

LA REUSSITE DE LA SUCCESSION DES ENTREPRISES FAMILIALES : UNE ETUDE DE LA PERSPECTIVE DES PARTIES PRENANTES

1286

Résumé

Dans le présent travail nous essayons d'étudier les critères de la réussite de la transmission d'entreprises familiales (E.F) qui est considérée comme étant une option stratégique et ce sous l'angle de la théorie des parties prenantes (TPP). Nous montrons ensuite en quoi le modèle étendu des trois cercles (3C) peut être intéressant pour présenter un complément à la TPP pour garantir une meilleure description des acteurs internes. Ces deux cadres théoriques nous ont conduit à identifier les principales parties prenantes internes pouvant avoir un impact sur le déroulement de la succession managériale à savoir les prédécesseurs, les successeurs, les membres de la famille qui gèrent et les autres membres de l'organisation. Enfin, la prise en compte de ces acteurs ainsi que de leur priorités dans l'E.F nous conduit à analyser les facteurs critiques qui sont à l'origine de la réussite d'un éventuel transfert managérial. Il sera question aussi de formuler quelques propositions relatives au biais cognitif des membres de la famille et notamment à la volonté du prédécesseur de céder la main, dans le cas de l'engagement et la préparation du successeur et lors de l'étude de l'impact de la dynamique familiale sur la réussite de la planification de la transmission en question.

Mots-clés : entreprise familiale, succession managériale, parties prenantes, modèle étendu des trois-cercles, réussite de la succession.

LA REUSSITE DE LA SUCCESSION DES ENTREPRISES FAMILIALES : UNE ETUDE DE LA PERSPECTIVE DES PARTIES PRENANTES

Résumé

Dans le présent travail nous essayons d'étudier les critères de la réussite de la transmission d'entreprises familiales (E.F) qui est considérée comme étant une option stratégique et ce sous l'angle de la théorie des parties prenantes (TPP). Nous montrons ensuite en quoi le modèle étendu des trois cercles (3C) peut être intéressant pour présenter un complément à la TPP pour

garantir une meilleure description des acteurs internes. Ces deux cadres théoriques nous ont conduit à identifier les principales parties prenantes internes pouvant avoir un impact sur le déroulement de la succession managériale à savoir les prédécesseurs, les successeurs, les membres de la famille qui gèrent et les autres membres de l'organisation. Enfin, la prise en compte des ces acteurs ainsi que de leur priorités dans l'E.F nous conduit à analyser les facteurs critiques qui sont à l'origine de la réussite d'un éventuel transfert managérial. Il sera question aussi de formuler quelques propositions relatives au biais cognitif des membres de la famille et notamment à la volonté du prédécesseur de céder la main, dans le cas de l'engagement et la préparation du successeur et lors de l'étude de l'impact de la dynamique familiale sur la réussite de la planification de la transmission en question.

Mots-clés : entreprise familiale, succession managériale, parties prenantes, modèle étendu des trois-cercles, réussite de la succession.

INTRODUCTION

Le thème de la transmission des entreprises familiales (E.F) revêt aujourd'hui une grande importance dans la réalité économique de tous les pays. (Astrachan et Shanker.2003 ; Chrisman et al.2009 ; Davis et Stern. 1981; Lank. 1994) ont mis en avant celle relevant des pays développés. Le même débat a concerné les pays en voie de développement et ce à travers plusieurs travaux en soulevant ses spécificités et ses originalités. (Fattoum et Fayolle. 2005 ; 2009), et (Ellouze Karry. H.2004 ; Venter et al.2007). D'autres aussi ont attaqué de front le sujet de la complexité de la dynamique successorale (Fiegener et al. 1996; Gomez-Mejia et al. 2001). Ils ont mis l'accent notamment sur la gestion qui est fortement marquée par la dualité entreprise/famille. Néanmoins, malgré l'importance des débats et des recherches en la matière, il n'existe pas jusqu'à lors une théorie spécifique à l'étude du management de l'E.F. (Chrisman et al.2005) ont montré que l'EF peut être composée par deux systèmes à savoir celui de la « famille » et celui de l'« entreprise ». Le premier fonctionne selon une logique d'émotivité et le second selon une logique de rationalité (Mouline.2000, Venter et al.2007).

La majorité des études qui ont porté sur l'E.F ont été fondées sur des théories issues de diverses disciplines tels que le management stratégique, le comportement organisationnel, la psychologie, la sociologie, l'entrepreneuriat etc. Bien que la diversité de ces cadres théoriques citées soit susceptible d'enrichir les domaines de recherche correspondants, toutefois, la dimension familiale de l'E.F et surtout la réalité de sa succession semble finalement être peu prise en compte (Dyer. 2003, Sharma.2004 et Chrisman et al.2005). Ceci nous mènera à examiner les théories existantes qui sont liées aux domaines organisationnel et familial d'une façon simultanée et ce pour vérifier par la suite, si elles sont assez puissantes pour pouvoir expliquer le comportement et la performance de ce type d'entreprise lorsque les deux systèmes correspondants interagissent (Figure1).

Notre contribution d'ordre théorique s'inscrit dans une telle démarche. La combinaison entre la théorie des parties prenantes (TPP) entant qu'une théorie organisationnelle légitimée dans le domaine de management stratégique et un modèle des trois-cercles qui recouvre l'interaction

entre trois systèmes à savoir : la famille, l'entreprise, et la propriété (Lansberg.1988, Davis et Taguiri.1989).

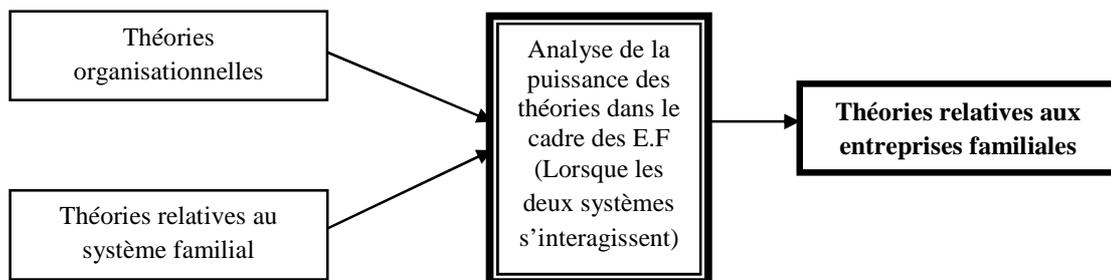


Figure 1. Vers le développement des théories relatives aux E.F

Source : Pramodita Sharma(2004).

Notre objectif dans le présent travail de recherche est de décrire l'intérêt stratégique pour les E.F de définir les principales PP de la succession, de définir leurs besoins, leurs stratégies et leurs objectifs lors de la gestion de la dynamique successorale et d'émettre quelques propositions de recherche en la matière.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord définir ce que nous entendons par succession managériale des E.F. Puis, nous allons présenter la TPP tant que cadre d'analyse pertinent qui permet d'étudier la succession des E.F. Ensuite nous montrons en quoi le modèle de trois cercles déjà cité peut être intéressant pour présenter un complément à la TPP et développer une meilleure compréhension de la dynamique successorale des E.F. Enfin, nous discutons les principaux facteurs qui sont à l'origine de la réussite de la transmission en se basant sur la classification des acteurs visés.

1. LA SUCCESSION MANAGERIALE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE

Les définitions de l'E.F sont diverses, nombreuses et assez hétérogènes. (Allouche et Amann. 1998). A l'heure actuelle, la tendance dominante est plutôt vers une approche multicritères : le contrôle de la propriété, l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future (Allouche et Amann. 2006). Dans le cadre de ce travail, nous nous référons à

la définition donnée par Cadieux et al (2000) selon laquelle une entreprise est familiale, « si elle est sous le contrôle individuel ou familial des dirigeants- et il ne peut n'y en avoir qu'un-, et qui 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 ». Le choix de ces critères sera utile lors de notre identification des principales PP pouvant influencer la succession.

Encore faut-il rappeler que ce qui différencie une E.F d'une E.N.F ou individuelle, c'est son processus de succession, non seulement du patrimoine mais aussi du savoir faire de son dirigeant. A ce niveau la succession peut être définie comme un processus dynamique dans lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, à savoir le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer la direction et la propriété de l'entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération (Hugron et Dumas.1993; Gersick et al. 1997 ; Le Breton-Miller et al, 2004 ; Cadieux. 2005).

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; Morris et al. 1997; David et St-Cyr. 2005 ; Hugron et Dumas. 1993). Chacune des deux dimensions patrimoniales ou managériales fait appel à des connaissances spécifiques. La première est à la recherche des compétences juridiques, fiscales et financières. La deuxième s'oriente plutôt vers le savoir-faire managérial (Mouline. 2000). Désormais dans tout ce qui suit nous nous intéressons principalement à la succession managériale.

Du fait qu'elle mette en jeu la pérennité de l'entreprise, la transmission de la direction au sein de l'entreprise familiale apparaît comme l'ultime défi à relever par le dirigeant ayant la volonté d'assurer la pérennité de son entreprise (Youaleu & Fillion. 1996). Réussir la succession est l'un des objectifs les plus cruciaux pour cette dernière pérennité des E.F. Tous les acteurs concernés par ce processus doivent être satisfaits du déroulement et de la qualité de tel processus. Le successeur pourrait ainsi renforcer la performance et la sécurité financière de l'E.F après l'achèvement de la transmission surtout s'il a efficacement planifié et exécuté ce processus en question (Cabrera-Suarez.2005 ; Cunningham et Ho. 1994 ; Morris et al.1997 ; Santiago.2000 ; Sharma et al.2001² et Venter et al.2007).

