

La succession dans les entreprises familiales algériennes

الخلافة في الشركات العائلية الجزائرية

Souad BOUTRIK¹, Adel BOUYAHIAOUI²

¹ Doctorante à l'EHEC Kolea (Algérie) Laboratoire de management
PERMANAN, souadboutrik@hotmail.fr

² Doctorant à l'ESC Kolea (Algérie), Etd_bouyahiaoui@esc-alger.dz

Reçu: 08 /09/2020

Publié:03/12/2020

Résumé :

La succession constitue pour l'entreprise familiale un véritable défi, ce passage intergénérationnel représente l'épreuve ultime qu'il faut surmonter et réussir pour la continuité et la pérennité de l'entreprise. Ce processus long et dynamique nécessite une longue et bonne préparation.

Cette recherche exploratoire menée auprès de 15 entreprises familiales algériennes a permis de comprendre, d'avantage, la transmission dans ce type d'entreprise, de voir le niveau de préparation des prédécesseurs et des successeurs et de déterminer les différents facteurs de réussite et d'échec de ce processus.

Mots clés: Entreprise familiale ; Succession ; Transmission ; Entreprise familiale algérienne ; Processus.

ملخص:

تشكل مسألة الخلافة تحديا حقيقيا بالنسبة للأعمال التجارية الاسرية، ويمثل هذا التحول بين الاجيال الاختبار النهائي الذي يجب التغلب عليه لنجاح استمرارية الاعمال واستدامتها. وتتطلب هذه العملية الطويلة والدينامية إعدادا طويلا وجيدا.

هذا البحث الاستطلاعي الذي أجري على 15 مؤسسة عائلية جزائرية مكننا من فهم المزيد عن الخلافة في هذا النوع من الشركات ومن رؤية مستوى استعداد الرؤساء السابقين والخلفاء وتحديد العوامل المختلفة لنجاح هذه العملية وفشلها.

كلمات مفتاحية: التجارة الاسرية؛ الخلافة؛ الانتقال؛ المؤسسات العائلية الجزائرية؛ العائلية.

1. INTRODUCTION

Née historiquement à partir de l'apparition de la propriété privée (Boungou, 2005), l'entreprise familiale est considérée comme étant la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde (Gersick et al., 1997).

A travers le temps l'entreprise familiale a su perdurer, de la Grèce antique jusqu'aujourd'hui, Le business familial a toujours eu sa place en économie. C'est une entreprise dont le poids sur l'activité économique des nations est loin d'être négligeable, aussi bien pour les pays développés que pour ceux en voie de développement.

Au fil du temps, les entreprises familiales se sont démarquées par leurs résistances aux crises économiques, à l'évolution du marché et à la rude concurrence sur le marché (Lassassi et Hammouda, 2009).

Cependant, cette entreprise se trouve particulièrement fragilisée lors du passage d'une génération à l'autre. Elle doit non seulement faire face aux menaces générales du marché mais également à ceux propres à sa nature. La transmission est une problématique dont l'importance est cruciale et dont dépend la pérennité de cette entreprise.

D'après des études faites sur ce sujet, les causes principales de disparition des entreprises familiales à travers le monde tournent autour de la succession. En effet, la succession se trouve au centre de la problématique de survie de l'entreprise familiale. D'un côté, elle peut assurer la performance de l'entreprise par un apport de créativité et d'innovation du successeur (Colot, 2006). De l'autre côté, elle peut causer la faillite et la disparition de la firme, d'où l'importance de la formation dans le processus de transmission de l'entreprise. Sur ce point, des études ont montré que les causes principales de disparition des entreprises familiales à travers le monde tournent autour de la succession, citons principalement la mal préparation de la succession soit par rapport au choix du successeur et des moyens qui lui sont donnés pour réussir soit sur le plan fiscal, soit sur celui du contrôle financier.

Ainsi, plusieurs études américaines et européennes se sont intéressées à la succession dans les entreprises familiales. Cependant, 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 (Tchankam, 1998). En Algérie, les recherches sur la succession sont quasiment inexistantes.

Après deux décennies de socialisme, le capitalisme a vu le jour, en Algérie, dans la fin des années 80, caractérisées par une grande privatisation des entreprises publiques, l'entreprise privée a, ainsi, vu le jour.

Trente ans plus tard, ces entrepreneurs arrivent à l'âge de retraite ; Comment se présente alors leur départ ? La succession est-elle « assurée » ? Quelles sont les différentes étapes de succession en entreprise familiale ? Qu'es ce qui pourrait affecter la succession ?

Malgré leur importance, ces questions demeurent encore sans réponses. A partir de ce constat, nous avons cherché des éléments de réponse relatifs au contexte algérien.

Nous proposons, dans une première partie, une analyse de la littérature sur la problématique de succession. Ensuite, nous présentons, dans une deuxième partie, la méthodologie de recherche et nous présentons et discutons les résultats obtenus auprès de 15 entreprises familiales algériennes.

2. Définition de l'entreprise familiale

Avant d'arriver à l'étude et à l'analyse de la succession, il convient, tout d'abord, de définir l'entreprise familiale. Il n'existe pas de définition communément adaptée pour ce qui est de l'entreprise familiale. Nombreux auteurs l'ont défini, chacun, en prenant en considération des critères différents.

La définition que nous avons choisi est celle d'Allouche et al.(2008),elle nous semble la plus adaptée et la plus complète par rapport au contexte algérien: « Sera considérée comme familiale, l'entreprise au sein de laquelle un ou plusieurs membres d'une même famille étendue ou de plusieurs familles influencent significativement son développement par la détention de droits de propriété sur le capital, en faisant prévaloir des liens de parenté dans l'exercice du processus de choix des dirigeants, qu'ils soient issus de la famille ou recrutés à l'extérieur, en affichant la volonté de transmettre l'entreprise à la prochaine génération et en sachant le poids de

l'entreprise à la prochaine génération et en sachant le poids de l'entreprise sur les intérêts et objectifs de la famille ».

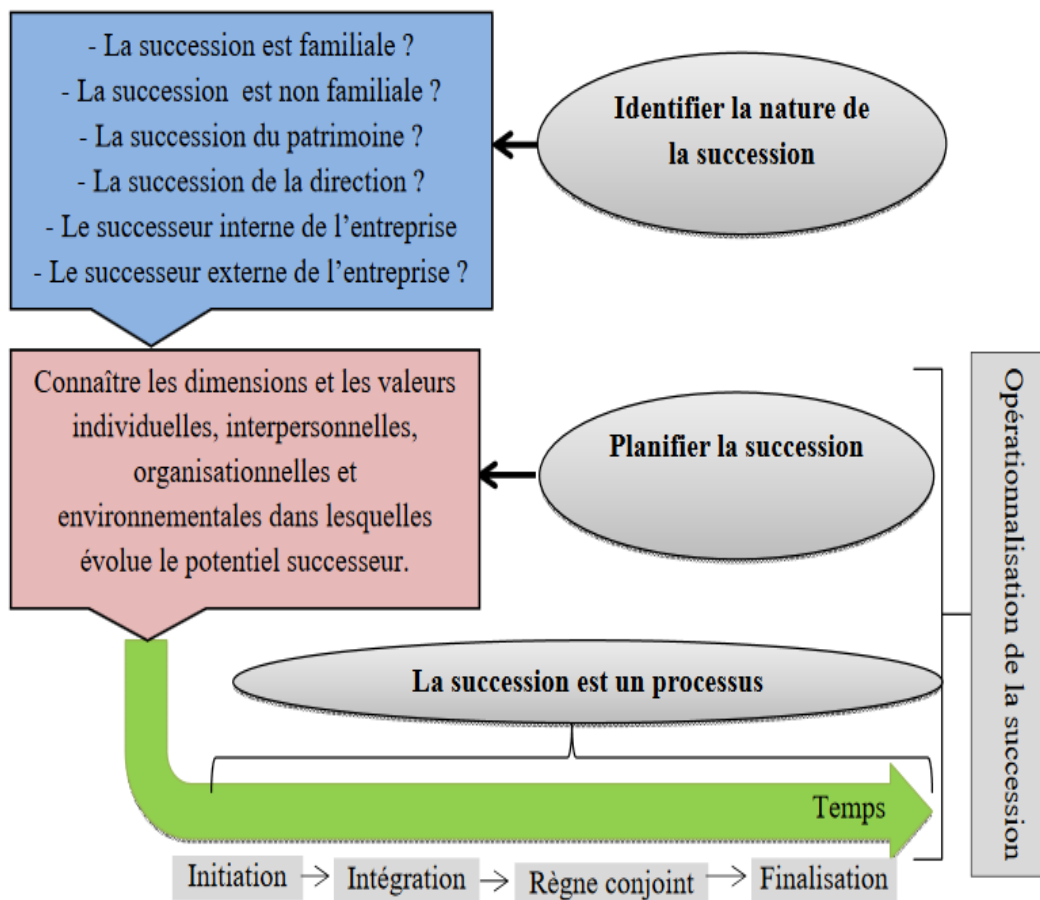
Après avoir défini ce que nous entendons par « entreprise familiale », nous allons nous intéresser, dans ce qui suit, au concept même de succession à travers l'étude des étapes de ce processus, nous commençons par l'étude de l'évolution des stades de PME.

