

## LA TRANSMISSION DE LA PME FAMILIALE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE A PARTIR DES PERCEPTIONS DU CEDANT POTENTIEL

Ahmed **TESSA**<sup>1</sup>  
Lyés **GHEDDACHE**<sup>2</sup>

### Résumé

Ce présent article aborde le phénomène de la transmission de la PME familiale. L'étude est menée sur la base d'un échantillon de PME familiales de la wilaya de Tizi-Ouzou, centrée sur le point de vue des propriétaires dirigeants. Elle nous montre que la transmission familiale est la forme de transfert préférée sinon très vivement souhaitée par ceux-ci. Tout de même les patrons négligent (intentionnellement ou non) la planification de la succession; ils ont tendance à la repousser au plus loin dans le temps en assimilant le projet successoral à un héritage familial ultérieur. Les propriétaires dirigeants font ainsi "patienter" les futurs repreneurs par diverses techniques, en vue d'éviter le risque d'un éventuel désintérêt de la part de ces derniers pour la reprise de l'affaire familiale après le départ des premiers, manquant ainsi le relais transgénérationnel tant souhaité. Sur le plan du genre, les filles des propriétaires dirigeants apparaissent comme étant des "successeurs effacés", dans la mesure où leurs pères privilégient des successeurs mâles. Toutefois, leurs épouses occupent une place et acquièrent un pouvoir qui évolue avec le cycle de vie de la famille.

### Mots clés

PME familiale, processus de succession, prédécesseur, successeur, développement, entrepreneur.

### Classification JEL : O 10

---

<sup>1</sup> Maître de conférences, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales. Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.

<sup>2</sup> Doctorant, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales. Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.

- Les auteurs de ce travail tiennent à remercier leur collègue, Mr Arezki ANICHE, pour ses pertinentes remarques.

## INTRODUCTION

L'Algérie fait partie des nombreux pays dans lesquels les PME familiales sont des composantes primordiales du tissu économique. Dans l'économie de marché qui s'installe graduellement à partir du début des années 1990, celles-ci ont été appelées à jouer un rôle très important sur plusieurs fronts afin de permettre à l'Etat de se retirer de son rôle d'entrepreneur; la bonne santé de ces PME étant une condition essentielle pour une transition réussie avec l'atténuation de la forte dépendance des revenus du pays des hydrocarbures. Certaines thématiques, telles que la création d'entreprise, la croissance et l'exportation ont bénéficié de l'attention tant des pouvoirs publics que des milieux académiques algériens. Toutefois à notre connaissance, en Algérie, la transmission d'entreprise n'est pas aussi explorée que les thématiques précédemment citées. Peut-être la jeunesse de la plupart des PME familiales algériennes est-elle à la source de cette lacune. Pourtant les efforts consentis aujourd'hui (en matière d'encouragement à la création d'entreprise, à la croissance, à l'exportation) méritent malgré tout d'être pérennisés par un passage réussi d'une génération à l'autre. Le problème de la transmission peut alors avoir des conséquences négatives au niveau macro-économique: pertes d'emplois, coût social important, manque à gagner pour le pays, perte de savoir-faire, détérioration du tissu industriel, etc. Une bonne préparation de la succession, nécessite d'appréhender cette question suffisamment avant les «dates butoirs» car il n'est plus à démontrer que c'est une condition essentielle pour la continuité de l'entreprise.

En effet, plusieurs recherches ont fait ressortir des bilans peu reluisants, voire même déficitaires. Beckard et Dyer (1983), estiment que l'espérance de vie moyenne d'une entreprise familiale est d'environ 24 ans seulement. Aronoff (2001) pour sa part, estime que 30% des entreprises familiales réussissent le passage à la seconde génération, seulement 10 à 15% parviennent à atteindre la troisième et uniquement 3 à 5% arrivent jusqu'à la quatrième génération. La cause principale est la négligence de la planification de la transmission par le patron c'est-à-dire le cédant potentiel (ou «le prédécesseur» tel que largement repris dans la littérature). En outre, Donckels et Hoebeke (1989) avancent que la plupart des entreprises familiales de la première génération ne survivent pas à leur fondateur à cause de l'absence de plan de succession.

En Algérie on ignore encore «la part de responsabilité» de la transmission non réussie dans le taux de mortalité des PME. En effet, les statistiques que diffusent le Ministère de la PME et de l'artisanat<sup>3</sup> ne laissent pas apparaître cette dimension lorsqu'il s'agit notamment de radiation et surtout de réactivation.

## **1. La problématique de la transmission de la PME familiale : une vue d'ensemble**

### **1.1. De la PME familiale<sup>4</sup>**

Handler (1989) et Hugron (1998) considèrent que la PME familiale<sup>5</sup> peut être définie comme étant une organisation à taille humaine dont la propriété et le pouvoir de gestion sont sous le contrôle effectif des membres de naissance ou par alliance d'une même famille; ce qui se traduit le plus souvent par une confusion implicite des patrimoines de la famille et de l'entreprise (Hiri-goyen, 1981). Ce type d'entreprise présente la particularité de se situer à l'intersection d'un «système familial» fonctionnant suivant une logique d'émotivité et d'un «système entreprise» géré selon une logique de rationalité (Goetschin, 1987). Bauer (1993) indique que le processus décisionnel du dirigeant de ce type de structure fait intervenir plusieurs logiques qui le font agir comme :

- 1) «*Homo Economicus*» qui a le souci de gérer son affaire avec rationalité.
- 2) «*Homo Politicus*» qui se préoccupe de la préservation de son pouvoir tant au sein de l'entreprise que dans sa famille.
- 3) «*Homo Familias*» qui est un responsable attentif et soucieux du devenir des membres de sa famille ainsi que de la notoriété de son nom.

---

<sup>3</sup> Et cela même si les responsables se sont efforcés d'améliorer la qualité des statistiques qu'ils présentent par des avancées notamment techniques notables, tel qu'il est précisé dans leur rapport sur l'exercice 2008.

<sup>4</sup> Nous n'allons pas aborder ici le très vif débat qui s'est tenu autour de la définition de l'entreprise familiale et qui reste toujours ouvert. Pour le lecteur intéressé, voir notamment Sharma, P. (2004), An overview of the field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, Family Business Review, San-Francisco, 17(1):1-36.

<sup>5</sup> Il s'agit de la PME familiale non cotée, suivant les auteurs cités.

Bauer (1993) ajoute également que dans l'entreprise familiale de taille modeste l'organigramme s'apparente à la structure familiale. On retrouve le père fondateur au sommet de la hiérarchie, une place à laquelle il réfléchit<sup>6</sup> déjà à «transmettre» à son fils aîné. Les femmes du groupe (épouse, filles, belles-filles...) sont chargées des tâches de gestion quotidienne et de secrétariat. Enfin, les frères cadets se voient confiés à des postes relatifs aux tâches opérationnelles de production et de vente. Un tel organigramme répond en fait au souci du respect de la hiérarchie des générations qui passe par des critères à l'instar des différences d'âges et du degré de parenté qui lie chaque membre au dirigeant-fondateur.