D'un point de vue théorique, le processus de succession ne peut être complètement étudié qu'en tenant compte des différents acteurs impliqués. Toutefois, certaines théories ne peuvent pas s'appliquer à la majorité des entreprises qui existent dans le monde et plus précisément à une entreprise de type assez particulier tel que l'E.F. Lorsque nous ignorons l'implication de la famille, nous ne prenons pas en compte des facteurs qui sont liés à l'interrelation famille – entreprise. Ils sont pourtant souvent critiques en termes de leur impact sur le processus de succession.

2. L'ETUDE DE LA RELATION ENTRE LA TPP ET LA SUCCESSION DES E.F

La TPP présente un appui intéressant dans l'étude des E.F. Malgré la rareté de son application qui a été limitée aux entreprises publiques dans lesquelles les décisions sont prises par des managers professionnels dans le domaine de management stratégique et que les chercheurs sont restés très prudents quant à son application sur d'autres formes d'organisations afin d'éviter les complications (Donaldson et Preston.1995), nous proposons dans le présent travail de recherche théorique de mettre en exergue l'importance de l'application de telles théories dans le cadre de l'étude de la succession des entreprises de type familial. Ceci sera réalisé tout en essayant d'identifier les différentes PP qui peuvent affecter sa réussite.

2.1. TPP : DEFINITIONS ET OBJECTIFS DES PP

Les définitions du concept de PP sont multiples et peuvent être classées dans un ensemble allant de l'acceptation la plus large à la plus restreinte (Mitchell et al.1999). Toutefois, la définition la plus mobilisée qui donne au terme le sens le plus large et qui sera tenue dans ce travail est celle de Freeman (1984) selon laquelle les PP sont définies comme « un individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Cette définition présume qu'une PP peut bien être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise et réciproquement (Figure2).

Certains chercheurs se sont intéressés à déterminer le degré d'influence et de priorité « Salience » des PP sur la stratégie de l'entreprise (Frooman.1999 et Mitchell et al.1997). Selon ces auteurs, cette influence dépend de la contribution des PP aux principales ressources de l'entreprise, de la dépendance de cette dernière vis-à-vis des ressources et des coûts que les deux subissent en cas de rupture des relations. Dans ce sens la théorie de priorité des PP « stakeholder salience »

suppose que l'importance de l'influence d'un groupe particulier de PP sur la direction, les décisions et les actions de la firme dépendent de l'intérêt, du pouvoir, du degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise et du caractère urgent des droits que tel groupe peut prétendre exercer sur l'entreprise (Freeman.1984 et Mitchell et al.1997).

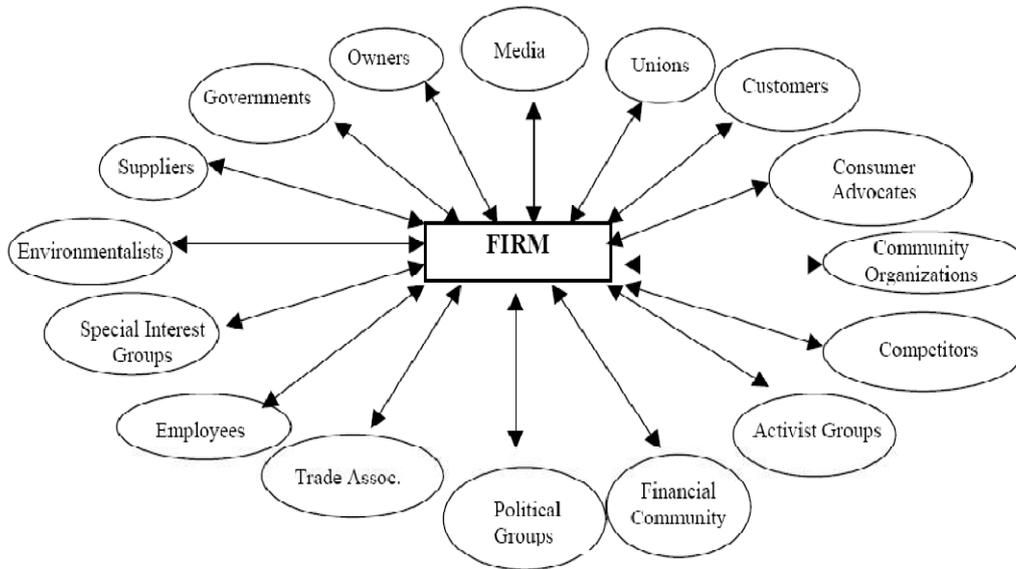


Figure 2. Les Parties Prenantes de l'entreprise (Selon Freeman.1984).

L'objectif principal de la TPP est d'élargir la représentation traditionnelle des rôles et des responsabilités des dirigeants reconnus dans les sciences de gestion : Au-delà de la fonction de maximisation du profit et l'obligation d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires « stockholder theory », il faut inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires (Freeman.1984). L'entreprise doit ainsi ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun de ses PP une part équitable de satisfaction. Le profit présente donc une de ces satisfactions. IL n'est cependant pas nécessairement prépondérant dans cet ensemble d'objectifs (Ansoff.1968).

Dans cette perspective, Donaldson et Preston (1995) recensent trois utilisations de la TPP : descriptive (prise en compte des PP dans le management de l'entreprise), instrumentale (les PP sont considérés comme des facteurs qui permettent à l'organisation de réaliser ses objectifs, autrement dit analyser l'effet de la prise en compte des PP sur la performance organisationnelle) et normative (les dirigeants ne sont pas responsables seulement de la maximisation de la valeur actionnariale, mais ils doivent aussi prendre en compte le bien-être des autres PP légitimes

affectés par la stratégie de l'entreprise). La TPP présente donc selon plusieurs auteurs un outil au service de la stratégie de l'entreprise qui permet de diriger cette dernière de façon plus efficace (Clarkson, 1995, Donaldson et Preston.1995, Freeman.1984). Dans cette perspective, nous proposons que cette approche fournisse aussi un appui théorique intéressant pour étudier la succession en tant qu'un acte stratégique au sein des E.F dans la perspective de toutes les PP.

2.2. INTERET DE LA TPP DANS LE CONTEXTE DE LA SUCCESSION DES E.F

Contrairement aux E.N.F, les E.F ont la spécificité d'être composée par deux systèmes à savoir l'entreprise et la famille qui sont en forte interaction. Ainsi, bien que la théorie d'agence¹ et la théorie fondée sur l'approche par les ressources² « Ressources Based View » ont montré leur importance dans l'étude de plusieurs aspects de l'E.F tels que ceux liés à la gouvernance ou à la performance de ces entreprises (Habbershon et al.2003 ; Sirmon et Hitt's.2003 et Gomez-Mejia et al.2001), toutefois, ces théories marquent une forte critique qui se manifeste par leur incapacité de capturer l'influence réciproque entre l'entreprise et la famille (Chrisman et al.2005, Morris et al.1997). Afin de surmonter l'insuffisance explicative de telles approches et combler ces lacunes théoriques, Chrisman et al. (2005) supposent que la TPP peut être utile. De même, Sharma (2000 et 2004) souligne que la TPP s'ajuste bien aux besoins des recherches sur les E.F. Afin de mieux justifier l'intérêt de l'application de la TPP dans le cadre de la réussite de la succession des E.F comme il est souligné par les auteurs ci-dessus, nous présentons quatre arguments :

D'abord, le processus de succession peut être défini comme « l'ensemble des actions, des événements et des décisions organisés de manière progressive afin de contribuer au transfert de la direction d'un membre de la famille à un autre dans l'E.F » (Sharma et al.2001²). Ainsi, du fait qu'elle revêt un caractère multidimensionnel (financier, technique psychologique), qu'elle engage la pérennité de l'E.F et qu'elle découle du dirigeant (Mouline.2000), la succession peut être appréhendée comme un acte de gestion stratégique qui implique la participation croisée des différents acteurs afin de garantir la pérennité de l'E.F. La majorité des chercheurs ne distinguent pas les activités de planification de celles de la succession et les considèrent comme une partie intégrante du processus (Dyck et al.2002, Le Breton-Miller et al.2004 et Chrisman et al.2009). La

¹ La théorie d'agence suppose la séparation entre la propriété et le management.

² L'approche de RBV suppose que les E.F établissent un avantage compétitif supérieur par rapport aux E.N.F dû à leurs propres caractéristiques (capital social spécifique, *le familiarisme* « familiness »).

théorie de priorité des PP a le potentiel d'expliquer comment un groupe particulier de PP peut, en vertu de son intérêt, de son pouvoir, de sa légitimité et du caractère urgent de ses droits dans l'entreprise (Freeman.1984 et Mitchell et al.1997), influence les actions, les objectifs et les stratégies au sein des E.F (Chrisman et al.2005). Ainsi, s'agissant d'un acte stratégique, la TPP nous permet donc d'identifier les différentes PP ou les facteurs qui peuvent influencer le déroulement de la succession.