3. L'étude de la succession dans les entreprises familiales

Les recherches sur la succession en entrepreneuriat familial sont diverses, elles traitent différents volets de la succession. Certaines analyses posent la problématique du choix du successeur (Lin, 2006), présentent les facteurs-clé de succès dans le processus de reprise d'une PME familiale (Van Callie et al., 2006) et le cadre théorique de la gestion des risques liés au management par la deuxième génération (Kamei, 2006). D'autres étudient la performance de l'entreprise familiale dirigée par un successeur (Colot, 2006) et les relations bancaires de la PME lors de la transmission (Maque, 2008). Et d'autres encore vont même chercher à déterminer le rôle de différents conseillers lors de la transmission des entreprises familiales (Cadieux et Brouard, 2006), etc. A ce jour, plusieurs pistes relatives à la succession d'entreprises et ses contraintes ou facteurs de résistance ont été explorées. Les connaissances sur la nature de la succession, son objet, les étapes de son processus, les rôles et les comportements de ses acteurs, etc. ont été produites (Cadieux et Lorrain, 2002). D'autres aspects de cette réalité que vivent les PME familiales sont en cours d'étude.

D'après la littérature disponible sur la succession dans les entreprises familiales, l'identification de la nature de la succession est primordiale et indispensable pour l'étude de la succession (Hugron et Dumas, 1993) et (Cadieux et Brouard 2006). Enagogo Agadusameso (2015) propose un schéma synthétisant l'étude de la succession dans les entreprises familiales.

Fig.1. Synthèse de l'étude de la succession dans les entreprises familiales



Source: Enagogo Agadusameso, 2015, page 5.

D'après le schéma ci-dessus, l'étude de la succession passe par deux étapes principales, d'abord une identification de la nature de la succession et de sa forme dans une première étape puis dans une seconde étape l'analyse de l'opérationnalisation de la succession.

3.1 Identification de la nature de la succession

La nature de la succession dépend de plusieurs facteurs et motivations justifiant le choix de la transmission. Ces motivations peuvent être financières, organisationnelles, environnementales, personnelles etc.

La succession peut être familiale ou non familiale, elle prend en considération la direction et la propriété (Hugron et Dumas, 1993) et elle peut provenir de l'entreprise ou de l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, On peut regrouper les différentes formes de transmission de l'entreprise familiale

selon trois critères :

- Transmission de propriété et/ou de direction ;
- Transmission familiale ou non familiale ;
- Transmission interne ou externe à l'entreprise.

Dans ce même cadre des études montrent que parmi les causes d'extinction des entreprises familiales dans le monde, on retient les éléments suivants :

1. Succession mal préparée, soit par le choix du successeur et les moyens qui lui sont donnés pour réussir, soit sur le plan fiscal, soit sur celui du contrôle financier.

2. Dégénérescence des qualités entrepreneuriales et éthiques des descendants : L'entreprise « vache à lait » qui a peu de moyens d'investir (violation du principe d'accumulation) ; Les quelques risques pris se révèlent peu heureux ; Les descendants les plus capables vont ailleurs.

A terme, on arrive à l'entreprise exsangue, qui n'est même plus vendable.

3. Echec faute d'un pouvoir assez fort pour prendre les décisions chirurgicales de réorientation ou de développement, par : Blocage des décisions collégiales ; Ou mésentente entre héritiers.

4. Expansion trop rapide pour la rentabilité : Fréquent à la première génération ; Et à la seconde qui a trouvé un bon créneau.

5. Maladresse dans les structures juridiques de contrôle du pouvoir : La famille à la majorité, mais un clan s'entend avec des tiers (banquiers, concurrents...) pour leur vendre le pouvoir.

Aurait été évité par un meilleur traitement des actionnaires (dividende ou rachat) et par un dispositif de verrouillage (holding).

6. Maladresse dans la coexistence famille-cadres extérieurs : Introduction de cadres familiaux peu qualifiés, Ce qui fait partir les meilleurs cadres non familiaux, D'où médiocrité irréversible.

7. Rigidité du système familial, qui ne s'adapte pas à des conditions nouvelles.

Le cas 1 est souvent cause des autres ; les cas 2 et 7 peuvent conduire à la perte de contrôle familial « à chaud », à l'occasion d'une crise de trésorerie, souvent dans les pires conditions. D'où la nécessité :

- Soit d'organiser un système familial durable, pour éviter les écueils ci-dessus,
- Soit de préparer le passage volontaire et programmé du contrôle familial au contrôle non familial.

Ce dernier choix s'impose en l'absence de « volonté familiale » ou de descendants, et s'il y a blocage sur l'un des points précédents. Les voies classiques sont : vente, fusion, bourse, etc.

3.2 Différentes formes de la succession

La transmission d'entreprise peut prendre diverses formes tout dépend l'origine du successeur et l'objet de la succession. Il peut s'agir d'une transmission familiale si le successeur appartient au cercle familial du dirigeant actuel, ou bien ça peut être une transmission interne mais non familiale si le successeur travaille à l'entreprise mais n'a aucun lien de parenté avec le dirigeant, ou alors il peut s'agir d'une transmission externe si le successeur est une personne externe à l'entreprise et qui ne fait pas partie de la famille du dirigeant. La succession peut également concerner la propriété et/ou la direction.

Avant de s'étaler sur les différentes formes, il convient de faire une distinction entre la transmission de la propriété et celle de la direction

D'après Churchill et Hatten (1987) et Hugron (1992), la transmission concerne deux aspects différents : la propriété et la direction, ces deux aspects font appel à des connaissances spécifiques : juridiques, fiscales et financières pour la propriété et managériales pour la direction (Hugron, 1991).

D'après Hugron (1992), le processus de transfert de la direction ainsi que celui de la propriété passent par quatre étapes, à savoir :

- Pour le processus de transfert de la direction, ça commence par une phase d'incubation (initiation) puis choix du successeur (intégration), règne-conjoint et en dernier une phase de désengagement (finalisation).

- Pour le processus de transfert de la propriété, on a l'amorce de la décision, la décision elle-même, la consultation auprès d'experts et enfin la finalisation.

L'achèvement de ces deux processus est essentiel à la continuité et la

pérennité de l'entreprise (Hugron, 1992 ; Mignon, 2000 ; Sharma, 2004).

Toutefois, leurs évolutions ne se font pas forcément au même rythme, au même moment. En général, ils se font de façon décalée (Mouline, 2000). Le transfert de la direction précède celui de la propriété et s'étale sur une plus grande période (Gasse et al., 1988).

