

STYLE PARENTAL ET PERENNITE DES ENTREPRISES FAMILIALES

PARENTAL STYLE AND SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES

Ernest NEGOU

Lecturer, Department of Management Sciences, Higher Technical Teachers' Training
College, Kumba, University of Buea
P.O.Box: 249, Buea Road, Kumba, South West Region, Cameroon

Jules-Roger FEUDJO

Professor, Department of Accounting and Finance, Faculty of Economic and Management
Sciences, University of Dschang, Cameroon

Bertrand SOGBOSSI BOCCO

Professor, Université de Parakou, Benin

Ibrahima

Lecturer, Department de Marketing, ESSEC, Université de Douala, Cameroon

Neba Noela BUWAH

Lecturer, Department of Marketing, Higher Institute of Commerce and Management,
University of Bamenda, Cameroon

Marcellus NKENGANYI FONKEM

Lecturer, Department of Management Sciences, Higher Technical Teachers' Training
College, Kumba, University of Buea, Cameroon

Date de soumission : 23/11/2023

Date d'acceptation : 08/02/2024

Pour citer cet article :

NEGOU E. et al. (2024) «STYLE PARENTAL ET PERENNITE DES ENTREPRISES FAMILIALES», Revue
Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 776 – 803

RESUME

L'objectif de cette recherche est de déterminer les styles parentaux qui ont existé entre le prédécesseur et le successeur et de vérifier s'ils favorisent la pérennité ou la faillite de ces entreprises au Cameroun. Pour y parvenir, une méthodologie qualitative casuistique a été adoptée. A partir de la base de données du Groupement Interpatronal du Cameroun (GICAM) et de nos contacts personnels, 7 entreprises familiales ayant vécu un transfert intergénérationnel ont été sélectionnées par convenance. Les résultats de l'analyse de contenu des 13 entretiens semi-directifs réalisés montrent l'existence de quatre types de relations entre prédécesseurs et successeurs dans les entreprises familiales étudiées: il s'agit des relations d'interdépendance, de confiance ou d'intimité, des relations de dépendance, des relations d'indépendance et des relations d'hypocrisie. Il en ressort que les entreprises dans lesquelles le prédécesseur entretenait des relations d'interdépendance ou de confiance et d'intimité avec son successeur sont plus aptes à assurer leur continuité que les autres. De plus, on observe que la principale cause du désengagement de la plupart des prédécesseurs reste leur décès et lorsque le successeur a longtemps travaillé avec le prédécesseur, la pérennité de l'entreprise est mieux assurée.

Mots clés: style parental; entreprise familiale; pérennité; prédécesseur; successeur.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the type of parental style that has characterized the relationship between predecessors and successors and their effect on the sustainability of family businesses. To meet this objective, a multiple case study strategy has been adopted. Based on the database of "Groupement Interpatronal du Cameroun" (GICAM) and our personal network, 7 family businesses in which intergenerational transfer has already taken place have been selected. The contents' analysis from 13 semi-directive interviews reveals the existence of four types of relationships: the interdependent relationship, the dependent relationship, the independent relationship and the hypocrite relationship. Also, it was noted that most withdrawals of predecessors from their company were caused by their death and when successors have worked with the predecessor for long, the survival of the family business is more guaranteed.

Key words: parental style; family business; sustainability; predecessor; successor.

