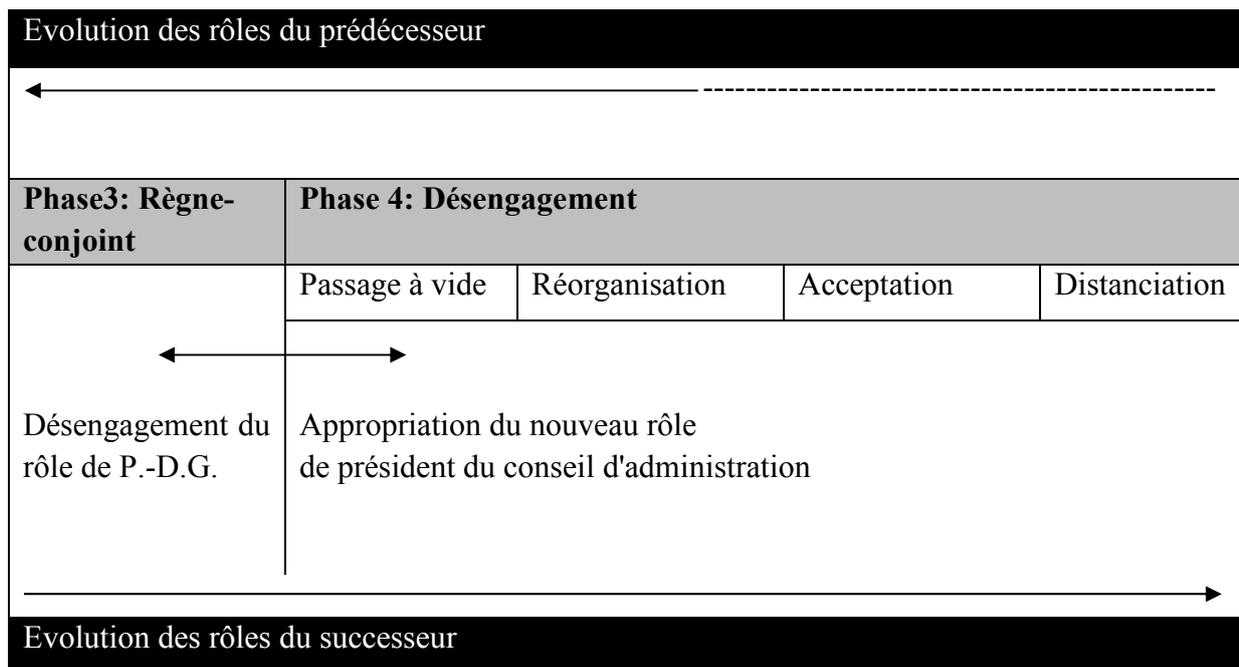
À ce sujet, transposé dans le contexte consistant à comprendre comment le prédécesseur parvient à se retirer de la direction de son entreprise et comment il passe d'un rôle de dirigeant à un

¹⁶⁹ CADIEUX L. (2005) : « La succession dans les PME familiales : vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 18, n°3, p 350;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

nouveau rôle, CADIEUX L.¹⁷⁰ (2005) montre, comme illustré à la figure n°15, dans quelle mesure la démarche de désengagement du prédécesseur puisse s'échelonner sur les deux dernières phases du processus de succession, soit celles du règne-conjoint et du désengagement et pendant lesquelles il procéderait à une profonde refonte de ses rôles au fur et à mesure que son successeur prend sa place.

Figure n°15: Le processus de désengagement du prédécesseur.



Source: CADIEUX L. (2008), *op. cit.*, p 58

Le règne-conjoint, la première phase du processus de désengagement du prédécesseur, correspond à une période de sortie de rôle qui peut être caractérisée par certains rites de séparation¹⁷¹. Selon son âge, son état de santé, la provenance de ses ressources financières et la diversité de ses centres d'intérêts, le prédécesseur peut envisager plus ou moins positivement son éventuel retrait de la gouvernance de son entreprise¹⁷². En effet, la phase du règne conjoint commence après la propre volonté des prédécesseurs à se distancier de leur ancien rôle de dirigeant. Pendant cette période, les prédécesseurs diminuent leur temps de présence sur les lieux

¹⁷⁰ CADIEUX L. (2005) : « La succession dans les PME familiales: proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur », Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 18, n° 3-4, p 36;

¹⁷¹ Les rites de séparation correspondent à un ensemble de gestes posés par le prédécesseur lui permettant de se détacher de ses anciens rôles liés à son statut de dirigeant d'entreprise. Par exemple, il peut délibérément choisir de passer moins de temps dans l'entreprise, trouver de nouveaux centres d'intérêts ou simplement consacrer du temps à ce qui l'a toujours passionné.

¹⁷² HANSSON R. O. *et al.* (1997), cité par CADIEUX L. (2005), *op. cit.*, p 35;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

d'affaires et délègue de plus en plus de responsabilités tout en gardant un certain contrôle sur les activités quotidiennes de leur entreprise. C'est ainsi que les prédécesseurs apprennent à laisser de la place à leurs successeurs et à partager avec eux pouvoir et autorité.

Le prédécesseur est aussi appelé à jouer des rôles qui évoluent, durant et même après la mise en place de son successeur, au fur et à mesure que le successeur développe ses compétences, prenne de l'assurance et affirme son autonomie dans la prise de décisions nécessaire à la bonne marche et au développement de l'entreprise. C'est ainsi, que durant cette première phase du processus de désengagement, le prédécesseur assume les rôles d'initiateur, de superviseur, d'enseignant, de mobilisateur et de collaborateur pour préparer son successeur à prendre la direction de l'entreprise familiale et endosse ceux de répondant et de passeur afin de l'intégrer à son nouveau environnement.

Cette façon de se distancier graduellement de la gouvernance de l'entreprise permet au prédécesseur d'évaluer les compétences managériales des futurs dirigeants et d'intervenir rapidement lorsque la situation l'exigeait. C'est aussi durant cette période que peuvent apparaître des résistances individuelles.

Quand à la seconde phase du processus de désengagement du prédécesseur, elle commence lorsque le protagoniste quitte son poste de p.-d.g. Ayant appris à se distancier graduellement de son entreprise, le nouveau retraité vit tout de même une période de passage à vide pouvant durer entre deux et six mois. Dans une perspective de transition de rôle, ne pouvant s'identifier ni à son ancien rôle ni à son nouveau, le prédécesseur se trouve, durant cette période, dans un état d'esprit ambigu provoqué par sa difficulté à trouver les comportements à adopter dans une situation tout à fait nouvelle pour lui. Considérée comme une phase normale de son processus, cette période de déséquilibre est habituellement suivie de celle où le prédécesseur se réapproprie de nouvelles routines de vie dans lesquelles, y trouvant un sens, il se sent à l'aise. À ce chapitre, tous les prédécesseurs ne suivent pas la même route. Tout dépend de leurs compétences et de leurs centres d'intérêts respectifs, certains occuperont un nouveau poste au sein de l'entreprise, alors que d'autres agiront comme ressources externe. S'habituant à sa nouvelle vie, le prédécesseur peut ensuite reconnaître les qualités de son successeur et, par voie de conséquence, ses propres limites, ce qui lui permet, dans la foulée, de se distancier plus sereinement de son entreprise.

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

3.4. Une synthèse par référence au modèle de CADIEUX L. et al.

Cette analyse de la littérature nous a permis d'avoir une idée plus claire sur les points critiques du processus de la succession managériale en entreprise familiale à travers les aspects auxquels nous nous sommes intéressés qui sont liés principalement au prédécesseur, au successeur et au choix de ce dernier.

Après avoir présenté dans les sections précédentes les différents modèles qui ont servi de cadre conceptuel à plusieurs autres études et expliquer la nécessité de la planification du processus successoral et la façon avec laquelle la transmission doit être préparée, nous avons tenté dans cette présente section dans un premier temps, de décrire l'engagement et le comportement du successeur face à son nouveau statut à la tête de l'entreprise et les différentes activités de sa préparation à cette occasion. Dans un deuxième temps, nous avons tenté de décrire la démarche à suivre dans la sélection des successeurs. Et enfin, dans un troisième temps, nous avons tenté de décrire le comportement du prédécesseur lorsqu'il se rapproche du moment où il devrait se retirer de l'entreprise ainsi que les différentes étapes liées à son désengagement.

Dans une perspective de synthèse, nous concluons sur la nécessité de présenter tous les événements du processus de la succession managériale sur un modèle susceptible d'être testé dans le contexte nous intervenons. Ainsi, élaborer un modèle pour décrire un phénomène aussi complexe que celui de la succession¹⁷³ « *réduire la réalité, la simplifier et l'ordonner de façon intelligible au risque de la fausser* ». En ce qui nous concerne, nous n'allons pas parfaire un modèle; mais nous allons plutôt comparer nos résultats d'étude au modèle de CADIEUX L. et al.¹⁷⁴.

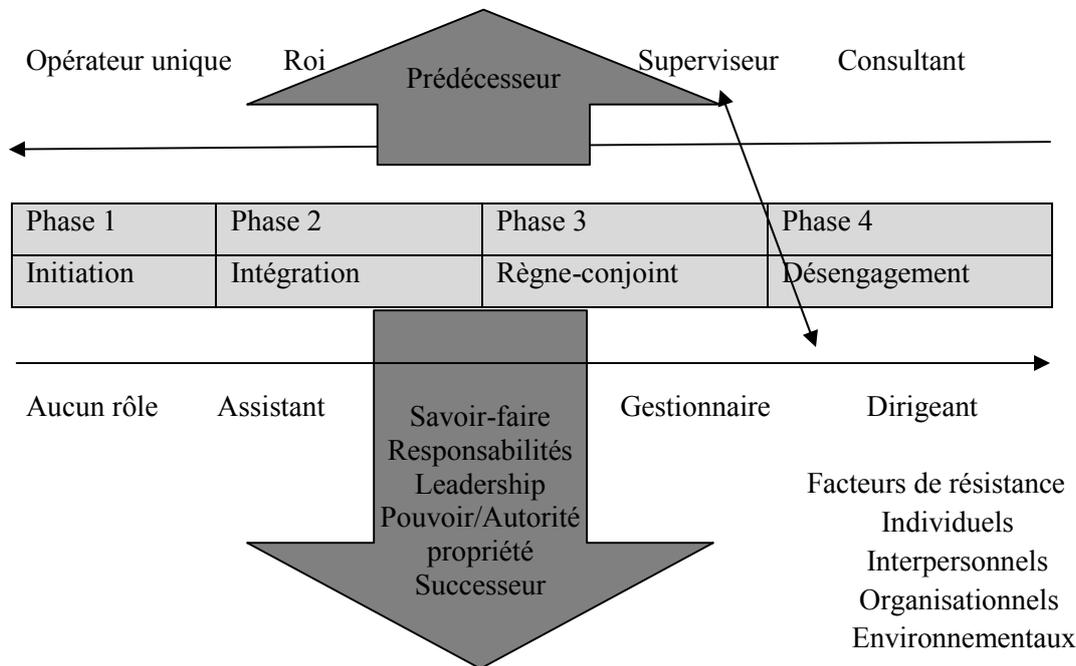
Cependant, partant du principe que le processus débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se termine lors du désengagement définitif du prédécesseur, les phases indiquées dans les modèles existants (LONGENECKER J. G. et SCHOEN J. E., 1978; CHURCHILL N. C. et HATTEN K. J., 1987; HANDLER W. C., 1990; HUGRON P. et DUMAS C., 1993) sont résumés par CADIEUX L. et al. par quatre phases comme illustré à la figure n°16 : L'initiation, l'intégration, le règne conjoint et le désengagement.

¹⁷³ Cité par BAYAD M. et BARBOT M. C. (2002), p. 4;

¹⁷⁴ CADIEUX L. et al. (2002), op. cit, pp 121-122;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

Figure n°16: Le modèle de CADIEUX L. et al. (2002)



Source: CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p 6.

3.4.1. La phase d'initiation

Durant cette première phase, le propriétaire-dirigeant, souvent seul, a comme principale préoccupation la gestion courante et complète de l'entreprise. Même si le successeur n'a pas de place apparente dans l'entreprise familiale, c'est toutefois durant cette période qu'il y est initié et qu'il développe une perception positive de son parent comme dirigeant. Souvent, c'est durant cette phase que le successeur commence à démontrer de l'intérêt pour l'entreprise pour autant pour que ce dernier fasse un choix implicite de celui qui prendra la relève.

3.4.2. La phase d'intégration

La deuxième phase, celle d'intégration, débute habituellement lorsque le propriétaire-dirigeant intègre le successeur dans l'entreprise dans un poste à temps partiel ou saisonnier. Considéré en période d'apprentissage, ce dernier est alors souvent confié à des tâches de subalterne et très peu impliqué dans les décisions opérationnelles.

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

3.4.3. La phase du règne-conjoint

La troisième phase, celle du règne-conjoint, considérée comme l'étape charnière du processus, se différencie des précédentes, principalement par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise. Alors le prédécesseur et le successeur travaille côte à côte, assurant ainsi le transfert des responsabilités, du leadership, de l'autorité, et cela jusqu'à ce que le successeur devienne autonome dans les décisions concernant l'entreprise.

3.4.4. La phase de désengagement

La dernière phase du processus, celle de désengagement, est caractérisée par le retrait officiel du prédécesseur et par le transfert complet des responsabilités, du leadership, de l'autorité et, à la limite, de la propriété.

3.5. La réussite de la transmission dans les entreprises familiales

Suivant la littérature consacrée au thème de la succession, trois principales conceptions théoriques existent sur l'impact de la succession sur la performance de l'entreprise. Elles formulent, toutefois, des avis divergents quant à l'impact de la succession managériale sur la performance de l'entreprise.

La première est celle dite *Common sense view*, ou la « théorie du sens commun ». Selon cette théorie la succession a un effet positif sur la performance de l'entreprise. Cette conception théorique se base sur le fait que le successeur peut éviter les erreurs commises par son prédécesseur. La succession serait alors un processus par lequel les entreprises acquièrent de l'information sur leur environnement, ce qui leur permettrait ainsi de l'utiliser à leur profit pour s'adapter aux modifications environnementales.

La seconde conception théorique dite *Succession-crisis hypothesis* (ou hypothèse de crise de succession), contrairement à la première, signale que les perturbations provoquées par le changement de dirigeant sont susceptibles de mener à une détérioration de la performance de l'entreprise. Ainsi, GOULDNER (1954)¹⁷⁵ avance que ce changement génère une crise temporaire car le nouveau dirigeant essaie de mettre en place de nouvelles règles d'organisation. GRUSKY (1964), quant à lui, propose la « théorie du cercle vicieux » : la direction est perdue temporairement, les habitudes de travail changent, les tensions et le sentiment d'insécurité

¹⁷⁵Cité par COLOT O. (2007), op. cit, p. 63;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

augmentent. Dans cette lignée d'idées, HANNAN et FREEMAN (1977) précisent que ce changement peut aller jusqu'au point de menacer l'adéquation entre l'entreprise et son environnement. La réorganisation suite au changement de dirigeant serait susceptible dès lors d'augmenter la probabilité que l'entreprise disparaisse.

Enfin, la troisième conception théorique soutient une thèse de neutralité selon laquelle la succession n'aurait aucun impact sur la performance de l'entreprise (EITZEN et YETMAN, 1972 ; BROWN, 1982). Le cas des entreprises familiales peut apparaître très proche de cette dernière conception dans la mesure où le successeur, lorsqu'il est membre de la famille, était déjà présent au sein de l'entreprise depuis de nombreuses années et y acquit, progressivement le pouvoir, l'impact du changement est ici nettement amoindri dans ce cas de figure.

Dans la littérature concernant les facteurs de succès de la succession, la notion de succès porte en elle-même à confusion, elle est perçue différemment selon les auteurs, ces derniers ont utilisé une large palette de critères avec un niveau de raffinement et de subjectivité variable¹⁷⁶. Pour certains, comme AMBROSE (1983)¹⁷⁷, le succès signifie la transmission effective de la propriété et de la direction de l'entreprise à la génération suivante. Pour MOULINE J. P.¹⁷⁸, une succession réussie signifie qu'elle est terminée depuis au moins trois ans. Cette durée minimum est celle qui est généralement prise en compte pour le calcul des taux de survie et des taux de continuité des créations d'entreprises. D'autres, ont utilisé non seulement le critère de survie de l'entreprise au processus de succession mais le mesurent aussi selon des critères associés à la performance subséquente de l'entreprise. Ainsi, par exemple, MORRIS et al. (1997)¹⁷⁹ ont choisi les cinq indicateurs de performance suivants: la croissance du chiffre d'affaires, du bénéfice net, du nombre d'employés et des actifs, et la pénétration de nouveaux marchés. Pour FRIEDMAN et SINGH (1989), le succès d'une transmission doit prendre en considération trois dimensions: la performance financière, la réputation de l'entreprise et le déroulement du processus de succession lui-même. Enfin, pour CHUA et al. (2000), la réussite de la transmission doit être basée sur la satisfaction des parties prenantes au processus. Le succès de la transmission d'une entreprise familiale est donc fonction de la satisfaction des membres de la famille et de l'efficacité ultérieure de l'organisation, mesurée en terme de performance.

¹⁷⁶ CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), op. cit, p 6;

¹⁷⁷ Cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 64;

¹⁷⁸ MOULINE J. P. (2000), op. cit, p 206;

¹⁷⁹ Cité par COLOT O. (2007), op. cit, p 64;

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

En ce qui nous concerne, dans la présente recherche, la performance de la transmission sera définie en termes de survie/échec car ce critère est objectif et plus fonctionnel.

Conclusion

Ce deuxième chapitre nous a permis de faire un survol des principaux modèles portant sur le processus de la succession managériale qui ont servis de cadre conceptuel à plusieurs autres études.

Nous avons pu voir aussi que la transmission dans les entreprises familiales; de part son caractère multidimensionnel et qu'elle engage la pérennité de l'entreprise et découle de l'intention, de l'attitude et du comportement du dirigeant; elle revêt une dimension stratégique et doit être perçue, non seulement comme un acte de gestion, mais aussi comme un processus composé d'étapes et d'activités qui s'échelonne dans le temps et qui nécessite une préparation, et encore comme une démarche volontariste aboutissant à l'élaboration d'un plan de transmission.

La succession managériale est un processus dynamique dans lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, à savoir le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée dans le but ultime de transférer la direction à au moins un membre de la nouvelle génération. C'est en effet à travers un processus de socialisation ou d'interaction avec les personnes présentes que le successeur développe son identité personnelle et professionnelle et s'expose aux exigences requises par l'entreprise. C'est aussi par des activités de formation, en interne et en externe de l'organisation, que le successeur acquiert des connaissances, des compétences, et un statut dans l'entreprise et augmente sa prédisposition à prendre la relève.

Le choix du futur dirigeant constitue une étape cruciale lors du processus de transmission. Cette décision est l'élément décisif quant à l'issue de ce processus, car un choix judicieux résultant d'objectivité faciliterait le transfert de la direction tandis qu'un choix qui résulte de subjectivité peut largement contrarier le succès de l'opération. Or ça reste une décision difficile à prendre et à communiquer, pouvant être influencée par des effets de genre et même loin d'objectivité.

Bien que la succession soit assurée par leurs enfants, les dirigeants ont l'impression d'avoir perdu leur entreprise en la transmettant. De ce fait, le détachement de leur entreprise constitue une décision et un acte difficile. Afin de faire face à ces difficultés liées à la crainte de perdre son identité, son pouvoir et de se sentir inutile, le prédécesseur va prévoir une stratégie de

CHAPITRE II: La succession managériale dans les entreprises familiales

désengagement progressif lui permettant de s'éloigner progressivement de son entreprise et laissant ainsi de la place à son successeur.

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre théorique dans lequel nous avons inscrit la succession managériale dans les entreprises familiales. Cela va nous permettre de tester nos hypothèses ainsi que comprendre et analyser le processus de la succession managériale dans les PME familiales de la wilaya de Bejaia. Cette étude pratique fera l'objet du troisième chapitre.

CHAPITRE III:

La succession managériale dans les PME familiales étudiées

« ...Je plante des oliviers dont les fruits ne viendront pas de mon vivant parce que je consomme des fruits des oliviers plantés par ceux qui m'ont précédés, c'est ça l'entreprise aussi... » (Prédécesseur Cas (5)).

Introduction

À la fin des années 1980, L'Algérie a rompu avec son système économique pour se lancer dans la mise en place d'une nouvelle organisation axée sur le marché. Cette transformation a ouvert la porte à l'émergence et au renforcement du secteur privé. En outre, depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993, le nombre de PME connaît une croissance continue. Ces entreprises sont devenues aujourd'hui prédominantes et représentent la quasi totalité des entreprises au sein de l'économie dans la plus part des secteurs.

Ces PME privées qui enrichissent le paysage économique algérien, sont principalement des entreprises à caractère familial. Ces dernières occupent une place et un rôle important dans l'économie nationale¹, notamment dans la réussite de cette transition avec l'atténuation de la forte dépendance des revenus du pays des hydrocarbures.

Certes, la création d'entreprises constitue un enjeu économique et social fondamental particulièrement dans le contexte de réformes que connaît notre économie nationale. Toutefois, les expériences passées montrent que les chances de survie des PME transmises sont meilleures que celle des créations pures². Le taux de survie des entreprises en Algérie n'est que d'environ 40% cinq années après création.

Cependant, la majorité de ces PME familiales existantes ayant été fondées à partir du début des années 1990 doivent relever aujourd'hui un défi commun celui d'assurer leur pérennité. Considérée difficile et critique, la transmission de l'entreprise à un successeur est donc une problématique d'actualité à laquelle fait face un nombre important de dirigeants à la tête d'entreprises prometteuses, notamment pour l'emploi et le tissu économique national.

¹ TESSA A. et GHEDDACHE L. (2010), op. cit, p 106;

² COUNOT S. et MULIC S. (2004), op ; cit, p 2;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Nous rappelons que l'objectif principal de notre recherche consiste à comprendre le déroulement du processus de la succession managériale dans les PME familiales de la wilaya de Bejaia qui ont réussi lors de leur passage de la première à la deuxième génération. Cependant, comprendre comment s'est déroulé le processus de la succession managériale revient dans un premier temps à savoir si le processus a été planifié et de quel façon, à comprendre le processus de préparation du successeur et de désengagement du prédécesseur ainsi que la procédure de choix du successeur. Et dans un deuxième temps à tenter de faire apparaître les différentes étapes du processus de la succession managériale. L'objectif de ce chapitre est de vérifier nos hypothèses énoncées précédemment dans la problématique.

Ainsi, nous allons en premier lieu introduire notre étude de cas en s'intéressant à l'émergence des PME privées dans le paysage économique algérien et la nature de ces dernières. Nous allons en deuxième lieu présenter la démarche méthodologique adoptée. Enfin en troisième lieu, nous allons présenter et interpréter les résultats de notre étude de terrain. Ce qui va nous permettre soit d'affirmer nos hypothèses ou de les infirmer

1. La PME algérienne

Les pays développés voient dans la PME un complément important à la grande entreprise, tandis que les pays sous-développés y voient un outil efficace du développement industriel taillé sur mesure. En Algérie, la fin des années 1980 constitue une date charnière pour le secteur de la PME, et ce n'est qu'à partir de cette même date que l'on assiste à un regain d'intérêt pour la petite et moyenne entreprise présentée dès lors comme l'axe et le pilier du développement³.

Ce n'est donc qu'après vingt ans d'indépendance que l'État, unique propriétaire et entrepreneur, accorde en 1982 un rôle complémentaire au secteur privé dans certaines activités, avec un niveau d'investissement très limité⁴. Si les choses sont restées ainsi, le secteur de la PME aura effectivement un mauvais sort que celui connu maintenant. Toutefois, l'investissement en Algérie a gagné sa liberté notamment avec la réforme du code des investissements de 1993 et la

³ MADOU M. et BOUKRIF M. (2009): « *De l'économie administrée à l'économie de marché: les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie* », colloque international sur la vulnérabilité des TPE et PME dans un environnement mondialisé, 11 journée, Canada, p 2;

⁴ KHALIL A. (2006): « *PME en Algérie: de la création à la mondialisation* », 8^{ème} congrès international, l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion, Fribourg, Suisse, p 5;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

promulgation en 2001 d'un ensemble de textes encourageant l'investissement privé, national et étranger.

Néanmoins, lorsque le processus de transition économique fut entamé au début des années 1990, l'environnement algérien n'était pas encore propice pour l'investissement direct étranger. Ce sont alors, les investisseurs nationaux qui ont pris le relais, et principalement les familles algériennes.

L'objectif de la présente section est de fournir un premier éclairage sur la succession managériale dans la PME familiale de la wilaya de Bejaia.

À ce stade, le contenu de la présente section est articulé autour de trois axes. Dans le premier, nous nous attèlerons très rapidement à la présentation d'un aperçu sur la genèse de la PME algérienne et l'état du parc de PME et son évolution. Dans le deuxième axe, nous nous intéresserons à la famille algérienne et à l'identité et caractéristiques de la PME en Algérie en nous appuyant sur quelques travaux de recherche. Enfin, dans le troisième axe, nous rendrons compte des résultats de recherches de TESSA A. et GHEDDACHE L. qui ont abordé la question de la transmission de la PME familiale en Algérie.

1.1. L'émergence des PME privées dans le paysage économique algérien

L'Algérie a connu une mutation économique importante en passant de l'économie administrée à l'économie de marché. En effet, l'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc PME. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

1.1.1. Brève histoire de la PME en Algérie

La majorité des PME privées en Algérie sont nées à partir des années 90. Avant cette date, la PME n'a joué qu'un rôle secondaire, voir marginal, dans l'économie nationale. Cependant, nous pouvons recenser deux principales périodes marquant l'évolution et le développement de la PME.

1.1.1.1. La période d'économie planifiée

Au lendemain de l'indépendance, toutes les entreprises qui étaient entre les mains des colons ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leur propriétaire étranger. Elles furent intégrées à partir de 1967 dans des sociétés nationales. Pour donner plus d'avantages

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

et de garanties aux investisseurs étrangers, le premier code des investissements a été promulgué en 1963 pour remédier à l'instabilité de l'environnement de l'après-guerre, mais malheureusement, il n'a eu qu'un faible impact sur le développement de l'investissement privé en termes de mobilisation du capital national et étranger, et donc il n'a pas donné les résultats escomptés. De ce fait, il y a eu promulgation d'un nouveau code d'investissement le 15/09/1966 conçu spécialement pour une économie planifiée qui prévoyait le monopole de l'État sur les secteurs vitaux de l'économie et rendait obligatoire l'agrément des projets privés par une Commission Nationale des Investissements (CNI) sur la base de critères sélectifs.

Depuis, l'économie algérienne est caractérisée par un interventionnisme étatique très élevé. Durant cette période de planification centrale, les autorités algériennes ont mis en œuvre une série de politiques pour mettre en place des stratégies de développement économiques et donner une place importante à la grande entreprise publique. En 1967, la stratégie de développement consistait à orienter les investissements en priorité à la construction d'une industrie lourde en dépit d'autres secteurs. La PME privée minoritaire a été reléguée au second rang et cantonnée dans des activités périphériques. Ainsi, les entrepreneurs privés ont été obligés d'obtenir l'agrément de leurs projets auprès de la CNI. Mais la complexité des procédures d'obtention d'agrément a fait dissoudre la CNI en 1981.

En 1982, une première restructuration des entreprises nationales a été lancée. Son objectif majeur était de diminuer la taille des entreprises pour mieux maîtriser le processus de gestion, ainsi qu'un rééquilibrage des investissements entre industries lourdes et légères. Les PME ont aussi bénéficié de la promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982) qui a dicté un ensemble de mesures telles que:

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières;
- L'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations (AGI) ainsi qu'au système des importations sans paiement.

Le 12/01/1988, d'autres réformes ont été enclenchées « L'autonomie des entreprises », qui visait à libérer les entreprises publiques de l'entreprise de l'État qui en deviendrait un simple actionnaire.

En effet, durant cette période d'économie planifiée, l'importance était attribuée aux entreprises publiques ayant pour but l'édification du socialisme afin de réaliser plusieurs objectifs:

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

absorption du chômage, formation des salariés, ... Néanmoins, cette période est caractérisée également par un ensemble d'obstacles aux PME privées tels que:

- la limitation des investissements dans des activités complétant celles des grandes entreprises de l'État et la taille de leur affaire ne doit pas dépasser le seuil d'une entreprise moyenne (les codes d'investissement, 1963, 1966 et 1982),
- le financement par les banques ne dépasse pas 30% du montant total de l'investissement,
- les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la Société à Responsabilité limitée (SARL) ou Société Par Actions (SPA) et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif.

À vrai dire, cette période n'a pas permis l'émancipation et le développement souhaité pour la PME en vue qu'elle devienne le noyau dur de l'économie algérienne. Néanmoins, à la fin des années 1980, l'Algérie a rompu avec son système économique pour se lancer dans la mise en place d'une nouvelle organisation axée sur le marché.

1.1.1.2. L'Algérie en transition vers l'économie de marché

Les changements d'orientation de la politique économique et l'adoption des plans d'ajustement structurel avaient rendu irréversible le choix de l'abandon du mode de régulation centralisé, ou ce que l'on appelle l'économie administrée, pour lui substituer un mode de régulation par le marché, ou ce que l'on appelle l'économie de marché, dont la signification stricte renvoie à la prédominance du secteur privé, la libre entreprise et le désengagement de l'État de la sphère économique.

Cette transformation est désignée par l'expression "transition à l'économie de marché", car cette transition n'est pas encore achevée vu que les réformes économiques engagées s'inscrivent dans un processus de type progressif ou graduel.

Ainsi, dans le cadre de la politique d'instauration de l'économie de marché, l'État a lancé de grandes réformes. Notons d'abord les lois sociales d'avril 1990 qui ont institué le principe d'une gestion concurrentielle et conventionnelle de la main-d'œuvre avec tout ce que cela implique comme liberté d'action pour les employeurs et les employés. Ensuite, la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit qui a permis d'asseoir, d'une part le principe d'une autorité monétaire autonome à l'égard du gouvernement et d'autre part le principe d'ouverture du commerce

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

extérieur. Enfin, l'institution de la liberté de formation des prix des biens et services, permettant ainsi le plein fonctionnement des mécanismes de marché.