Un processus de transfert de la direction, similaire à celui proposé par Hugron, a été identifié par Churchill et Hatten (1987). Ces deux auteurs stipulent que ce processus passe également par quatre étapes :

En premier, une direction monopolistique de l'entreprise par le propriétaire fondateur, le seul membre de la famille impliqué dans l'entreprise à ce stade là ;

En second lieu, un souci de choix du successeur apparaît accompagné d'un devoir de développement et de forcément du successeur potentiel. À ce stade, les successeurs potentiels sont initiés à la gestion ;

La troisième phase consiste à accompagner le successeur par un partenariat prédécesseur/successeur pour un apprentissage plus profond et ou le prédécesseur transmet tout son savoir-faire au successeur ;

En dernier lieu, le pouvoir est transféré en totalité au successeur ainsi les responsabilités passent officiellement de l'un à l'autre.

3.2.1 La transmission de la propriété

Ce transfert est marqué par son aspect juridique, c'est le transfert légal de l'entreprise au successeur, à partir duquel ce dernier devient aux yeux de la loi le propriétaire de l'entreprise une fois le transfert concrétisé (Hugron, 1992 ; Mignon, 2000 ; St-Cyr et Richer, 2005).

Ce transfert de propriété peut être global ou par étapes et le mode de détention de l'entreprise par le prédécesseur et le mode de transfert ou d'acquisition par le successeur, peuvent également influencer le transfert de l'entreprise (St-Cyr et Richer, 2005).

Lors des transferts d'entreprise, les considérations fiscales revêtissent une importance particulière car elles peuvent avoir des conséquences lourdes, en termes de charges fiscales à supporter par les différentes parties prenantes.

D'autres difficultés caractérisent le transfert de propriété, telles que la détermination de la valeur de l'entreprise, le choix du mode de transfert des

actions, les remboursements relatifs à la succession, et la garantie d'une retraite au prédécesseur. En fait, pour la plupart d'entre eux, maintenir leur niveau de qualité de vie qu'ils ont atteint grâce à leurs activités d'affaires, demeure l'une de leurs principales préoccupations lorsqu'ils pensent à leur retraite (Cadieux et Brouard, 2007).

3.2.2 La transmission de la direction

On parle ici d'un changement de leadership, le plus important dans cette phase serait de préparer et d'intégrer le successeur dans la direction pour être en mesure de prendre la relève, une fois le moment arrivé, après détachement progressif du prédécesseur de son poste de direction (Cadieux et Brouard, 2007), sur un plan opérationnel et stratégique (Hugron, 1992 ; Mignon, 2001 ; Cadieux et Brouard, 2007).

Vu l'importance de cette phase, plusieurs dimensions doivent être prises en considération. Le Breton Miller et al. (2004) insistent sur la nécessité d'une bonne réflexion stratégique préalable de la part du prédécesseur afin de déterminer le meilleur candidat possible à la relève.

Boussaget (2007), Cadieux et Brouard (2007), Deschamps (2000), Lambrecht (2005), LeBreton-Miller et al. (2004), de leurs côtés, insistent sur l'importance de la socialisation du successeur bien avant son entrée officielle dans l'entreprise comme dirigeant, et considèrent ce point comme vital à la réussite de la succession.

3.2.3 La transmission familiale

Cette forme de transmission concerne les entreprises familiales ou le dirigeant actuel prévoit de laisser l'entreprise à un membre de sa famille. Ce membre très souvent faisant partie de la prochaine génération pour assurer sa continuité. 35% des entreprises adoptent ce type de transmission (Transregio, 2005).

Cependant, une des limites de ce type de transmission est le manque d'enthousiasme de la part des successeurs ce qui fait que seulement 25% des petites et moyennes entreprises l'envisagerait sérieusement, faute d'intérêt de la part de leur progéniture (Cadieux et Brouard, 2006).

D'après une étude faite en France en 2005, ce type de transmission est influencé par la taille de l'entreprise ainsi que la présence d'un membre de la famille dans l'entreprise à transmettre. Ainsi, plus la taille est grande plus

la volonté de pérenniser le caractère familial de l'entreprise augmente.

Tableau 1. Avantages et inconvénients de la transmission familiale.

Avantages	Inconvénients
- Meilleur transfert des connaissances. - Fort engagement chez les employés. - Résistance durant les périodes difficiles. - Perpétuité de la culture entrepreneuriale dans la famille.	- Plus grande possibilité de conflits. - Népotisme. - Confusion dans les rôles. - Supervision des autres membres de la famille.

Source: Cornellier, 2010, page 23.

D'après le tableau ci-dessus, parmi les principaux avantages de la transmission familiale, on trouve un meilleur transfert de connaissances et cela s'explique par le fait qu'une transmission à un membre de la famille passe par un très long processus débutant bien avant l'intégration effective du successeur dans l'entreprise et ne se termine qu'après la retraite définitive du prédécesseur (Cadieux, 2005 ; Hugron, 1992 ; LeBreton-Miller et al., 2004 ; Lambrecht, 2005).

On trouve aussi l'avantage du plus fort engagement des employés et des membres de la famille (Allouche et Amann, 1998), ainsi qu'une plus grande résistance durant les périodes difficiles, par rapport aux autres entreprises non familiales (Allouche et Amann, 1998 ; Hugron, 1998).

De l'autre côté, parmi les principaux inconvénients relatifs à ce type de transmission, il y'a le risque de conflit générationnel dû à l'agrandissement du cercle familial ainsi que la difficulté engendrée par la supervision des autres membres de la famille et ce qui en découle comme pression ressentie par le PDG (St-Cyr et al., 2005).

3.2.4 La transmission interne non familiale

Selon Cadieux et Morin (2008), près d'un tiers des entreprises adoptent ce type de transmission, cela consiste en la transmission de l'entreprise à un ou plusieurs employés, à un actionnaire minoritaire, ou à un partenaire d'affaires ne faisant pas partie de la famille du dirigeant.

Plusieurs critères influencent le choix du repreneur (son ancienneté dans l'entreprise, son expérience dans le domaine et dans le secteur, la taille de l'entreprise, etc.). Selon Counot et Mulic (2004), les très petites entreprises sont souvent reprises par les salariés n'ayant pas été dirigeants, tandis que celles avec plus de dix employés sont souvent reprises par les

cadres.

Le tableau ci-dessous présente les différentes possibilités de transmission interne d'une entreprise familiale. Chaque repreneur potentiel a ses propres caractéristiques.

Tableau 2. Les options de transmission interne non familiales.

Un/des employé(s)	<ul style="list-style-type: none">- Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir travaillé.- Permet une meilleure préparation du repreneur.- Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise tout en protégeant les méthodes et procédures de l'entreprise.
Un/des actionnaire(s) minoritaire(s)	<ul style="list-style-type: none">-Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement.-possibilité d'avoir travaillé dans l'entreprise.-Permet de garder l'expertise managériale de l'entreprise.
Un/des partenaire(s) d'affaires	<ul style="list-style-type: none">-Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement.- Connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir collaboré en tant que partenaire d'affaires, mais pas nécessairement au niveau du management.

Source: Gheddache, 2012, page 172.

D'après le tableau ci-dessus, la transmission interne non familiale se distingue par le degré de connaissance de l'entreprise par les repreneurs potentiels avant la reprise (Barbot et Richome-Huet, 2007). Ainsi, plus la durée de connaissance est longue, plus il y'a des chances que la transmission réussisse.

Parmi les options de transmission interne les plus intéressantes, on trouve la reprise de l'entreprise par ses cadres. Cela permet de conserver l'expertise managériale au sein de l'entreprise et de protéger la confidentialité de son savoir-faire et ses secrets professionnels (Lambert et al., 2003). Cette option permet de maintenir l'esprit entrepreneurial de l'entreprise et de diminuer les coûts de transaction y afférents (OSEO ,2005).

3.2.5 La transmission externe

Cette forme concerne la transmission de l'entreprise à un membre

externe à l'entreprise n'ayant pas de lien de parenté avec le dirigeant. Le recours à cette option se fait dans le cas où le dirigeant n'arrive pas à trouver la relève parmi les membres de sa famille ou de son entreprise. C'est le cas de figure le plus répandu. La cession, dans ce cas est la meilleure solution. En effet, c'est la solution la plus simple ou le chef d'entreprise n'aurait pas à se soucier de la qualité du management et de sa continuité.