## 1.2. Bref état de la recherche sur la transmission des entreprises familiales

Ces dernières années, les recherches menées sur l'entreprise familiale ont connu un développement spectaculaire (Sharma, 2004; Arregle, Durand et Very, 2004). Elles démontrent qu'il existe des régions, des territoires, des pôles fortement dynamiques; certaines communautés se révèlent fortement entrepreneuriales, quitte à développer leurs affaires hors du pays d'origine à l'exemple des Djerbiens et des Mozabites<sup>7</sup>. La succession a figuré au premier plan des préoccupations des chercheurs (Cadieux, 2003). Ceci a d'ailleurs été confirmé par diverses études : Dyer et Sanchez (1998) ont constaté que sur les 186 articles publiés dans la *Family Business Review* entre 1988 et 1997, la problématique de la succession figurait parmi les principaux thèmes étudiés. Christina Constantinidis a récemment<sup>8</sup> traité de ce thème et soulève les problèmes que rencontre le propriétaire en transférant ses pouvoirs aux héritiers. Dans cet article l'auteur a bien souligné les contraintes de la continuité de l'édifice familial dans une dialectique de genre. En Algérie ce problème est beaucoup plus pressant en relation avec la question de la place de la

---

<sup>6</sup> Nous pouvons remarquer que le dirigeant «pense transmettre» mais n'agit pas encore comme nous allons le développer ultérieurement.

<sup>7</sup> Michel Marchesnay, Sama Chabchoub, Henda Ellouze- Karray «Y a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen», p100 in *Revue française de gestion*, volume 32 N°66 2006

<sup>8</sup> Christina Constantinidis «Entreprise familiale et genre: Les enjeux de la succession pour les filles» *Revue française de gestion* 2010, N°200.

femme dans la hiérarchie sociale. La problématique de la succession figurait parmi les principaux thèmes étudiés à côté des interactions famille/entreprise, de la performance, de la gouvernance, de l'éthique et des valeurs de l'entreprise familiale<sup>9</sup>.

Sur ce même thème, Handler (1994) et ensuite Christina Constantinidis (2008) ont pu identifier cinq principaux axes de recherche à savoir: le processus de la succession, le rôle du fondateur, la perception du successeur, l'analyse systémique et dynamique et les facteurs de résistance.

### **1.3. Autour du processus successoral**

#### **1.3.1. La transmission : un processus plus qu'un évènement**

Les définitions de la transmission<sup>10</sup> d'entreprise familiale ont été nombreuses et variées. Toutefois les auteurs s'accordent à dissocier les deux dimensions fondamentales qui y sont étroitement imbriquées: la propriété et le management. Plusieurs recherches ont d'ailleurs montré que le successeur à la direction n'est pas toujours le même que le successeur à la propriété. De plus les transferts de direction et de propriété s'effectuent de façon décalée. Le premier s'enclenche généralement avant le second et s'échelonne sur une durée de temps plus longue (Gasse et al. 1988). Chacune des deux dimensions de la transmission fait appel à des connaissances spécifiques: l'une au savoir-faire managérial, l'autre à la compétence juridique, fiscale et financière (Hugron, 1991).

Parmi la variété des définitions proposées, Handler (1992) considère que la succession correspond uniquement au transfert de pouvoirs managériaux. Par contre, d'autres définitions font apparaître à la fois les deux dimensions (le management et la propriété), telle que la définition proposée par Hugron (1991) qui en ajoutant un aspect générationnel, considère que la succession renvoie à la transmission-du savoir-faire managérial et du capital de l'entre-prise- par un prédécesseur à un successeur de la génération suivante.

---

<sup>9</sup> De leur côté Chrisman, Chua et Sharma (2003) sont parvenus aussi à des résultats similaires.

<sup>10</sup> Dans ce travail, les vocables de transmission, transfert et succession sont utilisés indistinctement; car effectivement il faut le reconnaître il y a des différences significatives entre ces concepts.

De plus, les auteurs s'accordent à préciser que la transmission n'est pas un événement figé ou un simple passage de témoin d'une génération à l'autre. Il s'agit plutôt de tout un long processus composé d'étapes et d'événements qui s'échelonnent dans le temps. Ce processus nécessite une préparation et une démarche volontaire débutant bien avant le moment où le successeur fait son entrée dans l'entreprise et se terminant au moment où le prédécesseur se retire (Barnes et Hershon, 1976; Churchill et Hatten, 1987; Handler, 1990; Hugron, 1992; Longenecker et Schoen, 1978).

### **1.3.2. La transmission : un processus nécessitant une planification**

Les chercheurs ont esquissé des modèles pour décrire le déroulement de ce processus. Ils le structurent en phases qui s'enchaînent pour aboutir à la finalisation de cette étape très délicate de l'entreprise familiale. Durant cette période, nous assistons à un désengagement progressif du prédécesseur au profit d'une croissance du rôle du successeur jusqu'à sa prise effective du poste de dirigeant qui est l'événement clé de la succession.

Hugron (1991) décompose le processus de succession managériale en quatre étapes. Il commence par une phase d'incubation. En second et troisième lieux viennent le choix du successeur et le règne conjoint. Enfin le processus se termine par une phase de désengagement du prédécesseur. Suivant ce modèle, la succession sera effective une fois que les quatre phases seront accomplies selon une période de temps variable et propre à chaque entreprise. Pour Handler (1990) la succession consisterait en un processus progressif d'ajustement mutuel des rôles entre le prédécesseur et le successeur. On assiste à un transfert d'expérience, de leadership, d'autorité et de pouvoir de décision du premier au second. A chacune des phases pourraient être associés des comportements particuliers au dirigeant et au futur successeur. Ces acteurs jouent des rôles différents suivant le stade d'évolution du processus. C'est ainsi qu'il y aurait un désengagement progressif du dirigeant dans le temps. Au départ, le dirigeant gère à lui seul sa propre entreprise (*sole operator*) tandis que le successeur potentiel n'a presque aucun rôle bien défini dans l'entreprise (*no role*). Chronologiquement, le successeur potentiel commence à remplir certaines tâches et à aider le dirigeant (*helper*) tandis que ce dernier

devient monarque (*monarch*). Ensuite, le rôle du successeur potentiel va s'affirmer encore plus et il deviendra le gestionnaire de l'entreprise (*mana-ger*) alors que le propriétaire dirigeant adoptera le rôle de déléga-teur/superviseur (*delegator/overseer*). Le dernier stade du processus intervient au moment où le successeur devient dirigeant effectif de l'entreprise (*leader/chief, decision-maker*) alors que le prédéces-seur adopte le rôle de conseiller (*consultant*).