Ensuite, à cause de leur spécificité et qu'elles possèdent un groupe supplémentaire d'acteur à savoir la famille, les E.F ont des objectifs économiques (maximisation de profit) et non économiques (assurer l'harmonie, fournir des emplois aux membres de la famille, garder le contrôle familial) (Stafford et al.1999, Olson et al.2003). Ainsi, ces entreprises ne peuvent être complètement étudiées que si les chercheurs expliquent les facteurs qui peuvent influencer leur performance dans les termes des deux types d'objectifs (Sharma et al.2003²). La succession n'est pas une exception et l'étude de son succès doit être mesuré en termes des deux dimensions : la satisfaction des différents acteurs par le processus (estimation subjective du processus) et l'efficacité de la succession (détermination objective de l'impact de la décision sur la performance de la firme). Les théories traditionnelles des entreprises dans les domaines de l'économie et du management ont toutes convergé vers la création de richesse entant qu'objectif principal. Par exemple l'approche par les ressources suppose implicitement que la création de richesses en vertu de la réalisation d'un avantage compétitif est le seul objectif de l'E.F. Toutefois, la TPP permet de tenir en compte les intérêts des différentes PP dans l'étude de la performance des entreprises dans la mesure où elle suppose qu'en plus de la maximisation du profit, les dirigeants doivent satisfaire aussi les besoins non financiers des différents acteurs qui ont des droits légitimes.

Puis, l'E.F intègre plusieurs PP ayant plusieurs, des attitudes et des perceptions différentes surtout au niveau de la gestion de la succession (Poza et al.1997 ; Sharma et al.2003² et Venter et al.2007). Sachant que la succession présente un moment critique dans la vie des E.F et un processus complexe sur les plans managériaux et humains. Il implique la participation croisée de nombreux acteurs ayant des intérêts, des attentes et des ambitions divers. Ces derniers peuvent être en conflit et exigent une étude détaillée dans la perspective des différentes PP (Brockhaus.2004 et Sharma.2004).

Enfin, les E.F ont plus d'incitation et de responsabilité sociale de satisfaire plusieurs PP. Ceci peut être expliqué d'une part par le fait que ces PP remplissent plusieurs rôles tant qu'employés, propriétaires, managers et membres de famille et d'autre part, tant qu'entrepreneurs familiaux considérant leurs firmes comme une extension d'eux même et de leurs familles (Zellweger et Nason.2008).

En somme, nous avons trouvé des raisons qui paraissent satisfaisantes qui puissent justifier l'intérêt de l'application de la TPP dans l'étude de la succession des E.F. Au-delà des travaux de Sharma (2000, 2001¹ et 2003¹) qui soulignent que la TPP offre des opportunités pour classifier les E.F et pour étudier l'efficacité de leurs systèmes de gouvernance et leur impact sur la performance des E.F (Zellweger et Nason.2008), nous considérons qu'elle puisse fournir aussi un cadre théorique utile afin d'identifier les différents PP ou facteurs qui peuvent influencer le succès de la succession.

Bien que la TPP se montre assez puissante à s'appliquer directement sur l'E.F afin d'étudier la réussite de la succession de la perspective de toutes les PP, toutefois, nous pouvons souligner ses deux principales limites. La première porte sur le manque de clarté de son identification des PP relatives à la famille. En effet, la liste de Freeman (1984) présentée ci-dessus dans laquelle il identifie 16 groupes génériques de PP n'inclut pas les membres de la famille tant qu'un groupe distinct (Figure.2). La deuxième s'explique par le fait que la TPP suppose que seuls les dirigeants entretiennent une relation contractuelle avec les autres PP tandis que dans la réalité et plus précisément au niveau des E.F, il existe une relation réciproque entre les différents PP (Frooman.1999) surtout entre les membres de la famille dont leurs relations familiales peuvent se répercuter sur les pratiques de management de l'entreprise. Ainsi nous avons jugé pertinent et nécessaire de renforcer ces constatations par un autre support théorique à savoir celui qui évoque l'importance des 3 cercles familiaux, fréquemment cités dans le cadre de la littérature portant sur les E.F, comme complément à la théorie des PP afin de garantir une meilleure description des acteurs qui tiennent compte de la relation réciproque entre le système entreprise et le système familial.

3. MODELE DE TROIS CERCLES (3C) COMME COMPLEMENT A LA TPP

Afin de comprendre les perspectives de diverses catégories de PP internes des E.F et en se basant sur la théorie des systèmes, les chercheurs de ce domaine ont développé un modèle des trois-

cercles qui recouvre l'interaction entre trois systèmes à savoir : la famille, l'entreprise, et la propriété (Lansberg.1988, Davis et Taguiri.1989), entourés par l'environnement (Figure3). Chaque cercle décrit les rôles possibles des PP internes tant que propriétaires, gestionnaires et membres de la famille au sein des E.F. En se basant sur les caractéristiques clés de propriété, de management et d'appartenance à la famille, le modèle de 3 C de (Lansberg.1988, Davis et Taguiri.1989, St-Cyr, Louise. 2007) décrit sept catégories distinctes de PP internes des E.F selon qu'elles jouent un, deux ou trois rôles différents simultanément. Il est intéressant de noter que ce modèle s'intéresse seulement aux PP internes de l'entreprise. Les PP externes sont désignés simplement par l'environnement.

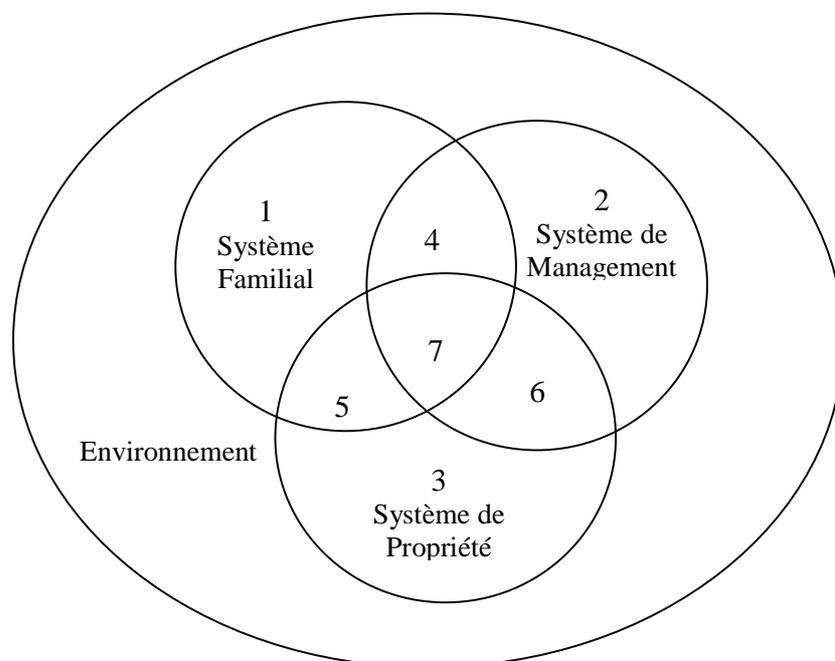


Figure 3. Les sept rôles possibles des PP internes au sein des E.F (Selon Lansberg.1988).

Légende :

1. Membres de la famille (qui n'est pas un propriétaire, ni employé)
2. Employés non familiaux et non propriétaires
3. Propriétaires non familiaux (non intégrés dans les opérations de l'entreprise)
4. Membre de la famille employé (non propriétaires)
5. Membre de la famille propriétaire (non intégré dans les opérations de l'entreprise)
6. Employés propriétaires (ne sont pas des membres de la famille)
7. Un membre de la famille employé et propriétaire

MEMBRES DE LA FAMILLE = Les individus dans l'espace $1 + 4 + 5 + 7$

LES EMPLOYES = Les individus dans l'espace 2+ 4 + 6 +7

LES PROPRIETAIRES = Les individus dans l'espace 3 +5 + 6 + 7

3.1.1. INTERET DU MODELE DE 3 CERCLES DANS LE CONTEXTE DE LA SUCCESSION DES E.F

Le modèle de trois-cercles a reconnu une large acceptation dans ce domaine puisqu'il s'est montré théoriquement précis, objectif, cohérent, simple à comprendre et efficace quant à son application (Gersick et al.1997). Il s'avère utile pour étudier diverses réalités successorales pour l'E.F. La spécification des différents rôles et des sous-systèmes aide les dirigeants à comprendre l'interaction complexe dans l'E.F. Ceci explique comment ceci se produit réellement et pourquoi. Par exemple Sharma (2003¹). Chaque E.F peut développer son propre « Stakeholder Map » selon ses caractéristiques. Ceci lui permet de comprendre les rôles, les perspectives et les besoins de ses différentes PP. La pertinence du modèle de trois-cercles dans ce travail se manifeste par sa capacité :

- De décrire les membres de la famille comme PP internes à l'E.F. La TPP ne tient pas compte de la famille en tant qu'un groupe de PP distinctes. Ce modèle ajoute « les membres de la famille » comme facteur interne pouvant influencer la réussite de la succession des E.F.
- D'assurer une meilleure description des rôles possibles des PP internes au sein des E.F basées sur la propriété, le management et l'intégration dans la famille. Ceci facilite notre classification des différentes catégories de PP pouvant affecter le déroulement de la transmission.
- D'apporter une contribution conceptuelle majeure en intégrant un aspect dynamique, qui tienne compte de la réalité complexe des E.F. La TPP suppose que seuls les dirigeants entretiennent une relation contractuelle avec les autres PP tandis que dans la réalité, il existe une relation réciproque entre toutes les PP (Frooman.1999). Le modèle de trois-cercles introduit cet aspect dynamique nécessaire dans l'identification des PP en précisant l'interaction réciproque entre le système de l'entreprise, le système de la famille et le système de propriété.