Le secteur privé, longtemps boudé, devient l'objet d'énormes intérêts et la PME privée devient un instrument majeur de la politique de développement et d'ouverture économique. Cet intérêt pour le secteur privé et par ricochet pour le secteur de a PME se traduit par la promulgation en octobre 1993 du code des investissements, dont le contenu constitue véritablement l'acte de naissance du principe intangible de la libre entreprise.

Ce code a eu pour objectifs la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions administratives concernées, réduction des délais d'étude de dossiers, le renforcement des garanties ...

La volonté de développer le secteur privé est confirmée par le nouveau rôle de l'État facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée et par les moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs qualitatifs. Dans ce sens, dès le début de la décennie 2000, marquée par un contexte macro-économique très favorable⁵, le cadre législatif et réglementaire a été renforcé dans l'objectif de relancer l'investissement. La promulgation en 2001 de l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001) marque une évolution qualitative par rapport au code des investissements. Nous noterons également la loi d'orientation sur la promotion de la PME (loi N° 01/18 du 12/12/2001). L'existence de cette loi traduit le choix fondamental arrêté par les pouvoirs publics visant, non seulement le développement et la promotion de la PME algérienne mais aussi à favoriser l'émergence d'un secteur privé productif comme alternatif au secteur public.

L'ordonnance mise en place en même temps que la loi d'orientation de la PME définit et fixe, entre autres, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise. Elles prévoient également la création d'un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME, la création du Conseil National de l'Investissement (CNI) et la suppression de la distinction entre investissements publics et investissements privés.

⁵ Le contexte macro-économique est marqué par l'embellie financière à la faveur d'un boom pétrolier sans précédent est dans lequel le cours des hydrocarbures a plusieurs fois été multiplié par rapport à son niveau des années 1990.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

1.1.2. La population de la PME en Algérie

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement en 2001, le nombre de PME connaît une croissance continue.

En effet, il a été noté que 60% des PME existantes en 2000 ont été créées à partir de 1994 et le tiers de ce parc a été constitué durant les trois dernières années⁶. Avant 1990, le rythme de croissance du parc de PME est très « timide », puisque il se situe en dessous de 1000 par an. Il atteint 3000 en 1993, plus de 5000 en 1994 et 10000 en 1999⁷.

En actualisant les données à fin 2015 et en mettant en perspective l'évolution du secteur durant la dernière décennie (2005-2015), il nous est possible de constater que la tendance à la croissance et à l'expansion du secteur de la PME s'est poursuivie, voir même accentuée, comme le suggèrent les données statistiques du tableau n°15.

Tableau n°15: Evolution du parc PME (période 2005/2015)

Année	PME privées	Artisans	PME publiques	Total	Evolution en nombre
2005	245 842	96 072	874	342 788	-
2006	269 806	106 222	739	376 767	23 964
2007	356 579	116 347	666	473 592	86 773
2008	392 013	126 887	626	519 526	35 434
2009	460 107	126 796	591	587 494	68 094
2010	482 892	135 623	557	619 072	22 785
2011	511 856	146 881	572	659 309	28 964
2012	550 511	160 764	557	711 832	38 655
2013	601 583	175 676	547	777 806	51 072
2014	656 949	194 562	542	852 053	55 366
2015	716 895	217 142	532	934 569	59 946

Source: Reconstitué à partir de plusieurs sources: bulletins d'information statistique de la PME publié par le Ministère de la PME, www.mipmepmi.gov.dz: N° 8, 10, 12, 14, 18, 20, 22, 26, 28 correspondant respectivement aux années: 2005, 2006, 2007, 2008, 2010, 2011, 2012, 2014 et 2015.

Pour évaluer la croissance du parc PME en Algérie durant la période (2005-2015), nous prendrons comme référence les chiffres relatifs à la PME privée (personne morale et personne physique).

⁶ BOUYACOUB A. (2004): « La PME algérienne: quelle réalité », in ouvrage collectif, « Entrepreneur et PME, approche algéro-française » Cahier du GRIO, ed, l'Harmattan, p 80;

⁷ ibid. p 82;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Nous pouvons constater, ainsi, que le rythme de croissance du secteur de la PME privée en Algérie pendant cette période est très soutenu: 23 964 PME créées en 2006, 38 655 en 2012 et 59 946 en 2015. Le chiffre record est atteint en 2007 avec 86 773 créations. Ainsi, le parc PME privées a quasiment triplé. Et, si nous devons raisonner en référence au parc PME tous statuts confondus celui-ci a également triplé pendant la période considérée.

En terme de poids, les PME privées et les entreprises artisanales représentent l'écrasante majorité du parc PME; quand aux PME publiques leur nombre a chuté de 874 en 2005 à 542 en 2014 et à 532 en 2015. Ceci résulte du processus de privatisation des entreprises publiques. L'augmentation du nombre de PME publiques intervenue en 2011 a été provoquée par le mouvement de restructuration des grandes entreprises publiques qui a vu la création de plusieurs filiales dotées d'une autonomie de gestion.

Ainsi, selon le Ministère de l'industrie et des mines, à fin 2015, le nombre de PME a atteint 934 569 toutes PME confondues avec un effectif total de 2 371 020.

Par ailleurs, comme le montre le tableau ci-dessous, le nombre de PME privées (personnes physiques, personnes morales) créées en 2015 est de 84 223 PME. Les radiations ont touchées 8 646 PME privées, 7 956 sont de type personne morale, ce nombre est visiblement en baisse par rapport aux 9054 enregistrées à la fin de l'année 2014. La réactivation d'activité a concerné 6 949 entités. Globalement, l'évolution des PME privées durant l'année 2015 est de 9.7%, soit 82 526 nouvelles PME créées, ce qui porte le nombre global des PME privées à 934 037. L'Algérie compte quoi qu'il en soit 23 PME tous statuts juridiques confondus pour 1000 habitants, contre une moyenne de 40 à 80 pour 1000 habitants dans les pays développés.

Tableau n°16: Mouvements constatés dans la démographie des PME privées

Nature des PME	2014	Mouvements PME de l'année 2015				2015
		Création	Réactivation	Radiation	Croissance	
Personnes morales	496 989	41 919	6 949	7 956	40 912	537 901
Personnes Physiques	354 522	42 304	-	690	41 614	396 136
Total PME privées	851 511	84 223	6 949	8 646	82 526	934 037

Source: Bulletin d'information statistique de la PME, publié par le Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, n° 23, Avril 2013 in : <http://www.mipmepi.gov.dz>

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Du point de vue répartition des PME suivant le critère de la taille, le secteur de la PME en Algérie est caractérisé par la prédominance de la très petite entreprise (TPE). Mais cet aspect n'est pas propre à l'économie algérienne car de nombreux pays développés affichent les mêmes données concernant le poids de la TPE. En effet, selon le bulletin d'information diffusé par le ministère de l'industrie et des mines, à la fin de l'année 2015, la population globale de la PME est composée de 97% de Très Petite Entreprise TPE (effectif de moins de 10 salariés), suivie par la Petite Entreprise PE avec 2,57% et la Moyenne Entreprise ME avec 0,31%.

Par secteur d'activité, selon le bulletin d'information diffusé par le ministère de l'industrie et des mines, les PME (personnes morales) semblent se déployer sur des activités peu diversifiées. Elles sont présentes en force dans les Services qui en concentrent la moitié, suivis par le secteur du BTPH; nous indiquons leur poids dans l'ordre d'importance à la fin de l'année 2015: les services (51,54%), BTPH (31,31%), Industries manufacturières (15,58%), Agriculture (1,08%), Hydrocarbures, Energie et enfin les Mines et services liés (0.49%).

Néanmoins, le secteur de « Services » est le plus touché par la mortalité des PME privées, il a enregistré 4556 PME à la fin de l'année 2015, soit 57,26% du total des radiations, avec un écart de -631 PME radiées par rapport à l'année 2014. Au niveau du secteur industriel, il existe une forte mortalité de PME et particulièrement dans les activités de l'industrie agroalimentaire avec une part de 30,99%, soit 300 PME radiées sur un total de 968 PME enregistrées durant l'année 2015. Le manque de maturation dans le lancement des projets et le manque de la compétitivité pourrait expliquer en partie cette mortalité.

En terme de la répartition géographique, comme le montre le tableau ci-dessous, la population de PME du pays est inégalement répartie. La « région nord » concentre l'écrasante majorité de PME comparativement au Sud du pays. Pour cette année 2015, nous constatons que la « région nord » enregistre 373 337 PME, représentant l'équivalent de 69% du total du parc PME. En deuxième position, les « hauts plateaux » avec 118 039, concentrant ainsi 22% du total du parc PME. Enfin, le « sud » regroupe 46 525 PME représentant 9% du total.

La concentration du parc PME dans la région nord peut s'expliquer d'une part par le fait qu'il s'agit d'une région située sur la bande du littoral qui se caractérise par la concentration de la population et où ont été localisés les centres industriels et d'activité (secteur public) à l'image d'Alger, Oran et Annaba. D'autre part, par l'existence de régions traditionnellement connues pour leur dynamisme entrepreneurial à l'image de la Mitidja, de la Kabylie et du Constantine.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Tableau n°17: Répartition du parc PME par « zone géographique »

Région	Nombre de PME 2015	Taux de concentration
Nord	373 337	69
Hauts-Plateaux	118 039	22
Sud	46 525	9
Total Général	537 901	100

Source: Bulletin d'information statistique, publié par le Ministère de l'industrie et des mines, n° 28, correspondant à l'année 2015.

Nous constatons que ces données statistiques, diffusées par le Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, ne laissent pas apparaître la dimension familiale des entreprises. En effet, on se limite à mentionner le nombre de « radiations », et ceci n'apporte pas une clarification à la question posée, puisque on ne peut pas savoir s'il s'agit d'une transmission d'entreprise familiale, par exemple qui passe par la dissolution de l'entreprise de la génération précédente pour sa reprise par les successeurs.

1.2. Le propriétaire-dirigeant, la famille et la PME en Algérie

Comme nous avons vu auparavant en partie théorie, la principale difficulté de l'analyse de la succession en entreprise familiale découle du fait que sa dynamique intègre plusieurs sous-systèmes indispensables qui la composent: le prédécesseur, le successeur, l'entreprise et la famille. Ainsi, afin d'apporter un premier éclairage sur le déroulement de la succession managériale dans les entreprises familiales dans la wilaya de Bejaia, nous verrons dans l'ordre, profils des propriétaires-dirigeants, la famille et la PME en Algérie.

1.2.1. Le profil du propriétaire-dirigeant algérien

Les comportements organisationnels et managériaux d'une PME sont influencés profondément par le propriétaire-dirigeant. Ce dernier est au centre de l'organisation qu'il dirige; il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance. Ainsi, la réussite de l'entreprise dépend de l'aptitude du dirigeant à occuper la fonction d'entrepreneur.

Cependant, en abordant le sujet de l'entrepreneur algérien, nous allons à ce niveau se focaliser sur son profil. Par ailleurs, et à notre niveau, nous considérons au sens de MARCHESNAY M.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

(1991) la notion d'entrepreneur comme étant synonyme à celle du propriétaire-dirigeant. Il définit l'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant comme étant la personne qui est en mesure de prendre les décisions stratégiques. En outre, lorsqu'on parle du dirigeant d'une PME, généralement c'est celui qui a la responsabilité d'une organisation ou d'une entreprise, et souvent, il est le propriétaire. En conséquence, cela représente en partie les caractéristiques d'une entreprise familiale.

La littérature est abondante sur cette thématique (le profil du dirigeant ou de l'entrepreneur), mais en Algérie cette question a très peu fait l'objet de recherche, encore moins d'enquêtes approfondies. Caractériser le dirigeant-propriétaire, notamment à travers son profil, s'avère une tâche difficile vu l'hétérogénéité de cet acteur économique⁸. Néanmoins, nous pouvons avancer certaines connaissances à propos de la figure du propriétaire-dirigeant algérien.

Nous pouvons ainsi citer les travaux de BOURDIEU P. à la fin des années 1950 et au début des années 1960, dans lesquels il présentait les artisans et les petits entrepreneurs de la fin de l'époque coloniale comme de potentiels industriels de l'Algérie postindépendance. L'enquête conduite par Jean Peneff en Algérie à la fin des années 1970 a essentiellement retracé les trajectoires sociales et professionnelles des industriels algérois dont il a élaboré une typologie, regroupant trois types idéaux de petits entrepreneurs d'origine à dominante rurale : les anciens négociants, les anciens commerçants et employés, les anciens ouvriers.

Au début des années 1980, HENNI A. et LIABES D. ont eux aussi consacré des travaux remarquables sur les patrons d'industrie en Algérie où ils ont surtout souligné le rôle du réseau familial dans la construction du capital de l'entreprise et la prépondérance de l'autofinancement dans la constitution du potentiel productif.

Par ailleurs, depuis le lancement des réformes économiques, c'est à dire après 1988, la libéralisation du champ économique a permis l'émergence d'un nombre important de propriétaires-dirigeants que BOUYACOUB A.⁹ qualifie de nouveaux par rapport à ceux qui existaient dans l'ère de l'économie administrée. En outre, MADOUÏ M.¹⁰, quant à lui, préfère parler de nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie. Ainsi, nous allons d'abord détailler les

⁸ GILLET A. (2004): « *les entrepreneurs algériens un groupe hétérogène* », cahier du Griot, Entrepreneur et PME Approche Algéro-française. Paris, l'Harmattan, pp 127-138;

⁹ BOUYACOUB A. (1997): « *Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition: la dimension transnationale* », Cahier du CREAD n°40, 2^{ème} trimestre, p 105;

¹⁰ MADOUÏ M. (2008): « *Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie: un essai de typologie* », cahier du CREAD n°85-86, pp 3-7;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

typologies données par BOUYACOUB A. et par MADOUÏ M. et GILLET A., pour revenir en conclusion sur la question de la mutation du modèle de dirigeant présentée par MADOUÏ M. qui se propose d'analyser le comportement socio-économique de deux figures « idéale-typiques »: le père (le patriarche) et le fils (ou les fils, les égaux).

Cet exercice est susceptible de nous apporter un éclaircissement sur la dynamique de la succession managériale sous un angle psychologique dans la mesure où le prédécesseur et le successeur seraient générateurs de facteurs d'influence tant sur la planification que sur le succès ou l'échec du processus. Ainsi, la relation existant entre les deux principaux acteurs est un facteur non négligeable à prendre en considération et cela explique en majeure partie les raisons pour lesquelles c'est la dyade qui a été la plus analysée dans un contexte de succession en entreprise familiale.

1.2.1.1. Les travaux de BOUYACOUB A. (1997)

À base d'une enquête portée sur 20 propriétaires-dirigeants, BOUYACOUB A.¹¹ a dégagé les principaux profils des nouveaux entrepreneurs par rapport à des éléments inhérents à ces derniers tels que l'âge, le niveau d'instruction, l'expérience et l'origine professionnelle et familiale. Les principaux profils dégagés par cette enquête se présentent brièvement ainsi:

- Une relative jeunesse des nouveaux propriétaires-dirigeants: 55% de l'échantillon appartient à la tranche d'âge 25-30 ans;
- un niveau d'instruction élevé: 55% de l'échantillon ont déclaré d'avoir un diplôme universitaire;
- une longue expérience: 65% des personnes enquêtées ont travaillé plus de quinze années avant de lancer leur propre affaire;
- une origine professionnelle diversifiée mais à dominance publique: 50% des enquêtés proviennent essentiellement du secteur public à destination du secteur privé dont ils ont pu créer leur propre affaire;
- une origine familiale souvent favorable. La profession des parents des 20 propriétaires-dirigeant enquêtés se répartit de la manière suivante: 2 agriculteurs (10%), 2 fonctionnaires (10%), 9 commerçants et artisans (45%), 1 industriels (5%), 5 ouvriers non agricoles (25%) et un non déclaré. Les nouveaux entrepreneurs se recrutent en majorité dans les familles de commerçants,

¹¹ BOUYACOUB A. (1997), op. cit, pp 3-5 ;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

d'artisans et d'industriels. La nouvelle génération est peu liée à l'agriculture. Il est quand même important de souligner le fort pourcentage des entrepreneurs issus de parents ouvriers non agricoles. En réalité ce sont les couches citadines qui ont donné naissance à la quasi-totalité des nouveaux entrepreneurs urbains.

1.2.1.2. Les travaux de MADOUÏ M. et de GILLET A.

Les résultats d'une enquête menée¹² (2002-2003) a permis d'élaborer une typologie des profils d'entrepreneurs algériens constituée de cinq catégories. Les distinctions ont été opérées, principalement, à partir des trajectoires professionnelles et des motivations des entrepreneurs à créer et à diriger une entreprise.

➤ Les propriétaires-dirigeants reconvertis (cadres)

Les propriétaires-dirigeants reconvertis au sens de MADOUÏ M. ou cadres au sens de GILLET A. constituent le groupe majoritaire (42%) de l'échantillon étudié par le deuxième auteur. Dans cette catégorie sont regroupés d'anciens fonctionnaires et cadres du secteur public (directeurs, gestionnaires, administratifs, techniciens, ingénieurs, etc.) qui se sont reconvertis par opportunité dans les années 1990 dans le secteur privé en créant leur entreprise seuls ou en s'associant à des porteurs de capitaux (amis ou membres de la famille). Ces propriétaires-dirigeants sont âgés de plus de cinquante ans et ont un niveau de formation initiale élevé, égal ou supérieur au baccalauréat obtenu le plus souvent dans des filières techniques. Ils ont bénéficié au cours de leur carrière dans le secteur public de plusieurs cycles de formation professionnelle continue ce qui leur a permis de capitaliser un savoir et savoir-faire avérés.

Ces propriétaires-dirigeants décident de lancer leur entreprise au moment de leur retraite ou à la suite d'un licenciement économique. Une fois celle-ci est créée, ils profitent de leur arsenal de savoir, savoir-faire et du réseau professionnel acquis tout au long de leur carrière dans le secteur public, considéré comme une grande école, pour alimenter leur boîte privée sur tous les plans (commercial, managérial, etc.); c'est aussi un élément clé pour la survie, voir l'expansion de leur entreprise.

¹² GILLET A. (2004) : « *Les entrepreneurs algériens: un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique* », L'Harmattan, pp 127-140. (Le même article remanié légèrement a été publié conjointement par MADOUÏ M. et GILLET A. dans « *Travail et emploi* » n°101, Janvier-Mars 2005 ;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Concernant les motivations: pour plus de la moitié, il s'agit de nécessités économiques au regard d'un chômage endémique; en effet, disposer d'un revenu "décent" constitue une réelle motivation et incite à créer sa propre entreprise. Il ya aussi le désir de mettre à profit les compétences acquises dans le secteur public, autrement dit, par amour du métier. Il est évoqué aussi le motif d'échapper au monde trop hiérarchisé de la fonction publique, le souci de la descendance et le besoin de reconnaissance sociale au regard des milieux modeste dont est issue cette catégorie de propriétaires-dirigeants.

➤ **Les propriétaires-dirigeants contraints (ouvriers)**

Le contexte de la transition vers l'économie de marché a été en grande partie la raison d'un déclenchement d'une crise qui n'a épargné aucun secteur de la vie économique. D'un coté, il ya eu une baisse sensible des créations d'emplois résultant de la réduction des investissements publics dès 1986 et, de l'autre coté, des compressions d'effectifs suite aux plans de restructuration des entreprises à partir de 1994 et qui ont engendré des licenciements massifs, dont la majorité des licenciés sont de la classe ouvrière, ce qui a engendré une raréfaction de l'emploi salarié garanti par l'État et à durée indéterminée, et un développement de l'emploi temporaire et peu qualifié, etc. Dans un contexte pareil, il n'est guère surprenant de voir ces ouvriers se précipiter pour créer leur propre entreprise. Leur motivation concerne surtout le désir de compenser la perte d'un emploi; l'entreprise créée permet, ainsi, de se prémunir contre un risque futur de chômage; contrairement au propriétaires-dirigeant reconverti dont la création d'entreprise constitue souvent la saisie d'une opportunité.

Avec un niveau d'instruction limité (collège ou CAP*) et un âge se situant entre 45 et 50 ans, cette catégorie de propriétaire-dirigeant, comme la précédente d'ailleurs, s'appuie encore sur le savoir, le savoir-faire et le réseau professionnel et familial pour développer leur affaire. Selon GILLET A., cette catégorie, constitue uniquement 6% de la totalité de son échantillon.

➤ **Les propriétaires-dirigeants migrants**

Cette tradition migrante est fortement présente dans la région de Kabylie. Après avoir connu une longue période d'immigration en France, ces nouveaux propriétaires-dirigeants ont décidé d'investir dans leur pays natal (l'Algérie) en apportant une longue expérience professionnelle (en tant que commerçant, ouvrier, ingénieur, etc.) et surtout suffisamment d'argent constituant le capital de leur propre affaire. Leur âge moyen est de 50 ans, leur retour en Algérie s'est effectué

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

principalement dans le début des années 1980, période qui correspond aux lois d'ouverture économique de 1982 qui ont institué l'ouverture du capital aux entreprises privées.

« C'est dans le registre de l'« opportunité » que sont explicitées les raisons à rentrer en Algérie et à créer une entreprise: l'opportunité des nouvelles lois du secteur privé (ouverture et remise en cause de la gestion socialiste), l'opportunité de rentrer dans un pays considéré alors par eux comme ayant des perspectives de réussite favorables (pays jeune, pays en expansion, moyens financiers, humains et infrastructures) »¹³. D'autres motivations sont évoquées comme la crise de l'emploi en France ou tout simplement une idée originale à exploiter. Ainsi, selon GILLET A., cette catégorie, constitue 18% de son échantillon.

À cette catégorie, nous pouvons ajouter le cas de jeunes entrepreneurs ayant créé leur entreprise grâce en grande partie à l'aide financière du père, du frère ou de l'oncle installé depuis longtemps à l'étranger (États-Unis, Canada, etc.). Dans ce cas, ce sont par exemple des jeunes ayant quitté l'Algérie au début des années 1980 pour poursuivre leurs études à l'étranger et qui y sont restés après l'obtention de leur diplôme. Devenus cadres, fonctionnaires et dans certains cas entrepreneurs, cette nouvelle génération d'immigrés encourage les membres de leur famille restés au pays (frères, sœurs, cousins, etc.) à créer leur propre entreprise en leur apportant l'essentiel du capital nécessaire.

➤ **Les propriétaires-dirigeants héritiers**

Contrairement aux entrepreneurs reconvertis, contraints ou migrants, les entrepreneurs « héritiers » se caractérisent par la présence dans la famille d'une longue tradition commerçante et entrepreneuriale qui remonte parfois à plusieurs générations. Ainsi, GILLET A.¹⁴ distingue trois sous-groupes caractérisant cette catégorie de propriétaire-dirigeant:

- Le premier sous-groupe est constitué de nouveaux jeunes patrons des anciennes PME qui ont repris ou hérité l'entreprise familiale. Agé de 25 à 30 ans, plus instruits (Bac+3 et plus) et plus qualifiés; leur démarche est en rupture avec celle de leur parent (père), jugé contraignante, au regard des pesanteurs sociales et familiales. Ils ont introduit de nouveaux comportements dans les fonctionnements de l'entreprise, utilisant plus de techniques de management moderne, gérant, par exemple, leur personnel en privilégiant la compétence dans le recrutement et dans le travail

¹³ MADOU M. (2008), op.cit, p 5;

¹⁴ GILLET A. (2004), op. cit, pp 131-132;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

quotidien, faire moins de social dans la gestion des salariés et instaurer une gestion rigoureuse, souci de productivité et de rentabilité, etc.

- le deuxième sous-groupe est constitué de patrons âgés entre 45 et 50 ans et qui ont hérité, il ya une quinzaine d'années¹⁵, l'entreprise de leur père. Ils ont appris le métier de leur père et ont acquis une expérience professionnelle au sein de cette même entreprise où ils ont commencé à travailler très jeunes. Ils ont un niveau de formation initiale plutôt faible, ne dépassant pas le primaire ou le collège. Au sens du profil PIC de MARCHESNAY M., leur motivation initiale est de pérenniser leur entreprise ou poursuivre le métier du père et de garder intact les traditions du travail déjà instaurées (recrutement clanique, résistance aux changements, etc.). Les salariés de l'entreprise sont majoritairement des familles proches, ou issus du même village.

- Enfin, le troisième sous-groupe est constitué de jeunes propriétaires-dirigeants qui se sont lancés, sur la base d'une démarche autonome, dans la création de leur propre entreprise grâce au soutien de leur père (capital financier, social, savoir-faire), qui est lui même à la tête d'une entreprise familiale. Ces jeunes propriétaires-dirigeants n'ont pas un niveau de formation élevé, mais l'expérience acquise dans l'entreprise du père leur a conféré l'amour du métier. Leur motivation principale est d'être autonome et indépendant. Leur objectif est de poursuivre la trajectoire entrepreneuriale du père, sans pour autant s'inscrire dans une stricte continuité. Ainsi, ils se distinguent des pratiques de leur père en intégrant diverses innovations: publicité, amélioration qualité de produit, démarche qualité, etc. En outre, selon GILLET A. l'entrepreneur héritier constitue 23% de son échantillon.

➤ **Le propriétaire-dirigeant de « tradition entrepreneuriale »**

Cette catégorie représente 11% de l'échantillon. Ils sont dans la cinquantaine, peu diplômés (niveau primaire ou collège), ils ont créé, étant jeunes, leur première entreprise et celle qu'ils dirigent aujourd'hui n'est pas forcément la première. Ils ont acquis une longue expérience du propriétaire-dirigeant et une tradition familiale commerciale plus marquée que chez les autres propriétaires-dirigeants. Leur motivation est de faire une entreprise familiale, où les enfants de la famille travaillent et vivent sans éprouver le besoin d'aller travailler ailleurs. Ainsi, ne pas dépendre des autres et surtout de l'État fait partie de leurs valeurs principales. Selon GILLET A., cette catégorie constitue uniquement 11% de son échantillon.

¹⁵ L'enquête date de 2002-2003;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

1.2.1.3. Les travaux de MADOU M.

S'appuyant sur le postulat qui considère que la PME algérienne est structurée autour de lien de sang (le père, les fils et parfois les cousins) s'éloignant du modèle des pays développées (mari et femme avec parfois les enfants), MADOU M.¹⁶ distingue dans son étude, en abordant la question de la mutation du modèle de propriétaire-dirigeant, deux figures: le père (le patriarche) et le fils (ou les fils, les égaux). Cette étude se propose d'analyser l'action et le comportement socioéconomique de ces deux figures emblématiques et caractéristiques de la « gouvernance à deux têtes » de la PME algérienne.

➤ La première figure

Le père, s'apparente davantage à ce qu'il désigne par le terme de *pater familias*, et qui voit dans l'entreprise (PME) l'outil pour fournir du travail aux membres de la famille, aux proches et aux autres membres de la communauté. Pour lui, (le père) les finalités sociales priment sur celles purement économiques (le profit), « *la quête de la distinction sociale dans la bravoure et le savoir être (honnêteté, loyauté, éthique et religiosité) lui apparaissent comme les plus importante* »¹⁷. L'altruisme, le partage, la solidarité et la cohésion constituent alors les attributs fondamentaux et structurent le fonctionnement de l'entreprise.

➤ La seconde figure

Le fils, incarne la volonté de changement ou de rupture du jeune prétendant à l'héritage, dont le comportement s'apparente à l'agent économique, tel que décrit par le modèle de la rationalité de « l'homo economicus ». Contrairement à son père, les finalité économiques (maximisation du profit, croissance et développement de l'entreprise) se substituent à toutes autres considérations et guident son action. MADOU M. soutient que l'État joue un rôle dans le processus de changement, à travers les dispositifs d'aide¹⁸ visant à moderniser les pratiques de gestion et à améliorer le fonctionnement des entreprises (PME), et dont ont bénéficié les patrons de PME.

¹⁶ MADOU M. (2007): « *Entre logiques patrimoniales du pater familias et logiques entrepreneuriales de l'homo-economicus: le père, le fils et l'organisation du travail dans les PME algériennes* », in ABEDOU A. BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOU M. (eds) PME, emploi et relations sociales, France-Maghreb, L'Harmattan, pp 241-242 ;

¹⁷ *ibid.*, p 242 ;

¹⁸ Citons par exemple les programmes de mise à niveau commencés en 2000, réduction des charges sociales sur l'embauche des publics en difficulté, etc.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

L'analyse de MADOUÏ M. s'appuie sur une enquête faite auprès d'une trentaine de PME (Alger et Kabylie) ainsi que sur une observation non participante, réalisée au sein d'une PME de montage, de commercialisation et d'installation des chambres froides, située dans la région de Bejaia. La particularité de cette PME est qu'elle est codirigée. Le père, représentant la figure du *pater familias*, avec son fils technicien de formation (niveau BTS), représentant l'agent rationnel et qui a préféré travailler dans l'entreprise familiale dans la perspective de la relève du père qui s'approche un peu de la retraite, mais qui la repousse sans cesse. L'entreprise apparaît ainsi comme un lieu de conduite des affaires et de confrontation entre deux rationalités: une rationalité sociale qu'incarne le père de par son comportement patrimonial et une rationalité économique au travers de la dynamique entrepreneuriale qui anime le fils. Ainsi, l'auteur soutient que la dite PME est le « théâtre » de véritables enjeux à la fois économiques, sociaux, culturels et éthiques. En d'autres termes, le conflit *pater familias* (le père) versus l'agent rationnel (le fils) renvoie l'image d'une économie algérienne en pleine mutation, confrontée aux exigences de modernisation et de rationalisation.

De ce qui vient d'être présenté, nous rappelons l'identification de plusieurs logiques entrepreneuriales. Un des traits commun entre ces différentes catégories est l'attachement fort à la famille aussi bien dans la création de l'entreprise que dans sa gestion et son fonctionnement¹⁹.

Par ailleurs, en mettant en relation ces différents travaux avec notre sujet d'étude, nous pouvons relever à partir de ces différentes typologies des figures représentant les deux principaux acteurs qui sont au cœur de la succession, à savoir le fondateur qui va mettre fin à son rôle de dirigeant (prédécesseur) et un nouveau membre qui a pris ou qui va prendre sa place (successeur).

