

LES FACTEURS A L'ORIGINE DE LA REUSSITE DE LA SUCCESSION DES ENTREPRISES FAMILIALES

**Cas des entreprises tunisiennes ayant réussi leur transfert générationnel de la
deuxième à la troisième génération**

Les auteurs :

Amel HAMROUNI DAKOUMI
Maître – assistante
Institut Supérieur de Gestion de Sousse
B.P : 763- Rue Abdelaziz El Bahi
4000 Sousse-TUNISIE
Tel. (+216) 73332976
Fax (+216) 73332978
amelhamrouni@yahoo.fr

Karim MNASSER
Doctorante
Institut Supérieur de Gestion de Sousse
B.P : 763- Rue Abdelaziz El Bahi
4000 Sousse-TUNISIE
Tel. (+216) 73332976
Fax (+216) 73332978
karimamnasser@yahoo.fr

Résumé

Nombreuses sont les recherches qui se sont focalisées soit sur l'étude du processus de succession et toute la dynamique entourant les différents transferts liés à la transmission de la direction et de la propriété de l'entreprise (Churchill et Hatten, 1987; Barach et al, 1988 ; Handler, 1990 ; Hugron et Dumas, 1993 ; Hugron et Boiteux, 1998 ; Haddadj et D'Andria,2001; Karry et Ellouze, 2004 ; Fattoum et Fayoll, 2005 ; De Freyman et al, 2006), soit sur l'identification des facteurs pouvant assurer le succès de la succession(Astrachan et Kolenko,1994 ; Barach et Ganitsky,1995 ; Morris et al,1997 ; Le Breton-Miller et al, 2004 ; Venter et al, 2005 ; Hienerth et Kessler, 2006 ; Mezghani, 2007). Mais rares sont les recherches qui ont tenté d'identifier les facteurs déterminants à l'origine de la réussite de la succession des Entreprises Familiales (EF) lors de leur passage de la deuxième à la troisième génération. A travers une étude qualitative exploratoire basée sur la méthode des récits de vie, cette recherche montre que les facteurs qui conditionnent cette réussite sont la planification de la succession, la préparation des héritiers et une bonne relation entre le successeur et son prédécesseur.

Mots clés : entreprise familiale, processus de succession, planification de la succession, réussite de la succession, méthode des récits de vie.

LES FACTEURS A L'ORIGINE DE LA REUSSITE DE LA SUCCESSION DES ENTREPRISES FAMILIALES

Cas des entreprises tunisiennes ayant réussi leur transfert générationnel de la deuxième à la troisième génération

Résumé

Nombreuses sont les recherches qui se sont focalisées soit sur l'étude du processus de succession et toute la dynamique entourant les différents transferts liés à la transmission de la direction et de la propriété de l'entreprise (Churchill et Hatten, 1987; Barach et al, 1988 ; Handler, 1990 ; Hugron et Dumas, 1993 ; Hugron et Boiteux, 1998 ; Haddadj et D'Andria,2001; Karry et Ellouze, 2004 ;Fattoum et Fayoll, 2005 ; De Freyman et al, 2006), soit sur l'identification des facteurs pouvant assurer le succès de la succession(Astrachan et Kolenko,1994 ; Barach et Ganitsky,1995 ; Morris et al,1997 ; Le Breton-Miller et al, 2004 ; Venter et al, 2005 ; Hienerth et Kessler, 2006 ; Mezghani, 2007). Mais rares sont les recherches qui ont tenté d'identifier les facteurs déterminants à l'origine de la réussite de la succession des Entreprises Familiales (EF) lors de leur passage de la deuxième à la troisième génération. A travers une étude qualitative exploratoire basée sur la méthode des récits de vie, cette recherche montre que les facteurs qui conditionnent cette réussite sont la planification de la succession, la préparation des héritiers et une bonne relation entre le successeur et son prédécesseur.

Mots clés : entreprise familiale, processus de succession, planification de la succession, réussite de la succession, méthode des récits de vie.

Introduction

La problématique de la succession dans les E.F préoccupe les chercheurs depuis maintenant près d'un demi-siècle. Cet intérêt est dû au fait que le poids de ces E.F sur l'activité économique des nations est loin d'être négligeable aussi bien pour les pays développés que pour ceux en voie de développement. (Davis et Stern, 1981; Mouline 2000; Fattoum et Fayolle, 2005 ; Mezghani, 2007). La succession de ce type d'entreprise devient dans ces conditions un enjeu économique important puisque les successions mal organisées sont à l'origine de la disparition de nombreuses entreprises et emplois.

Bien que plusieurs études américaines et européennes se soient intéressées à la succession dans les E.F, néanmoins, ce sujet demeure encore peu étudié dans les pays en voie de développement et plus particulièrement en Afrique où cette forme est de loin la plus répandue. En Tunisie, l'impulsion pour l'entreprise privée a été donnée dans les années 60 et la première génération d'entrepreneurs a vu le jour dans les années 70-80. Presque un demi-siècle plus tard, ces entrepreneurs qui ont bénéficié de l'aide de l'État pour s'installer, arrivent aujourd'hui à l'âge de la retraite et se trouvent confrontés à une problématique de taille, celle de leur départ et de la mise en place effective d'une relève pouvant assurer la pérennité et le développement de leurs entreprises (Fattoum et Fayolle, 2005).

La majorité des recherches existantes sur le sujet sont focalisées soit sur l'étude du processus de succession et toute la dynamique entourant les différents transferts liés à la transmission de la direction et de la propriété de l'entreprise (Churchill et Hatten, 1987; Barach et al, 1988 ; Handler, 1990 ; Hugron et Dumas, 1993 ; Hugron et Boiteux, 1998 ; Haddadj et D'Andria,2001; Karry et Ellouze, 2004 ; De Freyman et al, 2006), soit sur l'identification des facteurs pouvant assurer le succès de la succession(Astrachan et Kolenko,1994 ; Barach et Ganitsky,1995 ; Morris et al,1997 ; Le Breton-Miller et al, 2004 ; Venter et al, 2005 ; Hienert et Kessler, 2006). Dans la continuité de ces recherches, la présente contribution a pour objectif d'étudier l'opération de la succession managériale dans le contexte des E.F tunisiennes ayant réussi leur transfert générationnel de la deuxième à la troisième génération et d'explorer les différents éléments qui conditionnent cette réussite.

Dans ce cadre, plusieurs questions peuvent être posées : Comment se déroule la succession? La succession est-elle assurée ? Quelles sont les actions qui pourraient être entretenues pour améliorer les chances d'une succession familiale réussie?

Malgré leur pertinence pour l'avenir du tissu économique tunisien, ces questions de recherches attendent encore un éclairage académique. A partir de ce constat, nous avons cherché à nous intéresser à la question centrale suivante :

Quels sont les déterminants à l'origine de la réussite de la succession managériale des E.F tunisiennes lors de leur passage de la deuxième à la troisième génération?

Afin de répondre à notre problématique, cette recherche est divisée en trois parties :

Une première partie propose une analyse de la littérature sur la problématique successorale selon la perspective processuelle. Une deuxième partie s'intéresse aux aspects méthodologiques de notre étude exploratoire réalisée auprès de cinq entreprises familiales tunisiennes qui ont réussi leur transfert générationnel à la troisième génération à partir d'entretiens fondés sur la méthode des récits de vie. Une troisième partie est consacrée à l'analyse et la discussion des résultats.

1 . La succession managériale dans l'entreprise familiale : un processus complexe

La succession ne porte pas sur un simple événement par lequel passe les E.F mais plutôt sur un processus (1.1) et un acte stratégique qui nécessite une préparation et une planification sérieuse et rigoureuse de la part des dirigeants propriétaires dès la création de ces entreprises (1.2). Mais ce qui rend si complexe la problématique successorale, c'est qu'il s'agit avant tout d'un problème humain mettant en œuvre certaines formes de résistance (Mouline, 2000) (1.3).