Il est intéressant de noter que malgré l'utilité notoire du modèle des trois-cercles (3C) pouvant prouver l'étude des différentes situations liées à l'E.F, Chua et al (1999) ont souligné

l'application limitée de ce modèle résidant dans son incapacité à expliquer les performances des acteurs de la succession dans les E.F où ils manifestent plusieurs conflits de rôles et de statuts variant dans un continuum allant de la situation du système entreprise vers celui de type système familial. Ceci est d'autant plus véridique que les individus qui y interagissent sont de véritables acteurs agissant selon des comportements variables et situationnels. Ainsi et contrairement au modèle des 3 C de (Gersick et al. 1997) qui croit à la prédominance d'un seul et unique comportement homogène et univoque des acteurs de l'entreprise familiale qui est basé sur la prédominance de l'affectif sur le cognitif et le conatif, nous convenons avec Hirigoyen (2008) qu'il serait utile de le renforcer par un quatrième C qui correspond au « cercle individuel » prenant en compte explicitement les préférences des individus-acteurs et l'évolution des conflits que nous rapportons à ceux des rôles et des statuts qu'ils peuvent encourir dans le temps et dans l'espace tout en mettant ainsi en exergue les biais comportementaux normatifs correspondants (Hirigoyen1984, 2006). Ces derniers comportements sont souvent greffés sur une rationalité plutôt de type « Homoéconomicus » qu' « altruiste ». Ils occasionnent à notre sens des conflits d'agence et de transaction résultant des interactions et des transactions contractuelles possibles et potentielles relatives à des biens, services et des droits de propriétés entre les successeurs et leurs prédécesseurs. De sa part Sharma (2004), recherchant à garantir la pleine efficacité du modèle des 3C, a recommandé que ce dernier soit amélioré en le combinant avec la théorie TPP. En vertu de notre examen théorique de la TPP fréquemment utilisée dans la littérature du management stratégique et du modèle de trois cercles ci-dessus étendu et mobilisé au sein de la littérature portant sur les E.F, nous pouvons déduire et présumer l'existence d'une relation de complémentarité entre les deux cadres théoriques où l'application de l'un est subordonnée à l'autre dans le cadre de l'étude de la succession des E.F (Figure4). En effet, si la TPP peut présenter la principale base théorique envers les facteurs qui peuvent influencer le succès de la succession en terme économique et non économique. Le modèle ci-dessus étendu et corrigé des trois-cercles, présente quant à lui un complément à la TPP dans la mesure où il ajoute les membres de la famille comme PP pouvant influencer le processus successoral au sein des E.F.

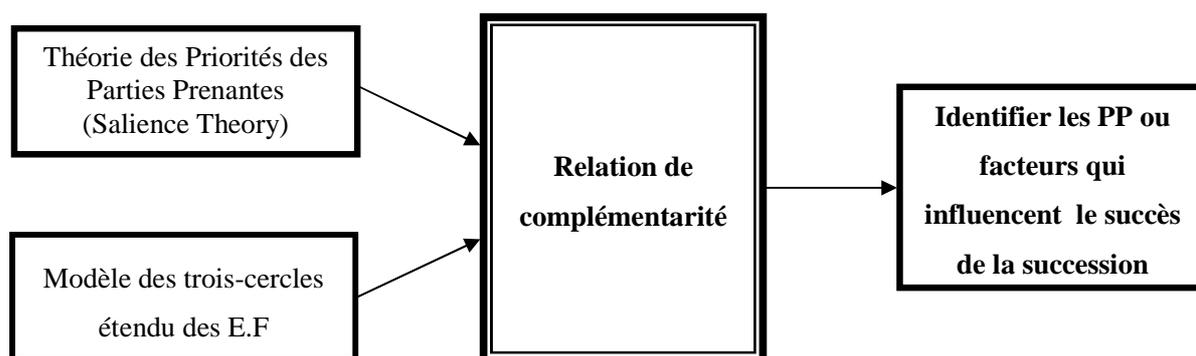


Figure 4. TPP et Modèle de 3 C étendu: Relation de complémentarité

Il s'avère maintenant possible d'appliquer la théorie de priorité des PP et d'identifier les différentes catégories d'acteurs pouvant avoir un impact sur la réussite de la succession des E.F, tout en tenant compte du modèle de 3C étendu.

4. IDENTIFICATION DES CATEGORIES DE PP ET DE LEURS PRIORITES

L'idée de Freeman sur les PP fournit une base pour créer des catégories de PP et étudier leur degré d'influence dans le cadre des E.F. (Mitchell et al.1997). Dans le cadre de prolongement du concept de PP aux E.F, Sharma (2001¹) distingue entre PP internes et PP externes. Les PP internes sont celles qui sont intégrées dans l'entreprise comme des employés qui reçoivent des salaires et/ou des propriétaires actionnaires et/ou des membres de la famille. Les autres qui ne sont ni liées à l'entreprise familiale ni à l'emploi, ni à la propriété et ni à l'intégration à la famille, mais qui peuvent influencer la survie et la prospérité de l'entreprise à long terme, sont désignés par PP externes. Nous en distinguons les consultants, les experts, les amis, les clients fidèles, les fournisseurs, l'Etat etc.

Sachant que le processus de succession est un acte stratégique qui affecte divers aspects dans l'entreprise. Son analyse doit être effectuée dans la perspective de tous les groupes de PP agissant au sein des E.F (Stafford et al.1999, Sharma et al.2003²). Ainsi, le degré avec lequel chaque PP peut influencer le processus et la décision de succession sera fonction de l'importance de ce groupe en termes de ses intérêts, son pouvoir d'influence, sa légitimité et son urgence dans l'E.F (Mitchell et al.1997). Dans cette perspective en se basant sur la théorie de priorité des PP et sur les caractéristiques clés du modèle de 3 C étendu (la propriété, le management et l'intégration dans la famille), nous considérons trois principaux groupes de PP internes qui peuvent influencer le succès de la succession à savoir : les individus (prédécesseur et successeur) (4.1), la famille (4.2) et l'organisation (4.3).

4.1. LES INDIVIDUS : (PREDECESSEUR ET SUCCESSEUR)

Les deux principaux groupes de PP qui sont au cœur de la succession sont le propriétaire dirigeant (prédécesseur) et le successeur (De Massis et al.2008).

En effet, la succession fait appel à un fondateur qui va mettre fin à son rôle de dirigeant et un nouveau membre qui va prendre sa place.

4.1.1. Le fondateur : le dirigeant

Les dirigeants occupent un rôle central dans les entreprises. Ceci leur permet d'exercer une influence significative sur la culture, les valeurs et la performance de celles-ci. En général, et particulièrement pour les entreprises de première génération, la firme est très dépendante de la direction du dirigeant, de son autorité, de ses réseaux et de son savoir. Dans le cadre des E.F, l'influence du fondateur dirigeant sur la performance de ces firmes et plus précisément sur le succès de la transmission est plus considérable. La littérature des E.F a indiqué que le processus de succession est largement sous le contrôle du dirigeant (Barach et Gantisky. 1995, Pyromalis et al.2009) désigné dans ce travail par prédécesseur, puisque d'une part, cet acteur clé détient un pouvoir considérable qui lui permet d'influencer la nature, le temps et la qualité du transfert managérial et d'autre part, le prédécesseur bénéficie d'une forte légitimité en tant que parent/chef de famille et président de l'entreprise. Cette légitimité peut lui permettre dans certains cas d'utiliser son rôle de père afin de conserver le pouvoir face à son fils et inhiber par la suite l'achèvement du processus de transmission. Au terme de la théorie de priorité des PP « Saliency », le fondateur est considéré comme l'acteur clé influençant le processus de succession. La littérature montre que le prédécesseur peut influencer le succès du transfert managérial en vertu de quatre principales variables à savoir sa volonté de transmettre l'entreprise (Le Breton-Miller et al.2004, Pyromalis et al.2009), sa personnalité et ses besoins (Barach et Gantisky. 1995; Handler.19990; Marshall et al.2006 et Miller et al.2003), la qualité de sa relation avec le successeur (Brockhaus.2004 ; Cabrera-Suarez.2005 ; Morris et al.1997 ; Pardo-Del-Val.2009 et Venter et al.2005) et ses caractéristiques démographiques (Davis et Taguiri.1989 et Stavrou.1999).

4.1.2. Le successeur

Il présente le deuxième acteur principal dans ce processus de transmission. En effet, bien que le prédécesseur ait un rôle central dans tel transfert, toutefois, la nouvelle génération joue aussi un rôle important puisque le fondateur débute le processus et le successeur a la responsabilité de le continuer. Sans la présence d'un successeur intéressé prouvant son intégrité et son engagement envers la reprise d'entreprise, nous ne pouvons pas parler de succession familiale puisque la famille n'aura le choix de vendre l'entreprise (Sharma et al.2001² et De Massis et al.2008).