Cependant, à partir de la typologie proposée par MADOUÏ M. et GILLET A., le fondateur pouvait avoir quatre profils différents selon sa trajectoire socioprofessionnelle et les motivations qui sous-tendent sa décision à s'engager dans la création et la direction de l'entreprise. Le fondateur algérien peut être ainsi le propriétaire-dirigeant cadre de son entreprise, l'ouvrier, le migrant et enfin le propriétaire-dirigeant de traditions entrepreneuriales. Par contre le successeur est représenté, par les mêmes auteurs, par la figure de l'héritier.

En outre, la dyade père-fils « idéale typique » de la PME algérienne est représentée par MADOUÏ M. par une première figure (le père) qui s'apparente d'avantage au *pater familias* et une deuxième figure (le fils) qui représente une sorte « d'homo economicus ». La relation entre le

¹⁹ GILLET A. (2004), op. cit, p 137;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

père, s'apprêtant à une « passation de consigne » en vue d'une transmission de l'héritage, et son fils est difficile et conflictuelle (les conflits sont latents mais jamais déclarés).

1.2.2. La PME

Les dimensions retenues par la littérature pour décrire l'entreprise sont: les ressources, la culture, les stratégies, la direction et la structure. À ce stade, nous allons exposer les spécificités organisationnelles et managériales qui caractérisent la PME algérienne.

1.2.2.1. La culture d'entreprise

Selon TOUNÉS A. et ASSALA K.²⁰, l'émergence d'entrepreneurs en Algérie est teintée de l'influence culturelle propre au contexte algérien. Ces mêmes auteurs, soulignent, en adoptant les réflexions de HOFSTEDE (1980) et de NEWMAN et NOLLEN (1996), que les différences de la culture nationale appellent implicitement à des différences dans les pratiques managériales²¹.

En s'inspirant principalement de la culture nationale, l'entreprise algérienne pourrait donc puiser dans ses propres valeurs pour la constitution d'une entreprise Z algérienne, puisque l'application à l'identique des critères étrangers pourrait mener vers l'échec. Néanmoins, l'entrepreneur algérien est loin de la performance réalisée à base d'une adéquation entre le type de management adopté et la culture nationale²². MELBOUCI L.²³ de son côté, ajoute que la culture d'entreprise dans la PME algérienne est quasiment négligée et sous exploitée et non formalisée par les propriétaires-dirigeants malgré le rôle primordial qu'elle peut jouer dans la performance de ces PME. En plus l'absence d'une culture managériale fait que les entrepreneurs algériens ignorent même l'existence d'outils de gestion leur épargnant des problèmes basiques. En outre, BOUKRIF M. et MADOU M.²⁴, quant à eux, se plaignent de la négligence de l'aspect communicatif au sein de la PME algérienne malgré le rôle primordial que joue le travail communicatif dans la manifestation de la culture d'entreprise, notamment dans le contexte de PME. En effet la PME algérienne souffre d'un grave problème de communication, notamment lorsqu'il s'agit de la communication verticale (entrepreneur-employé).

²⁰TOUNÉS A. et ASSALA K. (2007): « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5^{ème} congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat –Sherbrooke-canada-octobre, p 1;

²¹ ibid. p 8;

²² ibid. p 23;

²³ MELBOUCI L. (2005): « Les PME algériennes: Un essai d'analyse par les ressources », Revue des sciences humaines, n°8, université Mohamed Khider, Biskra, pp 64-65

²⁴ MADOU M. et BOUKRIF M. (2009), op. cit, p 9;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Par ailleurs, SGHIR S.²⁵ préconise que la PME algérienne s'apparente plus à une famille qu'à une entreprise à proprement dit, cela est dû à la dominance de l'esprit communautaire et à la faiblesse de la ligne hiérarchique: les chefs ne sont pas placés sur un piédestal, mais ne sont pas pour autant considérés comme les égaux de leurs collaborateurs. La culture managériale de la PME algérienne s'inscrit donc plutôt dans la culture d'entreprise qui caractérisait la période d'avant les années 1980.

1.2.2.2. La structure organisationnelle

Dans une majorité (80%) de PME (PME en situation de passivité et de suivie), on note l'absence d'organigramme et de règles d'organisation. Ces dernières sont peu structurées et le patron est seul et ne délègue aucune responsabilité; quant à l'encadrement, il reste limité aux activités de production.

Les PME en croissance (15%) disposent parfois d'un organigramme, mais qui n'est pas appliqué dans la plus part du temps. les procédures et les normes d'organisation sont quasiment absentes et quand elles existent-elles ne sont pas également appliquées. Le patron est souvent seul est ne délègue aucune responsabilité, sauf dans des dimensions dits « techniques »: production, distribution, maintenance. On notera également dans ces PME, le désir des patrons de se doter d'outils de gestion performants et de tableau de bord, qui traduit la prise de conscience de la nécessité de « dimensionner » l'organisation pour maîtriser les processus d'activités. Ceci est particulièrement le cas des PME qui exercent plusieurs métiers avec de multiples gammes de produits. Notons enfin l'absence de culture informatique.

Dans une minorité (5%) de PME (compétitive), on notera l'existence d'organigramme, de procédures écrites et de normes organisationnelles appliquées, l'organisation de ce type d'entreprise est très moderne. Cependant le recours à l'outil informatique (logiciel...) pour organiser et exploiter l'information demeure rare. Les patrons de ces PME sont conscients que l'organisation doit s'adapter au regard des enjeux (futurs) et du développement de la stratégie.

1.2.2.3. Le management stratégique

Dans le contexte des PME, il est souvent admis que la vision du propriétaire-dirigeant remplace les plans qui peuvent être élaborés formellement. L'importance de la vision stratégique

²⁵ SGHIR S. (2009) : « *Culture et management en Algérie : comment la culture des algériens influence la gestion des ressources humaines ?* », Audit social et renouvellement de la GRH, IAS, Sidi-Fredj, Alger, Mai, p 3;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

se situe dans le fait que, d'un côté les buts et objectifs du propriétaire-dirigeant y sont inscrits, et d'un autre côté, elle se traduit souvent en décision stratégique. Or, le moins que l'on puisse trouver dans une PME algérienne, à savoir la vision stratégique qui remplace la planification formelle n'existe pas.

Il est noté l'absence d'une démarche projetant l'évolution des activités sur le moyen et le long terme. Ce constat est encore plus manifesté dans l'écrasante majorité des PME dites passive ou en survie dans lesquelles on relève que les patrons ne se dotent pas encore de vision stratégique encore moins de projets de développement. Cela est essentiellement dû au fait que les chefs d'entreprise sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

Au niveau des PME en croissance on relève la même observation: le comportement des patrons est plus réactif que proactif face aux évolutions du marché. Dans ce cas précis, il est évoqué le manque de données, constituant ainsi un frein à l'élaboration stratégique.

Au niveau d'une minorité de PME, les dirigeants possèdent une vision stratégique intégrant l'entreprise et son environnement dans les années à venir, cependant celle-ci est rarement formalisée faute de données. Il est clair que cet état de fait altère sérieusement le pilotage de l'entreprise PME sur le moyen et le long terme.

1.2.3. La famille algérienne

La famille est réputée comme étant une structure sociale très stable, n'évoluant que très lentement dans le temps. Cette caractéristique est très nettement perceptible lorsqu'il s'agit de l'étude de l'évolution de la famille algérienne depuis la période précoloniale à la période actuelle. À cet effet, la famille algérienne a été marquée par les faits majeurs qui ont jalonné l'histoire de l'Algérie, en allant de la période précoloniale où la structure sociale était relativement simple (système tribal) vers la période actuelle marquée par une très forte diversité qui rendent sa définition beaucoup plus complexe.

A. La famille patriarcale

Au cours de la période précoloniale, l'identification sociale, en Algérie, opérait à deux niveaux : au niveau de la tribu et au niveau de la 'ayla (c'est-à-dire famille en langue arabe), communauté familiale patrilinéaire, respectant une stricte virilocalité, composée de fils mariés,

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

demeurant unis du vivant du père, et souvent après sa mort, sous la direction du frère aîné ou de l'un des frères dont la compétence est reconnue. L'indivision de la propriété exploitée en commun, la crainte et le respect du père, le culte des ancêtres, l'attachement à la généalogie agnatique et à la solidarité qui en découle donnent à la communauté familiale algérienne les traits de la famille patriarcale telle qu'elle a été définie par les anthropologues.

La personnalité juridique que reconnaît le droit musulman à ses membres lui permet de se diviser. Lorsque, atteignant un volume optimal, elle autorise certains de ses membres à se distinguer et à s'autonomiser par rapport à la famille-souche.

Le chef de famille patriarcale est le grand-père s'il est encore vigoureux ou le fils aîné s'il a disparu. Son rôle est de répartir les tâches des travaux agricoles entre les différentes cellules du groupe domestique qui est l'unité de production et de consommation, et il s'assure de la bonne entente entre ses membres, dirige la prière et représente le groupe à l'extérieur. Il est craint parce qu'il a la faculté de maudire celui qui lui désobéirait, malédiction sanctionnée par un châtiment divin (BOURDIEU, 1974). La terre et le troupeau, hérités de père en fils, constituent la base matérielle permettant à la famille - ou ne lui permettant pas - d'entrer en compétition avec d'autres groupes familiaux pour les honneurs et les démonstrations symboliques. La famille, telle que la décrivent les anthropologues, n'existe cependant plus. La déstructuration sociale induite par la colonisation dès le XIXe siècle a eu raison d'elle, suite à l'éparpillement des tribus, aux expropriations foncières, à l'exode rural, au salariat et à la monétarisation de l'économie.

B. La famille élargie

La famille patriarcale a dégénéré en famille élargie, groupement d'individus, pris entre l'attrance de la nouvelle forme familiale suscitée par le salariat (famille conjugale) et le désir de reconduire la forme patriarcale, c'est-à-dire, l'ancienne forme familiale.

Cette dynamique de mutation sociale va se renforcer dans la période post-coloniale avec les politiques agraires qui vont achever l'œuvre de déstructuration coloniale, et avec l'urbanisation. Après l'indépendance, ces mutations se sont approfondies dans la mesure où elles ont accéléré la déstructuration des groupes sociaux amorcée sous la colonisation.

Le résultat est que les populations, insérées dans des structures urbaines, habitant des appartements conçus pour des familles conjugales, soumises à l'influence du mode de vie occidental à travers les médias, acquérant désormais leur subsistance par l'échange marchand,

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

subissent le conflit entre les représentations sociales que garde encore la mémoire collective et les nouvelles aspirations apparues à la faveur de la mutation sociale.

Toutefois, la famille élargie a une limite naturelle, une frontière qu'elle atteint lorsqu'elle devient elle-même un ensemble de familles élargies, alors qu'à l'origine elle était un ensemble de familles nucléaires. Le souhait de se séparer n'est pas motivé par l'attrait du modèle conjugal, mais le point de rupture est atteint lorsque les cousins - garçons ou filles - deviennent adultes.

C. La famille-réseau (ou famille composée)

Les membres des couches moyennes reproduisent le modèle élargi de la famille tout en étant dispersés dans différents quartiers de la ville. Le téléphone et la voiture permettent de maintenir un contact quotidien permanent et il suffit que le fils ou la belle-fille ne se manifeste pas deux jours de suite pour susciter des inquiétudes chez la mère. Le réseau se forme autour d'une famille centrale qui est celle des parents, ce qui suppose que les enfants mariés ont la possibilité d'acquérir des logements. Ce sont en général des commerçants, des hauts fonctionnaires, des membres de professions libérales (médecins, avocats, etc.). Le réseau familial, regroupant frères et sœurs mariés, tire sa cohérence de la présence dans une famille principale des parents. Dès que ces derniers disparaissent, le réseau se distend et se scinde en plusieurs réseaux qui se dotent de centres respectifs en s'autonomisant, (ADDI, 2005).

Dans les couches très aisées (entrepreneurs, grands commerçants), dont les membres peuvent construire la maison qu'ils désirent, la mode est aux appartements différenciés dans le même immeuble où vivent des frères mariés. La famille élargie se regroupe dans une même maison ou immeuble, dans lequel chacun des frères mariés - ou en cours de mariage - dispose d'un appartement et y vit avec sa femme et ses enfants, de manière autonome y compris dans la préparation des repas. Ce modèle apparaît comme l'idéal pour des personnes cherchant à demeurer en contact permanent avec leurs parents et leurs frères et dont par ailleurs les épouses aspirent à plus d'autonomie vis-à-vis de la belle-mère et des belles-sœurs.

D. Autres formes familiales

ADDI (2005) précise que les sociologues de la famille n'arrivent pas à trouver une dénomination consensuelle pour la famille algérienne actuelle. Les uns parlent de famille élargie, composée, étendue et récusent la notion de modèle familial unique. D'autres parlent d'un modèle familial diversifié, et présentant plusieurs types. Mais la tendance dominante est à la

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

caractérisation d'un modèle familial résultant d'une stratégie multiple d'adaptation aussi bien en milieu urbain que rural.

S'appuyant sur une enquête, OUSSEDIK (1988) a dégagé cinq types de familles qu'elle classe par ordre de fréquence :

- 1) la famille néo-patriarcale étendue (couple, enfants célibataires et mariés, petits-enfants);
- 2) la famille néo-patriarcale réduite (couple, enfants célibataires);
- 3) la famille conjugale (couple, enfants);
- 4) la famille conjugale réduite (enfants vivant avec un seul parent veuf ou divorcé) ;
- 5) la famille para-conjugale (couple avec enfants, hébergé par les beaux-parents en raison de la crise de logement).

ADDI (2005) avance l'hypothèse suivant laquelle la famille patriarcale s'est transformée en famille élargie. Selon les ressources matérielles et le capital culturel des membres du groupe familial, elle se présente soit en famille composée de plusieurs ménages avec unité de résidence et de lieu de consommation, soit en réseau familial structuré autour d'un ménage principal (en général celui des parents), mais réparti en plusieurs lieux de résidence.

1.3. Les recherches sur la transmission familiale en Algérie

Ces dernières années, les recherches menées sur l'entreprise familiale ont connues un développement spectaculaire. Ainsi, la succession a figuré au premier plan des préoccupations des chercheurs. Or, en Algérie, *« le sujet de l'entreprise familiale n'a pas bénéficié de la curiosité des milieux de recherches algériens, et l'on manque de ce fait énormément de données (tant quantitatives que qualitatives)²⁶ »*.

Ce grand manque de données concernant les entreprises familiales est dû au fait que les statistiques présentées par les organismes officiels ne laissent pas apparaître la dimension famille, elles concernent plutôt les PME privées prises globalement. C'est pourquoi on ignore pleins de choses sur les entreprises familiales algériennes et encore sur la thématique de la succession au sein de ces mêmes entreprises, qui peut être aussi le fait de la jeunesse d'un grand

²⁶ GHEDDACHE L. (2012), op. cit, p 3;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

nombre de PME familiales algériennes et la difficulté qu'il existe à évoquer la question de la relève avec les entrepreneurs, car « *il s'agit d'un sujet très sensible dans notre société*²⁷ ».

Mais, nous pouvons tout de même avancer certaines connaissances tirées d'une seule et unique étude portant sur la succession dans les PME familiales. En effet, à partir de notre recension des écrits publiés par le CREAD (Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement) à partir de l'année 2000, nous avons pu constater un seul groupe de chercheurs qui a eu le mérite d'aborder la question de la « transmission de la PME familiale ». Il est question donc de se rendre compte des résultats de cette recherche.

➤ **Les travaux de TESSA A. et GHEDDACHE L. (2010): La perception de la transmission de l'entreprise familiales par les chefs d'entreprise**

Cette étude se propose d'explorer le phénomène de la transmission de l'entreprise familiale et s'intéresse particulièrement à l'étude de la perception de cette dimension par les chefs d'entreprise.

L'analyse de TESSA A. et GHEDDACHE L. s'appuie sur une enquête ayant touché 18 entreprises: 05 du secteur du bâtiment et travaux publics, 04 entreprises de services (transport de voyageurs et de marchandises), 04 du secteur industriel et 05 du secteur du commerce. La particularité des dirigeants-fondateurs de ces PME familiales est qu'ils sont relativement âgés (ou même âgés) et appartiennent aux nouveaux entrepreneurs algériens au sens de BOUYACOUB (1997), car toutes ces entreprises sont créées après 1990.

Ainsi, la démarche des auteurs est sous-tendue par plusieurs questions inhérentes à cette thématique. Elles concernent, notamment, la prise de conscience de l'ampleur du phénomène, la volonté de transmission, la préparation, la fixation d'une date limite, la distinction entre transmission managériale et transmission patrimoniale.

Relativement à la volonté de transmission...

La transmission de l'affaire familiale à leurs propres enfants est un fait vivement souhaité par les chefs d'entreprises. Cette même tendance est aussi constatée chez les successeurs potentiels. Cette situation peut être imposée par les aléas du marché du travail en Algérie ou le sens de responsabilité qu'a ses successeurs envers leur famille.

²⁷ *ibid.* p 115;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Néanmoins, même si consciemment, ces fondateurs souhaitent voir leurs enfants prendre le relais, dans les faits ils éprouvent des difficultés d'ordre psychologique à accepter de laisser leur place à une autre personne même leur propre fils. À cet effet, au lieu de leur transmettre « leur propre entreprise » ils préfèrent de conserver leur affaire et de grandir « l'empire commercial familial » en créant des micros entreprises à leurs enfants. Cette attitude ambivalente s'explique par divers raisons: le déni de la mort, le refus de se défaire de l'entreprise qui représente une extension de lui-même, la peur que le successeur délaisse ce qui a été accomplie, etc.

Relativement au choix du successeur...

La question du choix du futur successeur par les chefs d'entreprise est marquée par un souci d'égalitarisme. Ce constat traduit la perception de la succession au sens d'héritage par ces derniers. Sur le plan managérial, les enquêtés réfutent l'idée selon laquelle l'aîné prendrait la place du patriarche après son décès, ils préfèrent parler du « meilleur » ou du « plus apte ». De plus, certains chefs d'entreprise ont des préférences pour certains de leurs enfants. Enfin, d'autres préfèrent laisser cette question délicate à la concertation entre les futurs successeurs.

À l'appui de plusieurs récits de vie, les auteurs arrivent à l'idée selon laquelle la décision du choix du successeur est « un implicite compromis familial » qui s'établit dans le temps de telle sorte que le nouveau chef soit accepté sans grand dommage pour la cohésion de la famille²⁸.

Relativement à la préparation de la transmission managériale...

La question de la préparation de la transmission concerne plutôt les préoccupations des chefs d'entreprises à préparer des enfants capables de piloter une affaire qui sera beaucoup plus complexe avec le temps. Le modèle, en présence, de la préparation des futurs chefs d'entreprise est bien illustré par les auteurs: « *Cette préparation consiste en une sorte de formation sur le tas: les enfants sont dans les ateliers travaillant avec les ouvriers et, à l'occasion, ils assistent à des négociations menées par leur père avec différents partenaires etc. À côté de cette technique de préparation, certains dirigeants envoient également leurs enfants en formation dans des écoles privées pour se perfectionner*²⁹ ».

Par ailleurs, les auteurs soulignent le peu de chefs d'entreprise qui peuvent accepter de se faire challenger par leurs propres enfants dans la prise de décisions notamment stratégiques. Dans ce

²⁸ TESSA A. et GHEDDACHE L. (2010), op. cit, p 119;

²⁹ ibid. p 120;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

cas, des résistances organisationnelles surviennent, en particulier de la part des cadres de l'entreprise³⁰.

Relativement à la question de la succession en terme de genre...

En cela, les auteurs évoquent le rôle de la mère dans l'entreprise familiale, notamment, dans le processus de la succession, ainsi que la perception de la fille comme future successeur dans l'entreprise familiale.

À cet effet, les auteurs avancent que les filles apparaissent comme des « successeurs invisibles » rarement perçues comme « naturelles » qu'il s'agisse de la succession patrimoniale ou de la transmission managériale. D'autant plus que la reprise de l'entreprise familiale par une femme est considérée comme un transfert de la propriété familiale vers une autre famille qui va intervenir dès le mariage de la fille³¹. En outre, avoir des successeurs mâles est considéré comme un véritable prestige social³².

Par ailleurs, même les mères se plient volontiers à cette règle sociale établie suivant laquelle ce sont les enfants mâles qui prennent le relais après leur père. Les épouses des chefs d'entreprise représentent des challengers de taille dans la prise de telles décisions. Car le rôle de la femme évolue durant le cycle de vie de la famille : presque insignifiant au début il est de plus en plus important au fur et à mesure que les enfants grandissent.

Relativement aux aspects juridiques et fiscaux de la succession...

À propos de la transmission patrimoniale, la forme envisagée est surtout à titre gratuit, soit en donation ou en héritage. L'aspect fiscal n'est pas pris en considération car il n'est pas dissuasif en Algérie comme dans les autres pays du monde où il présente un très grand obstacle.

Relativement à l'environnement des conseillers...

Enfin, un élément significatif: l'absence de professionnels spécialisés en matière de préparation de la transmission et même d'organismes gouvernementaux dédiés à des tâches visant à faciliter ce type de projet pour les chefs d'entreprises. Ainsi, les spécialistes qui sont disposés à aider les chefs d'entreprise dans leur projet (Avocats, notaires, comptables agréés,

³⁰ ibid. p 121;

³¹ ibid. p 122;

³² ibid. pp121-122;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

commissaires aux comptes) n'interviennent qu'à la dernière phase de l'opération de transmission ou, en d'autres termes, à son officialisation.

L'étude que proposent TESSA A. et GHEDDACHE L. a eu le mérite de poser une problématique, celle relative à la perception de la transmission de l'entreprise familiale par les chefs d'entreprise. Dans la continuité de ce travail, pour notre part, nous allons étudier comment s'est déroulé réellement la succession managériale dans les PME familiales de la wilaya de Bejaia.

2. Méthodologie de la recherche

La présente section est destinée au design méthodologique de la recherche nous préoccupant. Dans cette perspective, nous définirons, justifierons et expliquerons notre démarche quant à l'approche, à la stratégie de recherche, à la méthode, à l'échantillon, à la collecte de données et à l'analyse des données.

2.1. Approche qualitative retenue : les récits de vie

Comme il a été déjà mentionné en chapitre premier, la recherche sur la succession en entreprise familiale n'est pas nouvelle. Néanmoins, elle n'a que très peu porté sur le cas des entreprises familiales algériennes. Cela explique en grande partie les raisons pour lesquelles cette recherche est, a priori, considérée exploratoire et descriptive.

Selon MOULINE J. P.³³ comprendre le phénomène de succession nécessitait la prise en compte de trois éléments : les représentations et interprétations que les acteurs entretiennent eux-mêmes de ce phénomène, comment les personnes impliquées le vivent et la dynamique successorale. L'auteur ajoute que le choix d'une démarche qualitative permettant une ouverture sur l'aspect global de l'expérience du sujet est donc justifié.

YIN (1989) estime que les études de cas sont les méthodes les mieux adaptées lorsque : des questions du type « comment » ou « pourquoi » sont posées, le chercheur a peu ou pas de contrôle sur les événements et le phénomène est contemporain. Or l'objectif de notre recherche est de décrire et de comprendre le processus de la succession managériale dans les PME familiales. La question posée est donc comment s'est déroulée la succession managériale dans les PME familiales ayant réussi le passage de leur entreprise à au moins un membre de la deuxième

³³ MOULINE J.P. (2000), op.cit pp 205-206;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

génération. L'étude de cas ayant comme principal objectif de comprendre un phénomène à l'aide de l'étude intensive d'une situation ou d'un fait semble donc la plus appropriée

Par ailleurs, une des particularités de l'étude de cas découle du peu de définition des frontières existant entre le phénomène et son contexte (YIN, 1993). Ainsi, selon YIN (1993), le chercheur doit-il élargir son horizon jusqu'à comprendre le contexte plutôt que de se concentrer uniquement sur le phénomène qu'il étudie. Or, dans le cadre de cette recherche, il s'agit de comprendre un processus et celui-ci ne peut être compris complètement si on l'isole des sous-systèmes auxquels il appartient.

Au sein de cette approche qualitative par étude de cas, nous avons utilisé la méthode des récits de vie. L'utilisation de la méthode des récits de vie demeure encore peu courante en sciences de gestion³⁴. Il semble possible de sortir des sentiers battus et de faire des choix qui soient à la fois « innovants » et très utiles en terme de résultats et de perspectives d'action. Issue de l'histoire et de la sociologie, la méthode des « récits de vie » permet de répondre de façon adéquate à des exigences scientifiques de rigueur et d'approfondissement de la connaissance.

Le récit de vie est défini par DEMOUGE et al. (1998)³⁵ comme : « *un récit de type autobiographique effectué par un acteur social dans le cadre d'une interaction précise (...) Donc dès l'apparition de la forme narrative, le sujet l'utilisant pour exprimer une partie de son expérience vécue, il y a récit de vie* ». Cette méthode est préconisée à l'étude des transmissions des PME familiales³⁶ « *car elle s'avère particulièrement adaptée à la compréhension des enchainements de situations et d'actions qui s'inscrivent le parcours des acteurs de la succession* »³⁷.

En effet, la transmission d'entreprise constitue une situation managériale complexe aux aspects socio-organisationnels à forte dimension psychologique et humaine pour lesquels le recueil de données personnelles implique le recours à des interviews. Pour BAH T. (2010), la méthode des récits de vie peut être une stratégie de collecte d'informations sur « *des sujets difficiles ou*

³⁴SANSEAU P. Y. (2005): « *Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse* », recherches qualitatives, vol.25, n°2, p 33;

³⁵ Cité par BAYAD M. et BARBOT M-C. (2002), op. cit, p 8;

³⁶ MOULINE J. P. (2000), op. cit, p 206;

³⁷ idem;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

personnels marqués par la confidentialité, les tabous ou plus généralement par des difficultés de formulation »³⁸.

Le récit de vie recueilli à des fins de recherche est un témoignage orienté par l'intention de connaissance du chercheur qui le recueille. C'est un récit suscité par la demande explicite d'un chercheur dans une situation de face à face, qui évoque des événements survenus au cours d'une vie et interprété comme une donnée objective produisant du sens. Cette méthode est fondée sur une combinaison d'exploration et de questionnement dans le cadre d'un dialogue avec l'informateur. Elle constitue une approche méthodologique qui permet la vérification et la reformulation de propositions.

2.2. L'échantillon

Selon YIN (1994)³⁹, la stratégie d'étude de cas fait appel à une logique d'échantillonnage différente de celle que nous connaissons dans les autres types de recherche dans la mesure où les participants sont choisis pour représenter un cas, une situation ou un univers que l'on cherche à comprendre en profondeur.

Dès lors que l'on utilise l'étude de cas comme stratégie de recherche, deux options s'offrent au chercheur, à savoir l'étude de cas unique ou étude de cas multiples⁴⁰. Selon YIN (1994), la première approche est particulièrement adaptée dans les trois situations suivantes: lorsque le chercheur veut vérifier une théorie ou lorsqu'il veut observer et comprendre un phénomène peu courant ou un phénomène en émergence.

Le principal objectif de cette recherche étant de comprendre le déroulement de la succession managériale dans les PME familiales qui ont réussi leur premier transfert générationnel et de faire apparaître les phases qui composent ce processus, l'étude de quelques cas de transmissions familiales semble plus pertinente qu'une étude de cas unique de manière à effectuer des comparaisons et à obtenir un certain consensus.

La méthode d'échantillonnage utilisée pour cette recherche est celle normalement privilégiée dans le cadre d'une recherche qualitative, c'est-à-dire non probabiliste. Par ailleurs, la grande difficulté pour le choix des entreprises a consisté dans le fait qu'en Algérie, il n'existe pas de

³⁸ BAH T. (2010): « *La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises* », GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés 1er avril 2010, Montpellier, France, p 2;

³⁹ Cité par CADIEUX L. (2004), p 75;

⁴⁰ YIN (1989), cité par CADIEUX L. (1999), op. cit, p 69;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

statut juridique reconnu de l'entreprise familiale et il n'existe aussi aucune base de données recensant ces entreprises. Nous avons aussi constaté qu'une base de données dans laquelle il est possible d'y trouver inscrite seulement les transmissions familiales est inexistante⁴¹.

Pour cette raison nous avons eu recours à la méthode des « *informateurs-relais* »⁴². En effet, c'est par l'entremise de tiers que s'est construit l'échantillon. Ainsi, pour arriver à l'étude de cinq cas, des critères de sélection ont préalablement été établis.

Cependant, dans le cadre de la présente recherche, les principaux critères pris en considération lors du choix des entreprises découlent des notions de la PME, de l'entreprise familiale, de la succession managériale et de la réussite de la succession qui ont toutes été clairement définies à la deuxième section du chapitre premier et à la troisième section du deuxième chapitre.

Ainsi, les critères retenus afin de sélectionner l'échantillon sont : propriété et direction de l'entreprise aux mains d'une même famille, succession terminée depuis au moins trois ans. Les autres critères de sélection étaient : succession père-fils ou père-fille, succession de la première génération à la deuxième génération, entreprises d'origine algérienne, Entreprise ne dépassant pas 250 employés.

Après réflexion, nous avons choisi la wilaya de Bejaia comme champ d'investigation pour deux raisons principales: la première est due à la proximité de l'univers d'enquête et la deuxième est due au fait que la wilaya de Bejaia est classée au onzième rang en terme de radiation et au cinquième rang en terme de réactivation de PME au premier trimestre 2013.

2.3. La collecte des données

Le recueil d'informations s'est effectué auprès des différents acteurs de la succession (lorsque cela était possible). Cela a permis d'une part, d'enrichir l'analyse des événements qui ont marqué l'entreprise tout en ne privilégiant pas un récit unique et, d'autre part, de confirmer les dires des uns par d'autres témoins de la succession. Ainsi, au total, huit entretiens ont été effectués.

La technique d'entretien privilégiée est l'entretien semi-directif comportant une question de départ et un guide d'entretien sans questionnaire fermé⁴³ élaboré à partir de la revue de la

⁴¹ On peut trouver les transmissions familiales parmi les cas de radiation.