1.1 Le processus de succession

Les définitions de l'E.F sont diverses, nombreuses et assez marquées par l'hétérogénéité. (Allouche et Amann, 1998). A l'heure actuelle, la tendance dominante est plutôt à une approche multicritères : le contrôle de la propriété, le contrôle ou l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future (Handler, 1990 ; Allouche et Amann, 2000 ; Mouline, 2000 ; Basly, 2003; Allouche et Amann, 2006).

Dans le cadre de notre travail, nous nous référons à la définition donnée par Cadieux et al. (2000) qui qualifie de familiale toute entreprise « sous le contrôle individuel ou familial dont la majorité des dirigeants- il ne peut n'y en avoir qu'un- sont les membres de la même famille qu'elle soit nucléaire ou élargie, que ces derniers y contrôlent la gestion effective et que ceux-ci ont une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération suivante ».

Comme le suggèrent Cadieux et Lorrain (2002), ce qui différencie d'abord une entreprise familiale d'une entreprise non familiale ou individuelle, c'est son processus de succession, non seulement du patrimoine mais aussi du savoir faire du dirigeant. Ainsi et en s'appuyant sur plusieurs recherches (notamment Handler,1990; Morris et al,1997), Cadieux et Lorrain (2002) définissent 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. »

Dans la littérature disponible sur la succession dans l'E.F, deux types de processus de succession sont identifiables: celui de la propriété et celui de la direction (Fama et Jensen ,1983 ; Churchil et Hatten, 1987; Hugron, 1993; Morris et al, 1997; David et St-Cyr, 2005; Caillette, 2006). Les deux processus comportent chacun quatre étapes distinctes, subséquentes et évolutives. Pour le transfert de la propriété, il s'agit de l'amorce de la décision, de la décision en elle-même, de la consultation auprès d'experts et de la finalisation. Quant au transfert de la direction, il s'agit de l'incubation, du choix du successeur, du règne conjoint et du désengagement (Hugron et Dumas, 1993).

Cadieux et Lorrain(2002) montrent que le premier type de processus, qui est celui de la propriété, décrit l'évolution de l'entreprise en générale alors que celui de transfert de la direction s'intéresse plus particulièrement à l'évolution et l'implication des deux principaux acteurs, soit le prédécesseur et le successeur. Ainsi, chacune des deux dimensions patrimoniale et managériale fait appel à des connaissances spécifiques : l'une à la compétence juridique, fiscale et financière (Chiniara, 2005), l'autre au savoir-faire managérial (Mouline, 2000). C'est la raison pour laquelle notre étude s'intéressera principalement au processus de transfert de direction.

part des prédécesseurs. Il est à souligner que le règne conjoint peut créer certaines tensions au sein de l'entreprise entre les deux acteurs, ce qui n'est pas sans conséquences sur l'activité de l'E.F, d'où la nécessité de partager les tâches entre le prédécesseur et le successeur pour éviter les conflits dans la prise des décisions.

- Phase de désengagement : C'est la dernière étape du processus et elle n'est atteinte qu'une fois il y a eu un retrait effectif du prédécesseur et un transfert complet des responsabilités, du leadership, de l'autorité, et à la limite, de la propriété au successeur.

1.2 Une nécessaire planification

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 » (Mouline, 2000). Dans ce cadre, la planification de la succession, considérée comme clé du succès pour transmettre une entreprise familiale à la prochaine génération (Morris et al,1997 ; Sharma et al,2003 ; Le Breton Miller et al ; 2004), est un processus lent, graduel et variable selon le contexte et le mode de transmission qu'il est préférable d'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.

Ainsi, tout dirigeant propriétaire doit s'adapter à l'environnement et anticiper le changement inéluctable lié à la pérennisation de son entreprise et les critères garantissant le meilleur développement possible de l'entreprise et les mesures qui s'imposent doivent être clairement définis dès le début (Cunningham et Ho, 1994). La préparation de la transmission implique la définition du mode de transmission et le choix du successeur, le moment choisi pour la succession du management et le transfert des actions. Un calendrier d'exécution du plan de transmission doit être établi afin de prévoir le temps nécessaire pour les ajustements.

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 tensions. (Bayad et Barbot, 2002).

Dans cette perspective, la transmission comporte plusieurs niveaux de planification à respecter. Ainsi, Bayad et Barbot (2002) ont présenté les différentes phases de préparation de la transmission listée par Catry et Buff (1996) dans leur étude portant sur des PME familiales.

Au cours de la première phase, le dirigeant propriétaire doit établir un diagnostic sur : son entreprise, sa famille, son rôle d'entrepreneur. Cette analyse le conduira à une hiérarchisation des objectifs à atteindre lors de la transmission. La seconde phase consiste à étudier et à choisir une solution parmi la liste des priorités établies lors de la phase précédente. La mise en œuvre de cette solution choisie constituera la dernière phase de la planification de la 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 les prédécesseurs ont clairement exprimé leurs volontés de pérenniser ces organisations en les transmettant, au moment opportun, à leur descendance. 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 prédécesseur. (Cadieux et Lorrain, 2004).

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.

1.3 Facteurs de résistance à la planification

Dans la littérature, Handler et Kram (1988) ont identifié quatre grands groupes de facteurs de résistance à la planification qui sont d'ordre individuel, interpersonnel, organisationnel et environnemental, tous dépendant les uns des autres. Ces principaux facteurs sont résumés dans le tableau 1.

Tableau 1. Les quatre groupes de facteurs de résistance à la planification selon Handler et Kram (1988)

	Les quatre groupes de facteurs de résistance à la planification
Facteurs d'ordre individuel	<ul style="list-style-type: none"> - La peur de vieillir - Le déni de la mort ou le désir d'immortalité - Le refus de se défaire de l'organisation qui représente une extension de soi-même - La peur de perdre son identité - Le refus de perdre le pouvoir et le contrôle - La peur que le successeur rejette ce qui a été accompli. - La peur de l'inactivité
Facteurs d'ordre interpersonnel	<ul style="list-style-type: none"> - Un souci d'équité pour chacun des enfants - Une crainte de l'apparition de conflits familiaux - Volonté de ne pas donner l'impression d'être avide de pouvoir et d'argent - La peur de la mort des parents
Facteurs d'ordre organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - La difficulté à aborder ce sujet avec le dirigeant - Le refus de mettre fin aux relations personnelles avec le fondateur - La prise de conscience qu'eux-mêmes vieillissent - La peur des changements qui peuvent survenir au niveau de la gestion de l'organisation
Facteurs d'ordre environnemental	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance des clients et des fournisseurs envers le fondateur - Valeurs culturelles ne favorisant pas la planification de la relève

D'abord, pour Handler et Kram (1988), les principales sources de résistance sont étroitement liées aux caractéristiques comportementales et psychologiques si particulières aux entrepreneurs. En effet, pour ces dirigeants, leur estime de soi, leur valorisation personnelle et leur identité reposent en grande partie sur les résultats de leurs activités professionnelles; la transmission de leur entreprise constitue donc pour ces fondateurs une sorte de perte d'identité et de pouvoir du fait que le chef d'entreprise perçoit souvent son entreprise comme un véritable prolongement de sa personnalité et s'identifie totalement à elle.

En somme, à cause de certaines craintes, comme la peur de la mort, la peur de vieillir, la peur de perdre son identité, la peur de perdre ses pouvoirs qu'il cherche toujours à conserver voire à consolider et la peur que le successeur rejette ce qui a été accompli, le fondateur essaye de retarder l'enclenchement du processus de succession. (Cadieux, 2004).

Ensuite, pour ces auteurs, le prédécesseur ne serait pas le seul responsable du manque de planification. Certaines résistances peuvent aussi dépendre de la qualité de la relation existante entre les deux principaux intéressés et parmi les autres membres de la famille. Par exemple, une des raisons pour lesquelles le prédécesseur en retarde l'enclenchement pourrait découler d'un souci d'équité pour chacun des enfants et d'une crainte de l'apparition de conflits familiaux. (Cadieux et al, 2003).