Introduction

La coupe du monde 2022 au Qatar est une preuve du dynamisme économique d'un pays. Beaucoup de pays Africains sub-sahariens aspirent à ce niveau de développement à l'horizon 2040. Pour y parvenir, ces pays doivent pouvoir compter sur leurs entreprises. Or la littérature prouve que les entreprises familiales forment plus des deux tiers des entreprises occidentales. Dana et Ramadani (2015), Allouche et Amann (1995) rapportent d'ailleurs qu'au moins 90 % des entreprises américaines sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles, contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du produit national brut et paient la moitié des salaires. Ces statistiques démontrent que les entreprises familiales occupent une place centrale dans l'économie, d'où la nécessité d'assurer leur pérennité et leur succès. Elles représentent donc l'essentiel du secteur privé dans toutes les économies du monde (Kenyon-Rouvinez et John, 2004; Abdelouahed & Salma, 2022; Kuratko & Hodgetts, 2004). Elles ont toujours constitué la force et la puissance des économies depuis le temps ancien (Bird, et al., 2002). Selon ces auteurs, ces formes d'entreprises sont déterminantes pour le développement d'un pays et leur contribution en termes de revenus et emplois est inestimable. Ramona et al. (2008) affirment que les entreprises familiales constituent un aspect nouveau de l'entrepreneuriat. Pramodita et al. (2003), Poza et al. (1998), quant à eux affirment que les entreprises familiales constituent la colonne dorsale de la croissance économique d'un pays. McCann et al. (2001) se veulent plus précis en estimant comme Allouche et Amann (1995) que 90 % des entreprises dans les pays développés sont des entreprises familiales. Pour Cadieux et Deschamps (2011), les entreprises familiales sont les plus dominantes aux Etats-Unis; d'après Lam (2009), 92% des entreprises aux Etats Unis d'Amérique sont des entreprises familiales. Klein (2000) quant à lui affirme que les entreprises familiales jouent un rôle déterminant dans l'économie allemande.

Les entreprises familiales sont composées de trois sous-systèmes en interaction qui sont la propriété (actionnariat), le management et la famille (Davis & Tagiuri, 1982; Rasoul, 2018). Hugron (1983) dans une recherche auprès de 35 entreprises familiales du Québec notait que la passation du pouvoir de direction, représente une période critique et potentiellement fatale pour l'entreprise. Dyer & Gibb (1986) pour leur part montrent que c'est la culture prédominante des entreprises familiales qui détermine leur habileté à survivre. Ward (2011) suggère des actions pour assurer la survie des entreprises familiales aux Etats-Unis. Rosenblatt (1985) met l'accent sur les nombreuses tensions, divergences et différences qui surgissent entre les membres des familles impliquées dans la gestion des entreprises familiales. Morris et al. (1997) mettent plus

en avant la source potentielle d'avantage compétitif que constitue la qualité des relations entre les membres de la famille. Larioui (2021) étudie la résilience et stratégies des entreprises familiales au Maroc pendant le Covid. Mechtour (2022) traite des caractéristiques et pérennité des entreprises familiales. El Bahaoui & Tichoua (2022) et traite de la gouvernance et la performance des entreprises familiales. Bessai et al. (2022) scrutent les pratiques managériales des entreprises familiales. Djika (2022) étudie la relation entre le statut matrimonial et la performance des entreprises familiales au Burkina Faso. Fattoum et Fayolle (2008) quant à elles ont étudié l'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le processus de la succession. Il en ressort que cette relation évolue en fonction des étapes du processus. Ainsi, on note qu'aucune littérature à ce jour n'a directement fait allusion à l'influence du style parental sur la pérennité des entreprises familiales. Or la culture organisationnelle spécifique des entreprises familiales ne peut constituer un point important de sa pérennité que si elle peut être transmise de génération en génération, des parents aux enfants (Mahmoud-Jouini & Mignon, 2009).