⁴² BLANCHET A. et GOTMAN A. (1992), cité par MOULNE J. P. (2000), op. cit, p 207;

⁴³ Voir Annexe.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

littérature riche de plusieurs dizaines d'articles et de communications consacrés au thème de la transmission dans les PME familiales.

Les données ont été recueillies en face à face suite à notre demande explicite. La durée moyenne de chaque entretien a été d'une heure et demie. Ces entretiens ont permis aux interviewés de prendre conscience et de réfléchir à certains éléments du passé. Les questions ouvertes laissaient toute latitude pour évoquer les différentes étapes et moments de leur vie qui leur revenaient en mémoire⁴⁴. Les entrevues ont toutes eu lieu chez les répondants au niveau de l'entreprise. Elles ont été enregistrées et retranscrites immédiatement de manière littérale (mot à mot) à fin d'analyse.

Tableau n°18: Présentation des entreprises participantes à la recherche.

Entreprise	Secteur d'activité	Forme juridique	Effectif	Date de création	Date du transfert	Lien de parenté avec le prédécesseur	Personne interrogée
Cas 1	Industrie graphique	SARL	46	1968	1997	Fils aîné, deuxième fils, fille	Successeur-fille
Cas 2	Boissons non alcoolisées	SARL	13	1958	1979	Fils aîné, cinquième fils	Successeur
Cas 3	Boissons non alcoolisées	SARL	26	1958	1995	Neveu du fondateur (1) ou fils du fondateur (2)	Successeur, employé
Cas 4	Télécommunications	SARL	28	1995	2008	Fils	Prédécesseur, successeur
Cas 5	Télécommunications	SARL	30	1997	2008	Fils	Prédécesseur, Directeur technique (beau fils du fondateur)

Source: élaboré par nos soins.

⁴⁴ BAYAD M. et BARBOT M-C (2002), op. cit, p 9;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

2.4. Le traitement et l'analyse des données

La méthode d'analyse qui nous a semblé la plus adéquate pour le traitement des données collectées est celle de l'analyse thématique et comparative à partir de la revue de la littérature effectuée. Cette méthode est définie par BERTAUX (1997)⁴⁵ comme étant l'étude de cas particuliers dans lesquels les problèmes sont multiples, impliquant des questions de définition, de vérification, de causalité, d'objectivité et de communication. Selon cet auteur, cette méthode défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle cherche une cohérence thématique inter entretiens et prépare à un certain type d'analyse comparative par thèmes et elle permet de mettre à jour les constances, les ressemblances et les régularités.⁴⁶

Selon MOULINE J. P.⁴⁷, ce type d'analyse est cohérent avec la mise en œuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentations. Les relations entre l'observation et la théorie sont essentielles car sans théorie, il n'y a pas de récit, et sans récit, il n'y a rien à décoder ou à interpréter. Ainsi, il ne faut extraire d'un récit de vie que les significations pertinentes pour l'objet de notre recherche. Nous présentons et discutons les résultats de notre étude dans la troisième section.

3. Présentation et analyse des résultats

L'objectif de cette section est de présenter et d'interpréter les résultats obtenus à la suite des entrevues faites auprès de différents acteurs de la succession: le prédécesseur, le successeur et une personne externe à la famille (lorsque cela était possible). En fait c'est d'abord à l'élaboration de l'historique de chacune des cinq entreprises étudiées et de la dynamique familiale que nous serons en mesure de comprendre le contexte dans lequel s'est déroulée la succession.

Dans un second temps, l'élaboration de l'historique et de l'évolution des entreprises de notre échantillon nous permettra également de faire une analyse plus précise, à travers les thèmes que nous avons préalablement élaborés. Nous avons principalement porté notre intérêt sur les quatre thèmes suivants: la planification de la succession, la préparation des successeurs, le choix du successeur et le désengagement du prédécesseur. Bien évidemment tous ces thèmes sont en rapport avec la succession qui se situe au cœur de notre recherche.

⁴⁵ Cité par MOULINE J. P. (2000), op. cit, p 208;

⁴⁶ idem;

⁴⁷ idem;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Dans un troisième temps, afin d'assurer une meilleure compréhension du phénomène qui nous préoccupe, nous allons tenter de faire apparaître les étapes du processus de la succession managériale en se référant au modèle de CADIEUX L. et al.⁴⁸ portant sur le processus de succession managériale.

3.1. L'historique des entreprises participantes à l'étude

Avant d'aller plus spécifiquement dans la présentation des résultats, il est judicieux de faire une brève présentation de chacune des entreprises rencontrées. Et tout comme à la section précédente, dans le but de garder la confidentialité et l'anonymat, les entreprises sont présentées sous les dénominations suivantes: Cas 1, Cas 2, Cas 3 Cas 4 et Cas 5.

3.1.1. Entreprise Cas (1)

L'entreprise Cas (1) œuvre dans le secteur de l'industrie graphique, elle a été fondée en 1968. Alors que son fondateur, père de trois enfants, travaillait comme Directeur technique de l'imprimerie étatique El-Moudjahid; son frère aîné l'avait mis au courant d'une imprimerie laissée par un pied noir et qui était fermée depuis 1962 jusqu'à 1967. Ce fondateur, ancien Moudjahid et ingénieur en art graphique, s'est intéressé d'autant plus qu'il a été encouragé par sa femme qui est d'origine yougoslave et qui est expert comptable.

Le démarrage de l'activité fut lent et laborieux avec une lourde charge de travail due principalement à l'apprentissage du métier puisqu'il fallait transmettre ses connaissances à ses employés qu'il formait lui même, et aussi, il travaillait au début gratuitement avec ses clients: *« ça était très difficile parce qu'il fallait démarrer une imprimerie qui était fermée, rien du tout, aucun employé ... il a commencé tout seul parce que il n'y avait pas de métier, quand vous arrivez en 1967, 1968 ... Il fallait tout d'abord des marchés, des clients, qui il pouvait avoir comme client? Donc au début, il faisait des travaux gratuitement juste pour essayer de se faire connaître ..., donc il faisait tous tout seul, il n'avait pas d'horaires ... Quand il a commencé à avoir quelques commandes ... ensuite il a commencé à embaucher ... le plus ancien je crois 1970 »* (Successee Cas (1)).

En 1980 un incendie ravage l'imprimerie: *« De 1981 à 1982, on a tout perdu, tout tout tout, mais alors là tout perdu, tout est brulé, je n'oublierai jamais ce jour là parce que on n'habitait pas*

⁴⁸ CADIEUX L. et al. (2002), op. cit;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

trop loin donc je me rappelle très bien ... ça était un cauchemar ...tout est parti » (Successeure Cas (1)).

1982, c'était le renouveau, l'imprimerie est déménagée vers de nouveaux locaux et s'équipe pour la première fois de presses offset. Le fondateur s'est mis sur ses pieds pour une deuxième fois grâce au soutien de sa femme, ses frères et ses enfants: *« c'est surtout grâce à elle qu'il a tout reconstruit, lui, il voulait carrément arrêter ...Il lui a fallu une année pour se décider à recommencer parce que c'était le terme, c'est vraiment recommencer, et ma mère lui a inculqué ne pas recommencer mais commencer quelque chose de nouveau et c'était l'occasion justement d'acheter des machines de nouvelle génération, de s'équiper différemment et au même temps mes frères commençaient à arriver... il a tout fait, il l'a reconstruit de zéro, cela donc nous, on a participé à ça ... ça fait petit à petit parce que financièrement il n'y avaient pas des crédits bancaires ... les emprunts familiaux, donc c'était progressivement » (Successeure Cas (1)).*

Au début, l'imprimerie s'occupe essentiellement de l'impression de travaux de ville et administratifs. Par la suite, le temps de terminer leur ingéniorat en art graphique en Yougoslavie et de faire leur service militaire, les deux fils rejoignent leur père, d'abord le fils aîné en 1988 ensuite le deuxième en 1989, et donnent un nouveau souffle à l'entreprise par le développement d'une « nouvelle branche ».

Les années 60, 70, 80 font une période difficile pour l'entreprise et pour son fondateur et par ricochet c'est toute la famille qui a vécu ces moments difficiles. Mais au début des années 1990, l'ouverture économique en Algérie a modifié la trajectoire de cette entreprise. À partir de ce moment, l'entreprise s'approprie une part de marché de plus en plus intéressante ce qui a comme conséquence directe de provoquer une croissance telle que le chiffre d'affaire: *« Notre père ce qu'il faisait c'était uniquement l'impression monochrome, c'était tout ce qui est travaux administratifs, les factures, les bons de livraison, les actes de naissance que les mairies ... à l'époque, il n'y avait pas d'entreprises privées ... ce qui fait, il n'y avait pas de demande pour ce type de produit et un de nos clients qui a accompagné l'entreprise pour son développement de la nouvelle branche, parce que nous on appelle le packaging, l'labelling, tout ce qui est ... c'est Cevital, nous on était là quand Cevital a commencé. Toutes leurs maquettes etc. c'est au niveau prépresse, ça été fait par mes frères, vous venez avec une idée en tête ... et on vous ferait des maquettes ... » (Successeure Cas (1)).*

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

En effet, à partir de 1988, le père fondateur et ses deux fils ont beaucoup investi dans l'entreprise. Cela par la mise en place de la PAO Macintosh en 1988, l'introduction de la photocomposition en 1989, l'acquisition d'une presse offset 2 couleurs en 1990, se pencher sur les travaux couleurs en 1992 et enfin l'acquisition d'une presse offset 4 couleurs en 2000.

Le fondateur rassuré quant à la relève, délègue à ses deux enfants la gestion de l'entreprise en 1997. Et en 2001 le fondateur de l'imprimerie est décédé.

C'est en 2003 que l'imprimerie devient une SARL, avec comme associés les deux garçons et la fille, après l'accomplissement de toutes les opérations liées au partage du patrimoine. En 2006, l'entreprise se renforce, la fille du fondateur a rejoint ses deux frères et prend en charge la gestion administrative: « ... quand je suis arrivée, il y'avait deux fille ... maintenant, on est 12 filles, 12, 13 et puis l'organisation ressources humaines, quand je suis arrivée il n'y avait pas de structure RH, j'ai mis en place une structure RH, j'ai mis bien sur, d'un point de vue informatique, tout l'aspect intranet. J'ai profité de tous les projets qu'a mis en place le gouvernement algérien pour le développement PME/PMI et depuis, on n'a pas arrêté jusqu'à il ya deux ans de cela, on réussisse à être la première imprimerie à être certifié aux normes ISO 2001 » (Successeure Cas (1)).

La famille de ce premier cas n'est pas nombreuse, le nombre d'enfant est de trois. L'aîné est né en 1966, ensuite le deuxième, il est né en 1967 et enfin la fille, elle est née en 1968. Les relations entre les membres de cette famille sont très étroites.

3.1.2. Entreprise Cas (2)

Marié et père d'un petit garçon à peine un an, à 21 ans le fondateur de l'entreprise Cas (2) quitte la demeure familiale avec sa petite famille et crée son propre affaire en devenant marchand de fruits et légumes. Et c'est en 1959 qu'il décide avec des parties externes de créer une petite fabrique de limonade: « C'est au cour d'une partie de domino avec ses amis qu'ils ont décidé d'ouvrir une petite fabrique de boissons gazeuses, ils étaient à trois, il y avait un peu de matériels qu'ils avaient acheté à Alger, à l'époque, ils ont acheté de petites machines, ils ont commencé à travailler ensemble, l'entreprise a été créé à ma naissance, je suis le cinquième enfant » (Successeur Cas (2)).

En 1964, les deux associés se sont retirés et ce père de famille a continué seul. Sa femme est très cultivée, mais lui il est analphabète. Elle l'aidait alors beaucoup dans son travail et elle lui donne

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

même son avis quand c'est une décision qui concerne l'entreprise, ses enfants l'aidaient aussi beaucoup dans l'usine: « *Ma mère l'aidait, elle lui écrit des demandes, elle garde ses recettes ... Mon père prend ses décisions toujours avec ma mère, surtout l'entreprise, c'est ma mère qui lui donne toutes les bonnes idées ... elle lui donne son avis et parfois il se penche beaucoup plus sur son avis, surtout tout ce qui est préparation, les étiquettes* ».

Ce chef d'entreprise avait une quinzaine d'employés et les clients venaient avec 15, 20 caisses d'un peu partout de la région, il avait aussi 2 camions de livraison. En 1979, il a voulu renouveler son matériel, mais il n'avait pas assez de fonds et il fallait aussi importer, chose très difficile à l'époque.

À la fin novembre 1979, ce chef d'entreprise voulait arrêter et faire autres choses, il a décidé de vendre son matériel et de louer son local, il avait l'intention ferme d'arrêter. Mais son décès une semaine plus tard à l'âge de 51 ans d'un accident de circulation a modifié toute la trajectoire. Son fils aîné et sa femme avec son nom au registre de commerce en 1980 ont pris la relève. L'entreprise a été délocalisée en 1986. En 1990, le cinquième enfant rejoint son frère aîné pour l'aider dans la gestion de l'entreprise. Par la suite, cette dernière est devenue une SARL depuis 1997. Actuellement, l'entreprise est spécialisée dans la fabrication des limonades et des jus avec 13 salariés et elle est gérée par les deux frères.

La famille de ce deuxième cas est très nombreuse, le nombre d'enfants est 11, cinq garçons et six fille. Les relations entre eux sont étroites à la présence de leur mère, « *Ma mère était le pilier du chapiteau* » (Successeur Cas (2)).

3.1.3. Entreprise Cas (3)

Agé de 19 ans et fils d'un paysan propriétaire d'une huilerie, c'est en 1958 que ce jeune entrepreneur entre comme associé avec des parties externes (les amis de son père) et travaille dans une petite fabrique de limonade. Malgré que cette activité ne fût pas bénéfique à l'époque, ce jeune entrepreneur s'est intéressé à ce domaine d'autant plus que ses deux associés commençaient à être âgés et étaient disposés à lui vendre leurs parts.

Au bout d'un an, ces deux associés se sont retirés de l'activité. Ainsi, grâce à l'aide financière que lui procure son beau père, ce jeune entrepreneur (fondateur 2) avec ses deux frères, l'aîné (fondateur 1) et le cadet (fondateur 3), achètent l'équipement, louent un local et relancent l'activité ensemble.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Le moment de l'indépendance, ils sont rentrés chez eux où ils ont toujours continué dans la même activité et en parallèle pendant la période de la cueillette des olives, ils travaillent dans la huilerie de leur père, car dans les années 1960 et 1970 la demande des boissons non alcoolisées était très faible en Algérie.

Dans les années 1980, la demande des boissons non alcoolisées (le soda) a pris de l'ampleur et la matière première était disponible. C'est ainsi que les trois frères ont décidé de fermer l'huilerie et de se concentrer sur l'activité des boissons par l'acquisition de nouveau matériel en 1981 et en 1988.

L'entreprise était toujours gérée par le fondateur (1) et (2), car le fondateur (3) s'est installé en France ce qui a permis de fournir la limonaderie en liquidité et en équipement nécessaire. Ainsi, à l'époque ils avaient 2 ou 3 ouvriers et ce sont leurs enfants (même les femmes de la famille) qui travaillent dans l'entreprise surtout pendant les périodes de pic.

En 1995, les trois fondateurs ont décidé de léguer l'entreprise à leurs enfants suite à la maladie du fondateur (1). L'entreprise est alors passée de la qualité d'une personne physique au nom du fondateur (1) depuis 1965 à une SNC qui rassemblait 6 associés: deux fils de chacun des fondateurs (1) et (2), le fondateur (3) et son fils. Et ils ont nommé le fils aîné du fondateur (2) comme gérant de l'entreprise.

En 2005, les successeurs déménagent l'entreprise vers de nouveaux locaux et créent trois nouvelles lignes de produits à côté de la limonade: les eaux fruités, les boissons énergisantes et les boissons lactées. À la même année, l'entreprise change de statut juridique, avec comme associé: fondateur (1), le fondateur (2), le fondateur (3) et le fils aîné du fondateur (2) qu'ils ont nommé comme gérant de l'entreprise (c'était une condition bancaire). Et en 2007, le fondateur (3) est décédé.

À partir de cette date (2005), les successeurs ont créé trois nouvelles entreprises œuvrant toujours dans la filière des boissons non alcoolisées. La première est créée en 2006 par le fils aîné du fondateur (1), elle est spécialisée dans les eaux fruitées, ses deux frères créent à leur tour leur propre entreprise spécialisée aussi dans les eaux fruitées en 2015 et enfin en 2014 les trois fils du fondateur (2) créent eux aussi leur propre entreprise spécialisée dans les boissons énergisantes.

La famille de ce troisième cas est élargie, elle contient 3 branches de famille. Les relations entre ses membres sont très conflictuelles.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

3.1.4. Entreprise Cas (4)

Fort de plusieurs années d'expériences dans le domaine, après avoir été, à tour de rôle, chef de service-rédacteur de 1969 à 1983 à Alger et chef d'agence de 1983 à 1995 à Béjaïa, et profitant de la conjoncture du moment où essentiellement les besoins des clients étaient mal satisfaits, en 1995, cet ancien cadre des PTT, 54 ans, marié et père de huit enfants, laisse son emploi et démarre avec son collègue de travail une entreprise spécialisée dans l'installation des réseaux téléphoniques et informatiques.

Au démarrage de l'activité les deux associés ont recruté deux apprentis et ont réalisé pas mal d'installations dans des hôpitaux, des banques et des entreprises privées de la région. Mais, en fin 1997, cet ancien cadre des PTT se sépare de son associé et reprend en 1998 auprès de deux de ses enfants, l'aîné qui est un sortant de l'institut d'étude supérieur des télécommunications qui a déjà travaillé avec son père à partir de 1995, et son deuxième fils lycéen.

En 2003, le fondateur de l'entreprise investit dans un autre créneau qui est celui de l'achat et vente de la téléphonie mobile et son deuxième fils quitte l'entreprise pour travailler dans ce magasin.

Le fondateur de l'entreprise dit n'avoir jamais connu de période difficile depuis la fondation de l'entreprise. Cela explique que cette dernière montre une courbe de croissance ascendante régulière. Cette stabilité de croissance lui permet d'ailleurs d'acquérir les équipements et d'embaucher la main d'œuvre nécessaire pour répondre à la demande.

Néanmoins, en 2004, l'entreprise a subi un redressement fiscal, le fondateur et son fils ont décidé alors de modifier la forme juridique de l'entreprise d'une SNC à une EURL.

Quatre ans après, en 2008, le fondateur se retire de la gestion de son entreprise et la confie à son fils aîné. À la même année, le quatrième fils rejoint son frère aîné pour travailler comme exécutant de chantier. En 2008, le nombre de salariés était de 6 employés. Et c'est en 2013 qu'ils ont changé encore la forme juridique de l'entreprise en une SARL avec comme associé le père et son fils aîné.

Actuellement, l'entreprise rayonne sur tout le territoire national, surtout après la création d'une succursale à Alger en 2013. Et l'entreprise compte dans l'ensemble 28 salariés, 13 à Béjaïa et 15 à Alger.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

La famille de ce quatrième cas est nombreuse, elle contient deux filles et cinq garçons. Les relations sont étroites entre ses membres.

3.1.5. Entreprise Cas (5)

Fort d'une expérience de 27 ans au sein de l'administration des télécommunications qui l'a formé, en 1996, cet ancien cadre et ingénieur des télécommunications, 46 ans et père de trois enfants, prend la décision de concentrer ses énergies dans une entreprise qui sera sa conception et sa réalisation à lui même. En 1997, il quitte son emploi qu'il admirait beaucoup et démarre sa petite entreprise dans le secteur des télécommunications avec une partie externe: *« J'ai passé 27 ans de bonheur au sein de l'administration qui m'a formé, qui m'a employé. C'est l'administration des postes et des télécommunications qui m'a formé parce que je suis passé par la promotion interne pour arriver à ingénieur des télécommunications sur concours national ... Dans cette administration j'ai appris beaucoup beaucoup beaucoup de choses, c'est grâce à mon expérience dans l'administration publique que j'ai pu créer cette entreprise »*.

L'entreprise avait comme domaine d'activité l'étude et la réalisation des réseaux téléphoniques et informatiques. Pour démarrer son activité, ce chef d'entreprise a commencé par recruter son cousin, ancien ouvrier des PTT. À sa première année, il avait quatre salariés, et puis l'effectif de l'entreprise a commencé à augmenter; jusqu'en 2005, il avait une soixantaine d'employés.

Connaissant des hauts et des bas pour la plupart provoqués par un marché changeant; en 1999, réorienté vers l'installation des réseaux téléphoniques, ce chef d'entreprise trouve un autre associé qui, en achetant la part de son associé sortant, injecte une somme d'argent permettant d'assurer la survie d'une petite entreprise prometteuse.

À partir de la fin de l'année 2001, l'entreprise s'approprie une part de marché de plus en plus intéressante dans un milieu particulièrement difficile et concurrentiel. C'est au cours de cette année que la conjointe du fondateur reçoit la moitié des parts de l'entreprise après le retrait de son associé: *« J'ai dit mon amie Hadj l'entreprise c'est difficile à gérer, si je dois compter tous les sous que j'ai dépensé toute la journée pour être honnête avec toi impossible, je suis tellement pris par les difficultés ... je n'ai pas le temps de faire une comptabilité au Dinars prix ... toi tu choisit, ou je garde l'entreprise, je te donne ta part en argent ou le contraire »*.

En 2003, l'ouverture du GSM en Algérie, modifie la trajectoire de l'entreprise. Réorientée vers le marché de la téléphonie mobile, l'entreprise connaît une forte poussée de croissance. La somme

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

de travail devenant trop lourde pour le fondateur, il demande à sa fille, à son beau fils, et à son fils aîné bien avant de venir l'aider.

Le fondateur rassuré quant à la relève, partage le capital social de l'entreprise entre tous les membres de la famille à égalité et octroie à son fils aîné les droits de signature en 2006. Malheureusement, en 2006, la part de marché se cristallise et les profits se font de plus en plus difficiles à générer: « À la venue du GSM en Algérie, il ya beaucoup de travail, donc l'entreprise a commencé à se développer, 2003, 2004, 2005, 2006, jusqu'à 2006, on va dire après, il ya eu la coupe, la courbe c'est comme ça, ça vient, ça monte, et après ça descend, donc en va dire 2007, commence à se stabiliser en 2007, 2008, 2009, on sentait il ya moins de travail parce que le réseau il est installé, le GSM il est commercialisé, il est généralisé, donc il n'y avait pas beaucoup de travail » (Directeur technique de l'entreprise-beau fils du fondateur) .

C'est durant cette période, en 2008, où l'entreprise était en difficulté, qu'arrive le fils cadet pour remplacer son frère aîné ayant trouvé son domaine. Conscient que l'entreprise arrivait à maturité, le fils cadet et le beau fils du fondateur sentent le besoin d'implanter de nouveaux outils de travail dans le but d'améliorer la rentabilité de l'entreprise; et entre temps, ces deux successeurs ont pu acquérir de nouvelles parts de marché avec l'aide du fondateur pour faire face aux grandes difficultés de l'entreprise.

Cette famille n'est pas nombreuse, le nombre d'enfant est de trois: une fille qui est l'aînée et deux garçons. Les relations entre ses membres sont étroites. Le cadet est né en 1982.

3.2. Présentation et analyse des résultats relatifs à la succession managériale dans le cas des cinq PME familiales observées

La révision de la littérature sur les entreprises familiales, notamment sur la succession managériale, a soulevé plusieurs questions qui tournent essentiellement autour de la planification de succession, de la préparation de successeur, du choix de celui-ci et du désengagement de prédécesseur.

3.2.1. La planification de la succession

Dans la revue de la littérature, nous avons souligné l'importance de la planification de la relève dans la réussite de la succession et en contrepartie le peu d'entreprises qui font un plan de relève, ce qui peut conduire à des difficultés, voir à l'échec de la succession. Cependant, l'analyse

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

des récits de vie des prédécesseurs et des successeurs des cinq entreprises montre que chacune présente un cas de figure spécifique à elle et au même temps, elle contient des similitudes.

Au commencement, au moment de la création de leur entreprise, aucun des fondateurs des cinq entreprises étudiées n'a planifié ou avait en tête l'idée de transmettre son entreprise à un membre de sa famille. Par exemple, lorsque le sujet est abordé avec le fondateur de l'entreprise Cas (4), celui-ci mentionne:

« On est sortie de l'entreprise publique, il faut voir le climat du moment, on avait pas le temps de tout planifier, vous avez une idée par exemple vous essayez de vous lancer, d'ailleurs c'était dur, c'est une aventure, vous ne savez pas si vous allez réussir ou pas et vous avez une charge, par exemple moi j'ai pris une mise en disponibilité... on avait une idée, on s'est dit si je réussis par exemple les enfants pouvons travailler, c'était pas planifié au départ, disant ils vont venir, jamais, bon nous, on travaillait sérieusement, il est arrivé un moment, c'était un peu lourd, c'est à dire la charge nous échappe au dessus de nos têtes ... c'était le problème de gestion au niveau des entreprises publiques ... on a voulu tenter notre chance, si ça réussit, ça réussit, si ça ne réussit pas, ça nous dépend, vous ne pouvez pas dire si ça réussit après on pense aux gosses ».

Quant au fondateur du Cas (5), il dit: *« En 1997, il y avait beaucoup d'autres choses auxquelles il fallait penser, à la création, aux difficultés ».*

Pour les entreprises Cas (1), Cas (2) et Cas (3), les successeurs ont insisté sur le fait que tout le temps et l'énergie de leur père était plutôt absorbés par leur travail dans l'entreprise, notamment durant les premières années qui ont suivie la formation de celle-ci.

Ainsi, lorsque nous avons interrogé la successeuse Cas (1) sur les débuts de carrière entrepreneuriale de son père, elle nous a répondu:

« Ça était très difficile parce qu'il fallait démarrer une imprimerie qui était fermée, rien du tout, aucun employé ... il a commencé tout seul parce que il n'y avait pas de métier, quand vous arrivez en 1967, 1968 ... Il fallait tout d'abord des marchés, des clients, qui il pouvait avoir comme client? Donc au début, il faisait des travaux gratuitement juste pour essayer de se faire connaître ..., donc il faisait tous tout seul, il n'avait pas d'horaires ... Quand il a commencé à avoir quelques commandes ... ensuite il a commencé à embaucher ... le plus ancien je crois 1970 ... c'est lui qui a formé ses employés, toutes ces personnes là, ces anciens, c'est lui qui les a formés »

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Les récits de vie des successeurs Cas (2) et Cas (3) par rapport à ce point ne diffèrent pas de ce premier. Le successeur Cas (2) mentionne: « *c'était fatiguant, il est tout le temps stressé, il s'énerve tout le temps, il est dépassé, il n'y a pas quelqu'un qui va l'aider* ». Quand au successeur Cas (3), il dit: « *Mon père et mon oncle faisaient tout dans l'entreprise ... ils avaient deux ou trois ouvriers ... le soir ils reviennent à la maison très fatigués* ».

Cela montre en partie que ces fondateurs sont aussi loin d'avoir pensé ou planifié leur succession dès les premières années qui ont suivi la formation de leur entreprise. Cela est dû à leur préoccupation des difficultés liées à la création et à la gestion de leur entreprise. Nous avons pu toucher également chez ces fondateurs un respect des choix de carrières de leurs enfants.

Cela paraît clair dans les dires de la successeure de l'entreprise Cas (1): « *Comme mon frère a eu son Bac en 1984 ... à l'époque, il n'y avait pas beaucoup d'universités ; pour mes parents, il fallait qu'on fasse tous des études universitaires ... et mon père ayant été entrepreneur ... il leur a dit: essayez de faire quelque chose, je vais vous aider si vous voulez faire autre chose que l'imprimerie, faite le pour vous, n'allez pas travailler chez quelqu'un* ».

Ainsi, le fondateur de l'entreprise Cas (4), dit-il, en parlant de la planification de sa succession: « *Moi j'ai pas planifié disant par exemple qu'ils vont travailler ici ou quoi que ce soit, il faut qu'ils acceptent. Tous les cinq, ils n'avaient pas les mêmes idées* »

Pour le fondateur de l'entreprise Cas (2), la situation est légèrement différente dans la mesure où lorsque nous avons essayé d'aborder avec le successeur Cas (2) la question de l'intention de continuité, celui-ci nous a répondu: « *Mon père était très fier de nous, ... mon frère aîné était en Amérique, l'autre, il préparait son ingénieur et moi j'étais étudiant en médecine ... il nous a dit maintenant que vous êtes sur les rails... il en a marre de calvas de l'usine, bien que ça soit un dur métier ... fin novembre 1979, il voulait arrêter et faire autre chose il avait l'intention ferme d'arrêter* ».

Néanmoins, l'apparition d'une première série d'événements, considérés comme des « facteurs déclencheurs », a modifié la trajectoire de ces cinq entreprises. En effet, à la suite de ces événements, il ya l'apparition de l'intention de continuité.

Pour l'entreprise Cas (1), quand le fils aîné du fondateur a eu son Bac, son père lui a proposé de faire des études liées à l'activité de l'entreprise, mais sans le forcer. Le fils aîné a

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

accepté, et après avoir débuté ses études universitaires en art graphique, il a commencé à s'intéresser à ce qu'il faisait au sein de l'imprimerie rejoignant par ailleurs le souhait de son père:

« Alors l'aîné, il va dire ok, je vais aller à Zagreb, je vais faire l'école et puis on verra et puis, une fois que vous êtes dedans, surtout il ya eu cet avènement technologique et donc les ordinateurs, vous voyez les années 80, 85, 86, les ordinateurs commençaient vraiment à être présent et en Europe, ici c'était pas du tout, mais en Europe, c'était in, comme c'était avec les ordinateurs, il a été piqué par l'imprimerie, ça lui a plu » (Successeure Cas (1)). Le père remarquant que son fils aîné et son deuxième fils devenaient de plus en plus concernés par le travail, a commencé à préparer sa succession.