Le déroulement efficace de la succession peut être influencé par le manque d'intérêt de la part du successeur. Par exemple, dans le cas où le successeur n'est pas entièrement engagé et motivé, il peut refuser de coopérer avec les autres P.P au transfert de la direction et retarder par la suite la succession. Le successeur bénéficie donc d'un grand pouvoir et d'une forte légitimité qui lui permettent de conditionner le temps, le coût et la manière avec laquelle se déroule cette transmission et d'affecter par la suite la réussite de la succession en vertu de son engagement de prendre la relève (Chrisman et al.1998 et Sharma et al.2003²), ses compétences (Cater.III et Justis.2009 et Ibrahim et al.2004), son degré de préparation (Chrisman et al.2009, Morris et al.1997et Pyromalis et Vozikis.2009) et sa relation avec les autres membres de la famille (Miller et al.2003, Pardo-del-val.2009). Par conséquent et selon Mitchell et al. (1997), le successeur est un acteur important qui demande une attention particulière de la part des managers.

4.2. LA FAMILLE

Selon la TPP, tous les membres de la famille sont des PP dans le processus de succession puisqu'ils peuvent, à travers plusieurs manières, affecter ou être affectés par le transfert de la direction. En effet, la nature de l'E.F est différente vu que la composante familiale prédomine et influence indubitablement la marche de l'entreprise. La famille influence toutes les étapes du processus stratégique (Harris et al, 1994).

Sharma et al. (1997) expliquent cette influence par le fait que les critères de décision sont affectés par les considérations familiales incluses dans les objectifs de l'entreprise et les choix à considérer. Les intérêts de la famille et de l'entreprise sont souvent confondus, et les valeurs et les relations familiales se répercutent sur l'entreprise. Les décisions stratégiques ne sont pas uniquement fondées sur les logiques commerciales, mais doivent s'adapter aux exigences familiales. La famille joue un rôle central dans le contrôle des décisions stratégiques de l'entreprise (Chua et al.1999).

Selon le modèle de 3 C étendu, même les membres de la famille qui sont ni propriétaires et/ ou ni employés (Catégories 1, 4 et 5) (Figure 3) peuvent affecter ou être affectés par le processus de succession. Ceci s'explique d'une part, par le fait que leur influence sur la famille peut affecter la dynamique familiale (harmonie ou conflit) qui, à son tour, peut affecter la transmission (facilite ou inhibe le déroulement). Tel est le cas des épouses de PDG qui jouent un rôle clé, souvent invisible, dans la majorité des E.F et qui peuvent retarder l'initiation du processus de succession

afin d'éviter l'apparition des conflits familiaux surtout entre les parents et leurs enfants (Robic Paulette.2009). D'autre part, les membres de la famille ont également tendance à partager le patrimoine lors du transfert de la propriété de l'E.F. Ainsi les membres qui sont propriétaires et non intégrés dans les activités de l'entreprise peuvent néanmoins, être affectés par la décision de la succession en termes du partage des ressources disponibles avec eux.

L'influence qu'exerce les membres actifs et non actifs de la famille en vertu de la combinaison de leur pouvoir et légitimité est trop importante pour ne pas en faire l'un des principaux aspects, et même l'aspect central du processus de transmission. S'ils peuvent affecter ou être affectés par la succession dans l'E.F, ils sont alors considérés comme PP par la définition de Freeman (1984) et doivent être pris en compte. La littérature montre que l'influence de la famille sur la succession peut se manifester à travers sa dynamique (Davis et Harveston.1998, Lansberg et Astrachan.1994 et Santiago.2000), sa culture (Yan.J et Sorenson.R.2006) et son cycle de vie (Handler.1994). L'importance de cette influence dépend de l'étape du processus successoral, du nombre des membres de la famille impliqués dans la propriété et le management et surtout de leurs rationalités décisionnelles.

4.3. L'ORGANISATION

L'entreprise présente une PP en soi dans la mesure où elle présente l'objet même du transfert. L'E.F est un système relativement stable tant que le fondateur assume lui-même les responsabilités. Toutefois, une décision brusque de confier le rôle de direction à un nouveau membre de la nouvelle génération et un désengagement du fondateur peut perturber l'entreprise (Beckhard et Dyer. 1983). La succession impose des changements considérables au niveau de l'organisation que ce soit au niveau du développement de nouvelles relations familiales, de sa direction (la naissance d'une nouvelle forme de structure de gouvernance), de sa stratégie (comportement discrétionnaire du successeur), et surtout sa performance. Par exemple, en cas d'échec de la succession, l'existence même de cette firme à long terme peut être mise en cause. Les dimensions retenues par la littérature pour décrire l'entreprise sont : les ressources, la culture, les stratégies, la direction et la structure (Barach et al.1995, Le Breton-Miller et al.2004). Ces dimensions sont inter reliées et devraient s'articuler pour atteindre les objectifs poursuivis par les acteurs de la succession. La succession n'est pas une exception et son achèvement sera affecté par ces différentes dimensions organisationnelles. Ainsi comme l'organisation peut affecter et être affectée par la succession, elle présente une catégorie de PP au sens de Freeman (1984).

Les dimensions en vertu desquelles l'entreprise peut influencer le succès de la transmission sont : la planification de la succession (Chrisman et al.2009 ; Dyck et al.2002 ; Le Breton-Miller et al.2004 ; Morris et al.1997 ; Sharma et al. 2003² et Venter et al.2007), la présence des organismes consultatifs (Blumentritt.T.2006), la taille de l'entreprise (Davis et Harveston.1998 et Mitchell.R et al. 2009), la stabilité et ou la croissance organisationnelle (Barach et Ganitsky.1995 et De Massis et al.2008) et la nature de la stratégie des E.F (Allouche et Amann.2006 et Sharma et al.1997).

Bien que nous puissions déduire d'autres acteurs internes et externes au sein des E.F tel que c'est identifié par le modèle de trois cercles étendu, toutefois ces derniers seront exclus de notre classification présentée ci-dessus au terme de la théorie de priorité des PP. Ces acteurs ne peuvent pas influencer significativement et directement le déroulement de la succession managériale. Nous pouvons en distinguer succinctement :

- **Les employés non membres de la famille et non propriétaires :** Bien que ces employés peuvent jouer un rôle significatif dans la préparation des successeurs en vertu de la transmission de leurs connaissances, savoir-faire et expériences à ces derniers, toutefois, ils n'ont pas une influence directe sur la décision de la succession puisqu'ils ne bénéficient pas d'un grand pouvoir et d'une forte légitimité par rapport aux autres employés qui peuvent influencer fortement le déroulement de la succession que se soit entant que membres de la famille ou entant que propriétaires de l'entreprise. Au terme de la théorie des priorités des PP, les employés non membres de la famille et non propriétaires ne présentent pas un groupe très important dans le cadre de la succession. Pour cette raison, nous pouvons affirmer que la catégorie 2 du modèle de 3 C (Figure 3) est exclue de la classification du premier groupe de PP à savoir : les individus n'appartenant pas à la famille.
- **Les propriétaires non familiaux intégrés ou non dans les opérations de l'entreprise :** Ils sont définies dans le modèle de 3 C par les secteurs 3 et 6 (Figure 3). Sachant que la définition retenue dans le cadre de ce travail suppose que pour être qualifiée de familiale, l'entreprise doit être détenue et dirigée par un ou plusieurs membres de la famille étendue contrôlant la majorité de la propriété ou du management interne et ayant la volonté de transmettre l'entreprise aux générations future. Nous pouvons souligner que ces propriétaires non familiaux ne bénéficient pas d'un grand pouvoir vis-à-vis des autres propriétaires

familiaux ayant plus de droits de propriété et qui leur permettent de prendre des décisions stratégiques concernant la succession même sans l'acceptation des autres.

- **Les PP externes** : Ils sont simplement désignés dans le modèle de 3 C par l'environnement (Figure3). Les acteurs inclus dans l'environnement externe tels que les banques, les associations et c (Freeman.1981) sont exclus de notre classification des PP pouvant influencer la succession familiale puisqu'ils n'ont pas un pouvoir réel et une influence directe sur la décision de transmission managériale. En effet, leur influence se manifeste plutôt au niveau du transfert patrimonial, la deuxième dimension de la transmission, qui ne relève pas de notre étude. La modification de la législation fiscale présente un bon exemple qui peut affecter la transmission patrimoniale d'entreprise. Ainsi, la variation du taux d'inclusion du gain en capital ou de l'exemption du gain en capital pourrait amener un montant plus ou moins important dans le portefeuille du prédécesseur (Brouard et Cadieux.2007). Selon la théorie des priorités des PP, ce groupe n'a pas donc une grande importance dans le contexte de la succession managériale, ce qui l'exclut tant que facteur pouvant affecter directement le succès de la succession. Toutefois, il est intéressant de noter que de l'environnement externe peut avoir **un impact indirect** sur la succession managériale dans la mesure où la culture de la famille tant que facteur pouvant influencer la réussite de la succession reflète indirectement les valeurs et les normes sociales. Aussi, la stabilité organisationnelle est conditionnée par la stabilité de l'environnement quelque soit économique et/ou technologique. Le conseil d'administration qui contrôle la planification de la succession peut comprendre aussi des conseillers externes.