Dans ce même contexte, Cadieux et al. (2000) montrent l'existence d'un lien entre la dynamique familiale et la présence de sources de résistance durant le processus de la succession. En effet, dans le cas des entreprises où les dynamiques familiales sont soit de type collaborateur ou enchevêtré, la communication et le climat de confiance existant entre les prédécesseurs et les successeurs, les sources de résistance sont moins présentes. Toutefois, dans le cas des entreprises où les dynamiques familiales sont de type compartimenté, la qualité de communication et le climat de confiance sont plus difficiles et semblent nuire de manière significative au bon déroulement du processus.

En plus, 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 aborder ce sujet 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. À cet effet, Handler et Kram (1988) soutiennent que dans les entreprises où les employés sont habitués aux changements, le processus est plus facile à planifier et son évolution plus harmonieuse.

Finalement, au même titre que le prédécesseur crée des liens avec son personnel, il en crée avec ses fournisseurs, ses clients, ses banquiers. Ainsi, il est possible que ceux-ci fassent preuve de résistance du fait qu'ils ne veulent pas perdre la relation privilégiée qu'ils ont établie avec le

dirigeant. Toutefois, ces résistances peuvent dépendre de la manière dont l'intégration du successeur est faite.

Réussir la succession est l'un des objectifs les plus cruciaux pour les E.F. La succession devient ainsi un processus stratégique qui implique la participation croisée de nombreux acteurs (le dirigeant actuel, le futur dirigeant, les différents membres de la famille, les cadres...) dont les intérêts et les attentes peuvent être en contradiction. Or, ce constat, si simple soit-il, suscite plusieurs questions auxquelles nous ne pouvons répondre. En effet nous nous demandons si la succession est réellement planifiée dans les E.F tunisiennes ? Et si oui, la planification est-elle garante en elle seule de la réussite de ce transfert générationnel ? Quels sont les autres facteurs qui peuvent influencer le bon déroulement de ce processus de succession ? Comment se fait la sélection du ou des successeur(s) ? Quelle est la nature de la relation entre ces principaux acteurs en contexte d'entreprise ? Comment se déroule l'intégration du successeur ?

Ces différentes questions ont servi de guide à notre étude empirique et nous avons tenté de trouver des réponses à ces interrogations.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Approche qualitative retenue : les récits de vie

Dans une approche exploratoire, cette recherche a comme objectif de mieux comprendre le déroulement de la succession dans l'entreprise familiale tunisienne afin de mettre en évidence les éléments déterminants de sa réussite. Sachant que le choix de la méthode à utiliser dépend du stade de compréhension, il apparaît qu'à notre niveau de recherche, l'utilisation d'une méthodologie qualitative semble être le choix le plus approprié pour répondre à notre objet puisque nous ne pouvons pas mesurer les phénomènes observés.

En plus, comprendre le phénomène de succession et déterminer les facteurs de sa réussite 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 (Mouline, 2000). Le choix d'une démarche qualitative permettant une ouverture sur l'aspect global de l'expérience du sujet est donc justifiée.

Ayant pour principal objectif de comprendre un phénomène de plus en plus en émergence, peu étudié et ne pouvant exister que dans le contexte dans lequel il évolue à l'aide de l'étude intensive d'une situation ou d'un fait spécifique (Yin, 1994), parmi les stratégies de recherche utilisées dans les sciences de gestion, celle de l'étude de cas est la plus appropriée pour mieux décrire et comprendre les facteurs contribuant à la réussite de la succession d'une E.F d'une génération à une autre. Ce choix se justifie par le fait que cette stratégie nous a semblé bien adaptée à notre questionnement.

L'objectif de l'étude de cas ne se réduit pas à l'exploration d'un phénomène peu connu, il peut consister à tester ou à générer une théorie ou encore à fournir une représentation intelligible (Yin, 1994), ce qui s'inscrit dans notre ligne de pensée. Yin(1994) estime aussi que les études de cas sont les méthodes les mieux adaptées lorsque des questions de type « comment » ou « pourquoi » sont posées; le chercheur a peu ou pas de contrôle sur les événements et le phénomène est contemporain.

Au sein de cette approche qualitative par étude de cas, nous avons utilisé la méthode des récits de vie. Le récit de vie est défini par Demouge et al. (1998, cité par Barbot et Bayad, 2002) 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 et adaptée à l'étude des transmissions des PME familiales et elle constitue une approche méthodologique qui permet la vérification et la reformulation de propositions. (Mouline, 2000). Elle a comme objectif de répondre aux difficultés de mesure des situations de gestion. Son orientation qualitative la destine prioritairement aux chercheurs désireux de comprendre à la fois les milieux et les processus sociaux à partir des expériences de personne(s), de groupe(s), et / ou d'organisation(s). (Richomme et De Freyman, 2005).

A ce titre, le choix de cette méthode paraît justifié. En effet, sachant que d'une part, nous souhaitons décrire et comprendre les facteurs de succès de la succession d'une E.F à partir des expériences des acteurs de la succession et que d'autre part, la problématique successorale se présente comme un phénomène complexe qui se situe à la convergence de multiples données d'ordre économique, sociologique, politique psychologique, juridique et gestionnaire

(Mouline,2000), la méthode des récits de vie est apparue appropriée car elle est spontanée et s'avère particulièrement adaptée à la compréhension des enchaînements de situations et d'actions qui s'inscrivent dans le parcours des acteurs de la succession et elle permet le dépassement des analyses synchroniques, contextuelles, utilitaristes et/ou fonctionnalistes qui occultent quelque peu l'influence du temps et de la mémoire.

2.2. Echantillon

Les principaux critères pris en considération lors du choix des entreprises à interroger découlent principalement de la définition de l'E.F donnée par Cadieux et al (2000) et retenue dans le cadre de cette étude. Ainsi, les critères fixés 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 du fait que 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'entreprise (Mouline,2000).

Les autres critères de sélection étaient : succession père-fils ou père-fille, succession de la deuxième génération à la troisième génération voire au-delà, entreprises d'origine tunisienne, entreprises appartenant à différents secteurs, leurs tailles peuvent être grande, moyenne ou petite et emploient un nombre plus ou moins grand de salariés. (Annexe 1)

La grande difficulté pour le choix des entreprises a consisté dans le fait qu'en Tunisie, il n'existe pas de statut juridique reconnu de l'E.F (Fattoum et fayolle, 2005). Pour cette raison, nous avons eu recours à l'annuaire économique de la Tunisie 2006 qui englobe la majorité des entreprises tunisiennes inscrites dans le registre de commerce. Cette source nous a aidé à sélectionner les entreprises ayant la mention « et fils » ou « et frères » dans leurs raisons sociales et à repérer aussi celles où le nom du dirigeant figurait dans la raison sociale. De cette manière, 60 entreprises familiales ont été identifiées et contactées par téléphone. Après leur avoir envoyé par poste notre projet de recherche, seules cinq correspondant aux critères évoqués précédemment ont accepté de participer à notre étude. Ces entreprises sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 2. Présentation des entreprises participantes à la recherche.

Entreprises	Forme juridique	Secteur d'activités	Effectif	Date de création	Date du transfert	Nombre de générations	Motif de départ du prédécesseur	Lien de parenté avec le prédécesseur
E1	Société anonyme	Agro-alimentaire	64	1973	2001	3	Retraite	Fils
E2	Société anonyme	Industrie frigorifique	332	1982	2004	3	Retraite	Fils
E3	Société anonyme	Agro-alimentaire	168	1946	1992	3	Décès	Fils
E4	Société à responsabilité limitée	Industrie cosmétique	80	1979	1998	3	Retraite	Fils
E5	Société anonyme	Service imprimerie	76	1980	2004	3	Retraite	Fils

2.3. Collecte et analyse des données

Le recueil d'informations s'est effectué auprès des deux principaux acteurs de la succession, le successeur (dirigeant actuel) et le prédécesseur (ancien dirigeant), lorsque cela était possible, à l'aide d'interview semi-directive, à consigne ouverte, sans questionnaire fermé et, bien entendu, sans jugement de valeur; comportant une question de départ et un guide d'entretien élaboré à partir de la revue approfondie de la littérature (Annexe 2).