En ce qui concerne l'entreprise Cas (4), le fondateur a décidé de se séparer de son associé et de reprendre auprès de deux de ses enfants après que son fils aîné l'informe de son intention de créer sa propre entreprise:

« J'ai terminé mes études en 1995 ... j'ai fait des demandes de travail mais j'en ai pas trouvé, donc j'ai intégré l'entreprise de mon père ... Au bout de 2 ans j'ai arrêté parce que avec l'associé de mon père le courant ne passait pas ... Pour m'occuper, je faisais des petites réparations pour un concurrent et après quatre ou cinq mois, j'ai pensé à créer une entreprise mais mon père ça ne l'arrangeait pas ... il était gêné, il m'a dit, maintenant, si tu travaille seul, par exemple tu va réussir, mon associé va me dire c'est toi qui l'aide ... À partir de ce moment, il s'est séparé de son associé, ils ont partagé les clients et nous avons repris ensemble ... En 1998, mon père était âgé, il avait 57 ans, c'était limite limite » (Successeur Cas (4)).

L'idée de la succession peut être liée aussi à l'âge du fondateur. En effet, en se voyant avancé dans l'âge et aussi en voyant que ses enfants devenus adultes, ce père de famille s'est séparé de son associé et a repris auprès de deux de ses deux enfants adultes:

« Avec l'associé, on a arrêté, lui il a créé une entreprise, moi j'ai créé une autre entreprise ... on a arrêté en fin 1997, on a repris en 1998, moi j'ai repris auprès de deux de mes enfants ... moi je l'ai créé parce que j'ai cinq garçons et trois filles, la famille est nombreuse ... je voulais laisser quelque chose de manière je sais qu'il va y avoir du chômage ... je l'ai fait dans l'objectif j'ai des gosses, aujourd'hui ou demain, ils ne vont pas se perdre dans la nature seuls » (Prédécesseur Cas (4)).

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Pour l'entreprise Cas (5), le fils aîné du fondateur a dû rejoindre l'entreprise de son père pour l'aider en attendant de retrouver son domaine de travail à lui. La fille et le beau fils du fondateur ont rejoint l'entreprise lorsque cette dernière a connu une période de forte croissance entre 2003 et 2006, phase assez critique pour l'entreprise où leur entrée est apparue plus que souhaitable. Le fondateur, avec l'âge et les longues années du travail, ne supportant plus la pression de l'entreprise qui était en phase de croissance; et à la présence de son fils aîné, sa fille et son beau fils, il a commencé à se détacher progressivement de l'entreprise:

« ... Il ya un peu de fatigue morale et physique, j'avais besoin de relève, j'avais de la ressource Hamdoulah, j'avais mes enfants ... » (Prédécesseur Cas (5)).

« ...Avec l'âge aussi, il commençait, il y avait beaucoup de travail, ce n'était pas facile de suivre avec l'âge aussi, il y avait d'autres tâches familiales ... comme il y avait des gens, il y avait la fille, moi, le fils, on était tous là » (Directeur technique-beau fils du fondateur de l'entreprise Cas (5))

Dans le Cas (3), le fils aîné du fondateur (2) n'était pas intéressé de continuer ses études, il était impressionné par l'activité de son père et de ses oncles. La continuité est possible à partir du moment où celui-ci a arrêté sa formation académique en 1980 et a rejoint l'entreprise de son père et de ses oncles à temps complet. C'est à partir de ce moment que son père a commencé à lui transférer un savoir-faire en lui apprenant les bases de la mécanique.

La situation de l'entreprise Cas (2) est un autre cas de figure, le fondateur, prenant conscience que ses enfants avaient tous la voie toute tracée, a envisagé de vendre son entreprise; en fait, il avait une intention ferme de la vendre, mais sa disparition prématurée a changé le cours des choses:

« ... fin novembre 1979, il voulait arrêter et faire autre chose ... il en a marre de calvas de l'usine, bien que ça soit un dur métier... il avait l'intention ferme d'arrêter ... il est décédé une semaine plus tard ».

Quelque soit le cas de figure, c'est à partir de ces moments que les fondateurs prennent conscience qu'ils ont, en la personne d'un ou de plusieurs de leurs enfants une relève potentielle qui assurera la continuité de l'entreprise; l'avenir de l'entreprise ne dépendait plus d'eux, mais d'une autre ou de plusieurs autres personnes. Et c'est à partir de là que l'idée de la transmission est présente.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Cependant, cette prise de conscience ou cette volonté des prédécesseurs de transmettre leur entreprise s'est concrétisée par la mise en œuvre d'une démarche ou d'un ensemble d'actions que nous pouvons qualifier d'activités de planification.

Ces actions se traduisent dans l'entreprise Cas (1) par une formation académique liée au métier de l'entreprise et des stages d'été au niveau de celle-ci. Et une fois que les deux garçons ont intégré l'entreprise, le fondateur a réorganisé et consolidé les tâches de chacun de façon à répondre aux exigences internes et externes de l'entreprise. Le fondateur est responsable de la gestion commerciale et les deux successeurs se partagent la responsabilité liée à l'aspect technologique de l'entreprise. Ces actions se traduisent également par un transfert progressif du savoir-faire, de la responsabilité, de l'autorité et du leadership. Cela montre une volonté sérieuse du fondateur de préparer ses enfants au poste de futurs chefs d'entreprise:

« ... ça était un challenge, ils en étaient en Allemagne avec mon père, c'est lui qui les a initié et puis c'est bon ils étaient mordus ... » (Successeure Cas (1))

Pour le prédécesseur de l'entreprise Cas (4), il a travaillé de manière concrète avec ses deux enfants et il a toujours essayé de leur expliquer ce qu'il attend d'eux dans le but de leur transférer les responsabilités liées à la direction de l'entreprise, surtout l'aîné, en lui faisant des remarques ou en lui apprenant par exemple comment entretenir une relation avec les employés et en l'encourageant aussi à se documenter. Par ailleurs, quand il a repris en 1998 avec ses deux enfants, il a consolidé les tâches de chacun, le père a pris la responsabilité administrative et commerciale, et son fils aîné qui avait l'avantage du savoir et du savoir-faire en télécommunications était responsable de la réalisation des installations et des réparations. Ces activités se traduisent également par un transfert progressif du savoir-faire, de responsabilité, d'autorité et de leadership. Ainsi en demandant au prédécesseur si sa succession a été bien réfléchie, il nous a répondu: *« Bien sur, il faut réfléchir, c'est à dire pour l'avenir, parce que quand vous remettez quelque chose à quelqu'un et après il massacre tous, ce n'est pas le but, il faut qu'ils réussissent »*.

Pour l'entreprise Cas (5), ces actions se traduisent par un transfert progressif et officiel d'autorité, de responsabilité, de leadership et de propriété du prédécesseur à ses enfants. Cela montre une volonté sérieuse du fondateur de transmettre son entreprise à ses enfants. Ainsi en lui demandant s'il a réfléchi à sa succession, il nous a répondu: *« Réfléchir, peut être, pas tout à fait parce que vous savez mon fils en lui transmettant la responsabilité, je sais que je suis*

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

derrière lui en cas où il a des difficultés, je sais que je serais resté derrière lui autant d'années que nécessaire ... On a fait aucun calcul, nous, tout viens comme ça et après nous, nous nous adaptons aux réalités du jour, ça vient naturellement ».

Pour le Cas (3), les activités de planification se traduisent par un transfert progressif du savoir-faire et de responsabilité.

Le cas de l'entreprise Cas (2), correspond à une situation de crise, la succession n'a pas été préparée, la démarche est rapide et particulièrement réactive dans la mesure où la succession est faite subitement à la suite du décès du fondateur.

À partir de ces cinq cas, il est donc impossible d'identifier une intention de continuité, dès le début de la part des fondateurs. En aucun temps, ces derniers n'avaient prévu ou pensé que l'avenir de leur entreprise dépendait de la volonté d'un membre de la famille à prendre le relais. Toutes fois, à partir du moment où ils comprennent (nous parlons ici des cas (1), (3), (4) et (5)) que cela est possible, ils mettent en place un ensemble d'actions de manière à assurer un futur à plus long terme pour l'entreprise.

Les résultats de recherche en entrepreneuriat démontrent que la majorité des dirigeants de PME optent plutôt pour des méthodes de gestion réactive plutôt que proactive, ce qui fait la planification à long terme existe peu ou est inexistante. En Algérie, GHEDDACHE L. (2012), dans son étude sur les entreprises familiales, caractérise la planification stratégique au sein de ces entreprises comme étant dérisoire, voire inexistante. Il souligne que la planification stratégique est une pratique qui n'intéresse pas les chefs d'entreprises. Ceux-ci la considèrent globalement trop complexe, voir même impossible à envisager au sein de l'environnement économique national actuel, marqué par ses multiples perturbations.

En ce qui nous concerne, les comportements observés chez les deux prédécesseurs que nous avons rencontrés et à partir des discours que nous ont tenus les successeurs, les fondateurs des cas étudiés optent pour des méthodes de gestion plutôt réactive et ne font pas de planification à long terme tant qu'ils n'y sont pas confrontés. Des expressions comme, « nous n'avons pas ressenti le besoin », « les choses apparaissent avec le temps » et « ça s'est fait naturellement » illustrent parfaitement ce constat.

De même l'absence de planification ou de préparation de la succession s'explique par l'absence d'un successeur potentiel ou intéressé. D'un autre coté, nous avons constaté la place que prend le

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

respect de ces fondateurs des choix de carrière de leur successeur; ils ne forcent jamais leurs enfants à prendre la relève, cela est dû en partie à leur conscience de la difficulté de leur métier.

De ce fait, à partir des comportements de planification constatés chez les fondateurs des cas (1), (3), (4), (5), nous avons remarqué que les activités de planification ne sont mise en place par ces derniers qu'à partir du moment où ils perçoivent la présence d'un successeur potentiel ou intéressé et nous rejoignons par là les résultats de recherches de CADIEUX L. (1999), FATTOUM S. et FAYOLLE A. (2005). Ainsi, tout comme l'identifie les résultats de l'étude de SHARMA et al. (1998), « *la présence d'un successeur potentiel* » est un facteur significatif dans la planification de la succession.

C'est à partir de ce moment que les prédécesseurs « ont ressenti le besoin » de planifier leur succession et qu'ils ont mis en place un ensemble d'actions qu'on peut qualifier d'activités de planification. Ces activités se traduisent chez le Cas (1) et (4) par une restructuration des tâches et un transfert progressif de responsabilité, d'autorité et de leadership; et pour le Cas (3) et (5) aussi par un transfert progressif du savoir-faire, de responsabilité et d'autorité. Cet état de fait rejoint parfaitement les constatations de CADIEUX L. (1999) et de CADIEUX L. et al. (2000).

Toutefois, nous remarquons que certaines activités ont fait défaut, telles que l'établissement de critères de choix et leur communication au principaux intéressés ou encore la prévision d'un rôle pour le prédécesseur après la transmission de la direction et la fixation d'une date pour son départ. Par ailleurs, les prédécesseurs n'ont pas par exemple établi un plan de transmission de manière formelle ainsi que le calendrier d'exécution des transferts patrimonial et managérial tel que décrit par CATRRY B. et BUFF A. (1996) et BAYAD M. et BARBOT M-C. (2002).

Nous pouvons donc conclure à partir des cas (1), (3), (4) et (5) que les fondateurs ont procédé à un ensemble de gestes concrets qui peuvent être assimilés à des activités de planification à partir du moment où ils perçoivent la présence d'un ou de plusieurs successeurs potentiels ou intéressés. Et plus l'intérêt des successeurs se confirme et aussi plus les prédécesseurs avance en âge, plus les activités de planification se confirment. Néanmoins, nous pouvons décrire ces activités de planification comme étant incomplètes et informelles.

Ainsi l'hypothèse selon laquelle les prédécesseurs ont procédé à la planification de leur succession dès la présence d'un successeur potentiel ou intéressé, d'une façon informelle est acceptée.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

3.2.2. La préparation du successeur

Dans la partie théorique, nous avons montré que la préparation du successeur s'échelonne sur plusieurs années et constitue la partie intégrale du processus de la succession managériale. Cependant l'analyse des récits de vie des prédécesseurs et des successeurs des cinq PME familiales montre des cas de figure plus ou moins différents.

3.2.2.1. La socialisation

Les successeurs Cas (1) ont commencé à côtoyer l'univers entrepreneurial dès leur plus jeune âge, ils ont compris très tôt les contraintes, la responsabilité et l'inconditionnel attachement à l'entreprise:

« ... On aimait ça parce que l'odeur de l'imprimerie, on a grandi avec, donc je ne sais pas, quand vous rentrez ici, il ya une odeur, tout le monde nous dit ça, pour nous il n'ya pas d'odeur, ça sent la maison pour nous ...On a toujours cette contrainte, c'est pas une contrainte, en fait, ça fait partie, on a appris à vivre avec ça, c'est pour ça que ce n'est pas une contrainte pour nous, parce que notre père était comme ça, il venait pas forcément en vacance avec nous, on savait qu'il y avait des contraintes, donc ça fait partie ... Moi, j'ai grandi avec l'imprimerie, pendant l'été, on venait travailler, on donnait un coup de main, pendant les vacances que se soit en hiver ou quoi que se soit, quand, il ya une charge de travail, on venait, on aidait, on connaissait tous les employés, ça faisait parti de la famille ...» (Successeure Cas (1))

Le successeur du cas (2) est né en 1959, l'entreprise a été créée à sa naissance et elle a été très proche de la demeure familiale. Il fréquente, comme ses frères, le milieu de l'entreprise dès son plus jeune âge. Il accompagne son père sur les lieux de travail et il est témoin de son ardeur dans l'accomplissement de ses tâches:

« J'ai commencé à me rendre à l'entreprise à l'âge de 4ans, 5ans ; c'était proche de la maison, mon père me prend avec lui, je reste là-bas, je joue, je regarde comment il travaille, parfois je donnais un coup de main, j'avais 5 ans ou 6 ans, avant d'entrer à l'école, je prends une bouteille je la lave, je tire une caisse de limonade vide, j'émule les travailleurs. À l'âge de 8 ans, en 1964, quand mon père a pris son autonomie, en 1965 je suis entré à l'école. À l'âge de 8 ans, j'aide mon père quand je sors de l'école; à chaque fois que je sors de l'école à 11:30h, je passe à l'usine, c'est juste à coté, je travaille jusqu'à midi; à midi, je déjeune, je repars à l'école; je sors de l'école, j'aide encore mon père pour une demi heure ou une heure. Nous avons tous

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

commencé à travailler à un bas âge ... Mon père était tout le temps stressé, il est dépassé; mais, ça n'a jamais donné une image négative de son travail parce qu'il travaillait très bien, il nous a pas découragé, au contraire ... » (Successeur Cas (2)).

Le successeur de l'entreprise Cas (3) a aussi côtoyé le monde de l'entreprise dès son jeune âge; l'entreprise a été créée en 1958, avant sa naissance en 1965 et il est témoin de la passion de son père à son métier:

« L'usine était loin de la maison, donc c'était mon père qui me prend à l'usine avec lui, je regarde ce qu'ils font, je joue et je parle avec les travailleurs. À l'âge de 10 ans, j'ai commencé l'activité comme ouvrier, je lave les bouteilles, dès fois je remplis les bouteilles; j'étudie au même temps je travaille; quand je sors de l'école, je vais directement à l'usine » (Successeur Cas (3))

Le prédécesseur Cas (5) partage tout avec sa famille. À la maison, il leur parle des défis qu'il affronte quotidiennement, des problèmes, des réussites ... et ses enfants sont témoins de tout ça :

« Moi, oui, moi, j'en parle beaucoup à ma femme, j'en parle beaucoup, c'était ma passion, j'ai parlé beaucoup à ma femme à la maison de mon entreprise, de mon travail, de mes difficultés, j'ai partagé tout avec ma femme, mes difficultés, mes moments de bonheur, quand je réussis un marché ... aussi il ne faut pas lui dire uniquement les difficultés, il faut lui dire aussi le contraire, le reste quoi ... effectivement, j'en parle à la maison, il (son fils cadet) connaît bien l'entreprise, de loin, il la connaît sans s'y être à l'époque » (Prédécesseur Cas (5))

À partir des cas (1), (2), (3) et (4), nous pouvons constater que les enfants de ces chefs d'entreprise ont eu leur premier contact avec l'univers de l'entreprise dès leur jeune âge, même si l'intention de continuité n'apparaît pas. Ainsi, tel que identifié par MOULINE J. P. (2000), cela se déroule que se soit à la famille ou dans l'entreprise. Ce premier contact constitué d'éléments transmis de façon informelle, inconsciente et non volontaire est un processus de socialisation. Selon LAJEUNESSE (1989) le premier contact, quoi que passif et fortuit constitue un élément fondamental dans la préparation des futurs successeurs.

L'entreprise représentait à la fois pour eux un terrain de jeu, un espace du travail et de vie familiale (MOULINE J. P., 2000). Cela a permis de les initier aux valeurs, normes et attitudes valorisées par la famille et l'entreprise; il s'agit en fait d'une transmission de valeurs à la fois

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

entrepreneuriales et familiales. Dans l'ensemble, cette initiation a permis un développement identitaire des successeurs potentiels.

Par rapport à ce point, la successeuse Cas (1) nous dit: « *Il nous disait toujours une personne convaincu est une personne acquise ... c'est à dire la force elle est ponctuelle, elle n'existe que pour maintenant ... le courage, le courage, de ne jamais laisser tomber ... il ya énormément de choses qu'on reprend et qu'on dit même aux employés ... de ne jamais élaborer le plan A sans le plan B ... à l'importe quel niveau, quelle que soit la planification ... aujourd'hui, je vais faire ces étiquettes, mais, si j'ai un problème comment je vais faire, il faut que vous ayez le plan B ... ne sort jamais dehors sans vérifier combien tu a d'argent dans ta poche, ça c'est papa et c'est vrais pour tout, donc par exemple quant à la stratégie que ça soit stratégie au niveau des procédés d'impression ou alors stratégie par rapport à un client, avant de dire non à un client donc je ne peux pas faire sa commande, est-ce que je peux l'orienter vers un concurrent, si je ne peux pas, comment je peux faire; et actuellement, il ya des clients à nous, on leur dit: désolé, on ne peut pas vous faire ça, mais on a toutes les références des autres concurrents ».*

Quand au successeur Cas (2), nous dit en parlant de son père et après de sa façon à lui même de gérer l'entreprise: « *... plus honnête que mon père ça n'existe pas ... Je gère autant bien que mal en fonction des relations avec la clientèle ... on fait des petits crédits aux gens honnêtes, les gens malhonnêtes, je les supprime, je ne veux pas de gens malhonnêtes ici, chez moi ».*

Par ailleurs, nous avons constaté que la succession au poste de dirigeant dans les cas que nous avons étudiés s'est traduite par un challenge ; en effet, les successeurs ont été challengés par leur père ou leur mère (Cas (2)). Par exemple pour le Cas (1), la successeuse souligne: « *Au début, c'était toujours mon père et puis, c'est surtout lui qui au fur et à mesure les a, ok, dit moi comment, vraiment, il les a challengés, vraiment, il les a mis en situation ... et eux leur challenge, les jeunes, qu'est-ce-qu'ils veulent, c'est faire leur marque et mon père leur a laissé carte blanche ... il leur a dit: moi l'imprimerie que je vous lègue, on va dire des années 1960, 1970, vous, vous arrivez avec une nouvelle ère technologique, il leur a dit allez chiche!, et c'est ce qu'ils ont fait ».*

Pour le Cas (5), le beau fils du fondateur nous a révélé: « *... Ça était un challenge, parce que ce qu'il a hérité vraiment c'était des dettes ... ».* Ainsi son père nous raconte à propos de sa proposition à son fils de prendre la relève : « *Il a pris l'entreprise à ses moments difficiles, mais moi aussi je l'ai aidé moralement en lui disant ... il ya une seule ligne rouge qu'il ne faut pas*

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

dépasser, c'est tout, si non tu a toutes les libertés, même de vendre cette entreprise, même de la fermer ... il avait toute la liberté d'initiative tout tout tout, j'ai lui dit si tu a besoin de moi ou d'un coup de main, il m'a dit je me débrouille » (prédécesseur Cas (5)).

Les successeurs du Cas (2) ont été challengés par leur mère : *« Au décès de mon père, il y avait la famille qui est rentrée un peu dans l'affaire, il y avait ma mère encore, elle avait 44 ans, donc si ma mère laisse ses enfants vendre l'usine au décès de leur père, ça sera la honte, ça sera vraiment une honte ... ma mère nous a dit, et si on vend l'entreprise, ça sera le déshonneur ... leur père est décédé, il a laissé une usine et eux, ils l'en vendu pare que ils sont incapables, il fallait relever ce défi ... il fallait continuer ... c'est pas parce que mon père est décédé, fatigué de ce métier qu'on va baisser les bras d'autant plus qu'à l'époque c'était la première industrie de boissons, c'était la première usine à Akbou ... »*

Quant au Cas (4), le prédécesseur raconte t-il ce qu'il a dit à ses enfants: *« Si l'entreprise échoue, c'est-à-dire c'est vous qui échoue, ce n'est pas moi, moi, je vous l'ai remise intacte, elle a un chiffre d'affaire, elle a tout ce qu'il faut ... » (Prédécesseur Cas (4)).*

En guise de conclusion, ce premier contact avec l'entreprise dès l'enfance, même si involontaire et inconscient, et ce défi passionnant de diriger l'entreprise a permis de développer un lien affectif et symbolique à l'égard de l'entreprise familiale

On note aussi chez les interlocuteurs un début d'une formation dans le cadre de l'apprentissage qui suggère l'acquisition de quelques connaissances techniques par les petits coups de mains qu'ils donnaient.

3.2.2.2. Formation et intégration

Nous avons montré en partie théorique que les motivations d'un successeur ont une incidence sur le processus de sa préparation, ainsi que son engagement à la relève.

De prime abord, notre étude nous a permis de constater que les dirigeants actuels des entreprises familiales étudiées appartiennent aux deux premiers sous groupes des propriétaires-dirigeants héritiers au sens de GILLET A. (2004). En effet, les dirigeants actuels des entreprises Cas (1), (4) et (5) sont tous instruits, ils ont tous fait des études supérieures et ont introduit de nouveaux comportements dans les fonctionnements de l'entreprise, utilisant plus de techniques

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

de management modernes. Par contre, les dirigeants actuels des Cas (2) et (3) appartiennent à la deuxième catégorie.

SENBEL et ST-CYR (2006) distinguent deux principales motivations chez les successeurs: une forte volonté de devenir entrepreneur (approche proactive) et l'occasion de devenir entrepreneur (approche réactive). En ce qui nous concerne, nous avons constaté que la succession au sein des entreprises Cas (1), Cas (3), Cas (4) et Cas (5) découle d'une volonté de devenir entrepreneur.

En effet, par exemple dans le Cas (1) la volonté de devenir entrepreneur est inculquée dans l'esprit des successeurs dès l'enfance. Ainsi, lors de l'entrevue, la successeuse nous dit « *Quand, on regardait de par ... c'est aussi l'environnement socioprofessionnel, bon comme mon frère aîné a eu son Bac en 1984 ... pour mes parents, il fallait qu'on fasse tous des études universitaires ... on était vraiment dès le départ tous orienté même moi, dès le départ j'étais mis dans les mathématiques, donc, on était très technique, donc qu'est-ce-qu'il pouvait faire, et mon père ayant été entrepreneur ...* ».

Pour le Cas (5), nous avons su que le successeur avait une micro entreprise qu'il a créé lui-même avant de reprendre l'entreprise de son père. Quant au successeur du Cas (4), il avait l'intention de créer une entreprise après avoir quitter l'entreprise de son père et de son associé en 1997. En ce qui concerne le Cas (2), la succession découle plutôt de l'occasion de devenir entrepreneur ; cela justifie en partie l'absence d'une préparation des successeurs.

Cependant, dans tous les récits liés à la question de la préparation du successeur, nous avons pu constater que la formation des successeurs s'est déroulée essentiellement au sein de l'entreprise.

Pour le Cas (1), le prédécesseur a beaucoup soutenu ses enfants. Ils ont suivie une formation liée au métier de l'entreprise et ont travaillé pendant les vacances dans cette dernière, ce qui leur a permis de rassembler un ensemble de connaissances théoriques et pratiques liées à l'activité de l'entreprise. Il leur a laissé même le droit à l'erreur pour qu'ils apprennent. Et avec le temps, le fils aîné a commencé à s'intéresser à la gestion de l'entreprise.

« *Les garçons ça été facile parce que pour eux ça été plus naturelle parce qu'ils ont fait leurs études la dans et en faisant les études la dans ... et puis surtout les stages pratiques pendant l'été, stage de mémoire d'ingénieur c'était ici ... je sais qu'il les a laissé faire des bêtises pour qu'ils*

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

apprennent ... des fois il ya des ratages, il disait toujours c'est pas grave, ils vont se rappeler ... une chose que mon père disait souvent on sort grandi de toute mauvaise expérience ... Eux leur challenge, les jeunes ... ce qu'ils veulent c'est de faire leur marque et mon père leur a laissé carte blanche » (Successeure Cas (1))

Les successeurs de l'entreprise Cas (2) ont travaillé avec leur père, qui n'avait aucune intention de continuité, pendant plus de 10 ans. Durant cette période, ils se sont familiarisés avec les rouages de l'entreprise et ils ont acquis une bonne expérience professionnelle qui leur a permis d'obtenir une connaissance plus profonde du marché et du secteur d'activité:

« Nous avons tous commencé à travailler à un bas âge ... J'ai jamais pris de vacance avant l'âge de 19 ans ... Je travaille surtout les vacances d'été avec mes deux frangins ... toujours dans la production, la production, la vente, la production, les clients c'était nous qui les recevait ... On a deux camions de livraison ... Aussi je les accompagne comme convoyeur ... On s'occupait de tous ... Quand j'étais au collège, je m'occupais de toute l'administration de l'usine, c'est moi qui faisait tout à mon père » (successeur Cas (2)).

Le successeur de l'entreprise Cas (3) a aussi travaillé dans l'entreprise depuis son enfance en occupant différents postes pour aider son père et son oncle. Par la suite, impressionné par l'activité de son père, il a arrêté ses études au collège en 1980 pour rejoindre l'entreprise familiale à temps complet. En 1982, après avoir acquis les bases de la mécanique, il a fait une formation de 24 mois dans la mécanique générale pour s'occuper de la maintenance des machines. En 1986, il a eu son permis de conduire et a commencé la livraison avec son oncle ce qui lui a permis de connaître les clients et les fournisseurs et c'est là qu'il a commencé à s'intéresser à la gestion de l'entreprise.

« On avait 2 ou 3 ouvriers seulement, donc j'ai travaillé comme ouvrier ... Auparavant, l'activité n'était pas assez rentable pour embaucher des travailleurs, donc c'était mon père, mon oncle et moi qui travaillaient comme ouvrier dans l'usine ... Parfois je reste au bureau ... » (Successeur Cas (3)).

Le successeur Cas (4) a intégré l'entreprise de son père et son associé dès sa création suite à l'achèvement de ses études universitaires. Son travail au sein de cette entreprise pendant deux ans lui a permis d'acquérir de l'expérience et de la confiance en soi.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

« *L'entreprise a été créé en 1995 ... en 1995, les choses n'était pas claire, il y avait la crise, la décennie noire ... À l'époque, mon père s'occupait de la gestion administrative et commerciale, il me conseille sur certaines choses ... il n'avait pas le temps pour me former ... Les premiers temps, j'accompagnais l'associé de mon père ... parfois, je l'observe quand il travaille ... je prenais la documentation chez moi pour lire, j'ai même installé un système chez moi, carrément dans la cuisine, pour réparer les appareils. À l'époque, moi, je ne cherchais qu'à apprendre ... Le seul avantage c'est que ça m'a permis d'apprendre, parce que si c'était quelqu'un d'autre il ne me laissera pas, j'avais une carte blanche ... ça m'a permis d'avoir de l'expérience ... après 6 mois, l'entreprise a acheté un autre véhicule, alors au bout de 6, 7 mois, je commençais à être autonome ... j'avais mon équipe et mes installations ».* (Successeur Cas (4)).

En 1998, le fondateur de l'entreprise Cas (4) a repris auprès de deux de ses enfants. Pour lui, il était nécessaire qu'ils acquièrent le maximum de connaissances. Son fils, très fortement engagé, il a beaucoup donné de lui-même, il a pris la responsabilité de toute la partie technique et a continué à développer ses compétences techniques : « ... *quand nous avons lancé l'activité, je travaille presque 16 heures par jours, la journée, c'est les déplacements, on fait les installations et le soir jusqu'à minuit, je reste au bureau pour faire les réparations ... ça a duré jusqu'à 2001* » (Successeur Cas (4))

Leur père les a aussi beaucoup soutenus en leur donnant des conseils; par exemple, il donnait souvent à son fils aîné des conseils par rapport à la relation qu'il doit entretenir avec les employés.

« ... *il fallait qu'il apprenne aussi ... moi c'était la gestion et lui le technique, s'il ya quelque chose, je peux le conseiller et après petit à petit. Et après, la gestion aussi, il s'intéressait* » (Prédécesseur Cas (4))

C'est à partir de 2003 que le successeur a commencé à s'intéresser à la gestion de l'entreprise. En fait c'est en 2003 qu'ils ont recruté un chauffeur, donc il n'était pas obligé de se déplacer sur les chantiers et d'accompagner son équipe. Il a aussi diminué ses déplacements pour aider ses deux frères.

« *Quand quelqu'un commence le travail et après, il monte dans la hiérarchie petit à petit. Moi aussi j'ai commencé à travailler et après je comblais le vide, par exemple quand mon père sort en mission pour les approvisionnements, j'étais obligé de répondre à des choses et de voir*

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

comment calculer les prix et après moi je me renseigne, ou par exemple quand il prend quelques jours de congé, moi je devais faire les devis ... » (Successeur Cas (4)).

Le successeur du fondateur de l'entreprise Cas (5) n'a jamais travaillé dans l'entreprise avant qu'il la rejoigne officiellement comme successeur en 2008.

« Après les études, il (successeur) était commerçant à son compte, il ne se mêlait pas du tout dans la gestion. Même, on est en débat, il ne venait pas, il ne participe pas à la gestion, donc il était une personne externe à l'entreprise jusqu'à 2008 » (Directeur technique-beau fils du fondateur Cas (5)).