Le tableau ci-dessous résume les options possibles de transmission externes de l'entreprise, ainsi que certains avantages et inconvénients qui les caractérisent.

Tableau 3. Les options de transmission externe

	Avantages	Inconvénients
Vente à un concurrent	Possibilité de récupérer un capital intéressant pour le dirigeant et les membres de sa famille	Possibilité de pertes d'emplois ou de fermeture de l'entreprise Retrait rapide du dirigeant Perte du savoir-faire
Vente à un tiers de façon partielle ou totale		
Fusion avec une autre entreprise		

Source: Gheddache, 2012, page 173.

Ainsi, d'après le tableau ci-dessus la transmission externe a des avantages financiers mais, sur le plan personnel, elle présente plutôt des inconvénients.

3.3 L'opérationnalisation de la succession

La transmission est un processus dynamique et complexe qui nécessite un plan préétabli pour faciliter la transmission, autrement ces entreprises se retrouvent face à des difficultés qui risquent de causer l'échec de la transmission (Mouline, 2000). En effet, la transmission n'est pas un simple événement de passage entre les générations, la pérennité de l'entreprise en dépend, ce qui justifie la nécessité d'une préparation et d'une planification.

3.3.1 Planifier la succession

La planification de la succession est une étape préliminaire très importante dont la réussite de la transmission en dépend (Mouline, 2000), elle concerne la préparation du successeur potentiel. Cette préparation prend en considération plusieurs volets : culturels, sociaux, psychologiques et managériaux (Handler, 1994).

Lors de la planification, quatre dimensions doivent être prises en considération : dimension individuelle, interpersonnelle, organisationnelle et environnementale (Handler et Kram, 1988). Les facteurs de ces quatre dimensions peuvent constituer une résistance s'ils ne sont pas analysés et traités.

Tableau 4. Les facteurs de résistance à la succession selon Handler et Kram (1988).

Facteurs d'ordre individuel	<ul style="list-style-type: none">- Le déni de la mort ou le désir d'immortalité- La peur de perdre son identité- Le refus de se défaire de l'organisation qui représente une extension de soi-même- La peur de vieillir- 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

Source: Enagogo Agadusameso, 2015, page 11.

D'après le tableau ci-dessus, plusieurs facteurs sont d'ordre affectif et émotif, sensés subjectifs et difficile à analyser objectivement (Cadieux et Lorrain, 2002), ce qui rend la planification complexe et délicate.

Ainsi, le planificateur doit étudier la personne dans toutes ses dimensions, la qualité des relations qui régissent les différents membres de la famille, les attentes des prédécesseurs et des successeurs, la vision du fondateur à la création de son entreprise, le type de relation entretenue par le personnel et les dirigeants, le degré d'attachement de la famille à

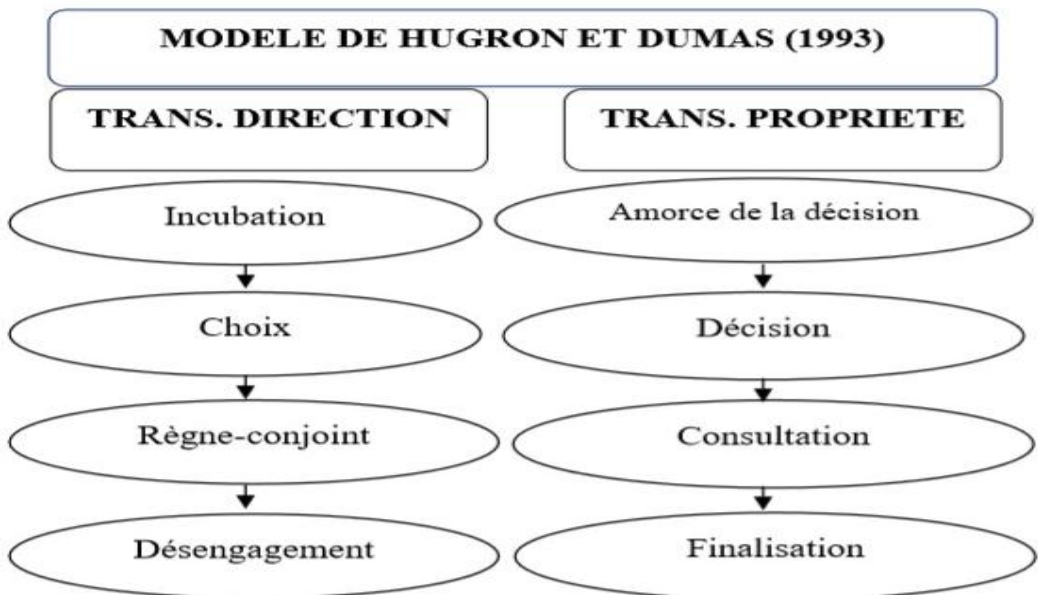
l'entreprise, etc. (Handler et Kram, 1988). Il doit, aussi bien, étudier le portefeuille et le degré de fidélisation de la clientèle détenus par le prédécesseur. De même, les valeurs culturelles sont très importantes dans les analyses de la succession.

3.3.2 Le processus de la succession

Dans la littérature sur la succession, le sujet le plus traité est le processus de la succession, plusieurs auteurs l'ont analysé et attestent qu'il passe par quatre étapes (Handler et Kram, 1988 ; Handler, 1994 ; Cadieux et Brouard, 2006 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Borges et De Lima, 2010; Van Caillie, Santin, Crutzen, et Kabwigiri, 2006; Barbot et Richomme-Huet, 2000; Hugron et Dumas, 1993; Cadieux et Lorrain, 2002).

D'après le modèle de Hugron et Dumas (1993), repris par la suite par Cadieux et Lorrain (2002), le processus de la succession passe par quatre étapes, que ce soit pour le patrimoine ou la gestion.

Fig.2. Présentation rapprochée du modèle de Hugron et Dumas (1993).



Source: Enagogo Agadusameso, 2015, page 13.

Pour ce qui est des étapes du processus de transmission du patrimoine 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.

Pour le transfert de la gestion, il s'agit de l'incubation, du choix, du règne-conjoint et du désengagement, Notre recherche s'inscrivant plutôt

dans le deuxième type de processus, elle étudiera, par conséquent, principalement le processus de transfert de la direction.

– **L’initiation (incubation)** : dans cette première étape, le dirigeant s’intéresse à la gestion des différentes responsabilités dans l’entreprise et bien que l’intention de céder l’entreprise un jour à ses enfants existe, aucun successeur potentiel n’est impliqué dans l’organisation de l’entreprise à ce stade-là.

– **L’intégration** : en cette deuxième étape le fondateur choisit d’intégrer le successeur potentiel dans l’entreprise, en lui accordant un poste à temps partiel ou autant que vacancier. C’est une période d’apprentissage où il commence à développer son image de crédibilité auprès de ses pairs (Barach et al., 1988) ainsi que son savoir-faire, ses responsabilités et ses capacités de gestion (Bayad et Barbot, 2002), afin de disposer des capacités entrepreneuriales et de gestion suffisantes pour pouvoir assurer la continuité et le développement des activités (Bayad et Barbot, 2002).

– **Le règne conjoint** : cette étape est caractérisée par l’entrée officielle du successeur dans l’entreprise (Stavrou, 1998), ayant acquis des connaissances managériales et administratives suffisantes pour pouvoir être plus autonome et en mesure de prendre certaines décisions (Churchill & Hatten, 1987), tout en étant sous l’observation et l’orientation du prédécesseur. Le règne-conjoint peut créer une certaine sensibilité et tension entre ces deux acteurs, ce qui ne serait pas sans conséquences pour l’entreprise. Le degré et la gravité de cette tension décideront sur la continuité de ce processus.

– **Le désengagement** : dans cette dernière étape, le prédécesseur se retire et se désengage officiellement des différentes responsabilités inhérentes à l’entreprise (Hugron & Dumas, 1993). Il y a donc transfert des pouvoirs et des responsabilités au successeur (Churchill & Hatten, 1987).