#### **1.4. Les formes de transmission d'entreprise**

L'entreprise familiale n'est pas toujours systématiquement reprise par la famille de la génération suivante. Dans les faits, la transmission peut prendre plusieurs formes qui se caractérisent par le repreneur. Suivant cette optique, Brouard et Cadieux (2007) distinguent trois principales formes de transmission.

##### **1.4.1. La transmission familiale**

Elle concerne les entreprises où les membres de la famille de la nouvelle génération reprennent en main l'affaire familiale qui leur est transmise par leurs parents. Dans ce cas de figure, c'est non seulement l'entreprise qui est maintenue mais également son caractère familial initial qui est pérennisé. En effet, suivant cette forme de transmission le processus peut être suffisamment long. Il débute bien avant l'intégration du successeur dans l'entreprise et se termine lors du retrait définitif du prédécesseur (Cadieux, 2005; Hugron, 1992; LeBreton-Miller et al. 2004; Lambrecht, 2005). Cette démarche favorise à la fois un meilleur transfert de connaissances du premier au second (Lambrecht, 2005; Sharma, 2004) et un plus fort engagement des employés et des membres de la famille (Allouche et Amann, 1998). De plus, cette forme de transmission garantit le maintien du caractère familial de l'entreprise (toutes les vertus reconnues pour ce type d'entreprises).

Pourtant cette forme de transmission présente certains inconvénients dont le principal est celui inhérent aux risques de conflits qu'engendre l'agrandissement de la taille de la famille appelée à reprendre en main l'entreprise (Astrachan et McMillan, 2003; Bork *et al.* 1996; Hilbert-Davis et Dyer, 2003; Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

### **1.4.2 La transmission interne non familiale**

Cette forme de transmission peut concerner soit un ou plusieurs employés, soit un ou plusieurs actionnaires n'ayant aucun lien de parenté avec le dirigeant de l'entreprise. L'importance se situe au niveau de connaissance dont dispose le repreneur potentiel sur l'entreprise avant d'en assumer l'entière responsabilité (Barbot et Richome-Huet, 2007). Ceci conditionne, pour une grande part, la réussite de la transmission notamment lorsqu'il s'agit de cadres ayant eu une expérience suffisamment longue au sein l'entreprise. Des cadres qui permettent de conserver l'expertise managériale au sein de l'entreprise tout en protégeant la confidentialité du savoir-faire, des méthodes et des procédés utilisés (Lambert *et al.* 2003).

### **1.4.3 La transmission externe**

Lorsque le dirigeant de la PME familiale ne trouve pas de repreneurs potentiels parmi ses membres et ses employés, il pourrait alors céder son entreprise à des personnes sans aucun lien avec sa famille et avec son entreprise. Cette forme présente plusieurs dangers pour la pérennité de l'entreprise dans la mesure où le repreneur lui est totalement étranger. Ainsi l'information nécessaire lui manque et il peut rencontrer des difficultés à se faire accepter par les employés présents dans l'entreprise depuis plusieurs années (Deschamps, 2000), notamment lorsque le prédécesseur se retire rapidement de l'entreprise; dans ce cas en effet la transmission se serait déroulée sans aucune préparation.

## **1.5. L'approche systémique de la transmission d'entreprise**

La principale difficulté dans l'analyse de la succession de l'entreprise familiale provient du fait de sa dynamique. Cette dernière est composée de plusieurs sous-systèmes indissociables à savoir : le fondateur ou le dirigeant-propriétaire, l'entreprise et la famille. Pour Dyer et Handler (1994), les différences situées à la base de ces sous-systèmes sont des sources de conflits inévitables. En effet, la dynamique familiale relève de règles, de normes et de comportements implicites alors que celle de l'entreprise est plus structurée et relève de règles formelles.

L'approche systémique va permettre d'appréhender la transmission de l'entreprise familiale dans sa globalité à travers plusieurs angles en distinguant l'environnement interne et externe. Chacun d'entre eux est caractérisé par la coexistence de plusieurs sous-systèmes.<sup>11</sup>

### **1.6. La succession : un processus jalonné de crises**

Hershon (1975), dans son étude, identifie deux types de problèmes pouvant survenir lors d'un processus de succession: d'ordre psychologique lorsqu'il s'agit du transfert de pouvoir et d'ordre organisationnel lorsqu'il s'agit du mode d'exercice du pouvoir.

A partir de là, l'auteur fait apparaître trois crises possibles. Il y a la crise du « laissons aller » générée par la résistance du fondateur de l'entreprise à abandonner sa place au profit de son successeur. Il existe aussi la crise de réorganisation occasionnée par la complexification de la direction de l'entreprise qui passe d'une direction assurée par un seul homme à une direction générale. Enfin, il y a la crise de succession qui peut se présenter suivant trois scénarios possibles :

-Le premier cas de figure est celui où il n'y a qu'un candidat à la succession. Dans cette hypothèse c'est «le temps qui fait les choses». Huit années de préparation au minimum seront nécessaires pour dépasser la crise de succession.

-Le second cas de figure est celui où il y a coexistence de plusieurs candidats à la succession. Cette situation nécessitera alors un long travail pour atténuer les tensions et développer entre eux un esprit de coopération, condition primordiale pour le succès de l'opération.

-Le dernier scénario est celui où il y a absence de candidat issu de la famille. Le choix devra alors porter sur un candidat externe; il y aura des risques d'atteinte aux traditions familiales et de manifestations de séries de crises.

### **1.7. La mauvaise préparation : la principale cause d'échec**

La mauvaise préparation de la transmission peut avoir plusieurs origines. Elle peut provenir de l'entreprise qui reçoit un nouveau dirigeant. Cet état de fait peut être dû à la nature des stratégies des

---

<sup>11</sup> Pour le lecteur intéressé, voir notamment Brouard et Cadieux (2007).

dirigeants-proprétaires des PME familiales qui ont tendance à internaliser les marchés du travail et des capitaux, pour minimiser les coûts de transaction et pour renforcer la dépendance de l'entreprise à leur égard. Ils rendent par conséquent celle-ci très sensible et vulnérable au changement de dirigeant (Vatteville, 1994). De plus, chaque dirigeant de PME familiale peut avoir sa propre manière de penser et sa vision stratégique. Cet écart peut se traduire par des difficultés d'adaptation de l'entreprise au changement de dirigeant.

Le problème peut également provenir d'un mauvais choix du successeur qui se fait suivant des critères subjectifs plutôt qu'objectifs (c'est-à-dire la personne qui a le profil, les aptitudes et des objectifs qui rencontrent ceux de l'entreprise); un choix qui vise à satisfaire la famille plutôt que les intérêts de l'entreprise laquelle subira le manque de compétences du successeur. Selon Donckels et hoebeke (1991), 40% des dirigeants s'occupent personnellement et sans aide du recrutement du successeur. Ils se laissent guider par la subjectivité.