Son père l'a initié, il lui a proposé d'intégrer l'entreprise dans le but précis de prendre la relève, il l'a beaucoup soutenu et encouragé

" Il a pris l'entreprise à ses moments difficiles, mais moi aussi je l'ai aidé moralement en lui disant ... il ya une seule ligne rouge qu'il ne faut pas dépasser, c'est tout, si non tu a toutes les libertés, même de vendre cette entreprise, même de la fermer, mais une ligne rouge, je m'adressais à mon fils qui n'était pas encore chef d'entreprise ... l'endettement, tu connais la valeur de ton entreprise, il ne faut jamais arriver à plus de 50% d'endettement ...il avait toute la liberté d'initiative tout tout tout, j'ai lui dit si tu a besoin de moi ou d'un coup de main, il m'a dit je me débrouille " (prédécesseur Cas (5)).

En même temps qu'il apprivoise sérieusement l'environnement interne de l'organisation, son père qui a pris sa retraite administrativement venait dans l'entreprise pour le soutenir et chercher une solution pour faire sortir l'entreprise de ses difficultés.

« ... Il a commencé directement à travailler ici ... il observait, c'était vraiment ça, mais alors les premières tâches, on va dire c'était surtout de la comptabilité comme nous on était là au bureau technique ... il regardait, il observait et après il commençait à maîtriser les choses» (Directeur technique-beau fils du fondateur de l'entreprise Cas (5)).

Comme nous l'avons exposé dans la partie théorique, il existe trois manières d'assurer le transfert des connaissances par la formation. Dans les cas que nous avons étudiés, nous avons constaté des façons plus ou moins différentes de préparer les successeurs. Pour le Cas (1) et (3), il s'agit en fait d'un transfert de connaissances et de compétences à la fois par le biais de l'éducation conventionnelle et de l'apprentissage sur le tas. Dans le cas (4) et (5), la préparation

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

des successeurs s'est déroulée au sein de l'entreprise, en effet les événements qui surviennent au cours de la journée de travail ont fourni le matériel adéquat pour former ces successeurs, il s'agit donc dans ces deux cas aussi d'un apprentissage sur le tas. Enfin pour le Cas (2), même si les successeurs se sont familiarisés avec les rouages de l'entreprise dès leur jeune âge ; dans ce cas, nous ne pouvons pas parler de préparation de successeur dans l'absence d'une intention de continuité.

Cependant, nous avons constaté également que la formation des successeurs au sein de l'entreprise s'est déroulée d'une façon où les successeurs ont touché dans leur apprentissage à plusieurs aspects de l'entreprise, ce qui leur a permis de développer leurs compétences.

Pour le Cas (1), la formation des successeurs a commencé par des stages d'été au sein de l'entreprise pendant leur cursus universitaire, où ils se sont penchés sur l'aspect technique ou production de l'entreprise. Après avoir terminé leurs études, les deux garçons ont directement intégré l'entreprise familiale : « ... *c'était hors de question, c'était inconcevable qu'ils aillent travailler ailleurs* » (Successee Cas (1)) ; et c'est là qu'ils ont continué à développer leurs compétences techniques. Et une fois qu'ils ont mis en place tout un labo de conception et que leur père a commencé à diminuer son temps de présence dans l'entreprise, c'est là qu'ils ont commencé réellement, surtout pour l'aîné, à développer leurs compétences managériales. Ainsi, comme les deux successeurs ont développé une « nouvelle branche » ; dans ce sens, ils s'adressaient à un segment de clients différent de leur père ; donc c'était nécessaire pour eux de développer leur propre réseau ou capital-relations.

Pour le Cas (3), le successeur était polyvalent, il exécutait des tâches selon les besoins quotidiens de l'entreprise en matière de main d'œuvre. Cela lui a permis de développer ses compétences techniques. Avec le temps, il a pu avoir certaines compétences en terme de gestion « *Avant 1995, j'étais gérant sans motif ...* ». Le successeur, ses frères (surtout son deuxième frère) et ses cousins ont développé d'autres produits « ... *on voit des clients étrangers passer chez d'autres fabricants de boissons... on était jaloux ... ils ont réussi parce qu'ils ont des contacts, ils ont des Directeurs commerciaux qui les orientent ...* ». Ainsi, afin de réussir leur projet, il était essentiel de développer leurs relations que se soit avec des institutions publiques ou privés : « *On est bien conseillé, il ya des gens qui nous donnent des consignes dans le cadre de la paperasse bancaire, comptabilité ... c'est ça qui nous a permis de réussir, il ya des gens qui nous ont souhaité du bien, ils interviennent auprès des banques, des Impôts ... doucement,*

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

doucement, on est devenu comme ça ; ces investissements, si vous n'avez pas des connaissances vous ne pouvez pas réussir » (Successeur Cas (3)).

Au début, le successeur de l'entreprise Cas (4) prenait pratiquement toutes les décisions journalières liées au côté technique de l'entreprise, cela lui a permis de développer ses compétences techniques, et c'est à partir de 2003 qu'il a commencé à développer ses compétences en terme de gestion, « *Au début, j'ai pris beaucoup plus le côté technique, et avec le temps, même moi, il ya certaines choses dans la gestion, le marketing ... il faut connaître un peu de tout de manière à accéder à un poste de responsabilité ... c'est vrai que j'ai commencé à prendre la gestion de l'entreprise, à l'époque, mon père venait de temps en temps comme ça, quand on a besoin de lui ...* » (Successeur Cas (4)). Par la suite, avec le temps, il développait son réseau personnel et professionnel dans l'objectif de prendre de bonnes décisions et de développer l'entreprise familiale, « *Avant de trancher, je demande deux, trois avis, j'ai un ami qui travaille à la direction des Impôts, au même temps, c'est un fiscaliste, je l'appelle je demande son avis ... j'appelle le commissaire aux comptes, il vient au bureau, on discute... Ses (son père) contacts ce n'est plus les contacts de maintenant ... la plus part sont partis en retraite ... J'ai recruté certains employés qui ont travaillé dans la société nationale ... et on a réussi à avoir quelques clients ...* » (Successeur Cas (4)).

Le successeur de l'entreprise Cas (5) est un ingénieur commercial. À son entrée dans l'entreprise, cette dernière était en difficulté, donc il fallait chercher une solution, « *... Il a commencé directement à travailler ici ... il observait, c'était vraiment ça, mais alors les premières tâches, on va dire c'était surtout de la comptabilité comme nous on était là au bureau technique ... il regardait, il observait et après il commençait à maîtriser les choses ... Maintenant, il est gérant, il s'occupe des relations publiques avec les entreprises, l'administration fiscale, l'assurance ...* » (Directeur technique-beau fils du fondateur de l'entreprise Cas (5)).

Par là, et en examinant la progression et le cheminement de carrière des successeurs, nous pouvons constater que les successeurs des Cas (1), (3) et (4) n'ont pas travaillé à l'extérieur de l'entreprise de leur père afin d'acquérir de l'expérience en dehors du cadre familial. Le successeur du Cas (5), avant de rejoindre l'entreprise familiale pour prendre la relève, a travaillé à son compte dans un créneau proche de l'activité de l'entreprise.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Cependant, nous tenons à souligner que les entreprises que nous avons étudiées sont de petite taille, elles n'ont pas d'organigramme et elles ne sont pas structurées, elles contiennent deux parties, la partie production ou technique et la partie administration, qui relie le commercial, les approvisionnements et la comptabilité. Cela présente un avantage dans la mesure où ça a permis aux successeurs de se familiariser avec les rouages de l'entreprise et d'apprendre et de maîtriser toutes les facettes liées à l'entreprise et à leur métier de dirigeant facilement et sans difficultés, comme le confirme le prédécesseur de l'entreprise Cas (4) : «... *c'est petit donc il voit tous ...* ».

Ainsi, notre étude a montré que l'entrée des successeurs dans l'entreprise familiale en vue d'en prendre les rênes est faite dans cette fonction à la base de l'organisation, c'est-à-dire la fonction production ou technique, cette fonction est liée à leur domaine d'étude ou d'expérience. Par exemple pour l'entreprise Cas (1), les successeurs ont fait leur entrée dans l'entreprise familiale par le biais d'emploi d'été pour préparer leurs stages, sachant qu'ils ont travaillé dans la production dès leur enfance. Le successeur Cas (3) a aussi travaillé dans la production dès son enfance pour aider son père et son oncle, et par la suite, il a travaillé à temps complet dans cette même fonction tout en s'occupant aussi de la maintenance des machines puisque il a fait une formation dans la mécanique générale. De même, le successeur de l'entreprise Cas (4) a fait des études supérieures dans les télécommunications et a travaillé pendant deux ans dans l'entreprise de son père et de son associé comme installateur. En 1998, il a gardé les mêmes tâches, tout en travaillant aussi comme chauffeur. Par contre le successeur de l'entreprise Cas (5) a commencé directement dans la fonction administration puisque il fallait chercher une solution aux difficultés de l'entreprise.

Avec le temps, les successeurs ont accéder progressivement au poste de direction. Le mode d'entrée des successeurs dans ces entreprises est donc progressif. Par conséquent, ce mode d'entrée a permis aux successeurs d'établir graduellement une relation forte avec les employés et de favoriser leur acceptation; cela paraît clair dans les dires par exemple du prédécesseur de l'entreprise Cas (4) : « ... *Ils se déplacent avec lui, ils travaillent ensemble, ils sont amis, ils mangent ensemble ...* » où encore comme le souligne la successeuse de l'entreprise Cas (1) : « *C'était implicite ... ils nous ont déjà connu dans l'imprimerie, donc c'était normal que ça soit ... le plus ancien, je crois 1969, 1970, d'ailleurs, on les a toujours, ils sont en retraite, de temps en temps, quand ils veulent, quand on a un souci ou quoi que se soit ils viennent, ils nous dépannent, oui oui oui, jusqu'à présent, ami Tahar, ami Said, Ils nous connaissent, ils sont là d'ailleurs, ils sont là, ils travaillent encore, même s'ils sont en retraite ...* ».

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Cette méthode a permis aussi aux successeurs d'augmenter leur prédisposition à prendre la relève en développant leurs compétences techniques⁴⁹ et managériales⁵⁰. Ainsi, afin de développer l'entreprise familiale et de répondre aux exigences de l'environnement interne et externe de l'entreprise, les successeurs ont développé leurs compétences relationnelles⁵¹ et entrepreneuriales⁵² en parallèle. Ainsi, en complément aux compétences énumérées par CADIEUX L. (2008) que le successeur doit développer tout au long du processus de la succession, nos observations montrent que les successeurs doivent développer aussi leurs compétences relationnelles pour faire face à un environnement fortement contraignant et en grande partie en inadéquation avec les exigences d'un fonctionnement qui favorise une dynamique de croissance et de développement de la PME. Nous rejoignons par là en partie les résultats de l'étude de MADOU M. et BOUKRIF M. (2009) selon lesquels, dans un pays tel que l'Algérie où la bureaucratie, les pratiques clientélistes des pouvoirs publics et les lenteurs administratives ont pris le dessus, le mieux pour un propriétaire-dirigeant était de bâtir un empire de relations pour éviter les facteurs de blocage émanant particulièrement des institutions de l'État et d'espérer faire perdurer l'existence de son entreprise. Par ailleurs, nos constatations montrent également que le capital social des successeurs constitue également un outil d'aide à la prise de bonnes décisions et au développement de compétences managériales.

En résumé, les résultats de notre étude empirique quand à la préparation des successeurs rejoignent ce qui a été cité dans la littérature à ce propos, En effet, comme l'indique une partie des résultats de l'étude de cas de MOULINE J. P. (2000) faite auprès de sept entreprises familiales ayant vécu au moins leur premier transfert générationnel la préparation des successeurs se présente comme un apprentissage progressif du métier de dirigeant et qui permet par conséquent aux successeurs d'acquérir le maximum de connaissances et d'expériences. Par ailleurs, nos observations montrent que le développement des compétences des successeurs se poursuit même après le désengagement du prédécesseur, que se soit sur le plan technique ou managérial. À titre d'exemple, cela se fait en assistant à des séminaires.

⁴⁹ La connaissance approfondie du produit ou du service offert par l'entreprise et de son secteur d'activité, c'est-à-dire sa capacité à expliquer en quoi consiste l'exploitation de l'entreprise.

⁵⁰ La capacité à assurer la coordination générale des activités et à prendre des décisions.

⁵¹ La capacité à établir un rapport ou à entretenir un ensemble de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances

⁵² La capacité à reconnaître les occasions, à développer une vision et à la communiquer ainsi qu'à mobiliser ses troupes.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Ainsi l'hypothèse selon laquelle la préparation du successeur s'est déroulée progressivement par des pratiques de socialisation et d'apprentissage est acceptée.

3.2.3. Le choix du successeur

Comme nous l'avons déjà montré dans la partie théorique, le choix du futur dirigeant constitue une étape cruciale lors du processus de transmission. Cette décision est l'élément décisif quant à l'issue de ce processus, car un choix judicieux résultant d'objectivité faciliterait le transfert de la direction tandis qu'un choix qui résulte de subjectivité peut largement contrarier le succès de l'opération.

Cependant les résultats de notre étude montrent que les successions sont naturelles, elles sont liées à l'âge des individus, par opposition à une succession induite par le développement de l'entreprise.

Pour le Cas (1), le prédécesseur est né en 1935, sa succession est liée surtout à son état de santé « *Il était pratiquement présent jusqu'à la fin des années 1996, et puis, il a commencé, il était diabétique, la maladie a commencé à le fatiguer; puis, il avait vu une foi que les deux garçons était déjà complètement commandé dans le bain ...* » (Successeur Cas (1)). Dans le Cas (2), l'idée de la succession est apparue après le décès du fondateur ; à l'époque, son fils aîné avait 25 ans « *... mon frère aîné a pris la relève en 1980, mon père est décédé à l'âge de 51 ans, très jeune, d'un accident de circulation* » (Successeur Cas (2)).

Pour le Cas (3), l'entreprise a été créée officiellement en 1965 et léguée en 1995, « *C'est le temps, c'est l'âge aussi, ils doivent léguer, quand quelqu'un atteint un certain âge, c'est la retraite comme même, à l'époque mon oncle avait 62 ans, son âge ne lui permet pas de continuer* » (Successeur Cas (3)). Le successeur de l'entreprise Cas (4) souligne à ce propos : « *... quand nous avons commencé ...je peux travailler 16 heures ; lui non, par exemple au début, il ne peut travailler que 8 heures, après 5 heures, 4 heures ...* » (Successeur Cas (4)). De même, le prédécesseur de l'entreprise Cas (5) ne supportait pas la pression du travail avec l'âge, « *Progressivement parce que avec l'âge, il commençait à, il y avait beaucoup de travail, ce n'était pas facile de suivre avec l'âge ... Nous, on est des jeunes on supportait tous ... donc il suivait ça de loin* » (Directeur technique-beau fils du fondateur de l'entreprise Cas (5)).

En ce qui concerne la question de la sélection des successeurs, notre étude nous a permis de mettre en évidence certains points.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Pour l'entreprise Cas (1), la successeuse nous a révélé à propos du souhait de son père : « *Il me voyait comme étant venant prendre en charge, pendant que les enfants, comme j'étais la seule fille, que les garçons prendront en charge le côté production et que moi, je prendrais en charge l'administration* ». La fille du prédécesseur, dès le début ne se percevait pas comme successeur «... *plusieurs années après, c'est moi qui a eu son Bac, mais moi j'ai changé, j'ai dit non, moi je ne fait pas comme eux, moi je fais informatique ... Il ya toujours un des enfants qui veut voir ailleurs ... une fille voit ça différemment que les garçons ... mes frères c'est plus ... c'est l'héritier, oui, je pense ...* ». La question de sélection du successeur n'a pas réellement posé de problèmes dans la mesure où la direction a été confiée non pas à un dirigeant décideur unique mais à une équipe dirigeante prenant les décisions collégialement, c'est-à-dire aux deux garçons. Néanmoins, notre entretien « informel » avec une salariée de l'entreprise Cas (4) a montré que même si les décisions sont prises collégialement, mais la grande part de responsabilité est prise par l'aîné; l'entreprise est vraiment une « contrainte » pour le fils aîné.

Pour le cas de l'entreprise (2), il était évident que se soit le fils aîné qui prenne la relève après la disparition de son père en 1979, cela représente en partie les caractéristiques d'une famille patriarcale en Kabylie qui se veut qu'à la mort du patriarche c'est son fils aîné qui hérite de son autorité, « *À la mort de mon père, mon frère aîné est rentré de Dallas, il a trouvé la famille complètement meurtrie, l'usine à l'arrêt ... il avait 25 ans, il se retrouve à la charge d'une famille de 10 avec ma mère 11 ...* ». En 1990, le cinquième enfant rejoint l'entreprise pour aider son frère : « *... mon frère s'occupait de l'usine, mais tout seul, il ne pouvait pas, il a ramené un gérant pour le placer, c'était une catastrophe, parce qu'il faut vraiment trouver une personne qu'il faut, qui va aimer ce métier et qui va aimer cette usine ... En mai, juin 1990, il m'a dit: je vais fermer, si tu veux qu'on ferme pas, tu viens m'aider. J'ai démissionné, j'ai mis mon diplôme dans le terroir et j'ai commencé à travailler...* » (Successeur Cas (2)).

L'entreprise Cas (3) présente le même cas de figure que l'entreprise Cas (2). Lorsque nous avons interrogé le successeur sur les raisons de son choix, il nous a répondu : « *On m'a choisi comme gérant parce que je suis le mieux placé, je suis le plus avancé ...* ». En effet, il a été **proposé et choisi** parmi ses frères et ses cousins par son père (le fondateur (2)) en 1995. Le fondateur (1) n'a pas proposé son fils aîné et n'a pas donné de réponse à la proposition et au choix du fils aîné de son frère à la tête de l'entreprise. Les cousins du dirigeant actuel ont accepté cette décision par respect à leur père et à leur oncle. Le fils aîné du fondateur (1) s'est demandé pourquoi ils ne l'ont pas choisi alors que lui aussi il est l'aîné et il n'ya pas une grande différence

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

d'âge entre lui et le gérant actuel. L'attitude des membres de cette famille peut se résumer à cette règle segmentaire si bien et maintes fois décrite dans la littérature anthropologique et qu'illustre parfaitement le proverbe arabe « *Moi contre mes frères, moi et mes frères contre mes cousins, moi, mes frères et mes cousins contre tous le monde* ». Le successeur ajoute à propos de l'attitude de son père et de son oncle : « ... *Avant 1995, ils m'ont pas légué, ils m'ont laissé gérer, ils savent à travers mes relations dehors que je ne suis pas un mauvais gestionnaire, je prends l'argent et je le dépense ailleurs... Si je n'ai pas recruté des employés du sexe féminin, c'est parce que mon oncle et mon père viennent souvent ici* ».

D'après ce que nous avons compris du Cas (4), le fondateur de l'entreprise Cas (4), soucieux du devenir de ses enfants, aurait souhaité les voir tous travailler dans l'entreprise familiale, « *Mon père ce qu'il a voulu c'est de nous rassembler tous ici, dans cette entreprise, mais moi j'ai refusé* » (Successeur Cas (4)). Au moment où lui est au sommet de la hiérarchie, son fils aîné prendrait la responsabilité de la partie technique de l'entreprise et ses frères travaillant avec lui à l'extérieur comme exécutants de chantier. Et sa fille, qui a fait des études supérieures travaillant avec lui au bureau pour l'aider dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Mais, les choses ne sont pas passées comme il aurait souhaité, « ... *les cinq n'avaient pas les mêmes idées, un il m'a dit je veux faire de la téléphonie mobile ... l'autre, il a été orienté par son frère aîné, il a une boîte de communication* » (Prédécesseur Cas (4)). Ainsi, en demandant au prédécesseur si il a pensé à intégrer ses filles dans l'entreprise, il nous a répondu : « *Non, l'entreprise non, elles sont mariées, elles étaient jeunes, elles étaient au lycée et après, une est entrée à l'université, tu ne peux pas la ramener, comment tu va la ramener, j'ai pensé ramener une pour travailler comme secrétaire et après commerciale, comme cette jeune fille là, qu'est ce qu'elle peut faire autre ... mais elle voulait faire l'enseignement* »

À propos de sa désignation à la tête de l'entreprise le fils aîné nous a révélé : « *Il ya des choses qui sont claires dans l'entreprise, je ne sais pas est-ce-que c'est le coté familial, je suis l'aîné ... la nature, qu'est-ce-qu'elle dit, le plus âgé dans la famille, il ya certaines responsabilités qu'il doit prendre même s'il ne veut pas ... et après quand j'ai travaillé dans l'entreprise, il y avait certaines choses, j'ai senti que c'est à moi de prendre l'initiative et de les faire parce que tôt ou tard c'est moi qui devrait prendre la gestion* ». Par ailleurs le prédécesseur nous a révélé en parlant de la relation tendue entre ses deux enfants qu'il a intégré dès le début dans l'entreprise « ... *tous les enfants, il ya une jalousie entre eux ... le domaine technique ce n'est pas son domaine (son deuxième fils), mais quand il a commencé à travailler dans le créneau de la*

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

téléphonie mobile, il a réussi, mais sur le plan gestion, ce n'est pas aussi son domaine, il fréquente trop les gens, son frère aîné non, quand il était déjà au lycée, il connaît tous les jeunes ».

Dans le Cas (5), la question de sélection du successeur n'était même pas posée. Le prédécesseur nous a répondu à ce propos: "*c'est simple, cela va de soi, ma fille, elle s'est mariée, mon fils pharmacien, donc il ne me restait, donc je n'avais même pas le choix, il ne me restait qu'un seul fils*". Par ailleurs, nos résultats montrent également que la fille du fondateur, son fils aîné et son beau fils ont tous travaillé dans l'entreprise familiale. Au moment où le fondateur a été à la tête de l'entreprise, son fils aîné et son beau fils s'occupaient de la gestion des chantiers et sa fille prenait la gestion des salaires.

À partir des résultats des Cas (1), Cas (4) et Cas (5), nous constatons que les fondateurs, ce qu'ils souhaitent réellement est de voir tous leurs enfants travaillant dans l'entreprise familiale. Au moment où eux sont au sommet, les filles s'occupaient à leurs côtés de la gestion quotidienne de l'entreprise et les garçons travaillant au niveau production ou technique. Un organigramme ou une organisation de l'entreprise qui s'apparente parfaitement à la structure familiale tel que le décrit BAUER M. (1993).

Cependant, en ce qui concerne la question de sélection du successeur, il semble que ce moment ne se présentait pas comme un moment difficile; car, à l'exception du Cas (3), l'éventail du choix n'est pas important, donc ça a facilité la tâche pour le prédécesseur. En effet, à partir des Cas (1), (4) et (5), nous constatons que le choix s'est imposé de lui-même, les seules personnes intéressées possèdent toutes les qualités requises.

Nous constatons également la place privilégiée que prend l'aîné dans l'entreprise familiale. Cela est dû au fait que ces successions sont plutôt naturelles, c'est-à-dire elles sont liées à l'âge des individus, donc c'était plus naturel que le fils aîné prendrait la relève que le fils cadet par exemple. Dans le Cas (1), même si toutes les décisions de l'entreprise sont prises collégialement, néanmoins, la plus grande part des responsabilités est prise par le fils aîné parce que il est le premier à s'impliquer dans l'entreprise de son père ; quelque part aussi, ce dernier avait cette responsabilité depuis son enfance, « ... nous, on a grandi comme ça ... comme j'étais méticuleuse ... je suis très ordonnée ... donc pour moi, il me gardait avec lui au bureau, les garçons, c'était plus ... c'était l'aîné qui surveillait » (Successeure Cas (1)). Pour l'entreprise Cas (2), nous avons pu établir cette évidence selon laquelle, dans les sociétés algériennes des

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

temps passés, on était presque certain que le fils aîné prendrait la place du patriarche après son décès ; ainsi, nous tenons à préciser que le successeur a été choisi dans ce cas en 1979. Le successeur de l'entreprise Cas (3) est le premier à s'impliquer et à intégrer l'entreprise de son père et de son oncle par rapport à ses frères et à ses cousins ; ainsi, sa désignation à la tête de l'entreprise a été aussi lié à son ordre de naissance. Pour le dirigeant actuel de l'entreprise Cas (4), son statut d'aîné dans la famille lui conférait le droit de négocier avec son père certaines décisions qui concernent l'avenir de l'entreprise et de la famille. Dans le Cas (5), avant que le fils cadet intègre l'entreprise familiale pour prendre la relève, son frère aîné avait une certaine autorité dans l'entreprise. En résumé, l'ordre de naissance a été posé comme critère de choix uniquement dans les entreprises Cas (2) et (3).

Par ailleurs, nous constatons à partir des Cas (3), Cas (4) et Cas (5) l'importance qu'accordent les prédécesseurs aux traits de personnalité du successeur dans leur désignation à la tête de l'entreprise; ils réagissent de telle sorte car les agissements d'un membre de la famille reflètent ou sont supposés refléter la réputation de l'entreprise. Ainsi, les discours que nous ont tenus les prédécesseurs des Cas (4) et (5) montre que ces derniers perçoivent la succession plus au sens d'héritage, ils choisissent donc un successeur dont ils sont sûr qu'il ne va pas dilapider les fonds de l'entreprise. La moralité semble donc plus déterminante que les compétences aux yeux de ces fondateurs. Cet état de fait rejoint parfaitement les constatations de LIN Y. (2006) selon lesquelles la loyauté est le principal critère pris en considération par les fondateurs.

Cependant, l'analyse des récits de vie des successeurs et d'après de ce que nous avons pu constater lors de notre étude, les successeurs potentiels sont limités aux membres de la famille du genre masculin. Ainsi, à partir des Cas (1), (4), (5), nous avons pu constater que les filles sont plutôt perçu comme des « collaboratrices » et non pas comme des successeuses. Le genre de l'individu était donc posé comme critère de base dans ce choix, il est le critère le plus important. Les filles apparaissent comme des successeurs « incapable » ou encore « invisibles », tel que décrit dans la littérature. Nous rejoignons par là la littérature (BAYAD M. et BARBOT M. C., 2002 ; CONSTANTINIDIS C. et CORNET A., 2006) qui révèle qu'il existe des préférences masculines lorsqu'il s'agit de choisir un successeur dans l'entreprise familiale. En conséquence le choix se porte sur les hommes, en particulier les fils.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Par ailleurs, cette décision est trop loin d'être prise par l'adoption d'une stratégie particulière. Les prédécesseurs n'ont pas établi et communiqué les critères de choix dès le début. Le choix s'est imposé de lui-même et la décision a été prise naturellement dans l'implicite.

Ainsi l'hypothèse selon laquelle le successeur a été choisi en adoptant une stratégie particulière de sélection du successeur le plus compétent n'est pas acceptée.

3.2.4. Le désengagement du prédécesseur

Le désengagement du fondateur provoque et implique de nombreux changements dans une entreprise familiale. Et c'est peut être là une des raisons pour lesquelles le désengagement est, le plus souvent, une phase redoutée du processus de succession. Ci-dessus, nous essayons de comprendre cette période cruciale. Afin de saisir comment les prédécesseurs vivent cette période, nous nous intéressons tout d'abord à leur parcours professionnel, leur personnalité et leur mode de management.

3.2.4.1. Parcours professionnel, personnalité et mode de management des prédécesseurs

Le fondateur de l'entreprise Cas (1) est un ingénieur en art graphique et un ancien Moudjahid. Avant de se mettre à son compte, il était le Directeur technique de l'imprimerie El-moudjahid. « *Son vécu est très riche, il a vécu la guerre, la misère, il est parti en Yougoslavie, comme il ne sait pas la langue, il a appris la langue, il a passé le Bac, il a fait l'ingénieur là-bas ... il s'est marié à une étrangère, il est revenu ici* ». Il lisait énormément. « *Un point fort de mon père c'est qu'il était très curieux, très curieux de tout ce qui était nouveau. C'était un rituel, chaque année, à chaque fois où il ya un grand évènement international en art graphique que ce soit pour la papeterie, les encres, etc., c'était obligatoire qu'il aille* ». Son mode de management est paternaliste, il entretient des relations de proximité avec ses subordonnés. Sa fille le qualifie de familial: « *Mon père c'est assez familial ... dans le sens ... quand il a commencé, il n'avait pas d'employés, c'est lui qui a formé ses employés ... donc, ce que veut dire, lui, il connaissait chacun des employés qu'il embauchait, c'est lui qui les formait, vous avez la relation du prof et l'élève ... ils n'étaient pas nombreux, il ne dépassait pas 15 employés, donc c'était assez familial, oui familial ... Il a donné sa santé à l'entreprise ... Quand on dit mettre la frontière entre l'affect et le travail mais il n'a pas pu* ». Et elle qualifie son père de compréhensif, « *On pouvait parler avec lui ... on pouvait discuter* » et de convaincu: « *Il nous disait souvent, une personne convaincu c'est une personne acquise ...* ».