4. Méthodologie et résultats de la recherche

Afin d’explorer la situation de la transmission de l’entreprise familiale en Algérie, nous avons procédé par une enquête par questionnaire, cette méthode nous a paru la plus convenable, dans la mesure où nous souhaitons

une collecte d'informations à une échelle satisfaisante. Lorsque l'objectif est de décrire un phénomène, le recueil des données peut être structuré et strict et une méthode quantitative par questionnaire convient parfaitement.

Le questionnaire a été adressé par email ou administré en face à face auprès des membres des entreprises familiales. Il a été élaboré sur la base de la partie théorique et de quelques enseignements méthodologiques, il est composé de 38 questions en majorité fermées et divisé en trois parties: une première portant sur des informations générales sur l'entreprise et le répondant, une deuxième sous forme de questions fermées où le répondant doit choisir parmi des alternatives préétablies traitant la succession au sein de son entreprises et enfin une dernière partie sous forme de questions ouvertes sur la succession également.

Au total, 140 entreprises ont été sollicitées, principalement dans les zones industrielles de Rouiba et de Reghaia. Seulement 22 questionnaires ont été remplis, ce qui représente un taux de réponse de 15,71%. Suite à leur réception, les questionnaires ont tous été examinés afin d'en vérifier la validité. Cette étape a permis de constater que 7 questionnaires ont été mal remplis et donc rejetés, ce qui nous a laissé avec seulement 15 questionnaires exploitables et valides qui ont pu être analysés.

5. Présentation et analyse des résultats

5.1 Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

5.1.1 Forme juridique des entreprises enquêtées

La forme juridique la plus répandue est la « Société A Responsabilité Limitée » avec 53%. Suivie par « l'Entreprise Unipersonnel à Responsabilité Limitée » avec 20%, la proportion des « Sociétés Par Actions » est de 13% et seulement 7% pour les « Société en Nom Collectif » et également 7% pour les entreprises individuelles.

Tableau 5. Forme juridique des entreprises enquêtées

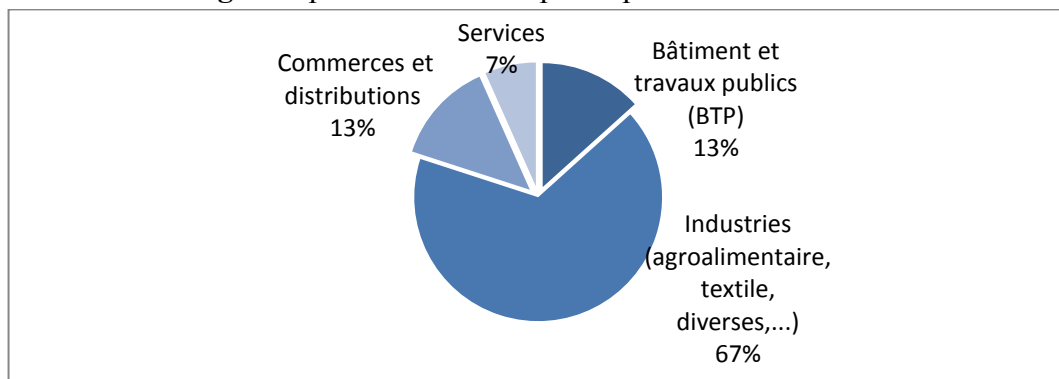
Forme juridique	nombre d'entreprises	part (%)
SARL	8	53%
EURL	3	20%
SPA	2	13%
SNC	1	7%
Entreprise individuelle	1	7%

Total	15	100%
--------------	-----------	-------------

Source: Résultats de l'enquête sur terrain.

5.1.2 Secteur d'activité

Fig.3. Répartition des entreprises par secteur d'activité

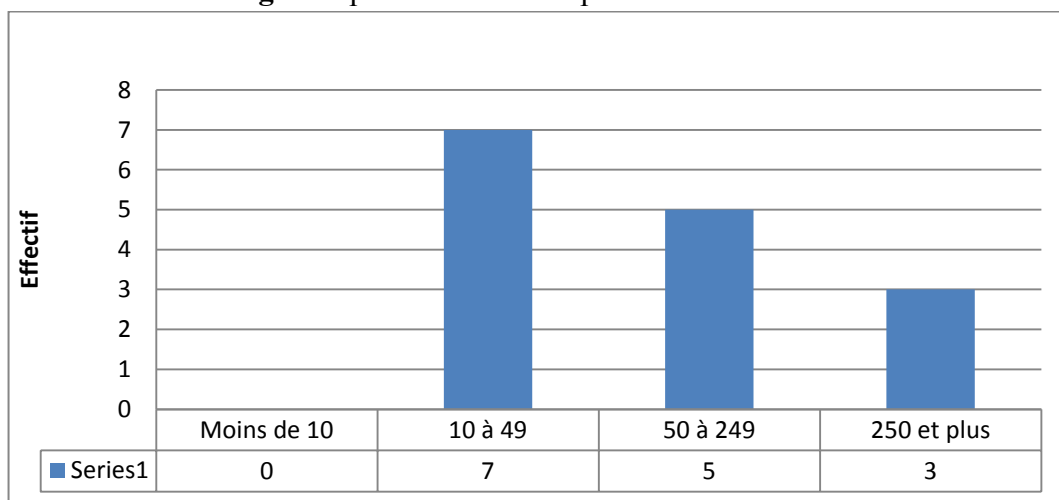


Source: Résultats de l'enquête sur le terrain.

Notre échantillon est constitué en majorité par des entreprises industrielles avec la proportion de 67%, les secteurs bâtiments et travaux publics et commerce et distribution ont chacun 13%, viennent, en dernière position, les entreprises de services avec seulement 7%.

5.1.3 Effectif

Fig.4. Répartition des entreprises selon l'effectif

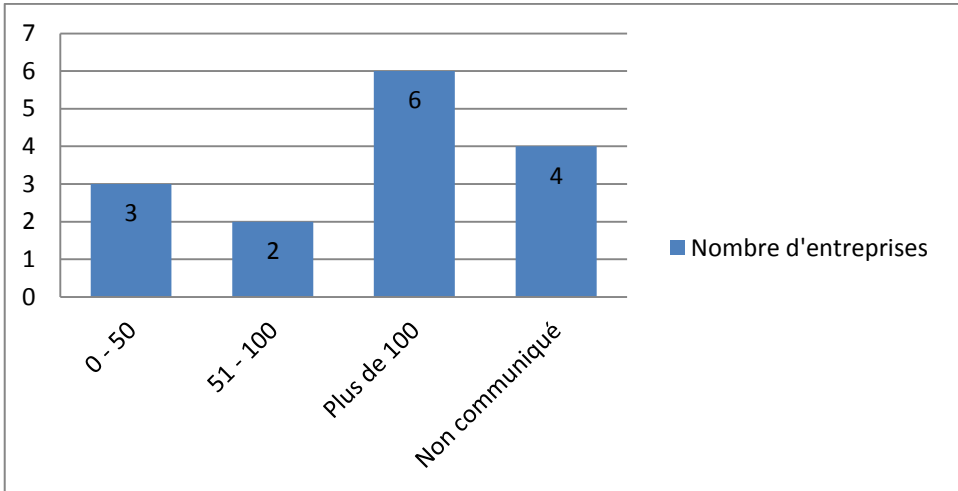


Source: Résultats de l'enquête sur le terrain.

Notre échantillon se constitue principalement de PME avec la proportion de 80% entre 7 petites entreprises et 5 moyennes entreprises. L'entreprise de grande taille représente 20% avec 3 grandes entreprises. On remarque aussi l'absence des très petites entreprises dans notre échantillon.