Au final, l'analyse précédente nous a permis d'identifier quatre principales parties prenantes internes pouvant affecter d'une manière significative et directe le déroulement de la transmission managériale au sein des E.F. Ces acteurs sont synthétisés par la figure 5.

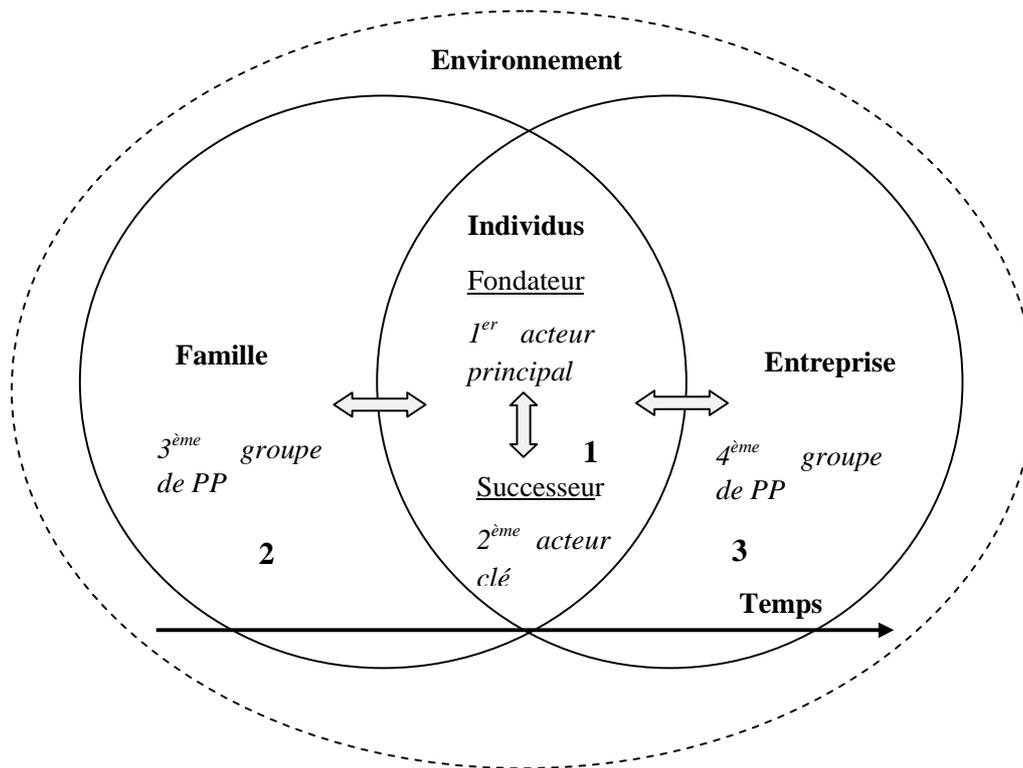


Figure 5. Interactions entre les principales parties prenantes internes
 Dans le cadre de la succession des E.F.

Légende :

1. LES INDIVIDUS = Le propriétaire-dirigeant + le successeur (membre de la nouvelle génération) : sont les deux principaux acteurs dans le processus de la succession.
2. LA FAMILLE = Tous les membres de la famille sont des PP dans la succession quelque soit propriétaires ou non et intégrés ou non dans les opérations de l'E.F.
3. L'ENTREPRISE = L'entreprise présente la 4^{ème} PP critique dans la mesure où elle présente l'objet du transfert.

↔ Aspect dynamique = Relations entre les parties prenantes internes.

Temps : transfert générationnel

5. LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ANALYSE DES FACTEURS DE REUSSITE DE LA SUCCESSION DES E.F

Notre cadre théorique faisant allusion à la théorie des PP intégrée avec le modèle élargi des trois cercles (3C) nous conduit à analyser ultérieurement les principaux facteurs de succès de la succession auprès des quatre acteurs à savoir les individus prédécesseurs et successeurs, la famille et l'organisation. Ceci nous permettra d'émettre quelques propositions dont la validité et

la vérification pourront s'effectuer selon une démarche de recherche quali quantitative qui se veut plutôt inductive puisqu'elle traite des comportements des individus en question.

5.1. LES FACTEURS INDIVIDUELS

Ces facteurs sont liés aux deux acteurs clés dans la succession à savoir le prédécesseur et le successeur, qui sans leur coopération, le transfert managérial ne pourrait pas avoir lieu.

5.1.1. La volonté du propriétaire-dirigeant dans la transmission d'entreprise

Contrairement aux E.N.F, les dirigeants des E.F sont très attachés à leurs entreprises dans lesquelles ils ont beaucoup investi que ce soit sur le plan financier ou émotionnel (Cunningham & Ho, 1994 ; Handler, 1994). Ceci leur donne un pouvoir et une légitimité de contrôler les différentes décisions stratégiques liées à la succession. Divers d'entre eux perçoivent le désengagement comme une perte d'identité, de pouvoir, de légitimité, de reconnaissance sociale voire même une preuve d'infirmité (Fattoum et Fayolle.2005 ; Pailot.1999). Ceci diminue nettement leur urgence « the urgency » de sortir (Sharma et al.2001²). Si le prédécesseur est très attaché à son entreprise et n'a pas une volonté ferme d'assurer sa continuité, il peut maintenir le pouvoir aussi longtemps qu'il le désire, retarder son désengagement et bloquer par la suite la continuité du processus successoral. Ce manque d'engagement par le prédécesseur à la préparation de la transmission peut gêner les membres de la famille et diminuer leur satisfaction vis-à-vis du processus de succession, surtout lorsqu'il s'agit d'un successeur qui ne trouvera pas la bonne occasion pour développer ses qualifications et gagner la confiance et le respect des différentes PP nécessaire au contrôle futur de l'affaire. Cette situation peut se compliquer après son retrait de la direction et même en tenant encore la propriété de l'entreprise, ce prédécesseur peut continuer à prendre des décisions stratégiques en légitimant son pouvoir par ses droits de propriété conférés par la loi aux actionnaires (Lansberg, 1999) et plus particulièrement en cas de nu propriété ou d'usufruit. Ceci augmenterait les conflits entre les différentes PP au sein de l'E.F puisqu'ils seront soumis sous l'autorité de deux acteurs à savoir « le père » et « le successeur » et perturber ainsi l'activité de l'entreprise (Davis et Harveston, 1998). Il devient évident que sans le support de tel acteur assez puissant et légitime, les chances de l'achèvement du processus de succession sont pratiquement nulles. Par conséquent, l'incapacité du dirigeant actuel à accepter de céder la main est un vrai obstacle à une succession réussie.

P1 : La volonté du propriétaire-dirigeant de transmettre l'entreprise a un impact positif et significatif sur le succès de la succession.

5.1.2. Engagement du successeur de prendre la relève

Présentant le deuxième acteur principal dans l'E.F, le manque d'intérêt de la part du successeur présente un problème pour un bon déroulement de la succession (De Massis et al.2008; Chrisman et al.1998 et Starvou.1999). En effet, dans le cas où le successeur n'est pas entièrement engagé et motivé, il peut utiliser son pouvoir et refuser de coopérer avec les autres PP dans l'entreprise, ce qui inhibe les actions de préparation de tel transfert managérial et diminue par la suite la satisfaction des membres de la famille ainsi que du prédécesseur avec le déroulement de ce processus (Sharma et al.2003²). En plus, si un successeur se trouve obligé à assurer la relève contre sa volonté, ceci conduirait généralement à un raccourcissement des phases de préparation et de planification de la succession ou à leur inexistence (Barbot & Richomme- Huet, 2003) et affecterait négativement la performance de l'entreprise après la succession (Pyromalis et Vozikis.2009 et Venter et al. 2005). Le successeur doit donc montrer son engagement, son attachement et son implication envers l'entreprise familiale durant la période de la succession. (Fattoum & Fayolle, 2005).

P2 : La réussite de la succession dépend de l'engagement de successeur de l'E.F.

D'autre part il serait erroné d'omettre l'étude des préférences individuelles des différents acteurs telle que nous l'avons déjà annoncé dans le cadre du modèle des 3C étendu afin de déceler les biais comportementaux qu'ils peuvent engendrer notamment lors de la succession dans l'EF (Hirigoyen.2008). Ceci pourra occasionner «un altruisme asymétrique spécifique entre les membres de la même famille» à long et moyen terme (Steier 2001 ; Lubatkin et ali 2003 ; Hirigoyen 2007; Labaki 2007). Les biais cognitifs et émotionnels, individuels et collectifs conséquents tels qu'ils ont été évoqués par (Greenfich 2005) ne font qu'accroître les coûts d'agence additionnels potentiels. Ceci ne fera qu'augmenter le risque de faillite de l'entreprise après sa succession. Ceci nous pousse à émettre la proposition suivante :

P 3 : Les biais cognitifs des successeurs aura un impact négatif sur la réussite de la succession(en engendrant des couts d'agence supplémentaires).