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. 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 mémoire (Bayad et Barbot, 2002). Les entretiens ont été enregistrés sur microcassettes et retranscrits le plus tôt possible de manière littérale (mot à mot) aux fins d'analyse. En effet, le principal souci est de rendre ces récits oraux communicables sous forme acceptable pour les témoins eux-mêmes et comme « contre-don » pour les lecteurs.

Sachant que les récits de vie exigent des entretiens narratifs « fiables », c'est-à-dire correspondant effectivement à ce que pensait la personne interrogée, et « valide », c'est-à-dire conforme aux objets de recherche (Richomme-Huet et De Freyman, 2005), notre guide d'entretien est composé de 4 thèmes ayant chacun un but précis :

- Premier thème : se compose de deux questions ayant comme objectif d'étudier la planification de l'opération de la succession. 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.
- Deuxième thème : se compose de cinq questions visant à évaluer la préparation des héritiers. Il s'agissait par exemple de savoir comment s'est déroulée l'intégration du successeur au sein de l'E.F, les actions entreprises par le prédécesseur afin de préparer son héritier et l'importance de l'expérience acquise par le successeur à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- Troisième thème : se compose de deux questions visant à juger le choix du successeur. Ainsi, les critères retenus lors de la sélection de ce dernier ont été étudiés et l'équité du prédécesseur dans son choix a été testée.
- Quatrième thème : a comme objectif d'étudier la relation entre le prédécesseur et le successeur. Il s'agissait de qualifier cette relation durant le processus de succession, d'identifier les résistances perçues par le successeur.

Ces entrevues se sont déroulées à partir d'une question de départ : « Pouvez-vous me raconter la façon dont s'est déroulée la succession dans votre entreprise » ?

2.4. Méthode d'analyse

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(cité par Mouline, 2000) 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 (Mouline, 2000).

Selon Mouline(2000), 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 partie.

3. Analyse des résultats

L'analyse des récits de vie des acteurs de la succession rencontrés nous a permis de mettre en exergue certains éléments récurrents dans le processus de succession managériale. Ces éléments se présentent sous forme de quatre thèmes qui sont principalement : la planification de la succession, la préparation des successeurs, la légitimité du successeur et la relation entre prédécesseur et successeur.

Ainsi une comparaison entre les observations synthétisées par chaque thème et la théorie nous a permis de présenter quelques propositions relatives aux facteurs qui peuvent influencer la réussite de la succession et par la suite de répondre à notre problématique de départ. La présentation des résultats de notre recherche fera donc l'objet de ces quatre thèmes.

3.1 Planification de la succession

L'analyse des récits de vie des prédécesseurs et des successeurs des cinq entreprises rencontrées montre qu'au moment de la création de leur entreprise, aucun des fondateurs n'a planifié ou n'avait en tête l'idée de transmettre son entreprise à un membre de sa famille. Toutefois, dès qu'ils ont pris conscience de leur intention d'assurer la continuité de leur entreprise par un membre de la famille et dès qu'ils ont perçu le désir d'au moins de l'un de leurs enfants de vouloir assumer les responsabilités de la direction de l'E.F, les fondateurs ont commencé à mettre en œuvre une série de gestes concrets que nous pouvons considérer comme des activités de planification.

Pour l'entreprise (1), le prédécesseur a remarqué le grand intérêt de son fils aîné par son travail et sa volonté ferme de reprendre un jour l'entreprise. Pour cela, suite à l'expression verbale par son fils de son intention de prendre la relève, le fondateur a pris conscience de sa volonté de préparer la transmission. Concernant l'entreprise (2) et l'entreprise (3), le rêve des fils des fondateurs était d'être un jour des dirigeants. Pour cela, dès leurs entrées dans l'entreprise de leur père suite à l'achèvement de leurs études, les prédécesseurs ont commencé à préparer leur retraite.

La situation de l'entreprise (4) est un autre cas de figure, car le successeur a travaillé pendant les vacances d'été dans l'entreprise et il n'a pas accordé d'importance à ce qui s'y passait. Toutefois, c'est après avoir débuté ses études universitaires en gestion que le fils du fondateur a commencé à s'intéresser à ce qu'il faisait au sein de l'entreprise. Pour cela, après avoir terminé ses études, il a demandé à son père d'intégrer « officiellement » l'entreprise. De ce fait, le prédécesseur a pris conscience de son intention de transmettre un jour la direction à son fils et il a commencé à préparer la succession. Enfin, le successeur de l'entreprise (5) n'a pas été très intéressé de continuer ses études, son principal souci était d'être un jour le dirigeant de cette E.F. Pour cela, très intéressé par le travail de son père, le successeur a quitté le lycée et lui a demandé de venir travailler avec lui dans le but de prendre plus tard la relève. A cet effet, très attaché à ce que son fils continuera l'histoire familiale de l'entreprise, le fondateur a mis en place certaines actions afin d'assurer la continuité familiale de l'entreprise.

Ainsi, ce que nous pouvons remarquer est que, dans les cinq cas étudiés, il a fallu que les fondateurs voient d'abord en l'un de leurs enfants un successeur potentiel intéressé et que les prédécesseurs prennent conscience de leur volonté d'assurer une succession familiale pour qu'ils déclenchent le processus de planification.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
<p>Intention de continuité</p>	<p>« Quand j’ai démarré mon entreprise, je n’y avais pas pensé du tout que je la transmettrai un jour à un membre de ma famille... mais dès que j’ai remarqué l’intérêt de mon fils aîné de vouloir travailler avec moi et de reprendre un jour l’entreprise, je me suis rendu compte de la nécessité que mon entreprise reste aux mains de la famille et j’ai commencé à le préparer à ce transfert » (Prédécesseur Entreprise 1).</p> <p>« Les premiers pas de la succession remontent à 1995, quand j’ai exprimé à mon père ma volonté de travailler dans l’entreprise... » (Successeur Entreprise 2).</p>

La volonté des prédécesseurs de transmettre leurs entreprises s’est concrétisée par la mise en œuvre des actions stratégiques. Ces actions se traduisent chez l’entreprise (1), l’entreprise (2) et l’entreprise (3) par un transfert progressif et officiel d’autorité et de responsabilités de la part des fondateurs aux successeurs, cela nous montre la volonté sérieuse des fondateurs de préparer leur successeur au poste de futur dirigeant. Aussi, les prédécesseurs de ces entreprises ont appliqué des procédures bien déterminées afin de consolider le statut de leur successeur nouvellement identifié ce qui confirme leur intention d’assurer la continuité de leur entreprise.

Pour le prédécesseur de l’entreprise (4), il a essayé tout au long du processus successoral d’anticiper les problèmes successoraux et il a essayé de les résoudre pour que son successeur ait le moins de difficultés possible que ce soit avec la gestion de l’entreprise ou avec les fournisseurs et les clients. Enfin, pour le prédécesseur de l’entreprise (5), il a travaillé de manière concrète avec son successeur et il a toujours essayé de lui expliquer ce qu’il attend de lui et à quel moment dans le but de lui transférer les responsabilités liées à la direction de l’entreprise.