5.1.4 Chiffre d'affaires annuel

Fig.5. Chiffre d'affaires annuel des entreprises enquêtées

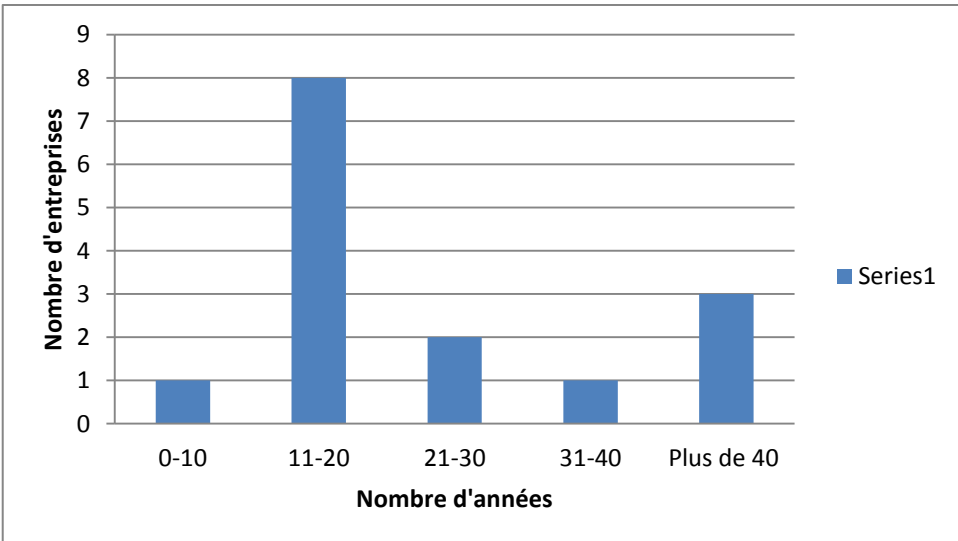


Source: Résultats de l'enquête sur le terrain.

Près de la moitié des entreprises enquêtées ont un chiffre d'affaires égale ou supérieur à 100 millions dinars, 20% des entreprises ont un CA inférieur à 50m DZD et Plus du quart des entreprises enquêtées ont jugé la donnée chiffre d'affaires sensible et n'ont pas voulu nous le communiquer.

5.1.5 Age de l'entreprise

Fig.6. Répartition des entreprises selon leur ancienneté



Source: Résultats de l'enquête sur le terrain.

Selon la figure 6 ci-dessus, la quasi-totalité des entreprises a franchis

la barre de la première décennie. Plus de la moitié ont entre 11 et 20 ans d'existence, 2 entreprises sont dans leur 3^{ème} décennie et 3 entreprises ont dépassé la quarantaine.

5.2 Caractéristiques des dirigeants des entreprises familiales algériennes

5.2.1 Génération représentée

Tableau 6. Répartition des dirigeants par génération représentée

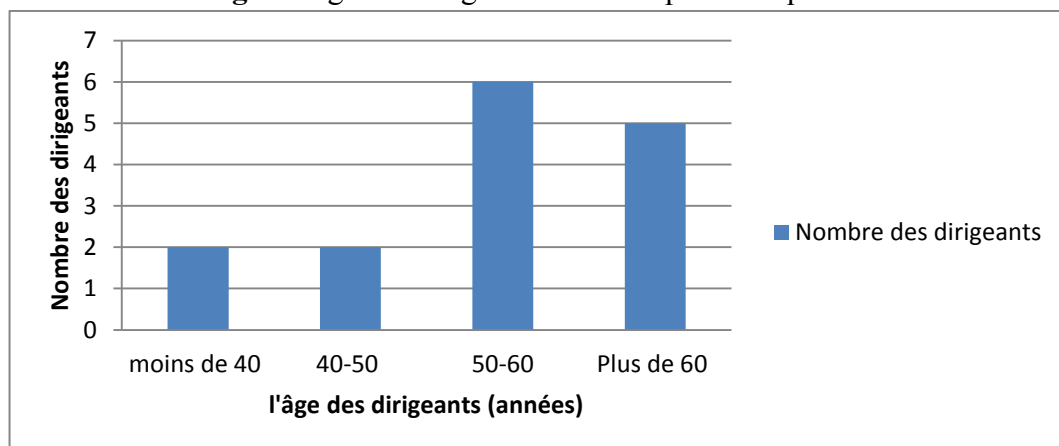
	1 ^{ère} génération	2 ^{ème} génération	3 ^{ème} génération
Nombre des dirigeants	10	4	1

Source: Résultats de l'enquête sur terrain

D'après le tableau ci-dessus, les dirigeants des entreprises enquêtées représentent, en majorité, la première génération, ce qui signifie qu'ils sont eux même les fondateurs de leurs entreprises. Plus d'un quart des entreprises ont réussi le passage à la deuxième génération. Seulement une seule entreprise a réussi le passage à la troisième génération.

5.2.2 L'âge des dirigeants

Fig.7. L'âge des dirigeants des entreprises enquêtées



Source: Résultats de l'enquête sur le terrain.

L'âge moyen des dirigeants des entreprises enquêtées est de 56 ans, un tiers (1/3) de ces entreprises ont des dirigeants qui dépassent la soixantaine, seulement 2 dirigeants ont moins de 40 ans et 8 ont entre 40 et 60.

5.2.3 Niveau de formation

Les dirigeants des entreprises enquêtées sont, en majorité, de formation supérieure, un tiers de ces dirigeants ont un niveau secondaire, un des deux

dirigeants restants a un niveau primaire et l'autre n'a pas fait d'études. (Voir tableau ci-dessous)

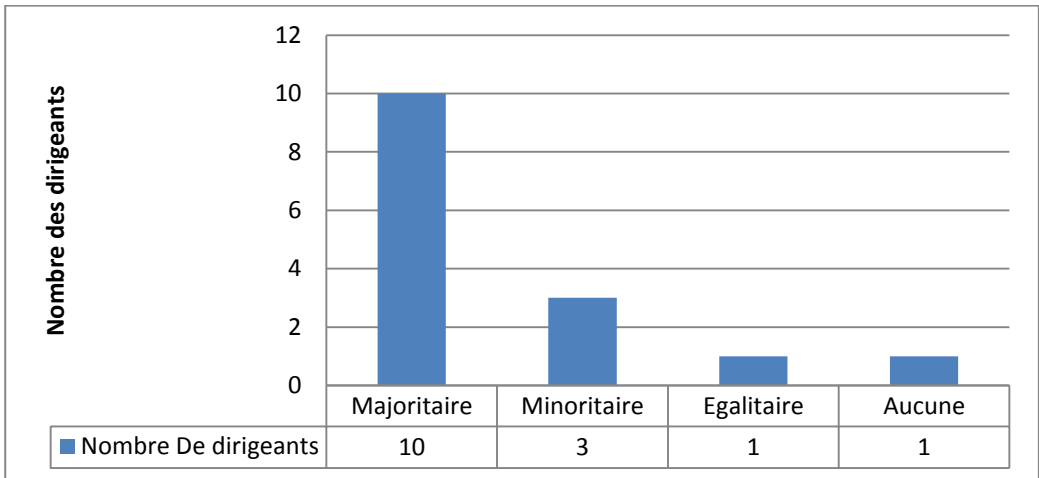
Tableau 7. Le niveau d'instruction des dirigeants des entreprises familiales.

Niveau d'instruction	Nombre des dirigeants	Part (%)
Aucun	1	7
Primaire	1	7
Moyen	0	0
Secondaire	5	33
Etudes supérieures	8	53
Total	15	100

Source: Résultats de l'enquête sur terrain

5.2.4 Part détenue dans le capital

Fig.8. La part détenue dans le capital par les dirigeants des entreprises familiales

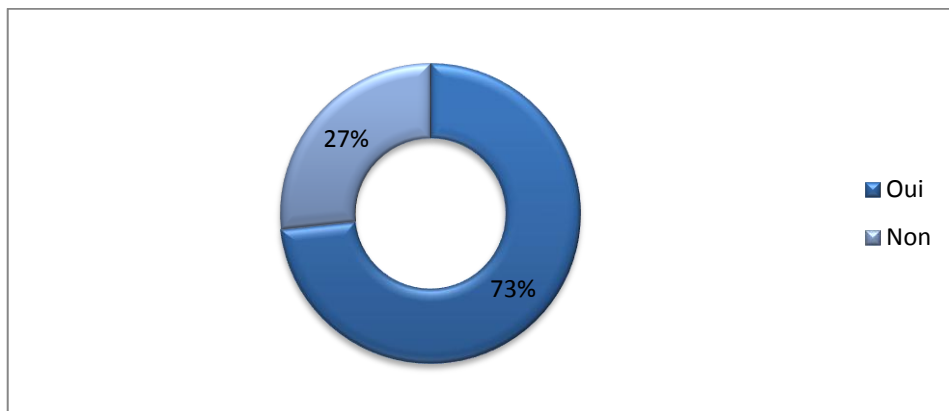


Source: Résultats de l'enquête sur le terrain.