5.1.3. La préparation du (des) successeur(s)

Sachant que l'influence du successeur sur le processus de succession est considérable, cet acteur doit bénéficier des compétences nécessaires qui s'ajustent bien avec les besoins de l'entreprise et qui lui permettent d'assumer le rôle de futur dirigeant (Barach et al.1995; Chrisman et al.1998 ; Ibrahim et al.2004 ; Morris et al.1997). La préparation du successeur permet à ce dernier d'acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires pour diriger l'E.F et assurer la performance ultérieure de l'organisation (Venter et al.2005) à travers une socialisation et un apprentissage progressif du métier (Boussaguet.S.2008 ; Cater.III et Justis.2009 et Mouline.2000). La présence d'un successeur mal préparé à assumer ses nouvelles fonctions managériales du point de vue des connaissances tacites et explicites prive les successeurs de la réussite dans le processus de la transmission et cause son échec (De Massis et al.2008 et Miller et al.2003).

P4 : La préparation efficace des successeurs constitue un déterminant essentiel pour la réussite du processus de la succession.

5.2. LES FACTEURS LIÉS À LA FAMILLE

Bien que le prédécesseur et le successeur présentent les deux principaux acteurs dans le processus de succession, toutefois, les autres membres de la famille peuvent aussi influencer le processus à travers leur pouvoir et légitimité combinés. La famille peut exercer une influence sur la succession en vertu de sa dynamique familiale, sa culture (Yan.J et Sorenson.R.2006) et ses générations (Handler.1994 et Pyromalis et Vozikis.2009).Toutefois, nous avons choisi de traiter seulement le facteur le plus critique lié au groupe familial à savoir sa dynamique reconnue par la qualité des relations entre les membres de la famille.

5.2.1. La dynamique familiale

La relation entre les différents membres de la famille doit être suffisamment saine pour garantir le bon déroulement de la succession (Davis et Harveston.1998 ; Morris et al.1997). En effet, si la relation entre certains membres est marquée par des conflits et des rivalités, ils peuvent utiliser leur pouvoir légitime pour s'opposer d'assurer la continuité familiale de l'entreprise. Cette opposition peut perturber le déroulement du processus de succession et diminuer la satisfaction des autres PP avec tel transfert (Sharma et al.2001²). Toutefois, les relations basées sur la

communication, la collaboration, l'harmonie et la confiance mutuelle favorisent un bon climat de travail dont lequel les membres de la famille partagent les mêmes valeurs et objectifs, ce qui permet d'amortir les résistances de ces acteurs face à la préparation de la succession managériale et augmenter leur engagement d'assurer la continuité générationnelle de l'entreprise (Barach et Ganitsky.1995 ; De Massis et al.2008 ; Venter et al. 2005 ; Yan et Sorenson.2006). Une bonne relation familiale permet aussi d'encourager le propriétaire-dirigeant à initier le processus de planification successoral, ce qui garanti une meilleure évolution du processus de transmission.

P5 : La dynamique familiale a un impact assez significatif sur le processus de succession.

5.3. LES FACTEURS ORGANISATIONNELS

L'E.F présente le quatrième acteur dans ce processus de transmission puisqu'elle constitue l'objet même du transfert. Son influence peut se manifester en vertu de ses caractéristiques suivantes à savoir la planification de la succession, la présence des organismes consultatifs, la taille de l'entreprise, la stabilité organisationnelle et la nature de la stratégie des E.F. Toutefois, puisque la littérature montre que la planification est le facteur clé dans ce processus, nous avons choisi de limiter notre analyse à ce déterminant.

5.3.1. La planification de la succession

La succession ne s'agit pas d'un simple événement par lequel passe les E.F mais elle s'agit plutôt d'un acte stratégique qui demande une préparation sérieuse et rigoureuse de la part des dirigeants dès la création de ces entreprises (Bayad et Barbot, 2002). L'absence de cette planification peut conduire à des difficultés, des conflits entre les héritiers et à l'échec de la transmission (Morris et al, 1997 ; Handler et Kram, 1988). Toutefois, le développement d'un plan de relève qui favorise la coopération et la communication entre les différentes PP et qui tient compte de leur intérêt augmente le sentiment de légitimité, de pouvoir et d'intérêt de ces acteurs dans le succès de leur entreprise. La participation croisée des différents PP dans la préparation du transfert managérial peut augmenter leur satisfaction avec le processus de succession et aider le dirigeant à accepter progressivement son désengagement (Venter et al.2005). L'idéal est certainement de préparer la passation 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.

P 6 : La planification de la transmission managériale au moment opportun a un impact positif et significatif sur la réussite de celle-ci.

Ainsi nous pouvons affirmer qu'un premier modèle conceptuel vient d'être élucidé et ce sans prendre en considération l'effet de quelques variables modératrices ou médiatrices.

CONCLUSION

L'objectif du présent papier était de proposer un cadre d'analyse permettant de prendre en compte la dimension familiale dans les recherches portant sur le succès de la succession des E.F. La combinaison entre la TPP en tant qu'une théorie organisationnelle communément admise et le modèle étendu des trois cercles qui a reconnu une large acceptation dans la littérature portant sur les E.F, nous paraît pertinente pour parvenir à un tel objectif. Dans la mesure où elle permet d'identifier les différentes PP pouvant affecter les objectifs de l'entreprise ainsi que leur degré d'importance, la TPP peut être appréhendée comme un domaine de recherche permettant d'analyser la succession en tant qu'un acte stratégique au sein des E.F tout en prenant en considération tous les acteurs privilégiés déjà cités. Ainsi tout en se basant sur les trois principales caractéristiques de l'E.F à savoir la propriété, le management et l'intégration dans la famille, le modèle élargi des trois cercles a pu aussi quant à lui garantir une meilleure description des réalités psychologiques, comportementales de statuts et de rôles des acteurs internes qui entretiennent des relations réciproques tout en se plaçant simultanément dans le champ du système entreprise et celui du système familial. Ce management familial de l'EF a permis de révéler l'importance du dynamisme continu des statuts et des rôles qui deviennent indissociables lors de l'accomplissement de la succession en présence de toutes les PP concernées. Il a aussi mis en relief une proposition cruciale (La troisième) traitant de l'impact du biais cognitif des membres de la famille sur la succession managériale. Notre analyse nous a permis de déduire l'existence d'une relation de complémentarité entre les deux cadres théoriques où l'application de l'un est subordonnée à l'autre dans le cadre de l'étude d'une opération de succession des E.F.

Ces deux bases théoriques nous ont permis de déterminer quatre principales PP internes relatives à l'E.F qui sont le prédécesseur, le successeur, les membres de la famille et l'organisation qui sont en forte interaction. Ils ont aussi permis de d'identifier leur degré d'influence direct sur le processus de succession. La prise en compte des ces acteurs PP ainsi que de leur priorités dans l'E.F nous ont conduit à analyser les facteurs clés qui sont à l'origine de la réussite ou de l'échec du transfert managérial lors de la succession dans les EF. IL s'agit notamment de formuler six

propositions relatives à la volonté du prédécesseur de céder la main, de s'engager dans le processus d'engagement, de traiter son biais cognitif et de préparation du successeur pour la succession. En outre la dynamique familiale et la planification de la succession ont été conçues dans d'autres propositions émises et qui restent à accepter ou à rejeter. Sur le plan théorique, nous avons contribué en vertu de ce travail à l'enrichissement de la littérature portant sur les E.F en appliquant la TPP dans le contexte de l'E.F (Chrisman et al.2005 et Sharma et al.2004).

Ce travail de recherche a certes contribué en partie à mettre en relief l'importance de certains acteurs qui peuvent influencer la réussite de la succession familiale. L'intérêt stratégique pour les E.F a été de définir les principales PP de la succession et définir leurs besoins, leurs contraintes, leurs stratégies et leurs objectifs lors de la gestion de la dynamique successorale.

Toutefois, il est intéressant de noter qu'il faut demeurer vigilant face aux limites inhérentes à notre classification des PP ainsi qu'à leurs priorités dans l'E.F. Ce classement dépend notamment de la nature même du transfert qu'il soit managérial ou patrimonial et de la définition même de l'E.F à retenir dans le cadre de l'étude. A titre illustratif et non limitatif une E.F ayant une forte implication de la part des employés clés même non membres de la famille pourrait considérer ces employés comme des PP. Leurs motivations, mobiles, attentes, valeurs, croyances et contraintes doivent être prises en compte lors de la préparation de la succession.

Néanmoins d'autres propositions pourraient être émises dans le cas où nous prenons en considération d'autres variables médiatrices comme la présence d'un leader d'opinion ou d'une certaine culture de transmission d'entreprise ou lorsque nous présentons des variables modératrices telles que la nature d'activité, la taille de l'entreprise, l'état de la concurrence et le genre des successeurs. Une voie future de recherche consistera à approfondir la classification de ces PP notamment par l'étude de leurs statuts et rôles. Compte tenu de l'importance de la succession dans l'économie et du nombre de transactions à venir, le présent travail de recherche représente un potentiel certain pour la recherche portant sur les clés de réussite de la succession des EF. Il serait aussi intéressant de développer davantage en profondeur des propositions empiriquement identifiables afin de les tester dans notre contexte tunisien où la succession reste entachée de pas mal de problèmes socio culturels, technico économiques , juridico contractuels et strategico-organisationnels.