Nous pouvons noter aussi que les prédécesseurs des cinq entreprises ont pris conseil auprès de consultants spécialisés en cessions et transmissions d'entreprises ainsi qu'auprès de leur notaire, cela dans le but de déterminer la valeur de l'entreprise afin que personne ne se sente lésée.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Planification	<p>« bon ce n'était pas une planification proprement dite, mais quand même il ne faut pas oublier que mon père a essayé tout au long du processus de se distancier graduellement des responsabilités de l'entreprise ..., il m'a consolidé le statut dès mon entrée dans l'entreprise et chaque fois que je change de poste.» (Successeur Entreprise 1).</p> <p>« mon père a vécu des moments difficiles durant sa période de travail dans l'entreprise, pour cela, il a essayé tout au long de la succession de résoudre les problèmes que nous rencontrons que ce soit avec les fournisseurs, les clients ou même avec les salariés de l'entreprise. En fait, mon père voulait qu'on ne connaisse pas de difficultés lorsqu'on tient un jour la direction. » (Successeur Entreprise 4).</p>

En résumé, l'expérience des cinq entreprises rencontrées ayant réussi leur transfert générationnel quant à la planification de la succession n'infirme pas ce que nous avons trouvé dans la littérature sur ce sujet. En effet, nous remarquons d'une part que les comportements de planification observés chez les cinq fondateurs correspondent à ce qui est normalement cité dans la littérature sur la succession, dans la mesure où les activités de planification ne vont être mises en place par le fondateur (Handler et Kram,1988) qu'à partir du moment où ce dernier a l'intention de transmettre son entreprise à un membre de la famille et lorsqu'il perçoit la présence d'un successeur potentiel voulant prendre la relève (Fattoum et Fayolle,2005; Cadieux et al,2000, Cadieux et Lorrain,2002).

D'autre part, bien que les fondateurs des cinq entreprises aient procédé à des actes de planification similaires à ceux indiqués par la littérature tel que le transfert progressif de l'autorité et de la responsabilité de la part des fondateurs aux successeurs afin de bien préparer ces derniers à leurs futures fonctions (Richomme-Huet et De Freyman, 2005, Cadieux et al, 2000), nous remarquons toutefois qu'il y a d'autres qui ont fait défaut. En effet, les prédécesseurs n'ont

pas par exemple établi un plan de transmission de manière formelle dans lequel ils auraient dû indiquer les critères de choix des successeurs ainsi que le calendrier d'exécution des transferts patrimonial et managérial tel que décrit par (Cadieux et al, 2002 et Bayad et Barbot, 2002).

Nous pouvons conclure donc que les prédécesseurs des cinq entreprises rencontrées qui ont réussi leur succession ont mis en œuvre des gestes concrets qui peuvent être assimilés à des activités de planification dès qu'ils ont pris conscience de leur intention de continuité. Toutefois, bien que ces prédécesseurs n'ont pas procédé à la planification de la succession d'une manière complète et formelle telle que décrite par la littérature, cela ne nous permet pas d'ignorer qu'ils ont mis en place d'autres activités dans le but de réussir la relève. Ainsi la proposition suivante est présentée :

P1. La planification est un facteur déterminant pour la réussite de la succession.

3.2 Préparation des successeurs

Notre étude nous a permis de constater que les dirigeants actuels des cinq entreprises ont rencontré des difficultés au début de leur intégration dans l'entreprise. Toutefois ces difficultés ont été diminuées au fur et à mesure que ces successeurs se familiarisent plus avec les différents acteurs de l'E.F et qu'ils maîtrisent plus la méthode de travail. En effet, les récits montrent que dans le but de réussir l'intégration de leur successeur, les fondateurs ont essayé dès l'entrée de leur enfant dans l'entreprise de bien les soutenir professionnellement.

Pour l'entreprise (1), le dirigeant actuel a travaillé 12 ans à côté de son père avant de prendre sa succession de manière définitive. Durant cette période, il s'est familiarisé avec les rouages de l'entreprise et il a acquis une bonne expérience professionnelle qui lui a permis d'obtenir une connaissance plus profonde du marché et du secteur d'activité.

Les successeurs de l'entreprise (2), (3) et (4) n'ont intégré l'E.F que suite à l'achèvement de leurs études universitaires ce qui a leur permis de maîtriser rapidement les procédures de travail, toutefois, pour leur père cela n'était pas suffisant pour leur permettre de participer même de manière relative à la prise de décision. Il était nécessaire pour les prédécesseurs que leur enfant acquiert d'abord le maximum de connaissance dans le domaine et diversifie leurs expériences dans le travail à travers leurs occupations progressives des responsabilités.

Le prédécesseur de l'entreprise (5) a fortement soutenu son successeur qui n'a pas eu préalablement d'expériences professionnelles. Il l'a entouré par des personnes compétentes et expertes dans l'entreprise pour que ces dernières lui transmettent leurs connaissances, leur savoir-faire, et leurs expériences, ce qui va lui permettre d'apprendre progressivement les procédures de travail. Aussi, le père a soutenu son fils en lui donnant des conseils tout au long de la succession.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Préparation	<p>« j'ai essayé tout au long de ma carrière de soutenir mon fils, de lui transmettre le maximum de mes connaissances parce que ce qui compte vraiment pour moi, c'est la formation » (Prédécesseur Entreprise 2).</p> <p>« c'était très important pour mon père que j'acquière une bonne expérience professionnelle au sein de notre entreprise avant d'occuper le poste de dirigeant » (Successeur Entreprise3).</p>

Les résultats de notre étude empirique quant à la préparation des héritiers rejoignent ce qui a été cité par la littérature à ce propos. En effet, comme l'indique une partie des résultats de l'étude de cas de Mouline (2000) faite auprès de sept entreprises familiales ayant vécu une succession à au moins une deuxième génération, nos résultats montrent que la préparation des héritiers apparaît comme un élément important dans le processus de succession qui permet au successeur potentiel d'acquérir le maximum de connaissances et d'expériences à travers un apprentissage progressif du métier et par conséquent de prendre la relève.

Par ailleurs, comme il a été indiqué dans l'étude faite par Morris et al. (1997) auprès d'une centaine de dirigeants d'entreprises familiales qui ont réussi leur transfert générationnel et l'étude de Mouline (2000), nos résultats montrent l'importance de la motivation liée à la succession dans la préparation des successeurs. En effet, la volonté des prédécesseurs d'assurer une succession

familiale d'une part, et le grand intérêt de leur enfant de prendre un jour la relève d'autre part vont améliorer le processus de la préparation.

Ainsi, face aux résultats de notre investigation exploratoire, qui montrent que les cinq entreprises interrogées qui ont réussi leur succession ont procédé à la préparation de leur successeur, et leurs comparaisons avec la littérature, nous pouvons suggérer la proposition suivante :

P2. La réussite de la succession est tributaire d'une préparation des héritiers.

3.3 Relation entre prédécesseur et successeur

La présence d'un successeur potentiel et l'intention de continuité n'expliqueraient pas de manière définitive l'évolution du processus de succession dans son ensemble. Pour les cinq entreprises étudiées, il est possible de relever certains éléments qui caractérisent les relations entre les prédécesseurs et les successeurs et qui influencent le déroulement du processus successoral.

Ainsi, dans le cas de l'entreprise (1), nous avons remarqué que l'entreprise est omniprésente au sein de la famille. En effet, le père qui avait développé très peu de centres d'intérêts extérieurs à son entreprise passait presque tout son temps à travailler et à ne parler que des affaires avec sa famille. Cela a permis aux membres de la famille de mieux s'exprimer, d'échanger leurs points de vue et de partager leur vision concernant le futur de l'entreprise.

Dans ce cas, bien que le travail se soit répercuté sur les relations familiales ce qui a créé parfois des tensions, tous les membres de la famille ont appris à communiquer ouvertement et à se faire grandement confiance, ce qui a contribué à amortir les résistances du prédécesseur face au transfert des responsabilités à ses enfants.