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Le fondateur Cas (2) n'a pas fait d'études, et son mode de management est paternaliste. *« Ses employés l'aimaient beaucoup et lui aussi, les avances, les primes de rendement, il les aimait comme ses enfants ... Quand il rentre à l'usine c'est le silence total ... Il travaille avec les ouvriers, il a sa part avec les ouvriers ».*

Les fondateurs de l'entreprise Cas (3) sont issus d'une famille paysanne, ils ont un niveau d'étude limité. Les fondateurs (1) et (2) sont autoritaires et rigides face à de nouvelles idées, ils ne laissent aucune initiatives à leurs enfants: *« à l'époque où c'étaient eux qui gèrent l'entreprise, ils n'acceptent jamais les idées venant de leurs enfants »* (employé de l'entreprise). Le fils aîné du fondateur (2) estime que *« eux, ils ne connaissent pas ce domaine commercial, ils ignorent la comptabilité ... Ils vivent au jour d'aujourd'hui ... Quand on était jeune, on travaille dans l'entreprise, mais on nous donne jamais de l'argent, ils nous disent: vous mangez et vous êtes bien habillés, qu'est-ce-que vous voulez de plus »*

Le fondateur Cas (4) est un ancien cadre, chef de service-rédacteur de 1969 à 1983 à Alger et chef d'agence de 1983 à 1995 à Bejaia. Il s'est formé sur le tas au sein de l'entreprise publique. *« Moi, je connais mieux qu'un ingénieur pratiquement, mais sur le plan théorique non. On a eu comme même la chance de travailler avec les sociétés étrangères, espagnoles, suédoises, allemandes, françaises, roumaines, les techniciens venant en Algérie et tout ça, c'est à travers eux que nous avons appris le métier, parce que avant il n'y avait personne pour vous apprendre c'est quoi un poste téléphonique ».* Son style de management est autoritaire. Son fils aîné le qualifie d'ailleurs d'autoritaire *« Mon père est quelqu'un d'autoritaire ... on ne peut pas discuter avec lui ... il était stricte surtout avec moi ... ».*

Le fondateur Cas (5) est un ingénieur des télécommunications, il a fait sa première formation de 1969 à 1971 à l'école nationale d'étude des télécommunications à Alger; et de 1979 à 1980, il a fait l'institut national des télécommunications d'Oran, *« Nous avons eu l'avantage d'avoir comme enseignants, comme formateurs des experts internationaux en télécommunications et aujourd'hui, c'est ce qui me permet d'être fier de ma formation, nous avons bénéficié des meilleures formations ».* Avant de se mettre à son propre compte, il était cadre au sein de l'administration des postes et des télécommunications pendant 27 ans. Son mode de gestion est participatif, la prise de certaines décisions est décentralisée, *« Les décisions importantes, il m'arrive de les prendre seul, mais c'est difficile, j'avais des conseillers ici, j'ai pris un ami, un ancien ingénieur recruté de PTT, aussi je l'ai installé comme Directeur technique,*

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

donc j'ai lui même donné la liberté d'initiative, la liberté de gestion technique ». Un point fort à lui c'est qu'il est très ouvert, « ... *je discute, on discute, ça veut dire c'est comme si je demande parfois conseil, je dis voilà ce que je pense faire, j'écoute ce qu'il me dit, je le fait pas à dessein, je le fait le plus naturellement du monde* ». Un autre point fort à lui c'est qu'il se mettait toujours à jour avec les nouvelles technologies. Il est une personne très active, ses passions sont la lecture et le bénévolat.

3.2.4. 2. Le désengagement

- **Entreprise Cas (1)**

Dès l'arrivée des deux garçons dans l'entreprise, leur père a essayé de les mobiliser, il les a challengés, il leur a donné carte blanche: « *il leur a dit: moi l'imprimerie que je vous lègue, on va dire des années 1960, 1970, vous vous arrivez avec une nouvelle ère technologique, il leur a dit allez chiche !, et c'est ce qu'ils ont fait* ». C'est alors qu'apparaît une première organisation des responsabilités pour répondre aux exigences internes et externes. Les deux garçons partage donc « l'aspect technologique » tandis que le père est responsable de « l'aspect relationnel », « *Il leur a appris si eux arrivaient avec l'aspect technologique, lui il arrivait avec l'aspect relationnel, parce que c'était relationnel par rapport aux clients, aux fournisseurs ... à l'époque, ce n'était pas un marché libéralisé au niveau d'approvisionnement, etc.* ».

Néanmoins, même si il leur a donné l'entière responsabilité pour l'aspect technologique, parfois, il fallait le convaincre pour la prise de certaines décisions « *Des fois, il était contre des choses, c'est là que l'argumentaire, c'est là que, ok, pourquoi tu ne veux pas faire ça, moi je te dis que tu perdras plus d'argent si tu fais ça de cette façon, ok, vas y, etc. Jusqu'à ce qu'il sent que c'est bien, c'est bon* ».

Il était pratiquement présent jusqu'à la fin des années 1996, une fois qu'il a vue que les deux successeurs ont fait preuve d'engagement envers l'entreprise et que son état de santé ne lui permettait pas vraiment de continuer, il leur a cédé la gestion de l'entreprise en 1997, « *La fin des années 1996, il a commencé, il était diabétique, la maladie a commencé à le fatiguer, puis il avait vu que les deux garçons étaient déjà complètement commandé dans le bain, et que le projet, donc là, ils ont entièrement mis en place un laboratoire de conception ... ils ont formé des jeunes concepteurs, donc nous, on a intégré ça, on a été la seule imprimerie en Algérie qui intégrait ça et au même temps, ils ont introduit aussi l'impression couleur alors que notre père*

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

ce qu'il faisait c'était uniquement l'impression monochrome, c'était tout ce qui est travaux administratifs ... et un de nos premier client qui a accompagné l'entreprise pour son développement de la nouvelle branche ... c'était Cevital, nous on était là quand Cevital a commencé ... Par la suite, il a donné les droits de signature et les droits de disposer des comptes à mes deux frères en 1997 ».

C'est en 1998 que ce fondateur prend sa retraite tout en demeurant le seul et unique propriétaire de l'entreprise. Ainsi, en interrogeant sa fille sur le retrait définitif de son père, celle-ci nous a répondu: *« on se retire jamais définitivement parce que ça parle imprimerie tout le temps, quand on rentre manger à la maison, avec ma mère, avec mes frères, c'est tout le temps le soir, quand nos familles nous rejoignent ... il descendait juste pour regarder ».* En ce qui concerne sa réaction face aux changements introduit par les deux garçons, la successeure nous a répondu que son père était très fier d'eux.

Cependant, l'attachement de ce fondateur à son entreprise est viscéral. Ainsi, en interrogeant sa fille sur ce que représentait l'imprimerie pour son père, elle nous a répondu: *« ... tout ... des fois, plus que ses enfants ... quand on s'est installé ici, mes parents habitaient là juste au dessus ... et quand il est tombé malade il devait subir une intervention ... il a dit si jamais je meurs, il parle de cette opération, ne me faites pas sortir de la porte de la maison faites moi sortir de la porte de l'imprimerie ».* Par ailleurs, sa fille le décrit comme étant *« ... un modèle ... c'est le courage ... ».*

• **Entreprise Cas (3)**

Avec le temps et les longues années d'expérience dans l'entreprise familiale, les enfants des fondateurs (1) et (2) ont commencé à maîtriser le métier de l'entreprise et à faire la différence et surtout à se comparer aux concurrents. Mais ils se retrouvent en face des patrons qui avec l'âge, ils ont laissé leur entreprise décliner et ne sont visiblement motivés pour la développer, ou même seulement la maintenir en état de sortir des résultats. Ils se contentent de la laisser en roue libre, *« Si on était pas entré, l'entreprise aurait resté petite ou aurait disparu »* (Successeur Cas (3))

Le successeur de l'entreprise Cas (3), ses frères et ses cousins ont rencontré beaucoup de difficultés avec le fondateur (1) et (2) avant et après leur retrait en 1995. Ça a commencé en 1986, quand le successeur a eu son permis de conduire, le fondateur (1) a commencé à diminuer son temps de présence dans l'entreprise, *« c'est à partir de là qu'il a commencé à s'éloigner de l'entreprise, parfois il l'accompagne parfois non »* (Employé de l'entreprise Cas (3)). Mais ça n'a

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

pas été simple pour le fondateur (1) selon les dires de son successeur, *« des fois, je lui donne des documents à signer, il me dit, je ne signe pas, ce n'est pas la peine ... donc ça m'arrive de falsifier la signature de mon oncle ... il ne décaisse pas, la caisse a été à sa disposition »*.

Le successeur a rencontré aussi beaucoup de difficultés avec son père qui s'occupait de la préparation des sodas, *« Mon père était préparateur, il gère mal la matière première, il ya un client qui vient et il demande des arômes bien spécifiques, mais lui il prépare ce qu'il veut, et quand je réclame, il me dit non, il a une méthode de travail, moi je le comprend; avec sa méthode, il gagne du temps ; effectivement, pour la société, elle est bonne, mais pour le client non »*.

En 1995, la détérioration de la santé du fondateur (1) a fait que son frère lui a demandé de léguer ses parts à leurs enfants et à mettre son fils aîné comme gérant de l'entreprise, mais en contrepartie, ils ont toujours continué à être actifs dans l'entreprise, *« Ils ont toujours continué à travailler dans l'entreprise, c'est une entreprise familiale, mon père il est resté préparateur, il était le préparateur depuis longtemps, mon oncle des fois il fait de petites bricoles dans son jardin ; parfois il vient ici juste pour regarder ou bien il reste chez lui »*.

En 2005, afin de répondre aux conditions de leur banque, les fondateurs ont repris leurs parts, le successeur se retrouve face à d'autres difficultés puisque il ne peut pas prendre les décisions seul ou avec ses frères et ses cousins. L'approbation des fondateurs est indispensable.

- **Entreprise Cas (4)**

C'est à partir de 2007 que le fondateur de l'entreprise Cas (4) s'est retiré des opérations quotidiennes de l'entreprise liées à la gestion administratives et commerciales pour s'occuper des questions d'ordre familiales. Il venait dans l'entreprise en cas de besoin.

« On a travaillé bien comme même et après moi en 2007 j'avais déjà 66 ans, alors j'ai commencé à me fatiguer ... bon j'ai pas arrêté complètement ... j'étais fatigué un petit peu, pour essayer de voir aussi est-ce-qu'il va réussir, tôt c'est mieux que tard, pourquoi parce que si on arrive à un certain âge, 75 ans, j'ai 75 ans, si on quitte maintenant à 75 ans, au bout de six mois ... À l'époque, comme ça je pouvait venir travailler sans problème ... si ça marche pas je peux revenir, je reprends, mais si ça marche, moi je suis derrière ».

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Une année plus tard, en 2008, le prédécesseur s'est retiré définitivement de l'entreprise, « *On est là, on intervient et après on est éliminé ... il ya une évolution dans tous les domaines, technologiques, scientifiques, il ya toujours une avancée, nous, nous avons une limite, c'est comme celui qui prend le flambeau et après il est fatigué, il le remet à quelqu'un d'autre pour pouvoir avancer* ».

- **Entreprise Cas (5)**

Avant que ses enfants et son beau fils rejoignent l'entreprise familiale, le propriétaire-dirigeant de l'entreprise Cas (5) avait déjà commencé à déléguer quelques responsabilités à son Directeur technique qui est un ingénieur des télécommunications et ancien collègue des PTT.

Et c'est à partir de 2006 qu'il a commencé à se retirer des opérations quotidiennes de l'entreprise. « *ça s'est fait naturellement, au début, il était là, parce que il devait venir, c'était son bureau et après, il a commencé à se détacher, déjà, il avait un bureau de l'entreprise mais pas dans l'entreprise ... il gérait ça de loin parce que il ne supportait plus la pression, le personnel parce que c'était déjà chargé ... avec l'âge aussi, il commençait à se sentir vieillir, il y'avait beaucoup de travail, c'était pas facile de suivre avec l'âge, il y'avait d'autres tâches familiales et tout, comme il y'avait des gens, il y'avait la fille, moi, le fils, on était tous là, donc il suivait ça de loin ... il avait son bureau là-bas, même il commençait à diminuer ses tâches, c'était plus lui le gérant signataire, c'est son fils aîné, donc il n'était pas obligé d'aller à la banque signer* ».

« *En me retirant progressivement, je n'arrivais dans le détail, juste des orientations comme ça, je n'avais même pas besoin de venir, j'y venais une fois par hasard, une fois par semaine, 2 fois par semaine, mais ce n'est pas tous les jours de huit heures, je pointe* »

En effet, sa famille, le bénévolat et sa passion de lire devenant ses nouvelles priorités, il y consacre de plus en plus de temps. Pour cet ancien chef d'entreprise, la retraite n'est pas chose impossible et pour lui, il n'a pas encore pris sa retraite « *je suis tout le temps, toujours occupé, toujours actif, jusqu'à présent, je me dit j'ai pas encore pris ma retraite ... je n'aimerais pas prendre la retraite dans le sens des autres, retraite c'est dormir, regarder la télévision, aller manger et regarder la télévision, non ça , parce que si j'arrive à là, c'est fini, je suis mort ... je gère mes journées, mes passions ...* ».

En 2008, son fils aîné a retrouvé son domaine, donc ce fondateur a initié son deuxième fils en lui demandant d'intégrer définitivement l'entreprise et de prendre la relève. En ce moment là,

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

l'entreprise était en difficulté, elle était au plus bas. Administrativement, le prédécesseur a pris sa retraite le premier avril 2008, mais il n'a pas quitté l'entreprise directement, il y est resté pratiquement jusqu'à la fin de l'année. Durant cette phase de transition, il s'occupait essentiellement du côté commercial, puisque il fallait trouver des marchés pour l'entreprise et la faire sortir de son état « *la transition est difficile, je pouvais pas sortir le premier avril, prendre mon stylo ou je ne sais pas qu'est-ce-que j'avais ici, aller à la maison d'autant plus je vous disait c'était un moment difficile, donc il fallait être là, j'étais là en 2008 ... nous avons redressé l'entreprise ensemble ... je n'ai pas quitté l'entreprise avant de l'avoir redressé ... je m'occupait beaucoup plus de la relation client* ».

En quittant l'entreprise, le prédécesseur a emprunté sa nouvelle carrière dans le bénévolat qu'il exerçait depuis 35 ans. La décision de quitter l'entreprise n'a pas été difficile pour lui, il nous explique, « *quelqu'un qui ose, c'est quelqu'un qui s'attend à quelque chose de difficile, il va oser, comme il va le faire. Moi je m'attendais pas à quelque chose de difficile, je sais que mon fils était capable de prendre le relais, je lui même ouvert toutes les portes ...* ».

par ailleurs, même si le prédécesseur n'a actuellement aucune autorité dans l'entreprise, mais quelque part, il continue toujours à influencer la conduite de l'entreprise à travers les différents conseils qu'il donnent à son fils, « *Les conseils, je lui donne presque tous les jours, on est à la maison, il arrive ... je lui dit est-ce-que vous êtes avec l'autre ... il me dit oui, je lui dit bon attention, moi quand j'étais en fonction l'autre ceci cela et bain ils ont tel programme, ils ont tel projet, ils aiment ceci cela ... je le faisait bénéficié de mon expérience professionnelle ... il lui arrive de demander comme ça mon avis ...* ».

À ce propos son beau fils nous explique, « *Il ne vient pas au bureau, il n'assiste pas physiquement, il ne signe pas ... on va dire aucune autorité sur la gestion de l'entreprise, mais moralement c'est un peu son bébé, cette entreprise ça reste toujours son exploit, sa création, son emploi, c'est quelque chose de très très personnelle, on l'a pas lui donné, c'est lui qui l'a créé, c'était son idée, c'était sa vision à lui, il suivi de loin, quand elle se portait bien, il est bien, et quand elle se portait mal, ça fait mal, c'est vraiment personnel, il observait de loin, il essayait de comprendre, de poser des questions ... comme on est une famille, donc on se voyait ... donc il garde contact ...* »

À sa mise en poste comme premier responsable de l'entreprise, le fils du fondateur a restructuré l'entreprise progressivement avec l'aide de son beau frère. Le fondateur l'a reconnu avec ses

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

propres mots: « *Mon fils et mon beau fils, ils ont changé la gestion, ils gèrent mieux que moi, moi je faisais du social, eux ils font pas du social à l'entreprise, ils font du social, mais de leur poche dehors, moi je faisais du social ici, donc j'employais, j'employais ... ils ont changé complètement ... pas de secrétaire, pas de chauffeur, pas de voiture ... ils ont fait une gestion extraordinaire* ».

À partir des résultats présentés des entreprises Cas (1), Cas (4) et Cas (5), nous constatons qu'à partir du moment où les successeurs ont intégré l'entreprise familiale pour travailler à temps complet, les prédécesseurs ont déjà commencé à les faire intervenir dans les différentes décisions liées à l'entreprise. Ainsi, nous avons constaté que les successeurs avaient même une certaine autonomie dans la prise de certaines décisions nécessaires à la bonne marche et au développement de l'entreprise. Les prédécesseurs discutaient presque toutes les décisions avec leur successeur potentiel, que se soit dans l'entreprise ou à la maison. Ainsi, à partir du moment où les successeurs étaient prêts à prendre certaines responsabilités liées à l'entreprise, et avec l'influence d'autres facteurs (responsabilités familiales), les prédécesseurs ont commencé à limiter leur temps de présence dans l'entreprise, permettant ainsi aux successeurs de « combler le vide » laissé par les prédécesseurs et en conséquence, développer leurs compétences. En effet, c'est pendant cette période que les prédécesseurs ont appris à laisser de la place à leur successeur même s'ils demeuraient les premiers responsables de leur entreprise tout en gardant contact avec la réalité quotidienne de l'entreprise, leur permettant ainsi d'intervenir rapidement lorsque la situation l'exigeait. Nous rejoignons par là les résultats de l'étude de CADIEUX L. (2005) selon lesquels les prédécesseurs commencent à se distancier de leur ancien rôle de dirigeant en déléguant de plus en plus de responsabilités; la réaction des prédécesseurs est de diminuer leur temps de présence sur les lieux d'affaire tout en s'assurant de garder un contrôle serré sur les activités quotidiennes de l'entreprise.

Ayant appris à laisser de la place à leur successeur et à se distancier progressivement de leur entreprise, les prédécesseurs ont ressenti le besoin de prendre certaines décisions et de poser des gestes leur permettant de cristalliser leur volonté de se retirer définitivement de la gouvernance de leur entreprise afin d'assurer sa pérennité. Toutefois, bien que les prédécesseurs ont concrétisé cette volonté, tous ne l'ont pas fait ni pour les mêmes raisons, ni dans les mêmes circonstances. Comme le résume le tableau ci-dessus, à l'exception du fondateur de l'entreprise Cas (5) qui a quitté l'entreprise au moment où il s'est senti prêt, ceux des autres cas l'ont plutôt fait parce qu'ils y étaient obligés. En revanche, dès que la décision de se retirer de la

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

gouvernance de l'entreprise a été prise, les prédécesseurs des entreprises Cas (1) et Cas (3) ont posé des gestes leur permettant de sanctionner ce passage déterminant pour l'entreprise. Néanmoins, les prédécesseurs des Cas (4) et Cas (5) n'ont pas sanctionné ce passage.

Tableau n°19 : Le retrait définitive des prédécesseurs de la gouvernance de leur entreprise ; facteurs déclencheurs et sanctions

	Cas (1)	Cas (2)	Cas (3)	Cas (4)	Cas (5)
Facteurs déclencheurs	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de santé ; • Satisfait des progrès de ses successeurs 	/	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de santé du fondateur (1) ; • Eligibilité du fondateur (1) au fond de pension ; • Crainte du fondateur (2) de perdre la part de ses enfants dans le patrimoine familial 	<ul style="list-style-type: none"> • Différence en âge et des caractéristiques liées aux générations auxquelles prédécesseur et interlocuteur (employés, fournisseurs, clients, etc.) appartiennent 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétablissement de l'état de l'entreprise
Sanctions	Transfert formel de la gestion de l'entreprise (droit de signature).	/	Transfert global de la propriété à la deuxième génération et transfert formel de la gestion au fils aîné du fondateur (2).	Le prédécesseur n'a pas sanctionné son retrait définitif de la gouvernance de l'entreprise par la fin puisque le successeur avait dès le début sa part de responsabilité et d'autorité (procuration) dans l'entreprise et qui s'est renforcée progressivement avec le retrait progressif de son père	Le prédécesseur n'a pas sanctionné son retrait définitif de la gouvernance de l'entreprise par la fin puisque la propriété et la gestion ont été transférées formellement au moment de la désignation de son successeur

Source : Établit par nos soins.

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Par ailleurs l'analyse des profils des prédécesseurs des entreprises Cas (1), Cas (3), Cas (4), Cas (5), nous renvoient à une des premières typologies faites sur les entrepreneurs, celle de SMITH N. (1967)⁵³. Cette typologie distingue l'entrepreneur artisan de l'entrepreneur opportuniste. Ainsi, en se référant à cette typologie, il est possible d'identifier comment certaines caractéristiques du profil des prédécesseurs peuvent influencer leur parcours durant leur désengagement.

L'entrepreneur artisan se caractérise par son jeune âge au moment de la création de son entreprise, cette dernière est vue comme un moyen de faire vivre la famille ; il possède peu d'éducation, mais une forte compétence technique ; le travail constitue le centre d'intérêt de cet entrepreneur et il adopte une attitude paternaliste au sein de son entreprise. Pour sa part, l'opportuniste, il est plus âgé au moment de la création de son entreprise, cette dernière est vue comme un style de vie ; il possède plus d'éducation, ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses. Cet entrepreneur s'identifie plus à la gestion et son attitude est non paternaliste.

Ainsi, en analysant les profils de ces fondateurs à partir de leur parcours professionnel, nous constatons que les fondateurs des entreprises Cas (1), Cas (4), Cas (5) tendent plus vers l'idéal type de l'entrepreneur opportuniste alors que le fondateur de l'entreprise Cas (3) tend plutôt vers l'idéal type de l'entrepreneur artisan. Ainsi, contrairement à ce que prétend FATTOUM S. que le degré du paternalisme influence sur la délégation de décision et le transfert de responsabilité à la prochaine génération ; dans notre sens, nous pensons que c'est la diversité des expériences de travail qui influence sur le comportement des prédécesseurs face à leur désengagement. C'est ainsi que les fondateurs des entreprises Cas (1), Cas (4) et Cas(5) qui par leur expérience de travail dans l'entreprise nationale ont pu ouvrir leur entreprise sur l'extérieur en la faisant bénéficier de leur capital social, ce qui provoque une reconnaissance de leur dépendance aux autres, et par ricochet reconnaître leurs dépendance aussi à leur successeur, chose qui a facilité le désengagement de ces prédécesseurs. *A contrario*, les fondateurs de l'entreprise Cas (3) n'agissent pas de la même manière, ils sont même allergique à toute personne qui manifeste une certaine indépendance d'esprit. Ce qui fait, ces prédécesseurs ont montré beaucoup de difficultés à léguer et à lâcher prise sur bon nombre de décisions.

⁵³ Cité par LORRAIN J. et DUSSAULT L. (1988) : « *Les entrepreneurs artisans et opportunistes : Une comparaison de leurs comportements de gestion* », Revue internationale de PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 1, n°2, p157-176, p. 159

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

Cependant, nos résultats indiquent que depuis que les prédécesseurs ont mis en place leur relève, ces derniers ont réorganisé leur vie différemment. Au commencement, à l'exception du fondateur (1) de l'entreprise Cas (3), aucun des prédécesseurs n'occupe un nouveau poste au sein de son organisation. Ainsi, à partir des Cas (1), Cas (3) et Cas (4) les prédécesseurs sont demeurés propriétaires, soit unique ou en partie, et c'est à ce titre qu'ils peuvent intervenir dans les décisions pouvant mettre en péril l'avenir de l'entreprise⁵⁴. De plus, en plus d'être pratiquement au courant de ce qui se passe dans l'entreprise parce qu'ils forment une seule famille avec leur successeurs, il est fréquent de voir les prédécesseurs des entreprises Cas (1), Cas (3), Cas (4) et Cas (5) se rendre sur les lieux d'affaire. Durant leurs visites, ils aiment observer. Nous rejoignons par là les constatations d'un ensemble d'auteurs (ARONOFF et WARD, 1992; CHRISTENSEN, 1979; HUGRAN, 1992; HUNT et HANDLER, 1999)⁵⁵ ainsi que les résultats de CADIEUX L. (2005) qui souligne que les prédécesseurs gardent contact avec l'entreprise en préservant un droit de veto leur permettant d'intervenir dans les décisions pouvant porter préjudice à l'entreprise et en se rendant d'une façon ponctuelle dans l'entreprise.

Ainsi l'hypothèse selon laquelle le prédécesseur s'est désengagé progressivement tout en gardant contact avec l'entreprise est acceptée.

3.3. Une synthèse des résultats

L'analyse des cinq cas peut être résumée par une comparaison au modèle de CADIEUX L. et al. (2002) portant sur le processus de succession managériale, et dans lequel ces auteurs ont indiqué les quatre phases suivantes: l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le désengagement. Nous présenterons ainsi le déroulement du processus de la succession managériale en se référant à ces quatre phases.

Cependant, en ce qui a trait à la première phase, la phase d'initiation, telle que décrite par ces auteurs, elle est inexistante. Cela est dû à l'absence de l'intention de continuité de la part des prédécesseurs. Ainsi, si l'on se réfère à ces auteurs, la phase d'initiation est décrite comme étant la période durant laquelle l'intention de continuité est présente chez les fondateurs; ces derniers seuls maîtres à bord, font des choix implicites et prennent des actions concrètes pour initier leur successeur qui n'ont pas de place apparente dans l'entreprise. Néanmoins, dans les cas que nous avons étudiés, même si les successeurs ont commencé à se rendre dans l'entreprise de leur père

⁵⁴ C'est l'exemple de l'entreprise Cas (3) où les prédécesseurs ont contrarié les investissements effectués en 2005.

⁵⁵ Cité par CADIEUX L. (2005), op. cit, p. 41;

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

et à donner des coups de main sporadiquement (dans le Cas (4), le successeur a intégré l'entreprise de son père et de son associé à temps complet), les prédécesseurs préoccupés par la survie de leur entreprise n'ont développé en aucun moment une intention de continuité à cette première phase.

Toutes fois, le processus de la succession est enclenché à la deuxième phase, celle de l'intégration. Les successeurs potentiels sont en période d'apprentissage; dans le Cas (1), ils sont étudiants et dans les Cas (3), Cas (4) et Cas (5), ils ont intégré l'entreprise à titre d'employé à temps complet. À cette étape de l'apparition de l'intention de continuité, le successeur de l'entreprise Cas (3) a développé ses compétences techniques par une formation liée aux opérations de l'entreprise et en occupant différents postes au niveau de la production. Mais, le successeur n'a jamais été impliqué dans les décisions opérationnelles contrairement au successeur de l'entreprise Cas (4) qui avait toute son autonomie dans la prise de décisions opérationnelles. Dans le Cas(5), le dirigeant-proprétaire actuel de l'entreprise a intégré l'entreprise familiale à sa désignation comme successeur officiellement contrairement aux autres successeurs potentiels.

Avec le temps les choses deviennent claires et on assiste à une dynamique de transfert de responsabilité, de leadership et d'autorité jusqu'à ce que le successeur acquière les compétences et l'autonomie nécessaires pour devenir autonome dans les décisions qui concernent l'entreprise. Néanmoins, contrairement au modèle présenté par CADIEUX L. et al. où le choix du successeur fait partie intégrante de la deuxième phase et se confirme au début de la phase du règne-conjoint; dans les cas que nous avons étudiés, nous n'avons pas pu établir ce constat. En effet, la désignation du successeur reste implicite jusqu'au désengagement du prédécesseur. Cela peut s'expliquer par cette dynamique familiale qui règne au sein de ces entreprises et qui relève de règles, de normes et de comportements implicites.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous nous sommes intéressés dans un premier temps à l'émergence des PME privées dans le paysage économique algérien et la nature de ces dernières ainsi que la démarche méthodologique adoptée afin de vérifier nos hypothèses. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la présentation des résultats de l'étude menée par entretien semi-directif dont l'interprétation nous a permis de comprendre le déroulement du processus de la succession

CHAPITRE III: La succession managériale dans les PME familiales étudiées

managériale dans les PME familiale de la wilaya de Bejaia ayant réussi leur premier transfert générationnel. Cela nous a permis de formuler les remarques suivantes :

- La présence d'un successeur potentiel ou intéressé est un facteur d'influence important sur l'apparition de l'intention de continuité, ainsi que l'étendu de la planification ou les activités de planification de la succession. Cette planification est informelle et incomplète, elle peut se traduire par exemple par une consolidation du statut du successeur et du prédécesseur; et par un transfert progressif de savoir-faire, d'autorité, de leadership et de responsabilités de la part du prédécesseur à son successeur.
- Les propriétaires-dirigeants héritiers des cas que nous avons étudiés se caractérisent essentiellement par un niveau d'étude élevé et une philosophie de gestion moderne ainsi qu'une volonté de devenir entrepreneur. Leur préparation s'est déroulée essentiellement au sein de l'entreprise. Ils ont touché dans leur apprentissage à plusieurs aspects de l'entreprise par un cheminement de carrière progressif. Cela leur a permis d'établir graduellement une relation forte avec les employés, de favoriser leur acceptation et de développer leurs compétences techniques, managériales, entrepreneuriales et relationnelles.
- Les prédécesseurs n'ont pas suivie une stratégie particulière dans la sélection de leur successeur. Bien que les dirigeants actuels aient montré leurs compétences, le genre de l'individu était un critère de base dans ce choix, les garçons de la famille étaient perçus comme des « successeurs naturels », par contre les filles sont perçues comme « des collaboratrices » ou des « successeuses non naturelles et incapables ». À coté de ce critère de genre de l'individu, la moralité semble aussi plus déterminante que les compétences aux yeux des fondateurs.
- Les prédécesseurs ne coupent pas nécessairement leurs liens avec l'entreprise abruptement. Ils commencent à se distancier de leur ancien rôle de dirigeant en limitant leur temps de présence dans l'entreprise et en laissant de la place à leur successeur, permettant ainsi à ces derniers de prendre certaines responsabilités auparavant inhérentes uniquement aux prédécesseurs. Ainsi, même si les prédécesseurs ont cristallisé leur volonté de se retirer de la gouvernance de l'entreprise, ces derniers ont conservé lien avec celle-ci.

Conclusion générale

L'entreprise familiale est un corps vivant qui est en évolution constante et qui se trouve à tout instant confrontée aux changements affectant son environnement. Partant de l'actualité et du grand défi que pose la question de la transmission des entreprises familiales, cette étude s'est proposée d'en décrire le processus de la succession managériale dans les entreprises familiales de la wilaya de Bejaia. Pour ce faire, nous avons mobilisé les différentes théories de l'entreprise familiale et de la succession managériale.

L'objet de ce travail était donc de savoir si le processus a été planifié et de quel façon, de comprendre le processus de préparation du successeur et de désengagement du prédécesseur ainsi que la procédure de choix du successeur. Et également de tenter de faire apparaître les différentes étapes du processus de la succession managériale.

Pour ce faire, nous avons procédé dans les deux premiers chapitres théoriques, à la construction d'un cadre théorique d'analyse. Cette partie nous a permis d'établir un cadre théorique et conceptuel de notre problématique de recherche autour duquel, nous avons construit la partie exploratoire de ce travail dans le troisième chapitre. Après avoir collecté, par la méthode des récits de vie, les informations relatives à nos cas et à notre sujet, nous avons effectué une analyse des résultats de notre étude en fonction de la question qui a guidée notre travail et les hypothèses qui ont été formulées.