D'autres problèmes peuvent survenir lors de la mise en œuvre de la transmission de l'entreprise (voire au-delà même de celle-ci) à cause de divergences d'intérêts des différentes parties concernées. Déjà au niveau de la famille, on peut distinguer des actionnaires familiaux non actifs, qui peuvent avoir des attentes typiquement d'investisseurs, pour lesquels la distribution des dividendes (voire même la réalisation de plus-values par la cession de leurs actions) importe le plus et des actionnaires actifs pour qui la continuité de l'entreprise importe le plus. Ces derniers privilégient le réinvestissement des bénéfices. Des conflits peuvent également survenir pendant la phase de transition du processus entre le prédécesseur qui est, à ce moment là, toujours propriétaire de l'entreprise familiale et le successeur qui en est le manager. Lorsque le premier détecte des comportements opportunistes de la part du second, la crise prend des racines (il s'agit en fait d'un problème d'agence, le prédécesseur étant le principal et le successeur jouant le rôle d'agent).

## **2. Méthodologie de travail**

Notre étude s'est déroulée durant une période de cinq (05) mois allant de juillet 2009 à novembre de la même année. L'échantillon a été constitué d'entreprises ayant leur siège social au niveau de

différentes localités de la wilaya de Tizi-Ouzou. Notre critère essentiel de sélection des PME familiales a été l'âge des dirigeants-fondateurs : c'est-à-dire ceux qui sont à un âge à partir duquel nous pouvons discuter «raisonnablement» de la transmission. Ceci nous a amenés à nous intéresser uniquement aux dirigeants relativement âgés (ou même âgés) et à ne pas inclure dans notre échantillon de jeunes entrepreneurs. En somme, nous avons retenu 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. Toutes ont été créées après 1990, leurs patrons-fondateurs appartiennent alors aux nouveaux entrepreneurs algériens au sens de Bouyacoub (1997).

Nous avons mené notre enquête par des entretiens semi-directifs. Cette technique permet à la fois de laisser l'enquêté s'exprimer sur le sujet tout en nous laissant la possibilité d'intervenir par des questions et d'enrichir ainsi le contenu de la réponse qu'il vient de donner (comme par exemple proposer des suppositions dans certaines situations, nous permettant ainsi de sonder le fond de sa pensée sur le sujet abordé). Toutefois, il est important de signaler qu'il s'agit d'un sujet très sensible dans notre société ; nous avons dû mettre à l'aise le répondant en passant à un autre sujet dès que l'hésitation se ressentait. En effet, plusieurs questions relatives à la transmission sont considérées comme tabous même au sein de la famille elle-même.

Les entrevues se sont déroulées au niveau des sièges sociaux des entreprises pendant des durées de temps variables. En effet malgré le préalable des rendez-vous, un chef d'entreprise est toujours très sollicité. Soucieux d'avoir en face de nous des interviewés très à l'aise et attentifs, nous avons dû être compréhensifs et «renégocier» certains rendez-vous. Au final nous avons pu obtenir des entretiens d'une durée moyenne de 40 minutes par cas.

Les répondants sont tous mariés et ont, au moins, deux enfants à charge<sup>12</sup>; nous n'avons pas été confrontés à des cas d'héritier unique ni même à des cas où les chefs d'entreprises n'ont que des filles<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Nous utilisons ici intentionnellement l'expression d'«enfants à charge», car c'est la propre vision du chef d'entreprise par rapport à sa famille, même lorsque par exemple ses enfants sont de petits patrons de micro-entreprises autres que l'affaire familiale, comme nous allons le détailler plus loin.

<sup>13</sup> Christina Constantinidis «Entreprise familiale et genre: les enjeux de la succession pour les filles» Revue française de gestion 2010, N°200

L'âge moyen des enfants est assez variable, allant d'enfants en bas âge à des pères (ou mères) de famille (le chef d'entreprise est ici grand-père).

Les niveaux d'instruction des chefs d'entreprises sont très variables allant de l'universitaire jusqu'au sans diplôme<sup>14</sup>. En effet, le secteur du bâtiment est investi à la fois par d'anciens maçons sans aucune formation et par d'anciens cadres d'entreprises publiques titulaires de diplômes universitaires; il s'agit soit de retraités, soit de personnes ayant «ras-le-bol» du statut de salarié.

### **3. Objectifs de l'étude**

A travers ce travail, nous avons tenté d'explorer le phénomène de la transmission de l'entreprise familiale. Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'étude de la perception de cette dimension par les chefs d'entreprises: c'est-à-dire ceux qui sont, à priori, de futurs cédants de PME familiales. Plusieurs questions de recherche, inhérentes à cette étude, apparaissent alors. 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 patrimoniale et transmission managériale, etc.

### **4. Résultats et discussions**

#### **4.1. Une transmission familiale très souhaitée**

La quasi-totalité des chefs d'entreprises interrogés affirment souhaiter que ce soit leurs enfants qui prennent le relais. Nous les avons souvent entendus dire que leur parcours a été très difficile. Ils jugent qu'ils ont fait le plus gros du travail et que la suite sera moins pénible pour leurs enfants. Il s'agit même d'une volonté très vive s'exprimant par des réponses accentuées du genre «c'est pour eux que j'ai bâti tout cela!»<sup>15</sup> ou même «si ce n'est mes propres enfants, qui

---

<sup>14</sup> BOUYACOUB (1997) rejette l'idée reçue suivant laquelle les entrepreneurs algériens n'ont pas de niveau d'instruction. Et c'est effectivement le cas, à notre avis.

<sup>15</sup> Dans certains cas, ce type de question paraît même être mal posée car pour l'interviewé il s'agit d'une évidence; pour lui il serait inimaginable que quelqu'un

m'hériterait alors?». La transmission familiale est donc privilégiée et très vivement souhaitée par les fondateurs des entreprises enquêtées.

Du côté des successeurs potentiels, la même tendance est observée. Leur volonté paraît être entraînée par celle de leurs pères, quitte à sacrifier leur formation universitaire<sup>16</sup>. Ceci peut s'expliquer par la rudesse du marché du travail en Algérie; c'est une situation qui présente l'entreprise familiale comme une véritable aubaine pour les enfants du chef d'entreprise qui n'auront pas ainsi à affronter les aléas de ce marché (explication par un fait d'ordre rationnel) ou qui ont le sentiment d'être investis d'une responsabilité envers la famille (explication par un facteur d'ordre affectif).