Quant à l'entreprise (2) et l'entreprise (3), presque les mêmes constatations ont été déterminées pour les deux. Durant les premières années que les successeurs étaient en poste, les facteurs de résistances individuelles étaient très présents. En effet, d'une part, au début de leur intégration dans l'entreprise, les successeurs ont trouvé quelques difficultés à s'adapter aux nouvelles conditions de travail, et d'autre part, les prédécesseurs n'ont pas encore reconnu les aptitudes de leur enfant et ne leur ont pas donné entièrement confiance ce qui a créé par la suite des tensions entre ces acteurs et a rendu la communication entre eux difficile.

Toutefois, l'engagement des successeurs envers leur entreprise a permis de susciter un niveau élevé de confiance chez leurs prédécesseurs et à surmonter leurs problèmes de communication, ce qui a assoupli les résistances interpersonnelles très présentes au début du processus de succession et à améliorer l'évolution au niveau des transferts des responsabilités et des savoir-faire de la part des prédécesseurs aux successeurs.

Concernant l'entreprise (4), même avant son intégration officielle dans l'entreprise, le fils du fondateur (dirigeant actuel de l'entreprise) était impliqué dans les activités de l'entreprise durant les congés scolaires et les week-ends. Ainsi, le successeur était habitué à collaborer et à communiquer avec son père ce qui a créé un climat de confiance entre les deux et leur relation s'est qualifiée de saine. Cela s'est manifesté par l'évolution rapide du successeur à des niveaux supérieurs.

Enfin, le soutien professionnel du prédécesseur de l'entreprise (5) à son successeur a permis à ces deux acteurs de mieux communiquer et de mieux collaborer. Ainsi, le successeur s'est senti protégé et valorisé par son père, ce qui lui a donné un sentiment de responsabilité envers l'entreprise et l'a encouragé à apprendre rapidement les procédures de travail et à montrer son engagement professionnel. De ce fait, le successeur a gagné la confiance de son père envers ses compétences en tant que futur dirigeant, ce qui s'est traduit par une évolution dans le transfert des responsabilités de la part du fondateur à son fils.

Au niveau des cinq entreprises rencontrées, un point intéressant qui a attiré notre attention réside dans les résistances présentées par les prédécesseurs lors de leurs désengagements. En effet, ayant consacré tout leur temps et leurs énergies à leur entreprise (Fattoum et Fayolle, 2005), les fondateurs ont trouvé du mal à prendre la décision de se retirer. Toutefois, les liens de parenté basés sur la confiance et la communication ont permis d'amortir les résistances des prédécesseurs et ont facilité la tâche pour ces derniers à prendre leur retraite et à transférer tout le pouvoir à leur successeur puisque ces fondateurs recherchent dans ces derniers la réussite de leur entreprise.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
<p>Relation entre le successeur et son prédécesseur.</p>	<p>« c'était peut être bénéfique que mon père n'a pas d'autres centres d'intérêt que son entreprise. En fait cela m'a offert plus de chance pour communiquer avec lui à ce niveau... mais, cela n'empêche que un peu de tension s'est créée entre nous » (Successeur entreprise 1).</p> <p>« j'étais habitué à collaborer et à communiquer avec mon père, en fait j'étais impliqué dans les activités de l'entreprise durant les congés scolaires et les dimanches » (Successeur entreprise 4).</p> <p>« il n'était pas facile pour moi de se retirer des activités de mon entreprise, mais le fait que j'ai donné confiance à mon fils m'a encouragé à accepter l'idée de prendre enfin ma retraite » (Prédécesseur entreprise 1).</p>

Les résultats de notre étude exploratoire quant à la relation entre le prédécesseur et le successeur ne contredisent pas ce qui a été indiquée par la littérature sur ce thème dans la mesure où ces deux principaux acteurs doivent entretenir une bonne relation basée sur la communication, le respect mutuel et la confiance afin d'amortir les résistances individuelles présentées par le prédécesseur au début du processus et lors de son désengagement qui peuvent inhiber l'évolution du processus de succession. (Morris et al, 1997; Le Breton-Miller et al, 2004; Venter et al, 2005 et Fattoum et Fayolle, 2005 ; Griffeth et al, 2006).

Au reste, et comme l'indique une partie des résultats de l'étude de cas de Fattoum et Fayolle (2005) faite auprès de sept entreprises familiales tunisiennes qui ont été observées à différents stades du processus de succession, nos résultats montrent que le successeur devra montrer son

engagement envers l'entreprise et susciter un niveau élevé de confiance chez le prédécesseur s'il veut évoluer et passer à des niveaux supérieurs.

Les résultats obtenus sur les cinq entreprises rencontrées nous permettent de déduire que pour réussir la succession, la relation entre le successeur et son prédécesseur doit être saine et claire dans la mesure où la collaboration, la communication, le respect mutuel et surtout la confiance entre ces deux principaux acteurs vont permettre d'amortir les résistances présentées par le prédécesseur et aboutir donc à une meilleure évolution du processus de succession. Ainsi, la proposition suivante peut être posée :

P3. La relation entre le prédécesseur et le successeur influence le résultat de la succession et constitue un facteur déterminant pour la réussite de cette opération.

Toute fois, il serait souhaitable de soulever ici que dans les cinq entreprises de l'échantillon, deux sources de conflit potentiel entre le prédécesseur et le successeur ne sont pas apparues. L'une concerne une incompatibilité majeure de tempérament entre les deux, et l'autre porte sur le niveau et la qualité des compétences acquises par le successeur qui pourraient être fondamentalement supérieures et distinctes de celle du prédécesseur et provoquer un conflit quant aux décisions majeures à prendre .

3.4 Légitimité du successeur

En ce qui concerne la sélection des successeurs, l'étude a permis de mettre en évidence que les prédécesseurs des entreprises rencontrées n'ont pas suivi une stratégie particulière dans la sélection des successeurs. Ainsi, bien que les dirigeants actuels aient montré leurs compétences, toutefois, il semble que « l'ordre de naissance » et « le genre de l'individu » étaient les critères de base dans ce choix.

Dans le cas de l'entreprise (1), la question de la sélection du successeur n'était même pas posée. Pour le prédécesseur, c'était évident que se soit le fils aîné qui prenne la relève. En effet, bien que son fils cadet ait intégré aussi l'entreprise et il ait acquis une expérience professionnelle similaire à celle de son frère, le père n'a même pas essayé d'évaluer les compétences de ses deux

fils et de choisir parmi eux le plus compétent ; son choix était dès le départ basé sur le respect de la hiérarchie familiale beaucoup plus que sur la compétence des individus. Il semble ainsi que la légitimité du successeur présente un doute du fait que le prédécesseur n'était pas équitable dans son choix.

L'entreprise (2) présente presque le même cas de figure que l'entreprise (1) dans la mesure où pour le prédécesseur son fils aîné a plus de droit de lui succéder à la tête de l'entreprise que ses autres frères.

L'entreprise (3) est un cas tout à fait différent des deux précédents. Nous avons remarqué que le prédécesseur était très équitable dans son choix du futur dirigeant. En effet, il a d'abord pris en compte l'ensemble des acteurs potentiellement impliqués dans la succession (ses enfants); ensuite, il a défini les connaissances indispensables au fonctionnement de l'entreprise pour porter, enfin, son choix sur le fils qui en a la meilleure maîtrise. La sélection du successeur s'est basée dans ce cas sur des critères objectifs tels que : les expériences passées, les compétences acquises... Ainsi, le dirigeant actuel a été connu grâce à ses qualifications et sa crédibilité ce qui rend légitime son exercice du pouvoir.

Concernant l'entreprise (4), la question de la sélection du successeur n'a pas posé réellement de problème dans la mesure où le successeur était le fils unique et sa voie était déjà toute tracée dans le sens où c'est lui qui va prendre automatiquement la relève. Toutefois ce cas de figure ne nous permet pas de parler de légitimité du successeur proprement dite puisque le problème de la sélection entre les candidats potentiellement impliqués dans la succession n'était même pas posé.