D'après la figure 8 ci-dessus, la majorité des dirigeants des entreprises familiales enquêtées sont des associés majoritaires, un cinquième des dirigeants sont associés minoritaires, un dirigeant partage le capital avec son associé et seulement un seul dirigeant ne possède aucune part dans le capital de la société qu'il dirige.

5.2.5 Expérience antérieure

Fig.9. Expérience antérieure des dirigeants



Source: Résultats de l'enquête sur le terrain.

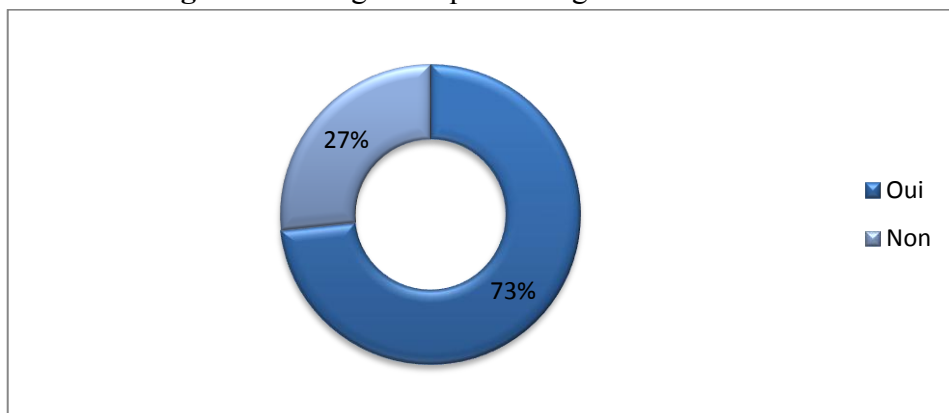
Plus d'un quart des dirigeants des entreprises enquêtées n'ont aucune expérience antérieure avant la création de leurs propres entreprises, 73% des dirigeants possèdent une expérience antérieure soit dans le même domaine ou dans un domaine différent (voir figure 9 ci-dessus).

5.3 transmission au sein des entreprises familiales de l'échantillon

Avec un âge moyen de 56 ans, seulement 8 dirigeants sur 15 pensent à prendre leur retraite dans les 5 ans à venir. Nous avons remarqué lors des entretiens avec ces dirigeants leur attachement à leurs postes, d'ailleurs, même après transmission de leurs entreprises, seulement 3 dirigeants comptent couper tout contact avec l'entreprise.

Pour ce qui est de la transmission, 11 dirigeants sur 15 déclarent avoir déjà pensé à transmettre leurs entreprises et envisagent de le faire (voir figure 10).

Fig.10. Les dirigeants qui envisager la transmission



Source: Résultats de l'enquête sur le terrain.

Quant au type de transmission choisi, les résultats sont les suivants :

Fig.11. Type de transmission choisi par les dirigeants



Source: Résultats de l'enquête sur le terrain.

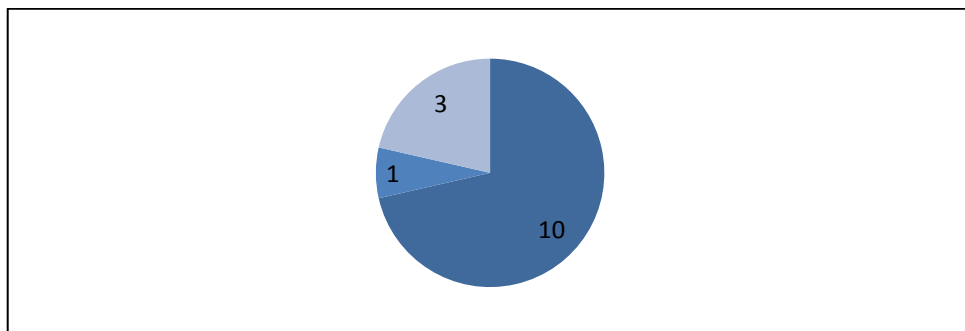
9 dirigeants comptent passer la gestion (direction) mais préfèrent garder la propriété), 2 dirigeants optent pour la forme inverse et préfèrent garder la direction et passer la propriété, un cinquième (1/5) des dirigeants pensent à une transmission complète comportant propriété et direction et enfin, un seul dirigeant envisage de vendre son entreprise à une personne étrangère.

Cependant, seulement 2 dirigeants ont un plan de succession écrit (et/ou agréé) et un seul possède un plan écrit et agréé pour le transfert de la propriété.

La transmission est fondée pour 10 dirigeants sur un choix réfléchi, la survie de l'entreprise est considérée comme le motif principal de la transmission pour 3 dirigeants, un dirigeant pense que la transmission peut être basée autour d'une bonne opportunité et un autre pense que transmettre est une nécessité personnelle poussée par les conditions de santé, l'âge, etc.

Les raisons qui motivent la succession sont différentes, en grande majorité, la préparation de l'avenir des enfants est la raison principale, vient en deuxième position, l'innovation et la créativité que peuvent apporter les générations plus jeunes et enfin la transmission peut être vue comme une tradition familiale qu'il faut respecter et préserver. (Voir figure 11 ci-dessous)

Fig.12. Raisons et motivations de la succession



Source: Résultats de l'enquête sur le terrain.

Les dirigeants des entreprises, qui envisagent la transmission, ont identifié, en totalité, un successeur potentiel qui est dans 10 cas sur 11, l'enfant du dirigeant (l'ainé dans 7 cas sur 10).

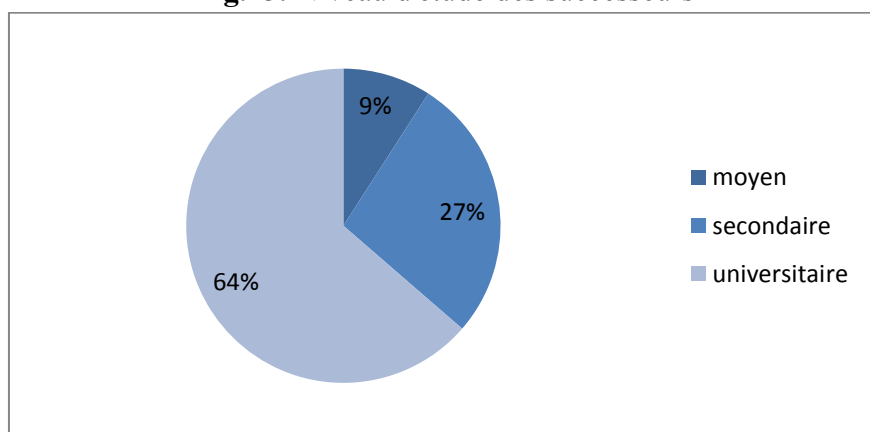
Les critères de choix de ces successeurs sont divers, à savoir :

Les compétences, sérieux, rigueur, motivation, implication dans l'entreprise, expérience, savoir-faire, les liens familiaux avec les autres membres de la famille, confiance, rendement, être plus actif et libre d'autres engagements qui peuvent compromettre son rôle, niveau d'étude, etc.

L'âge moyen de ces successeurs potentiels est de 28 ans.

En majorité, ces successeurs ont un niveau d'étude supérieur à leurs prédécesseurs. Parmi les 11 successeurs potentiels, 7 ont un niveau universitaire, 3 d'entre eux ont un niveau secondaire et seulement 1 a un niveau moyen.