#### 4.2. La volonté de transmettre

Même si les patrons des PME familiales rêvent de voir succéder leur propre progéniture à la tête de l'affaire qu'ils ont fondée, dans les faits cette bonne volonté est toujours sujette à de multiples freins d'ordre psychique qui font qu'ils ne cherchent pas les meilleurs moyens de transmettre. Ils utilisent plusieurs techniques. Le chef d'entreprise préfère lancer ses enfants en leur créant des micro-entreprises<sup>17</sup> plutôt que de leur transmettre «sa propre entreprise». Il conserve son affaire et agrandit «l'empire commercial familial» tout en ayant un droit de regard sur la micro-entreprise puisque le capital de départ ou une partie de celui-ci lui appartient<sup>18</sup>. Ceci lui confère également une fierté et un prestige dans son village ou sa région. Il

---

ne veuille pas faire hériter ses enfants. Nous constatons donc la confusion entre la transmission d'une entreprise et l'héritage de biens familiaux.

<sup>16</sup> Certains étudiants intègrent l'affaire familiale (à temps plein) après avoir terminé leurs études, en dépit du fait que leur formation est fort différente du domaine d'activité de l'entreprise de leurs parents. C'est un phénomène qui peut certes s'expliquer en partie par un marché du travail très serré pour diverses branches de spécialités, mais c'est également et surtout par un sentiment de responsabilité envers les parents que certains concèdent de tels sacrifices.

<sup>17</sup> De plus, la création d'entreprise revêt même le caractère d'un effet de mode avec les diverses facilités accordées par l'Etat algérien, qu'il s'agisse des facilités administratives, aménagements fiscaux, etc.

<sup>18</sup> Au-delà de cette légitimation du pouvoir par la propriété, les enfants sont plus enclins à accepter l'autorité parentale qui constitue un des piliers de la culture de notre société (même si l'on s'est considérablement éloigné de la société patriarcale traditionnelle).

trouve la satisfaction par sa réussite en tant que «bon» responsable ou père de famille ayant pu transformer ses enfants en chefs d'entreprises.

Certains auteurs expliquent ce phénomène par divers facteurs de résistances d'ordre individuel principalement inhérents à la personnalité du dirigeant. Celui-ci éprouve des difficultés à accepter de laisser sa place à une autre personne même lorsqu'il s'agit de son propre fils. C'est en fait un sentiment d'ambivalence qui se traduit par des contradictions entre ses paroles et ses actes. Même si consciemment le dirigeant désire transmettre l'entreprise à ses enfants, il leur en veut en même temps de prétendre gérer son bien le plus précieux (Hugron, 1992; Mouline, 2000). Même s'il souhaite vraiment qu'ils réussissent, cela sera toujours en sa présence et sous son pouvoir (Handler et Kram, 1988; Hugron, 1992; Kets de Vries, 1977)<sup>19</sup>. Les raisons qui expliquent cette attitude sont diverses. Elles se réfèrent au déni de la mort ou au désir d'immortalité (Lansberg, 1988), au refus de se défaire de l'entreprise qui représente une extension de lui-même, à la peur que le successeur délaisse ce qui a été accompli (Kets de Vries, 1988) et à la perte du pouvoir détenu des années durant sur son entreprise et sur sa famille (Barnes et Hershon, 1976; Handler et Kram, 1988; Kets de Vries, 1977; Sonnenfeld, 1988).

#### **4.3. Comment choisir le(s) futur (s) successeur(s) ?**

Les patrons de PME familiales que nous avons rencontrés, parlent beaucoup plus de succession au sens d'héritage. Ce dernier étant un thème très sensible au niveau de la famille, les risques de conflits qui sont susceptibles de survenir ne sont pas rares et leurs conséquences sont difficilement réversibles. De ce fait, nous les (les patrons de PME) avons entendus développer des discours égalitaristes sur tous les plans. Une fois de plus, la PME familiale subit les soucis de la famille puisqu'il n'est pas question de la confier au plus méritant

---

<sup>19</sup> D'autres auteurs vont encore plus loin dans l'explication de ce phénomène, tels Handler et Kram (1988) qui avancent que cette forme de résistance, dite individuelle, peut se traduire par le sabotage intentionnel de la succession par le dirigeant, afin de prouver son utilité ou même rechercher un «clone» pour perpétuer son image car dans son inconscient, le successeur idéal serait le Moi idéal (Kets de Vries, 1988; Mouline, 2000).

(même à une personne compétente mais n'appartenant pas à la famille). Elle sera confiée à celui qui peut maintenir la cohésion du groupe familial. Ainsi, le chef de famille voudrait agir de telle sorte que ses enfants soient tous égaux (donc pas de préférences) sur le plan de la transmission patrimoniale. Pour la succession managériale, c'est en fait le système familial qui va décider: chaque famille a son propre «modèle d'émergence du leader». Dans les sociétés algériennes des temps passés<sup>20</sup>, il était presque certain que l'aîné prendrait la place du patriarche après son décès. En revanche, dans notre étude, nous n'avons pas pu établir cette «évidence transgénérationnelle» même si le respect envers les aînés est caractéristique dans notre société actuelle. A priori les enquêtés réfutent l'idée et penchent pour le «meilleur», ou le «plus apte». Certains dirigeants préfèrent même laisser la question de ce choix délicat à la concertation entre les futurs successeurs. Pourtant, en père de famille, le patron de la PME familiale a toujours un penchant (ou une préférence) pour l'un de ses enfants- pour un critère ou pour un autre- mais c'est une vérité qu'il ne peut pas nous révéler. Nous arrivons alors à l'idée qu'il s'agit d'un «implicite compromis familial» qui s'établit dans le temps, de telle sorte que le nouveau chef soit accepté sans grands dommages pour la cohésion du groupe familial. Par exemple lorsque l'un des enfants reprend la direction de l'affaire familiale, il est presque naturellement accepté puisqu'il est connu pour avoir été le préféré de son père.

#### 4.4. L'âge et la transmission

Que l'on soit devant des chefs d'entreprises ayant quarante (40) ans ou devant d'autres ayant dépassé l'âge légal de la retraite, la transmission est toujours perçue, à priori, comme étant une question importante et même pressante à laquelle ils réfléchissent déjà très sérieusement. Par contre, ce qui fait la différence c'est que le premier peut toujours invoquer des prétextes pour justifier l'absence de préparation de la transmission, ayant encore le temps en sa faveur, tandis que le second ne peut donner que de vagues justifications. En effet, il s'agit du «vouloir sans vouloir» au sens de Ward et Kenyon-

---

<sup>20</sup> Voir à ce sujet, ADDI. L, (2005). Femme, famille et lien social en Algérie. In Thiebaut A et Ladier M, Famille et mutations sociopolitiques. L'approche culturaliste à l'épreuve, Ed. La Maison des sciences de l'Homme, Paris, 2005.