Pour l'entreprise (5), le choix du successeur s'est basé sur le népotisme. En effet, bien que ces deux enfants (une fille et un garçon) aient intégré l'entreprise, le père a orienté directement son choix vers son fils unique sans tenir compte de la présence de sa fille. Le choix du fils comme futur dirigeant et non pas de sa fille était pour le prédécesseur quelque chose de très naturel qui ne nécessite pas d'être discutée bien que sa fille était plus éduquée et plus formée professionnellement. Ainsi, bien que le successeur a montré ensuite son engagement envers l'entreprise et ses compétences professionnelles traduites par la réussite de la succession, le népotisme a faussé la légitimité de ce choix puisque l'équité lors la sélection des successeurs a fait défaut.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Légitimité du successeur	<p>« pour mon père, c'était quelque chose de claire pour lui... c'est moi qui prendrai la relève et non pas quelqu'un d'autre, j'étais son fils aîné » (Successeur entreprise 1).</p> <p>« la question de la succession n'a pas réellement posée de problèmes, en fait étant fils unique intégré dans l'entreprise et ayant un peu d'expériences professionnelles, la voie était toute tracée, c'est moi qui va prendre la place de mon père » (Successeur entreprise 4).</p> <p>« c'était évident pour mon père que c'est moi qui va lui succéder. Bien que ma sœur ait intégrée l'entreprise avant moi et elle a acquis plus d'expériences et de compétences, toutefois, mon père n'est pas arrivé à accepter l'idée que sa fille sera un jour la directrice de notre entreprise. (Successeur entreprise 5).</p>

En résumé, les résultats de notre investigation exploratoire ne rejoignent pas ce qui a été citée par la littérature concernant la légitimité du successeur. En effet, contrairement à ce que prétend Mouline (2000), les constatations présentées par les cas (1), (2) et (5) montrent que les prédécesseurs ne vont pas être obligatoirement légitimes lors de la sélection de leur successeur et ne vont pas évidemment baser leur choix sur « la notion de compétence », mais d'autres critères tels que « l'ordre de naissance » et « le genre de l'individu », peuvent marquer plus le choix des prédécesseurs et mettent en cause l'équité de ce dernier.

Au reste et pareillement à ce qui a été identifié par Bayad et Barbot (2002) et par Constantinidis et Cornet (2006), le cas (5) montre qu'il semble exister des préférences masculines en matière de choix du successeur; le genre de l'individu reste un des critères fondamentaux du choix. Les héritières sont des successeurs « invisibles » et rarement perçus comme « naturelles ».

Ainsi, l'expérience de ces cinq entreprises qui ont réussi leur transfert générationnel et sa comparaison avec la littérature nous permet de stipuler la proposition suivante :

P4. La réussite de la succession n'est pas influencée par le choix du successeur.

Conclusion

L'objectif primordial de ce travail est de comprendre les facteurs qui déterminent la réussite de la succession d'une entreprise familiale. D'une façon complémentaire à la majorité des autres recherches qui ont tenté d'analyser la succession dans le contexte européen ou américain, nous avons essayé d'étudier les déterminants qui peuvent influencer la réussite de la succession dans le contexte tunisien.

Les résultats dégagés à travers notre étude de cas fondée sur la méthode des récits de vie et effectuée auprès de cinq entreprises familiales tunisiennes qui ont réussi leur transfert générationnel de la deuxième à la troisième génération, nous ont permis de mettre en avant un certain nombre de déterminants qu'il convient de prendre en compte pour la réussite du processus successoral. Ainsi, nous avons tout d'abord pu avancer l'idée que la planification de la succession constitue un facteur déterminant pour la réussite de la succession. Cette planification n'est initiée que suite à la prise de conscience du prédécesseur de son intention de continuité et elle peut se traduire par exemple par une consolidation du statut du successeur et par un transfert progressif des responsabilités de la part du prédécesseur à son successeur. Cette préparation permet de transmettre l'entreprise au temps opportun et dans de bonnes conditions.

Ensuite, nous avons pu déduire que la préparation des successeurs influence la réussite de la succession des E.F. Il s'agit du fait que les héritiers acquièrent une bonne expérience professionnelle à travers un apprentissage progressif au métier qui leur permet de maîtriser le travail et d'évoluer à des niveaux supérieurs.

Un autre résultat que nous avons pu démontrer concerne la qualité de la relation entre le prédécesseur et son successeur. En effet, ce facteur paraît primordial au bon déroulement du processus de succession dans la mesure où une bonne relation entre ces deux principaux acteurs permet d'amortir les résistances que le prédécesseur peut montrer au moment de l'intégration du successeur et lors de son désengagement des activités de l'entreprise. La relation entre le dirigeant et son successeur doit être basée sur la collaboration, la communication, le respect mutuel et surtout la confiance.

Le dernier résultat que nous avons pu déduire est que la légitimité du successeur peut présenter une ambiguïté dans le sens où le choix du prédécesseur peut se baser sur des critères subjectifs tels que le népotisme et l'ordre de naissance plutôt que sur des critères objectifs telle que la compétence.

Ainsi, notre étude empirique menée dans ce cadre a permis de mettre en relief certains éléments déterminants qui peuvent influencer la réussite de la succession familiale. Cela constitue déjà un pas vers des interventions permettant une meilleure compréhension et un meilleur support à quiconque est susceptible de s'intéresser à cette problématique sous peu qu'il s'agisse des prédécesseurs, des successeurs ou d'autres acteurs impliqués de près ou de loin dans l'entreprise familiale et en général tout prétendant à la succession.

Toutefois, au terme de ce travail, nous pouvons avancer l'existence de plusieurs limites. La principale découle fondamentalement de la stratégie de recherche privilégiée. En effet, la stratégie de recherche utilisée, celle de l'étude de cas, bien qu'intéressante puisque certains des résultats permettent une compréhension plus approfondie des facteurs de réussite de la succession, ne nous permet pas d'examiner les différents cas de figure, susceptibles de se présenter et par conséquent ne permet pas d'aboutir à une généralisation des résultats obtenus à l'ensemble des E.F tunisiennes ou aux E.F d'autres pays.

Aussi une autre limite de cette recherche correspond au 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 c'est que notre étude s'est basée sur les perceptions des répondants ce qui laisse quelques traces de subjectivité.

Ainsi, certaines questions restent en suspend et appellent à d'autres recherches. En effet, il serait intéressant de mener une étude similaire qui opte à tester les propositions trouvées sur un échantillon plus grand en se basant sur une étude quantitative de manière à conférer à l'étude un caractère plus généralisable. D'un autre côté, il serait sans doute souhaitable d'aboutir à un modèle spécifique au contexte tunisien en mettant en relief l'impact des variables contextuelles, tel que le secteur d'activité sur le déroulement du processus de succession. Une étude sur les causes d'échec du transfert générationnel à la deuxième et à la troisième génération serait aussi importante à réaliser. De ce fait, notre travail semble être ouvert à des recherches ultérieures plus détaillées relevant de ce domaine et qui permettent de produire des résultats pertinents s'y on prend en considération certains points qui ne sont pas apparus lors de notre enquête :

- *Le niveau culturel et intellectuel du prédécesseur (fondateur de l'entreprise) n'a pas été précisé, car il aurait pu constituer un facteur déterminant dans le choix de son successeur.*
- *Y a-t-il d'autres facteurs qui influencent le choix du prédécesseur pour son successeur tels que l'intervention d'un autre membre senior de la famille : l'épouse ou la grand-mère ou le grand père?*
- *L'échantillon, étant limité, n'a pas relevé d'autres formes de succession quand le choix se porte sur la fille ou le gendre et que des critères de mérite peuvent apparaître, tel que la compétence.*
- *L'échantillon n'a pas non plus révélé le cas de fondateurs de plusieurs entreprises qui rencontrent le problème de sélection de l'entreprise à confier à chaque enfant.*
- *Des problèmes de « succession croisée » peuvent apparaître quand il y a des alliances entre fondateurs d'entreprises qui influencent les mariages de leurs enfants pour sauvegarder et renforcer la pérennité de leurs entreprises.*
- *Il y a aussi le cas de la désignation successive de deux ou trois enfants à des postes d'adjoints avec le père avant d'être validés pour prendre la relève. Souvent la décision de partir pour une autre activité est prise par le « successeur présumé » qui préfère se consacrer, par exemple, à l'enseignement après une certaine période en qualité d'adjoint au père, ou si c'est une fille qui préfère suivre son mari si ce dernier ne l'encourage pas à rester. Souvent aussi, le fils développe son propre projet et fait un*

passage provisoire avec le père en attendant d'opter finalement pour se consacrer à son propre projet ou pour abandonner ce dernier et prendre officiellement la relève de son père.