Références

- Allouche J. et Amann B. (1998), La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, Série SG, 8- 9.
- 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, 1-35.
- Ansoff I. (1968), Stratégie du développement de l'entreprise, *éditions Hommes et Techniques, traduction française*, Paris.
- Astrachan J. H. & Shanker C. (2003), Family Businesses contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, *Family Business Review*, 16: 3, 211-219.
- Barach, J.A. & Gantisky, J.B. (1995). Successful succession in family business, *Family Business Review*, 8: 2, 131–155.
- Barbot M.C. & Richomme Huet K. (2003), Le contexte successoral des PME familiales implique-t-il un processus entrepreneurial?, *Colloque AIREPME "L'entrepreneuriat en action : contextes et pratiques"*, octobre, Agadir.
- Bayad M. et Barbot M.C. (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille, *6ème Congrès International Francophone sur la PME*, 24-26 Octobre, Montréal, Canada
- Beckhard R. & Dyer W. G. (1983), Managing Change in the Family Firm, Issues and Strategies, *Sloan Management Review*, 24: 3, 59-65.
- Bird,B; Welsch, H; Astrachan, J.H et Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field, *Family Business Review*, 15:4,337-350.
- Blumentritt.T.(2006). The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses, *Family Business Review*, 19:1, 65-72.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: suggestions for future research, *Family Business Review*, 17:2, 165–177.
- Brouard, F et Cadieux,L. (2007). La transmission des Pme: Vers une meilleure compréhension du contexte, *5ème congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Octobre, Sherbrooke.
- Boussaguet.S. (2008), Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage des conditions de facilitation et d'activation, *Revue de l'entrepreneuriat*, 7 : 1, 39-61.
- 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. *Actes du 5ème Congrès International Francophone sur la PME*, Octobre, Lille, France.
- Cabrera-Suarez.K.(2005), Leadership transfer and the successor's development in the family firm, *The Leadership Quarterly*, 16:1, 71-96.
- Cadieux L. (2005), La succession dans les PME familiales : vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18:3, 343-355.
- Chrisman,J. J., Chua J. H., & Sharma.P. (2005).Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29:5, 555-575.

- Chrisman, J. J., Chua J. H., & Sharma, P., Yoder, R. P. (2009). Guiding Family Businesses through the Succession Process, *The CPA Journal*, 79:6, 48-51.
- Chrisman J. J., Chua J.H. & Sharma P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study, *Family Business Review*, 9:1, 19-30.
- Chua J. H, Chrisman J. J. & Sharma P. (1999). Defining the Family Business by Behaviour, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23:4, 19-36
- 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.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20: 1, 92-117.
- Cater III, J.J., Justis, R.T. (2009), The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study, *Family Business Review*, 22:2, 109-124.
- 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, 79-96.
- David S. et St-Cyr L. (2005). La transmission d'entreprise : Un éclairage sur son financement, *1ères journées Georges Doriot, Chaire de développement et de relève de la PME*, HEC Montréal, Canada.
- Davis P. and Stern D. (1981). Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective, *Human Relations*, 34: 4, 207-224.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life-stage on incumbent-son work relationships in family companies, *Family Business Review*, 2:1, 47-74.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 22:3, 31-53.
- 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 15ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy / Genève.
- De Massis. A., Chua J. H. et Chrisman J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession, *Family Business Review*, 21:2, 183-199.
- Donaldson T. et Preston L. E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20: 1, 65-91.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A et Mischke, G.A. (2002), Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.
- Dyer Jr., W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27: 4, 401-416.
- Ellouze K.H. (2004). Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien. *Actes du 13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Juin, Normandie. Vallée de Seine, France.
- Fama E. and Jensen M. (1983). Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.

- 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, 2-39.
- Fattoum S. et Fayolle A. (2009). Generational succession: examples from Tunisian family firms, *Journal of Enterprising Culture*, 17:2, 127-145.
- Fiegener M.K., Brown B. M., Prince R. A & File K. M. (1996), Passing on Strategic Vision, *Journal of Small Business Management*, 34:3, 15-26.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Frooman, J. Stakeholder Influence Strategies (1999), *Academy of Management Review*, 24:2, 191-205.
- Gersick K. E., Davis J. A., Hampton M. & Lansberg, (1997), Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, *Family Business Review*, 9: 4, 447-449.
- Gomez-Meja, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001), The role of family ties in agency contracts, *Academy of Management Journal*, 44: 1, 81–95.
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003), A unified systems perspective of family firm performance, *Journal of Business Venturing*, 18:4, 451–465.
- Handler, W.C. (1990), Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15:1, 37-51.
- Handler W. C. (1994), Succession in Family business: a review of the research, *Family Business Review*, 7: 2, 133-157.
- Harris R. Martinez J. & Ward J. (1994), Is Strategy Different For The Family-Owned Business, *Family Business Review*, 2: 2, 159-174.
- Hirigoyen.G. (2008), Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts, *Revue Economie et Sociétés, Série « Economie de l'entreprise*, 19, 1901-1930.
- Hugron P. et Dumas C. (1993), Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises, Cahier de recherche du GREF-93-05, Hautes Etudes Commerciales.
- Ibrahim .A. B., Soufani. K., Poutziouris. P. et Lam.J. (2004), Qualities of an effective successor: the role of education and training, *Education & Training*, 46: 8/9, 474-480.
- Lank, A. (1994). The State Of Family Business in Various Countries around the World, *Family Business Network Newsletter*, 9, 3-11.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy, *Family Business Review*, 1: 2, 119–143.
- Lansberg, I. & Astrachan, J.H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors, *Family Business Review*, 7:1, 39–59.
- Lansberg, I. (1999), *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Le Breton-Miller I., Miller D. et Steier L. (2004), Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, *Entrepreneurship theory and practice*, 28:4, 305- 328.
- Marshall.J.P., Sorenson.R., Brigham.K., Wieling.E., Reifman.A. et Wampler.R.S.(2006), The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans, *Journal of business venturing*, 21: 3, 348-368.

- Miller, D., Steier, L., & Le Bretton Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business, *Journal of Business Venturing*, 18, 513–531.
- Mitchell R. K., Agle B. R. and Wood D. J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22: 4, 853-886.
- Mitchell R.J., Hart.A.T., Valcea.S et Towensend.D.M. (2009), Becoming the Boss: Discretion and Post Succession Success in Family Firms, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33, 1201-1218.
- 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, 385–401.
- Mouline. J.P. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée, *Finance Contrôle Stratégie*, 3 :1, 197-222.
- Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z., & Duncan, K.A. (2003), The impact of the family and the business on family business sustainability, *Journal of Business Venturing*, 18:5, 639–666.
- Pailot P. (1999), Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode bibliographique, *Revue Internationale des PME*, 3, 9-32.
- Pardo-del-Val. M. (2009), Succession in family firms from a multistage perspective, *International Entrepreneurship Management Journal*, 5, 165–179.
- Paulette.R. (2009), Le rôle des veuves-entrepreneures dans les entreprises familiales, *Actes du 18^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Juin, Grenoble, France.
- Poza, E.J., Alfred, T., Maheshwari, A. (1997). Stakeholders perceptions of culture and management practices in family and family firms—a preliminary report, *Family Business Review*, 10:2, 135–155.
- Pyromalis, V.D. et Vozikis, G.S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece, *International Entrepreneurship Management Journal*, 5, 439–460.
- Santiago,A.L.(2000).Succession experiences in Philippine Family Businesses, *Family Business Review*, 13:1,15-40.
- Sharma P., Chrisman J. & Chua J. (1997), Strategic Management of the Family Business Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, 10:1, 1-35.
- Sharma, P. (2000), Stakeholder theory “off the veranda” in the context of family firms, *Paper presented at the 60th meeting of the Academy of Management*, Toronto, Canada, August.
- Sharma, P. (2001¹). Stakeholder management concepts in family firms. *Proceedings of International Association of Business and Society (IABS)*, 254–25
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A., Chua, J.H. (2001²). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25: 3, 17–35.
- Sharma, P. (2003¹), Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of Family Firm Typology, *Presented at the Academy of Management's 2002 annual conference in Denver*.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A et Chua, J.H. (2003²), Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18:5,667-687.

- Sharma, P. (2004). An overview of family business studies: Current status and direction for the future. *Family Business Review*, 17:1, 1–37.
- Sirmon, D. & Hitt, M. (2003), Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27:4, 339–358.
- Stafford, K., Duncan, K.A., Dane, S. et Winter, M. (1999), A research model of sustainable family businesses, *Family Business Review*, 12:3, 197–208.
- Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37: 3, 43-62.
- St-Cyr, Louise. (2007), Management des PME, in Louis-Jacques Fillion et Brahim Allali (dir.), chapitre 33, Édition internationale France/Québec Pearson France/ERPI, Québec, 575-576.
- 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, 283-303.
- Venter E., Boshoff C. and Maas G. (2007). The influence of organisational-related factors on the succession process in Small and Medium-Sized Family Businesses, *Family business review*, 18:4, 283-303.
- Venter.W.P; Kruger.S et Herbst.F.J. (2007). A proposed conceptual familiness: transmission of capital model, *South African Journal of Business Management*, 38:3, 1-14.
- Yan,J et Sorenson,R. (2006). The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business, *Family business review*, 19:3,235-250.
- Youaleu C. K. &Filion L. J. (1996), Neuf étapes du processus entrepreneurial, 13ème Colloque du CCPME, HEC Montréal, 31 octobre, 1er et 2 novembre, 307-321.
- Zellweger,T.M et Nason,R.S. (2008), A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance, *Family business review*,21:3, 203-216.