Rouvinez (2004) pouvant s'expliquer par plusieurs aspects, d'ordre psychologique, présentés sous un ensemble de craintes justifiées ou non: crainte de perdre un certain niveau de prestige acquis dans la société en tant que chef d'entreprise, risque de perdre le contrôle parental des enfants en les affranchissant de son autorité patronale, crainte de devoir sacrifier un train de vie luxueux de patron etc.<sup>21</sup>

Un autre volet, qui permet au chef d'entreprise de retarder encore la transmission, est son sentiment que son entreprise est encore trop jeune et n'est pas très bien établie. C'est en fait un point de vue qui pourra le poursuivre durant toute sa vie (c'est presque le défaut humain suivant lequel la personne se lance dans une vaine tentative de parfaire les choses).

#### **4.5. La préparation de la transmission managériale : une nécessité reconnue**

Les dirigeants interviewés sont, à l'unanimité, d'accord sur la nécessité de préparer les futurs successeurs pendant une durée suffisamment longue. «Ce n'est pas facile vous savez! Moi-même, j'ai beaucoup de choses à en apprendre encore». Tel est l'exemple d'une réponse souvent entendue au cours des entretiens<sup>22</sup>. 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. A coté de cette technique de préparation, certains dirigeants envoient également leurs enfants en formation dans des écoles privées pour se perfectionner<sup>23</sup>. En somme, les réponses relatives à cette question de

---

<sup>21</sup> Ce sont là, bien évidemment, des raisons non explicitement avouées par les répondants.

<sup>22</sup> Outre cette reconnaissance de la nécessité de préparer le(s) futur(s) successeur(s), les dirigeants y trouvent, par là-même, une autre occasion d'éterniser leur date de départ.

<sup>23</sup> L'envoi des enfants pour travailler dans d'autres entreprises afin de pouvoir apporter un plus, à leur retour ultérieur, à l'affaire familiale tel que décrit dans la littérature est une logique que nous n'avons pas rencontrée chez les patrons de PME familiales au cours de notre enquête. Il s'agit pourtant d'un préalable très intéressant pour les successeurs potentiels. En effet, apporter un plus à l'entreprise est susceptible de faciliter au successeur son acceptation, par les divers partenaires de l'entreprise, comme nouveau chef. Certains chercheurs ont constaté que ce sont les parents eux-mêmes qui incitaient leurs enfants à aller travailler ailleurs que

préparation de la transmission, concernent surtout les préoccupations des patrons d'entreprises à préparer des enfants capables de piloter une affaire -qui sera beaucoup plus complexe que ce qu'elle n'est actuellement- et garantir la continuité de leur œuvre initiale à laquelle ils tiennent radicalement. Pourtant lorsqu'il s'agit de préparer les futurs successeurs à des prises de décisions importantes, très peu de chefs d'entreprises peuvent accepter l'idée de se faire «challenger» par leurs propres enfants. C'est d'ailleurs ce type d'entraînement qui peut aider à surmonter certaines formes de résistances à la transmission, dites organisationnelles, qui peuvent se manifester lorsque le propriétaire-dirigeant ne prépare pas les autres membres de l'entreprise, qui gravitent autour de lui, au choix du successeur c'est-à-dire le futur dirigeant qui prendra sa place. Dans ce cas, des résistances organisationnelles surviennent, en particulier de la part des cadres de l'entreprise, que Lansberg (1988) qualifie de «conspiration pour la succession». C'est dans cette optique que Mouline (2000) souligne le cas des cadres qui éprouvent des difficultés à aborder la question de la succession avec le prédécesseur, d'autant plus que cela leur fait prendre conscience de leur âge, de l'imminence de changements au niveau de la gestion de l'entreprise et de la perte éventuelle de leur poste (Handler et Kram, 1988). Il y a aussi des formes de résistances, dites environnementales, qui peuvent provenir des fournisseurs et des clients qui craignent de perdre la relation privilégiée établie avec le dirigeant-propriétaire (Handler et Kram, 1988).

#### 4.6. Succession et genre<sup>24</sup>

Les chefs d'entreprises interrogés 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'hériter mâle est

---

dans l'entreprise familiale, y faire leurs preuves et revenir ensuite chargés d'expériences. Nous pouvons également comprendre ce type d'initiatives (à caractère parental et entrepreneurial à la fois) comme étant un souci d'effacer une certaine image péjorative de fils à papa aux yeux des différents partenaires de l'entreprise, tout en le chargeant d'un capital symbolique par une formation et un diplôme.

<sup>24</sup> Christina Constantinidis «Entreprise familiale et genre: les enjeux de la succession pour les filles» Revue française de gestion 2010, N°200

difficilement vécu par le propriétaire dirigeant. Lorsque nous essayons d'enrichir le débat avec les enquêtés, en avançant notamment quelques suppositions ou suggestions, la plupart commencent par nous rappeler les difficultés que pourrait rencontrer une femme dans notre société si elle était appelée à être aux rênes d'une entreprise. Nous avons également eu droit à des réponses du genre «déjà pour un homme c'est très compliqué...».

En outre, 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 fille. Les exploitations agricoles en sont les exemples les plus emblématiques pour les questions de terrains familiaux. Toutefois, cela est une tendance générale et ne se limite pas aux seules fermes agricoles. C'est presque une sorte de «constante sociale» à l'échelle internationale<sup>25</sup> même. Qu'il s'agisse de l'aspect managérial ou patrimonial de la succession, les filles apparaissent comme des «successeurs invisibles» rarement perçues comme «naturelles» (Dumas 1989; Hollander et Bukovitz 1990; Salganicoff 1990; Cole 1997; St-Cyr et Inoussa 2000, Christina Constantinidis 2010)<sup>26</sup>.

Pourtant, les femmes des patrons de PME jouent un rôle majeur à plusieurs niveaux de la vie de l'entreprise. L'exemple le plus important est celui de l'emploi. Les épouses représentent une «interface fiable» entre les demandeurs d'emploi ou de promotion et le patron, les relations interpersonnelles entre les femmes étant assez fluides dans notre société. Au-delà de cet aspect «opérationnel», nous savons que 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. C'est d'ailleurs cette force qui va transformer son statut au sein de la famille. Durant nos entretiens avec les patrons de PME familiales, nous avons relevé deux types d'appellations: ils utilisent le vocable «ma femme et mes enfants» pour certaines questions, qui leur conviennent, pour décrire notamment l'entraide aux moments difficiles qui ont jalonné la vie de l'entreprise; ils utilisent également, mais sans l'avouer, l'expression «leur mère» lorsqu'il s'agit de questions qui ne leur plaisent pas. Nous

---

<sup>25</sup> Christina Constantinidis «Entreprise familiale et genre : les enjeux de la succession pour les filles» Revue française de gestion 2010, N°200

<sup>26</sup> Ce n'est donc pas une spécificité de notre propre société !

pouvons alors comprendre que les épouses des chefs de PME, à ce stade du cycle de vie de la famille, représentent des challengers de taille dans la prise des décisions les plus importantes. Dans notre société, même si les mères adorent leurs filles (surtout après leur mariage) elles se plient volontiers, lorsqu'il s'agit de la succession, à la règle sociale établie suivant laquelle ce sont les enfants mâles qui prennent le relais après leur père.