Fig.13. Niveau d'étude des successeurs



Source: Résultats de l'enquête sur le terrain.

Une des questions les plus importantes est de savoir si les successeurs sont bien préparés à la succession. Sur les 11 dirigeants envisageant la

succession, 8 dirigeants affirment avoir bien préparé leurs successeurs. En effet, 10 successeurs travaillent (ou ont déjà travaillé) dans l'entreprise qu'ils vont reprendre, et 13 dirigeants sur 15 ont un plan pour développer et former la prochaine génération, en général, et les successeurs potentiels en particulier.

D'après les dirigeants interrogés les facteurs de réussite et d'échec de la transmission peuvent être :

-Les facteurs de réussite de la succession

- Relation prédécesseur-successeur basée sur la communication et la bonne entente ;

- Entourage encourageant et environnement familial caractérisé par la transparence et la confiance ;

- La bonne santé financière de l'entreprise ;

- Forte personnalité du successeur et ces compétences et expériences ;

- Préparer la transmission sur une longue période et faire participer les successeurs potentiels assez tôt au management ;

- L'égalité entre les enfants du dirigeant, en effet, 8 dirigeants voient la nécessité et l'obligation de répartir équitablement le patrimoine sur leurs enfants ;

- Souplesse et flexibilité au sein de l'entreprise et une bonne répartition des tâches.

- Les facteurs d'échec de la transmission

- Résistance et conflits familiaux ;

- Conflit générationnel entre le prédécesseur et le successeur ;

- Absence de la communication entre les membres de la famille ;

- Distinction entre les enfants et inégalité dans la répartition de la richesse.

6. CONCLUSION

En conclusion, nous avons cherché, à travers ce travail, à mieux comprendre la transmission dans les entreprises familiales algériennes, ce processus est considéré comme un défi à surmonter qui fragilise d'avantage l'entreprise familiale.

La réussite de cette étape clé conditionne la continuité de l'entreprise,

les résultats de cette enquête ont révélé que la planification et l'opérationnalisation du processus successoral, dans les entreprises familiales algériennes, ne sont pas pratiquées avec le niveau de rigueur nécessaire. Plusieurs problèmes, qu'il faut régler, mettent en péril ce passage et freinent le bon déroulement du processus.

Le concept de succession mérite une attention particulière car il s'agit de repenser en le mettant en valeur et en l'adaptant aux exigences du nouvel environnement.

Aujourd'hui le concept de succession doit nécessairement constituer un acte d'écoute managérial allant dans le sens du transfert des savoirs, des compétences et de l'expérience et ce conformément aux exigences du management intergénérationnel.

7. Liste Bibliographique :

Allouche, J., Amann, B. (1998). La confiance : une explication des performances des entreprises familiales. *Revue Economie et Société*. Vol.8. N°9.

Allouche, J., Amann B. (2008). Nature et performances des entreprises familiales », *Le management, fondements et renouvellements*, Schmidt G., éditions Sciences Humaines, Paris. 223-232.

Barbot, M.C., Richomme-Huet, K. (2000). Le contexte successoral des PME familiales implique-t-il un processus entrepreneurial ?. *HEC Canada*.

Barbot, M.C., Richomme-Huet, K. (2007). Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales. *Economies et Sociétés*, série « Economie de l'entreprise. No. 1. 57-89.

Borges, F. A., De Lima, J. B. (2010). Proposition d'un modèle de succession entrepreneuriale en entreprises familiales : une étude de cas. *CIFEPME*. 1-16.

Bayad, M., Barbot, M.C. (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : étude de cas exploratoire de la relation père-fille. 6ème Congrès International francophone sur la PME. Montréal HEC.

Boussaget, S. (2007). Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur. *Economies et Sociétés*. vol.16. n°1. 145-164.

- Cadieux, L. (2005). La succession dans les PME familiales : vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 18(3). 343-355.
- Cadieux, L., Brouard, F. (2006). La Transmission des entreprises familiales et le rôle des différents conseillers. Journées Georges Doriot. Deauville.
- Cadieux, L., Brouard, F. (2009). La transmission des PME perspectives et enjeux. Presse de l'Université du Québec.
- Cadieux, L., Lorrain, J. (2002). Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs. 6ème Congrès international francophone sur la PME. Montréal. HEC.
- Cadieux, L., Morin, M. (2008). La transmission des PME : Une étude sur les habitudes d'utilisation des ressources externes par les prédécesseurs/cédants et les successeurs/repreneurs. Presse de l'Université de Québec. 55.
- Colot, O. (2006). Profil du repreneur et performance de l'entreprise familiale. Les Journées Georges Doriot. Deauville. Paris. Hec Paris. Ecole de management de la Normandie.
- Cornellier, A. (2010). Les PME face à la transmission : Une étude sur les habitudes de consultation des ressources externes selon les différentes stratégies de transmission. Mémoire de maîtrise de l'administration des affaires, université du Québec. 23.
- Deschamps, B. (2000). Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Pierre Mendès France Grenoble.
- Enagogo Agadusameso, C. (2015). Proposition d'un cadre théorique à l'étude de la succession dans les entreprises familiales. Université de Wuerzburg.
- Gasse, Y., Theberge, G. et Naud, J. (1988). La continuité dans la PME familiale. *Revue internationale PME*. L. 1.43-56.
- Gersick, H. E., Davis, J. A., McCollom, H. M. et Lansberg, S. I. (1997) *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

- Gheddache, L. (2012). Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale. thèse de doctorat en sciences économiques. UMMTO.
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*. vol.7. n°2. 133-157.
- Handler, W.C., Kram, K.E. (1988). Succession in family firms: the problem of resistance. *Family Business Review*. 1. 4. 361-381.
- Hugron, P. (1991). L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral. L'institut de recherches politiques et les Presses. HEC Montréal.
- Hugron, P. (1992). L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral. Monographie publiée par l'Institut de recherches politiques et Les Presses. HEC.
- Hugron, P. (1992). La régie d'entreprises familiales, *Revue internationale de gestion*. 23(3). 37-40.
- Hugron, P., Dumas, C. (1993). Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises. Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Groupe de recherche sur les entreprises familiales. Cahier de recherche n°GREF. 93-07.
- Kamei, K. (2006). Gestion des risques liés au management par la deuxième génération. Cadre théorique et cas du Japon. 1ères journées Georges Doriot, Deauville : Ecole de Management de Normandie. HEC Paris.
- Lambrecht, J., Uhlaner, L. (2005). Responsible ownership of the family business: state-of the-art. Paper voorgesteld op het FBN-Ifera. World Academic Research Forum. EHSAL. Bruxelles.
- Lassassi, M., Hammouda, N.E. (2009). La main d'œuvre familiale : Quelle utilisation en Algérie ?. *Les Cahiers du CREAD*. N° 89.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L.P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 28(4). 305-328.
- Lin, Y., (2006). Entrepreneuriat familial et succession : Enquête dans la province du Zhejiang. *Perspectives chinoises*. N°95. 28-38.
- Maque, I. (2008). L'entrepreneuriat familial : Transmission et gestion des relations bancaires. Exemples de deux PME Françaises. 2ème journée Georges Doriot. Paris : HEC Paris. Ecole de Management Normandie.

Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? . Finance Contrôle Stratégie. vol. 3. N° 1. Mars. 169-196.

Mouline, J. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée. Finance Contrôle Stratégie. 197-222.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. Family Business Review. 17 (1). 1-34.

St-Cyr, L., Richer, F. (2005). La planification du processus de transmission dans les PME québécoises. Revue internationale P.M.E. 18(3-4). 51–71.

St-Cyr, L. et Richer, F. (2005). La planification du processus de transmission dans les PME québécoises.

Stavrou, E.T. (1998). A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm. Family Business Review.

Tchankam, J.P. (1998). Performances comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Montesquieu Bordeaux. Prix de l'Académie Nationale des Sciences. Belles-Lettres et Arts de Bordeaux.