Bibliographie

1. 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- 9/1998.
2. Allouche J. et Amann B. (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3 (1), pp. 33-79.
3. Allouche J., Amann B. et Garaudel P. (2006). Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial. *Cahier de Recherche n°2006-02, GREGOR*, pp. 1-35.
4. Astrachan J.H. and Kolenko T.A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resources practices, *Family Business Review*, 7 (3), pp. 75- 87.
5. Barach J.A., Ganitsky J., Carson J.-A. et Doochin B.-A. (1988), Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business, *Journal of Small Business Management*, 26 (2), pp. 49-56.
6. Barach J.A. and Ganitsky J.-B. (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8 (2), pp. 131-155.
7. 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. *6^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, 24-26 Octobre, Montréal, Canada.
8. 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.
9. Basly S. (2003). Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique. pp.1-32. CREFF.

10. Cadieux L., Lorrain J. et Hugron P. (2000). La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes. *5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, 25-27 Octobre, Lille, France.
11. 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*, 24-26 Octobre, Montréal, Canada.
12. Cadieux L. et Lorrain J. (2003). La succession dans les PME familiales : Une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention. *Organisation et territoires*, 12 (1), Hiver, pp. 25-28.
13. 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.
14. 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.
15. Caillette F. (2006). Transmission de PME : Un modèle non paramétrique de prévision des succès. *Mémoire de maîtrise ès sciences*. Février. HEC MONTRÉAL, Canada.
16. Chiniara, W.S. (2005). Transfert d'une entreprise familiale : Importance des facteurs humains. p.1-9.
17. Constantinidis C. et Cornet A. (2006). Les femmes repreneuses d'une entreprise familiale : difficultés et stratégies. *8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. 25-27 octobre. HEG Fribourg, Suisse.
18. Cunningham J.-G. and Ho J. (1994). Succession in Entrepreneurial Organizations: A Comparison of Successful and Less Successful Cases. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11 (3), pp. 79-96.
19. David S. et St-Cyr L. (2005). La transmission d'entreprise : Un éclairage sur son financement, *1^{ères} journées Georges Doriot, Chaire de développement et de relève de la PME*, HEC Montréal, Canada.

20. Davis P. and Stern D. (1981). Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective, *Human Relations*, 34 (4) March, pp. 207-224.
21. DE Freyman J., Richomme-Huet K., et Paturel R. (2006). « Les obstacles au transfert du réseau social dans la transmission de l'entreprise artisanale familiale », Actes de la 15^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy / Genève.
22. Dumas C. (1998). Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm, *Family Business Review*, 11 (3), pp. 219-228.
23. Dumas C., Dupuis J.P., Richer F. and St-Cyr L. (1995). Factors that Influence the Next Generation's Decision to Take-Over the Family Farm, *Family Business Review*, 8 (2), pp. 99-119.
24. Fama E. and Jensen M. (1983). Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-325.
25. 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.
26. Griffeth. R, Allen. D and Barrett.R (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model, *Human Resource Management Review* 16, pp. 490-507.
27. Haddadj S. et D'Andria A. (2001). Mesure des phénomènes qui agissent sur la transmission des PME familiales, *Revue Française de Gestion*, 132, janv.-fév., pp. 586-599.
28. Handler W.-C. & Kram K.-E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance, *Family Business Review*, 1 (4), pp. 361-381.
29. 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.
30. Hienerth C. and Kessler A. (2006). Measuring success in family businesses: The Concept of Configurationally Fit. *Family Business Review*, 19 (2) Juin.
31. Hugron P. et Boiteux S. (1998). La PME familiale mondiale : conséquence sur la relève, *Actes du 4^{ème} congrès international francophone sur la PME*.

32. Karry et Ellouze H. (2004). Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien. XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2-4 Juin, Normandie. Vallée de Seine, France.
33. Le Breton-Miller I., Miller D. and Steier L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship theory and practice*, Summer, pp. 305- 328.
34. 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.
35. Morris, M.H. Williams R.O., Allen J.A. and Avila R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12 (5), pp. 385–401.
36. Mouline¹ J.P. (2000). La PME familiale française et son orientation stratégique : une Etude exploratoire. *Cahier de recherche n° 2000-01*. GREFIGE, pp.1-26.
37. Mouline² J.P. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée, *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (1) Mars, pp. 197-222.
38. Richomme-Huet et De Freyman K. (2005). La « triade père fils fille » dans la succession familiale : Une approche par le récit de vie, *Série de recherche*, Laboratoire ERMES, Université de Sud Toulon, France.
39. Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing* 18, pp. 667–687.
40. Venter E., Boshoff C. and Maas G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses, *Family business review*, 18 (4) December, pp. 283-303.
41. Yin, Robert-K. (1994). *Case Study Research: Design and Method*, 2nd Edition, Thousand Oaks: Sage Publications.

Annexe 1 : Questionnaire

Informations relatives à la nature de l'entreprise :

Raison sociale :

Région :

Secteur d'activité :

Industrie Commerce

Service Autre

Forme juridique

SARL Société anonyme

Quel est le nombre des salariés dans votre entreprise ?

Questions relatives à l'opération de la succession :

Comment avez-vous acquis votre entreprise ?

Création Succession

Quelle est la date de création de l'entreprise ?

Quelle est l'année du transfert ?

Quel était le motif de départ du prédécesseur ?

Merci pour votre Collaboration

Annexe 2: Guide d'entretien

Question de départ : Pouvez-vous me raconter la façon dont s'est déroulée la succession dans votre entreprise ?

- 1) La succession a-t-elle été planifiée ? Si oui, de quelle façon ?
- 2) A quel moment votre prédécesseur a commencé la préparation de la transmission ?
- 3) Comment êtes vous entrée dans l'E.F ?
- 4) Avez-vous manifesté de l'intérêt pour l'E.F ? Si oui, de quelle façon ?
- 5) Pouvez- vous me donner une idée sur votre niveau de formation ?
- 6) Quelles étaient les actions entreprises par votre prédécesseur pour former et préparer le successeur ?
- 7) Acquérir une expérience à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise influence il à votre avis le succès de la succession ?
- 8) Quels étaient les critères dont vous avez retenu lors du choix de votre successeur ?

9) Pensez vous que votre prédécesseur était équitable lors de la sélection du successeur ?

10) Comment qualifieriez-vous votre relation avec le prédécesseur et avec le reste de la famille durant le déroulement de la succession ?

11) Bénéficiaire de la confiance de votre prédécesseur et des autres membres de la famille participe il à votre avis à la réussite de la succession ?

12) Comment percevez-vous les freins et les résistances présentés par le prédécesseur tout au long de la succession ?

13) Comment avez-vous réorganisé votre vie après la succession ?

14) Comment jugez-vous la performance de l'entreprise après la succession ?

15) Par quoi caractérisez-vous le processus de la succession ?

16) Quel est le niveau de votre satisfaction suite à cette succession ?

Merci pour votre collaboration