#### **4.7. Les aspects juridiques et fiscaux**

Aucun des chefs de PME rencontrés ne nous a parlé d'une éventuelle vente de son entreprise à ses enfants ni même à des tiers. Comme nous l'avons déjà signalé, la forme envisagée est la transmission familiale et surtout à titre gratuit, soit en donation, soit en héritage. L'entreprise est, à leurs yeux, transmissible comme tout autre bien de la famille d'une génération à l'autre, tout en ajoutant «s'ils le voudraient bien sûr».

Le coût fiscal n'est jamais pris en considération par les répondants. Il est même ignoré dans la plupart des cas. Toutefois, il est important de signaler que l'aspect fiscal n'est pas dissuasif en Algérie, contrairement à d'autres pays où il représente un très grand obstacle sur lequel se heurtent les entreprises familiales (règlement de la facture fiscale liée à la transmission). Certains membres de la famille se voient alors obligés de vendre leurs parts dans l'entreprise, ce qui contraint d'autres successeurs à s'endetter pour sauver l'affaire familiale abandonnée par les autres frères et sœurs. Ceci a également mobilisé les professionnels pour accompagner les familles dans l'élaboration de divers montages susceptibles de minimiser la facture dissuasive.

#### **4.8. L'environnement des conseillers**

Nous nous sommes rapprochés de divers professionnels susceptibles d'être consultés par des chefs d'entreprises soucieux de préparer ou d'organiser la transmission de leurs entreprises à leurs enfants. Un premier groupe de professionnels est constitué d'hommes de lois (notaires et avocats). Ceux-ci sont à priori prédisposés à prodiguer des conseils en matière patrimoniale en jumelant les aspects juridiques et fiscaux y afférents. En Algérie, contrairement aux

affaires de création ou d'extension d'entreprises, la demande de services en matière de préparation de la transmission n'est pas encore un produit à la mode. Il n'existe pas encore de professionnels spécialisés en cette matière ni même d'organismes gouvernementaux dédiés à des tâches visant à faciliter ce type de projet pour les chefs d'entreprises.

Un second groupe de professionnels consultés est composé des acteurs de la profession comptable (comptables agréés, commissaires aux comptes). Ces spécialistes sont également disposés à aider les chefs d'entreprises dans leur projet sur plusieurs aspects<sup>27</sup>. Pourtant, ils ne sont engagés que lorsque le chef d'entreprise veut effectuer le transfert de la direction ou de la propriété (à un moment donné, pour une raison ou une autre) ou bien lorsque celui-ci décède et que ses enfants veulent organiser la succession. Les professionnels n'interviennent qu'à la dernière phase de l'opération de transmission ou, en d'autres termes, à son officialisation juridique.

Toutefois, ces professionnels représentent une ressource très intéressante à exploiter par les familles entrepreneuriales confrontées au défi de la transmission. Lescarbeau *et al.* (2003) distinguent deux grands types de conseillers :

-le premier se préoccupe presque exclusivement du contenu c'est-à-dire de la nature du problème à résoudre et des solutions adéquates à apporter;

-le second peut aider à la gestion de la démarche adoptée dans un processus de changement: par exemple lorsqu'il s'agit du transfert de la direction, les conseillers peuvent intervenir au niveau des relations interpersonnelles, de la gestion des conflits, des processus de gestion et de la planification stratégique.

## CONCLUSION

A travers notre étude, il apparaît que la volonté de transmettre l'affaire familiale à leurs propres enfants est un fait marquant chez les chefs d'entreprises. Ils privilégient la forme de transmission, dite familiale, au sens de Brouard et Cadieux (2007) tandis que les autres

---

<sup>27</sup> Il est à noter que ce type de professionnel constitue un des principaux conseillers des chefs d'entreprises, il fait presque partie de leur famille ; nous avons souvent entendu les chefs d'entreprises interviewés dire «Mon comptable».

formes ne sont pas sérieusement envisageables. Pourtant, cette tendance n'est pas soutenue par des actions favorisant la réussite du projet successoral, telles que l'élaboration d'un plan de transmission avec un accompagnement par des professionnels. Ainsi les recherches menées dans des économies, où les entreprises sont très entraînées en la matière, ont révélé les risques d'échec inhérents à ce type de lacune<sup>28</sup> c'est-à-dire l'absence (ou la négligence) de la planification de la transmission.

Il s'agit essentiellement d'une question familiale qui se règle au niveau de ce périmètre (la famille) fermé et hermétique à toute intervention externe éventuelle. Nous arrivons à la conclusion que la transmission n'est pas tout à fait perçue comme un grand défi pouvant s'avérer périlleux pour l'entreprise; bien au contraire, les patrons de PME familiales considèrent la question presque automatiquement réglée. Cette attitude les conduit à négliger la préparation à temps de cette transmission. D'ailleurs la tendance n'est pas spécifique à l'Algérie et se rencontre presque partout dans le monde comme le montrent de multiples recherches (voir article de Christina Constantinidis 2010 Revue française de gestion n° 200).

En outre, le chef d'entreprise doit s'assurer que la relève sera accomplie par ses propres fils, tout en se maintenant aux commandes jusqu'à une date lointaine c'est-à-dire non préalablement fixée. Il utilise les diverses techniques qui visent à faire patienter les futurs repreneurs afin d'éviter de se retrouver sans successeurs (ceux-ci pouvant être découragés ou démotivés avec le temps).

---

<sup>28</sup> Ainsi, le cas des USA étudié par WARD (1997) a fait ressortir que, sur 200 entreprises familiales du secteur industriel et sur une période de 60 ans, moins des deux tiers de celles-ci restaient encore entre les mains de la famille après la seconde génération et que seulement 13% parvenaient à maintenir leur caractère familial au-delà de la troisième génération. L'étude de WARD fait ressortir également que 5% d'entre elles sont vendues à des tiers et que 2% sont introduites en bourse et ne seraient alors plus sous le contrôle de la famille. L'explication de cet imposant taux d'échec reviendrait, selon l'auteur, à trois principales causes: la petite taille des PME familiales jumelée à leur manque de ressources financières, les conflits familiaux et l'absence de planification de la relève. Les résultats obtenus par LEACH et BOGOD (1999) pour le cas de l'Angleterre sont tout aussi significatifs: seulement 24% des entreprises familiales survivent à la deuxième génération et seulement 14% atteignent la troisième. Le cas français est également marqué par le bouclier fiscal qui constitue un très grand problème pour la transmission et qui a donné lieu à de très vifs débats.