En guise de conclusion, nous allons ainsi revenir de manière synthétique sur les principaux résultats de cette recherche autour des principaux thèmes cités ci dessus, reflétant ainsi notre problématique de départ.

Cependant, à la lumière de cette recherche, nous avons pu conclure quant à la planification de la succession que les fondateurs n'avaient pas en tête l'idée de la transmission de leur entreprise dès les premières années de la création de leur entreprise. La présence d'un successeur potentiel ou intéressé est un facteur d'influence important sur l'apparition de l'intention de continuité, ainsi que l'étendu de la planification ou les activités de planification de la succession. De plus, il semble que l'interrelation de trois variables devienne centrale dans l'analyse dans la mesure où plus la présence du successeur potentiel ou intéressé se confirme,

Conclusion générale

plus l'intensité de continuité s'intensifie et plus les fondateurs mettent en place des activités de planification dans le but spécifique d'assurer la continuité de leur entreprise.

Nos observations montrent également que les fondateurs ne forcent jamais leurs enfants à prendre la relève, cela est dû à leur conscience de la difficulté du métier de chef d'entreprise, car devenir entrepreneur demande tant de sacrifices que cela doit être un choix conscient d'autant plus dans un contexte économique algérien. Nous avons pu toucher également un respect de choix de carrière des successeurs de la part des prédécesseurs; en effet, à l'exception du Cas (2), nous n'avons pas constaté l'obligation des successeurs de prendre la relève.

Néanmoins, cette planification reste informelle et incomplète, elle peut se traduire par exemple par une consolidation du statut du successeur et du prédécesseur; et par un transfert progressif du savoir-faire, d'autorité, de leadership et de responsabilités de la part du prédécesseur à son successeur.

Dès lors, l'hypothèse selon laquelle les prédécesseurs ont procédé à la planification de leur succession dès la présence d'un successeur potentiel ou intéressé, d'une façon informelle est confirmée.

Ensuite nous avons pu déduire que la préparation des successeurs s'échelonne sur plusieurs années et se poursuit même après le retrait des prédécesseurs. Nos constatations montrent que les propriétaires-dirigeants héritiers des cas que nous avons étudiés se caractérisent essentiellement par un niveau d'étude élevé et une philosophie de gestion moderne ainsi qu'une volonté de devenir entrepreneur. Ces derniers ont commencé à côtoyer l'univers entrepreneurial dès leur jeune âge, ce qui a permis de les initier aux valeurs, normes et attitudes valorisées par la famille et l'entreprise. Cette initiation, même si involontaire et inconsciente est un élément important dans le développement de leur identité et de leur attachement à l'entreprise; un attachement affectif et symbolique, qui se veut que dans notre société l'entreprise est comme la terre, elle ne se vend pas, elle se transmet de génération en génération; dans ce sens, l'entreprise n'appartient pas à ces héritiers, ce sont eux qui lui appartiennent.

Par ailleurs, nos résultats indiquent également que la préparation des successeurs s'est déroulée essentiellement au sein de l'entreprise, il s'agit en fait d'une formation sur le tas. Les successeurs ont touché dans leur apprentissage à plusieurs aspects de l'entreprise par un cheminement de carrière progressif. Cela leur a permis d'établir graduellement une relation forte avec les

Conclusion générale

employés, de favoriser leur acceptation et de développer leurs compétences techniques, managériales, entrepreneuriales et relationnelles.

Nos observations montrent également que le développement des compétences relationnelles est plus que nécessaire vue le poids des contraintes qui affectent le fonctionnement de la PME algérienne et qui pèsent sur l'évolution et le devenir de celles-ci.

De ce fait, l'hypothèse selon laquelle la préparation du successeur s'est déroulée progressivement par des pratiques de socialisation et d'apprentissage est confirmée.

Quand aux résultats liés à la question du choix du successeur, nous avons conclu que le moment de prendre cette décision ne se présentait pas comme un moment difficile car le choix s'est imposé de lui-même, c'était plutôt une décision implicite. Cela, nous a permis de mettre en évidence que les prédécesseurs n'ont pas suivie une stratégie particulière dans la sélection de leur successeur. Ainsi, bien que les dirigeants actuels aient montré leurs compétences, le genre de l'individu était un critère de base dans ce choix, les garçons de la famille étaient perçus comme des « successeurs naturels », par contre les filles sont perçues comme « des collaboratrices » ou des « successeuses non naturelles et incapables ». Nous rejoignons par là TESSA A. et GHEDDACHE L.¹ qui ont confirmé cette situation en déclarant: « *Les chefs d'entreprises ... voient en leurs enfants mâles leurs successeurs naturels qu'il s'agisse de la succession patrimoniale ou de la transmission managériale. Cela est même considéré comme un véritable prestige social. Ne pas avoir d'héritier mâle est difficilement vécu par le propriétaire-dirigeant* ». À côté de ce critère de genre de l'individu, la moralité semble aussi plus déterminante que les compétences aux yeux des fondateurs.

Ainsi l'hypothèse stipulant que le successeur a été choisi en adoptant une stratégie particulière de sélection du successeur le plus compétent est infirmée.

Un autre résultat que nous avons pu déduire est que les prédécesseurs ne coupent pas nécessairement leurs liens avec l'entreprise abruptement. En effet, les prédécesseurs commencent à se distancier de leur ancien rôle de dirigeant en limitant leur temps de présence dans l'entreprise et en laissant de la place à leur successeur, permettant ainsi à ces derniers de prendre certaines responsabilités auparavant inhérentes uniquement aux prédécesseurs. Ainsi, même si les prédécesseurs ont cristallisé leur volonté de se retirer de la gouvernance de

¹ TESSA A. et GHEDDACHE L. (2010), op. cit, pp 121-122;

Conclusion générale

l'entreprise, ces derniers ont conservé lien avec celle-ci, tout en demeurant aussi propriétaire unique ou en partie.

Cependant, d'après les résultats de notre étude, il s'avère plus facile pour un fondateur de se désengager de l'entreprise qu'il a créée, si ce dernier a des expériences de travail diversifiées. En effet, ces fondateurs, par leur expérience de travail dans l'entreprise nationale, ont pu ouvrir leur entreprise sur l'extérieur en la faisant bénéficier de leur capital social, ce qui a provoqué une reconnaissance de leur dépendance aux autres, et par ricochet reconnaître leur dépendance aussi à leur successeur, chose qui a facilité la délégation de responsabilité et le désengagement de ces prédécesseurs.

Ainsi l'hypothèse selon laquelle le prédécesseur s'est désengagé progressivement tout en gardant contact avec l'entreprise est confirmée.

En ce qui a trait au passage des étapes du processus de la succession managériale dans les entreprises familiales de la wilaya de Bejaia, nos résultats montrent que la phase d'initiation est inexistante, le processus de la succession managériale est enclenché à la phase d'intégration. Avec le temps, les choses deviennent claires, mais le choix du successeur reste implicite et ne devient explicite qu'au retrait définitif du prédécesseur de la gouvernance de l'entreprise.

Toutefois, au terme de ce travail, nous pouvons avancer l'existence de plusieurs limites. La première découle principalement de la taille réduite de l'échantillon et de la méthode de recherche privilégiée. En effet, la méthode de recherche utilisée, celle de l'étude de cas, bien qu'intéressante puisque elle permet une compréhension plus approfondie de l'expérience du sujet, ne nous permet pas d'examiner tous les cas de figure susceptibles de se présenter. Par conséquent, les résultats de notre recherche incitent à la prudence dans la généralisation de leur interprétation.

Une autre limite de cette recherche correspond à la difficulté à trouver des cas à étudier et le refus de plusieurs entreprises de participer à notre recherche et certains répondants considèrent que l'information recueillie est très personnelle et refuse par la suite d'y répondre.

La dernière limite que nous pouvons noter est l'hétérogénéité des cas étudiés. En effet, on peut trouver dans notre échantillon des entreprises créées avant et après 1988, de ce fait, leurs patrons appartiennent à la catégorie d'entrepreneurs qui existaient dans l'ère de l'économie planifiée et à celle de nouveaux entrepreneurs algériens au sens de BOUYACOUB A. (1997), ce qui laisse l'interprétation des résultats difficile.

Conclusion générale

Du reste, ce travail de recherche entrouvre une porte sur d'autres de plus grande envergure. En effet, ce travail constitue le début d'une recherche plus vaste sur ce sujet. En particulier, d'autres études de cas devront être effectuées avec un échantillon plus vaste. Ou avec des exemples dans les prédécesseurs appartiennent aux catégories d'entrepreneur développées par GILLET A. (2004) pour vérifier l'influence du profil du propriétaire-dirigeant sur le processus de la succession managériale en Algérie.

Bibliographie

Ouvrages

1. ADDI L. (2005): « *Femme, famille et lien social en Algérie* ». In « *Famille et mutations socio politiques. L'approche culturaliste à l'épreuve* », (sous la direction de THIEBAUT A ET. LADIER M), Paris, Edition Maison des Sciences de l'Homme.
2. BAUER M. (1993): « *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille* », Paris, Collection L'Entreprise, InterEditions.
3. BAUMERT H. (1992): « *Succession dans la PME familiale: prévoir pour réussir* », Les éditions d'organisation, Paris.
4. BOURDIEU P. (1974): « *Sociologie de l'Algérie* ». Paris, PUF (Que sais-je).
5. BOUTEFNOUCHET M. (1980): « *La famille algérienne : évolution et caractéristiques récentes* ». Alger, SNED.
6. BOUYACOUB A. (2004): « *La PME algérienne: quelle réalité* », in ouvrage collectif, « *Entrepreneur et PME, approche algéro-française* » Cahier du GRIO, ed, l'Harmattan.
7. BRUNEAU J. P. (1990): « *Psychanalyse et entreprise* », Les Presses du Management
8. CABY J. et HIRIGOYEN G. (sous la direction de) (2002), « *La Gestion des entreprises familiales* ». Paris, Economica.
9. CADIEUX L. (2008): « *La transmission d'une entreprise familiale: Défis et enjeux pour les nouvelles générations d'entrepreneurs*»; in SCHMITT C. (Sous la direction de). *Regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*; pp 55-70, Presse de l'Université du Québec.
10. CADIEUX L. et BROUARD F. (2009): « *La transmission des PME perspectives et enjeux* », Presse de l'Université du Québec.
11. CADIEUX L. et DESCHAMPS B. (2011): « *La dynamique cédant/repreneur. Lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission/reprise externe* », in CADIEUX L. et DESCHAMPS B. (Sous la direction de). *Le duo cédant repreneur*; pp67-83, Presse de l'Université du Québec.
12. CASSANET D. (2004): « *Management de l'entreprise familiale: réussir sa succession* », éditions Robert Jauze.

Bibliographie

13. CATRY B. et BUFF A. (1996): « *Le gouvernement de l'entreprise familiale* », Publi-Union Édition.
14. CHARREAUX G. (1997): « *Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits* ». Paris, Économica.
15. DAVEL E. et ROBICHAUD D. (2007): « *La relève dans les organisations. Gestion d'un évènement ou d'un processus ?* » in TREMBLAY D.-G. (Sous la direction de). « *D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux* »; pp 255-270, Presse de l'Université du Québec, Québec, Canada.
16. DUCHENEAUT B. (1996): « Les dirigeants de PME : Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître ». Maxima, Paris.
17. GILLET A. (2004): « les entrepreneurs algériens un groupe hétérogène », cahier du Griot, Entrepreneur et PME Approche Algéro-française. Paris, l'Harmattan.
18. JULIEN P.A et MARCHESNAY M. (1988): « La petite entreprise ». Paris, Vuibert-Gestion.
19. JULIEN P.A et MARCHESNAY M. (1996): « *L'entrepreneuriat* », Paris, Economica, gestion poche.
20. KALIKA M. (1988): « *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances* », Economica gestion.
21. KENYON-ROUVINEZ D et WARD J.L. (2004): « *Les entreprises familiales* ». Collection Que Sais-je ? Paris, Presses Universitaires de France.
22. MADOU M. (2007): « *Entre logiques patrimoniales du pater familias et logiques entrepreneuriales de l'homo-economicus: le père, le fils et l'organisation du travail dans les PME algériennes* », in ABEDOU A. BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOU M. (eds) PME, emploi et relations sociales, France-Maghreb, L'Harmattan,
23. SCHEIN EDGARD H. (1985): « *Organizational Culture and Leadership* » San Francisco, Jossey-Bass, 4^{ème} édition.
24. ST-CYR L. et RICHER F. (2003): « *Préparer la relève : Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec* », Montréal: Presses de l'Université de Montréal / Presses HEC Montréal.
25. WTTERTWULGHE R. (1998): « *La P.M.E. Une entreprise humaine* », De Boeck Université.

Articles et communications

1. ALLOUCHE J. et AMANN B. (1997): « *Le retour triomphant du capitalisme familial* », L'Expansion Management Review, juin, n°85.
2. ALLOUCHE J. et AMANN B. (1998): « *La confiance : une explication des performances des entreprises familiales* », *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, Série SG, n°8-9.
3. ALLOUCHE, J et AMANN B. (2000): « *L'Entreprise familiale : un état de l'art* ». Finance, Contrôle, Stratégie, Mars, vol. 3, n°1, pp 33-69.
4. ARREGLE J. L. et al. (2004): « *Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales* », *M@n@gement*, vol. 7, n°2, pp. 13-36.
5. BAH T. (2010): « *La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises* », GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés 1er avril 2010, Montpellier, France.
6. BARBOT M.C. et RICHOMME-HUET K. (2004): « *Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME* ». Colloque « *La métamorphose des organisations* ». GREFIGE.
7. BARNES L.B. et HERSHON S.A. (1976): « *Transferring power in a family business* ». Harvard Business Review, vol. 54 n°4, pp 105-114.
8. BASLY S. (2003): « *Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique* », Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers.
9. 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.
10. BOURDIEU P. (1986): « *The forms of capital* », in RICHARDSON J. G. : « *Handbook of theory and research of the sociologie of education*, New-York, Greenwood Press, pp 241-258
11. BOURDIEU P. (1993): « *A propos de la famille comme catégorie réalisée* », Actes de la recherche en sciences sociales, pp 32-36.
12. BOUSSAGUET S., (2006): « *Réussir son entrée dans l'entreprise: le processus de socialisation du nouveau dirigeant* », 1^{ères} Journées George Doriot – 16-17 mars, Deauville.

Bibliographie

13. BOUSSAGUET S., (2006): «*Réussir son entrée dans l'entreprise: le processus de socialisation du nouveau dirigeant* », 1^{ères} Journées George Doriot – 16-17 mars 2006 - Deauville
14. BOUSSAGUET S. et BAH T. (2013): «*La psychologie de la transmission/reprise de PME : base de réflexion pour la communauté scientifique africaine* », AMS-African Management Studies, vol. 1, n°1, pp.144-163.
15. BOUYACOUB A. (1997): «*Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition: la dimension transnationale* », Cahier du CREAD n°40, 2^{ème} trimestre.
16. BOUYACOUB A. (1999): «*Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale* ». Les Cahiers du CREAD. N° 40, 2^{ème} trimestre.
17. BROUARD F et CADIEUX L. (2007): «*La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte* ». Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.
18. CADIEUX L. (2000): «*La succession dans les entreprises familiales: de quoi parlons-nous au juste ?* », Congrès ASAC-IFSAM, Montréal, Québec.
19. CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002): «*Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs* », 6^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, - Octobre- HEC - Montréal.
20. CADIEUX et al. (2002) : «*La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes: une problématique en quête de chercheurs* », Revue internationales PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 15, n° 1, pp 115-130.
21. CADIEUX L. et LORRAIN J. (2004): «*Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager?* », *Gestion*, vol. 29, n°3, pp 120-128
22. CADIEUX L. (2004): «*La phase du désengagement du processus de la succession : Une étude de cas faite auprès de 5 entreprises familiales ayant réussi leur premier transfert générationnel* ». Congrès ASAC-Québec, Québec, Canada.
23. CADIEUX L. et LORRAIN J. (2004): «*La succession dans les pme familiales : Vers une typologie de rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur* », 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 Octobre, Montpellier, France.

Bibliographie

24. CADIEUX L. (2005) : « La succession dans les PME familiales : vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 18, n°3, pp 343-356.
25. CADIEUX L. (2005) : « *La succession dans les PME familiales: proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur* », *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 18, n° 3-4.
26. CADIEUX L. et BROUARD F. (2006): « *La transmission des entreprises familiales et le rôle des différents conseillers* », 1^{ères} journées George Doriot-16 & 17 Mars 2006-Deauville.
27. CADIEUX L. (2008): « *La transmission des PME familiales: une étude exploratoire sur les compétences des successeurs* », 2^{ème} journée Georges Doriot, Jeudi 15 et Vendredi 16 Mai, HEC, Paris.
28. CADIEUX L. et MORIN M. (2008): « *La transmission d'entreprises: Une étude sur les habitudes d'utilisation des ressources externes par les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs* », Rapport de recherche, Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières.
29. CHARREAUX G. (1991): « *Structures de propriété, relation d'agence et performance financière* », *Revue Economique*, Mai, n°42, pp. 521-552.
30. CHRISMAN J. J. et al. (1998): « *Important attributes of successors in family businesses : an exploratory study* », *Family Business Review*, XI(1), pp 19-34.
31. COLOT O. (2006): « *Profil de repreneur et performance de l'entreprise familiale* », 1^{ères} Journées George Doriot – 16 & 17 mars 2006 - Deauville,
32. COMBLÉ K. et COLOT O. : « *L'entreprise familiale: concept et importance en Belgique. Reflet et perspectives* », XLV, 2, p 92.
33. COMMISSION EUROPEENNE (2002): « *Rapport final du groupe d'experts sur la transmission des petites et moyennes entreprises* »
34. CONSTANTINIDIS C. (2006): « *Les femmes entrepreneures et la transmission d'entreprise* », 1^{ères} Journées George Doriot – 16 & 17 mars 2006, HEC, Paris.
35. CONSTANTINIDIS C. et SANTIN S. (2008): « *La reprise d'entreprises familiales par les filles d'entrepreneur: une lecture en termes de genre* », 2^{ème} journée Georges Doriot, Jeudi 15 et Vendredi 16 Mai, HEC, Paris.
36. COUNOT S. et MULIC S. (2004) : « *Le rôle économique des repreneurs d'entreprise* », INSEE Première, n°. 975, disponible sur www.ceder-reprendre-une-entreprise.com.

Bibliographie

37. DONCKELS R. et AERTS R. (1993), « *Plein feux sur les PME, de la théorie à la pratique* », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Bruxelles, pp 162-164.
38. DYER G. W. (1989): « *Integrating professional management into a family owned business* », Family Business Review, n°11.
39. DYER G. W. (1994): « Potential contributions of organizational behaviour to study of family-owned businesses », Family Business Review, vol. 7, n°2, pp 109-131.
40. FATTOUM S. et FAYOLLE A. (2005): « *L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales* », Série de recherche, EM Lyon, pp 2-39.
41. FATTOUM S. (2006): « *Le désengagement du fondateur dans les entreprises familiales : Cela se passet-il toujours mal ?* », 1^{ères} Journées George Doriot – 16 & 17 mars 2006 - Deauville, HEC, Paris,
42. FCEI (2005): « *La relève: la clé de la réussite* », document de recherche, disponible sur <http://www.cfib.ca/researchf/reports/rr3007f.pdf>.
43. GATTAZ Y. (2001): « *Atouts et handicaps des entreprises patrimoniales* », Leçon inaugurale du DESS. Droit du patrimoine professionnel, 25 octobre Université Paris IX Dauphine.
44. GILLET A. (2004) : « *Les entrepreneurs algériens: un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique* », L'Harmattan, pp 127-140, in ABEDOU A., BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOU M. (eds), « *Entrepreneur et PME. Approche algéro-française* », coll, logique sociale, L'Harmattan.
45. HANDLER W.C. (1992): « *The succession experience of the next generation* », Family Business Review, vol.5, n°3, pp 283-307.
46. JULIEN P.A. (1990): « *Vers une typologie multicritère des PME* », Revue Internationale PME, vol. 3, n°3-4, pp 411-425.
47. KHALIL A. (2006): « *PME en Algérie: de la création à la mondialisation* », 8^{ème} congrès international, l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion, Fribourg, Suisse.
48. Koffi V. et Lorrain J., (2005): « *L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales: le cas des femmes chefs d'entreprise* », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 18, n° 3-4, pp 73-92.
49. LAMEBRECHT J. et PINARY F. (2008) : « *Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales* », recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale

Bibliographie

50. LAMBRETCH J. et PIRNAY F. (2009): « *L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu: la clef de la longévité* », Etude commandée par l'Institut de l'Entreprise Familiale.
51. LE BRETON-MILLER I. (2011) : « *Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales* », Gestion, Vol. 36, n° 1, HEC Montréal.
52. LIN Yue (2006): « *Entrepreneuriat familial et succession: enquête dans la province du Zhejiang* », In: Perspectives chinoises, n°95, pp. 28-38.
53. LORRAIN J. et DUSSAULT L. (1988) : « *Les entrepreneurs artisans et opportunistes : Une comparaison de leurs comportements de gestion* », Revue internationale de PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 1, n°2, p157-176.
54. MADANI W. E. (2010): « *Conseil d'administration dans les entreprises familiales: Eclairage de la littérature théorique et empirique* », ISCAE, LIGUE, Université de la Manouba.
55. MADOU M. (2007): « *Entre logiques patrimoniales du pater familias et logiques entrepreneuriales de l'homo-economicus: le père, le fils et l'organisation du travail dans les PME algériennes* », in ABEDOU A. BOUYACOUB A., LALLEMENT M., MADOU M. (eds) PME, emploi et relations sociales, France-Maghreb, L'Harmattan, pp 241-257
56. MADOU M. (2008): « *Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie: un essai de typologie* », cahier du CREAD n°85-86.
57. MADOU M. et BOUKRIF M. (2009): « *De l'économie administrée à l'économie de marché: les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie* », colloque international sur la vulnérabilité des TPE et PME dans un environnement mondialisé, 11 journée, Canada.
58. MELBOUCI L. (2005): « *Les PME algériennes: Un essai d'analyse par les ressources* », Revue des sciences humaines, n°8, université Mohamed Khider, Biskra.
59. Mezghani L. (2007). La transmission de l'entreprise familiale à Sfax : état des lieux et perspectives. Actes du colloque « Gouvernance et entreprises familiales : la place de l'éthique et du développement durable », 10 et 11 Mai, FSJES Marrakech.
60. MIGNON S., (2000): « *La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ?* », Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, n° 1, p. 169-196.
61. MOULINE J.P. (2000): « *Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée* », Finance-Contrôle-Stratégie, vol. 3, n°1, pp 197-222.

Bibliographie

62. OSEO bdpme (2005): « *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme* », disponible sur http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf.
63. PAILOT P. (1998): « *Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques* » des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », CIFPME, IAE de Metz, octobre.
64. PAILOT P. (1999): « *Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique* », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 12, n° 3, pp 9-32.
65. PETTERSEN N. et ST-PIERRE J. (2005): « *Mener une PME au succès: quelles sont les compétences requises selon les dirigeants de PME et leur entourage* », InfoPME vol. 5 n° 2,
66. PLANTE A. et GRISÉ J. (2005): « *L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises* », Organisation et territoires, vol. 14, n°1, pp 11-18.
67. POULAIN-REHM T. (2006): « *Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques* ». La revue des sciences de gestion, vol. 3, n°. 219, pp 77-88.
68. ROBIC P. et al. (2013): « *La fabrique de l'entrepreneur familial. Une institutionnalisation du processus de transmission comme facteur de pérennité des entreprises familiales* », <hal-00829947>.
69. SANSEAU P. Y. (2005): « *Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse* », recherches qualitatives, vol.25, n°2, pp 33-57.
70. SGHIR S. (2009) : « *Culture et management en Algérie : comment la culture des algériens influence la gestion des ressources humaines ?* », Audit social et renouvellement de la GRH, IAS, Sidi-Fredj, Alger, Mai.
71. ST-CYR L. et INOUSSA R. (2000): « *La planification de la relève dans la PME : revue de littérature et avenues de recherche* », 5° Congrès International Francophone sur la PME 25, 26 et 27 octobre, Lille.
72. ST-CYR L. et RICHER F. (2005): « *La planification du processus de transmission dans les PME québécoises* », Revue internationale P.M.E.: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 18, n° 3-4, p 51-71.

Bibliographie

73. TESSA A. et GHEDDACHE L. (2010): « *La transmission de la PME familiale: une étude exploratoire à partir des perceptions du cédant potentiel* », Les Cahiers du CREAD n°91, pp 105-129.
74. TORRES O. (1997): « *Pour une approche contingente de la spécificité de la PME* », Revue internationale PME, vol. 10, n°2.
75. TOUNÉS A. et ASSALA K. (2007): « *Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens* », 5^{ème} congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat –Sherbrooke-canada-octobre.
76. TRANSREGIO (2005): « *Enquête sur la transmission d'entreprise dans sept pays européens* », disponible sur www.transregio.org.

Thèses

1. CADIEUX L. (1999): « *la succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises familiales fondées par des femmes* », Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières.
2. CADIEUX L. (2004) : « *La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur* », Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières
3. COLOT O. (2007): « *La transmission des PME familiales non cotées: approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises* », Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut.
4. GHEDDACHE L. (2012) : « *étude du comportement stratégique de l'entreprise familiale* », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Mouloud Maameri, Tizi Ouzou
5. GOETSCHIN P. (1987): « *La gestion de la succession dans les PME* ». Revue économique et sociale, Lausanne, juin, pp 98-107.
6. KOFI V., (2008): « *Intégration du successeur dans l'entreprise familiale: étude de cas comparative des stratégies des prédécesseurs et des prédécesseurs* », Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.
7. LWANGO A. B. R. (2009): « *L'entreprise familiale et son capital social: fondements et limites de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession* », Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain

Bibliographie

8. VILLENEUVE F. (1990): « *Portrait perceptuel du processus de socialisation d'un successeur managérial dans une entreprise familiale: une étude exploratoire à l'aide de la cartographie cognitive* », mémoire, Université de Québec à Chicoutimi

Textes juridiques

1. La loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME)
2. Code de la famille. 9 juin 1984.
3. Ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001, relative au développement de l'investissement.
4. Ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence.
5. Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

Sites Internet

<http://www.mipmepi.gov.dz>

www.familybusinessmagazine.com

<http://www.henokiens.com>

Annexe : Le guide d'entretien

Question de départ: pouvez-vous nous raconter la façon dont s'est déroulée la succession au sein de votre entreprise ?

Historique de l'entreprise

Parlez-nous de votre entreprise et des événements marquant son histoire depuis sa fondation ?

- Les circonstances dans lesquelles l'entreprise a été créée (démarrage de l'entreprise et motivations du fondateur);
- Événements importants; tournants; difficultés; évolution du chiffre d'affaire, du nombre d'employés et diversification des produits et des marchés.

La dynamique famille-entreprise

L'omniprésence de l'entreprise au sein de la famille et relations et les membres de la famille?

La planification de la succession

Intention de continuité: depuis quand ?

Planification : comment s'est-elle faite ?

Préparation du successeur

Premier contact avec l'entreprise, où, quand et comment ?

Formation ?

Expérience professionnelle ?

Difficultés rencontrées dans l'entreprise pendant la phase préparatoire

Choix du successeur

Qui a choisi ?

Critère de choix du successeur ?

Désengagement du prédécesseur

Raisons et circonstances de désengagement

La nouvelle vie du prédécesseur

Les changements effectués par le successeur dans l'entreprise et la réaction du prédécesseur

Résumé

Cette recherche aborde le phénomène de la transmission managériale de la PME familiale. L'étude est menée sur la base d'un échantillon de cinq PME familiales de la wilaya de Bejaia. Notre questionnement porte sur quatre volets dans la compréhension de la succession managériale dans les entreprises familiales: la planification de la succession, la préparation du successeur, le choix du successeur et le désengagement du prédécesseur. Enfin, nous nous intéressons au passage des étapes du processus de la succession managériale.

Au terme de cette recherche, il s'est avéré que les fondateurs planifient peu leur succession. Par ailleurs, la préparation des successeurs se fait essentiellement par un apprentissage sur le tas, ce qui permet aux prédécesseurs de se désengager progressivement au fur et à mesure que leur successeur acquiert de plus en plus de responsabilités. En outre, la désignation de ces derniers à la tête de l'entreprise est basée sur des critères liés au genre de l'individu et ses qualités morales.

Mots clés: PME familiale, prédécesseur, successeur, succession managériale

ملخص

يتناول هذا البحث ظاهرة انتقال الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية. أجريت الدراسة على أساس عينة من خمسة مؤسسات صغيرة ومتوسطة عائلية من ولاية بجاية. يركز تحقيقنا على أربعة عناصر في فهم الخلافة الإدارية في الشركات العائلية التخطيط، إعداد الخليفة، اختيار الخليفة وفك ارتباط السلف

في نهاية هذا البحث، تبين أن المؤسسون لا يهتمون كثيرا بتخطيط الخلافة. وعلاوة على ذلك، إعداد الخلفاء يتم بشكل رئيسي من خلال التعلم على الوظيفة ما يسمح للسلفاء بالتنازل تدريجيا. وبالإضافة إلى ذلك، يقوم تعيين الخلف على أساس المعايير المتعلقة بنوع الجنس للفرد والصفات المعنوية

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية، السلف، الخلف، الخلافة الإدارية.

Abstract

This research addresses the phenomenon of managerial transmission of family SMEs. The study is based on a sample of five family SMEs in the wilaya of Bejaia. Our questioning concerns four aspects in the understanding of managerial succession in family enterprises: The succession planning, the preparation of the successor, the choice of the successor and the disengagement of the predecessor. Finally, we are interested in the passage of the stages of the process of managerial succession.

At the end of this research, it was found that the founders little plan their succession. In addition, preparation for successors is mainly through on-the-job learning, which allows predecessors to gradually disengage as their successors acquire more and more responsibilities. Moreover, the designation of the latter at the head of the company is based on criteria related to the individual's gender and its moral qualities.

Keywords: family SME, predecessor, successor, managerial succession