Ce travail nous a également permis de constater l'influence de la famille sur l'entreprise (influence très signalée par les chercheurs), dans le sens où la première fait subir à la seconde ses propres caprices au détriment de considérations purement économiques. Ces dernières sont pourtant très importantes pour la survie de toute entreprise en milieu concurrentiel et notamment en matière de transmission.

### Références bibliographiques

- Aronoff C-E.** (2001). Understanding family-business survival statistics, Supply house times, juillet, pp. 34-35.
- Arregle J.L., Durand R. et Very P.** (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales, Management, 7 (1), pp. 13-36.
- Astrachan J. et McMillan K.-S.** (2003). Conflict and communication in the family business, Family Business Leadership Series, no. 16. Family Enterprise Publishers, Marietta, USA.
- Barnes L.B. Hershon S.A.** (1976). Transferring power in a family business, Havard Business Review, 54 (4), pp. 105-114.
- Barthelemy de Saizieu T.** (2004). L'héritage contre la famille? De l'anthropologie à l'économie, des approches plurielles. Sociétés contemporaines n° 56 (4), pp.5-18.
- Bauer M.** (1993). Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Paris, Collection L'Entreprise, Inter-Editions.
- Beckard R. et Dyer G.** (1983). « Managing continuity in the family-owned business », - Organizational Dynamics, summer, pp. 7-8.
- Bedrani Slimane** (1997) «Les nouveaux entrepreneurs dans la transition à l'économie de marché: les entrepreneurs ruraux».
- Bourgeois I.** (2008). Succession: comment assurer la transmission de l'entreprise? Regards sur l'économie allemande, n°85 (1), pp. 27-30.
- Bork D., Jaffe D-T., Lane S-H., Dashew L., Heisler, Q-G.** (1996). Working with family businesses: A guide for professionals. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Bouyacoub A.** (1998). Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale. Les Cahiers du CREAD. N° 40, 2<sup>ème</sup> trimestre, 1997.

- Brouard F., 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.
- Bughin Christiane, Colot Olivier** «La performance des entreprises familiales belges», *Revue française de gestion* n° 186/2008.
- Cadieux L.** (2003). Les entreprises familiales : une discipline de recherche à découvrir, **LIREF**, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Cadieux L.** (2005a). La succession dans les PME familiales : vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(3), 343-355.
- Cadieux L.** (2005b). La succession dans les PME familiales: proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur, *Revue internationale PME*, 18(3-4), 31-50.
- Constantinidis C.** (2010), *Entreprise familiale et genre: les enjeux de la succession pour les filles*. *Revue française de gestion* n° 200/1, pp.143-159.
- Churchill N.-C., Hatten K.J.** (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses, *American Journal of Small Business*, 11,3.
- De Freyman J. et Richomme-Huet K.** (2010). Entreprises familiales et phénomène successoral : pour une approche intégrée des modes de transmission. *Revue française de gestion* n°200/1, pp.161 à 179.
- Dumas C.** (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family- owned business, *Family Business Review*, 2 (1), p. 31-46.
- Dyer G. et Handler W.C.** (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19, 1, pp.71-83.
- Dyer G. W. et Sanchez M.** (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review* 1988-1997, *Family Business Review*, vol.11, n°4 pp. 287-295.
- Gasse Y., Theberge Gh., Naud J.** (1988). La continuité dans la PME familiale, *Revue internationale PME*, vol. 1, septembre p. 43-56.
- Handler W.C., Kram K.E.** (1988). Succession in family firms: the problem of resistance, *Family Business Review*, 1, 4, pp.361-381.

- Handler W.C.** (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses, *Family Business Review*, n°2, pp.257-276.
- Handler W.C.** (1990). Succession in family firms: A mutual role Adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15. 1, pp.37-51.
- Handler W.C.**(1992). The Succession Experience of the Next Generation, *Family Business Review*, vol. 5, n°3, p. 283-307.
- Handler W.C.** (1994). Succession in family business: a review of the research, *Family Business Review*, vol. 7, n°2, pp. 133-157.
- Hilburt-Davis J., Dyer, G.** (2003). Consulting to family businesses: A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation. San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Hirigoyen G.** (1981). Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles en France, *Banque*, n° 408, juillet-août, p. 855-862.
- Hollander B. S., Bukovitz W. R.** (1990). Women, Family culture, and family business, *Family Business Review*, 3 (2), p. 139-151.
- Hugron P.** (1992). L'entreprise familiale: modèle de réussite du processus successoral, monographie publiée par l'Institut de recherches politiques et Les Presses HEC.
- Hugron P.** (1998). La régie d'entreprises familiales, *Revue internationale de gestion*, 23(3), 37-40.
- Hugron P.** (1991), L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral, L'institut de recherches politiques et les Presses HEC, Montréal.
- Goetschin P.** (1987). La gestion de la succession dans les PME, *Revue économique et sociale*, Lausanne, Juin 1987, pp. 98-107.
- Jacques-Jouvenot D et Schepens F.** (2007). Transmettre et reprendre une entreprise: de l'homo economicus a l'homo memor. *Revue du MAUSS*, n°29 (1), pp.377-391.
- Joly H.** (2001). Le capitalisme familial dans les entreprises moyennes: un déclin réversible. *Entreprises et histoire* n°28 (2), pp. 64-76.
- Kenyon-Rouvinez D. et Ward J.-L.** (2004). Les entreprises familiales, Collection Que Sais-je? Paris : Presses Universitaires de France. Kets de Vries 1977.
- Lambert J.-C., Laudic J. et Lheure P.** (2003). Céder son entreprise : quand et comment? (1953-1980). Cahier de recherche no. GREF-93-01B, École des Hautes Études Commerciales.

- Lambrecht J.** (2005). Multigenerational transition in family business: A new explanatory model, *Family Business Review*, XVIII (4), 267-282.
- Lansberg I.S.** (1988) "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, vol. 1, n°2, p.119-143.
- Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L.P.** (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Longenecker J.G., Schoen J.E.** (1978). «Management Succession in The Family Business», *Journal of Small Business Management*, vol. 16, p. 1-6.
- Maurin L.** (2007). Faut-il réduire encore les droits de succession ? *Alternatives économiques* n°258, pp. p.38-39.
- Mickelson R.E., Worley C.** (2003). Acquiring a family firm: A case study, *Family Business Review*, XVI (4), 251-268.
- Mouline J.P.** (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée, *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 197-222.
- Salganicoff M.** (1990). Women in family businesses: Challenges and opportunities, *Family Business Review*, 3 (3), p. 125-137.
- Sharma P.** (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future, *Family Business Review*, 17 (1), 1-34.
- St-Cyr L., Inoussa R.** (2000). La planification de la relève dans les PME, Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME, 25-27 Octobre, Lille.
- Vatteville E.** (1994). Le risque successoral, *Revue française de gestion*, n°33.