Cette transmission dépend fortement du style parental qui existe entre les deux protagonistes qui sont le père-fondateur et son potentiel successeur. Ramenant ce constat une fois de plus dans le contexte Camerounais où la plupart des entreprises familiales meurent avec leur fondateur et où celles qui réussissent le transfert intergénérationnel éprouvent d'énormes difficultés à trouver leur stabilité, on est en droit de se demander si les styles parentaux entre les deux acteurs ont vraiment favorisé la transmission de cette culture. Ainsi, 90% d'entreprises familiales sur les 99% de pme que compte le Cameroun selon le rapport de l'Institut National de la Statistique du Cameroun sur le Recensement Général des Entreprises (RGE, 2012; 2017), beaucoup disparaîtraient avec leur fondateur, ainsi, très peu iraient à la deuxième génération avec de forte chance de s'éteindre dans les 15 premières années suivant la transition. Les grandes fortunes du Cameroun qui selon le Magazine Forbes sont l'œuvre des propriétaires d'entreprises familiales s'effaceraient avec leur fondateur. Plus concrètement, ceci signifie que la première banque à capitaux camerounais, Afriland First Bank ainsi que la troisième entreprise brassicole du Cameroun: l'Union Camerounaise des Brasseries (UCB), ou encore la «Ndawara Tea estate» disparaîtraient avec leurs fondateurs respectifs pour ne citer que ces cas-là.

Peut-on alors dire que les entreprises familiales camerounaises ne durent pas parce que les parents ne parviennent pas à transmettre cet équilibre et ces valeurs à leurs enfants? Ce questionnement nous invite à étudier les styles parentaux et leur influence sur la pérennité des entreprises familiales au Cameroun. De cette problématique, découle la question de recherche

principale suivante: **comment le style parental influence-t-il la pérennité des entreprises familiales au Cameroun?**

Nous appuyant sur une méthodologie qualitative par étude de cas, 7 entreprises familiales ayant vécu le transfert intergénérationnel ont été sélectionnées par convenance. L'analyse de contenu des 13 entretiens semi-directifs a permis de déterminer les styles parentaux qui existent dans les entreprises étudiées et d'établir l'influence qu'ils ont sur la pérennité des entreprises familiales.

Pour mieux répondre à cette problématique, la recherche est structurée ainsi qu'il suit : introduction, revue littéraire, méthodologie, résultats et discussions et conclusion.

1 Revue Littéraire

A partir d'une analyse de 431 références publiées dans des revues académiques internationales, entre 1936 et 1996, Allouche et Amann (2000), présentent une liste détaillée des principales thématiques liées aux entreprises familiales parmi lesquelles les concepts et les définitions, la gestion du changement, la relation famille-entreprise, le financement des entreprises familiales, l'histoire des entreprises familiales, le rôle économique de ces entreprises, la succession, la gouvernance, l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale (EL Abidi et Messaoudi, 2023), les conflits internes, et la pérennité. Cette diversité des thématiques témoigne de l'intérêt des chercheurs pour cette catégorie d'entreprises.

Parmi ces thématiques, on constate que la succession dont le dénouement garantit la fin ou la continuité des entreprises familiales occupe une place de choix. La pérennité de ces entreprises a été abordée sur plusieurs façades, soit pour expliquer le concept, sa typologie et ses stratégies (Mignon, 2009); soit pour définir ses traits principaux (De Geus, 1997) ou soit encore pour l'illustrer à travers les entreprises hénokiennes (Richomme-Huet & d' Andria, 2012). Or transmettre d'après le dictionnaire Le Petit Robert, signifie «faire passer, laisser à ses descendants, à la postérité, un bien matériel ou moral». Ainsi, la transmission présupposerait une volonté de léguer quelque chose, des valeurs, des symboles, d'en assurer la continuité et de perpétuer une tradition. Pour y parvenir, la relation entre le prédécesseur et son potentiel successeur doit être à même de favoriser cette transmission. L'absence de l'intégration du facteur relationnel entre les prédécesseurs et les potentiels successeurs dans les travaux ayant cherché à décrire et à expliquer la pérennité des entreprises familiales a été un facteur central dans l'énonciation de notre problématique. La pertinence du vécu des parents et des enfants

paraît fondamentale pour la pérennité de l'entreprise familiale bien qu'il ne soit pas le seul déterminant car ces entreprises sont des conglomerats de traditions et de valeurs qui se transmettent de génération en génération à travers le dynamisme familial.

1.1 Typologie des relations prédécesseur/successeur en entreprise familiale

D'après Fattoum et Fayolle (2008), la nature de la relation qui existe entre le prédécesseur et le successeur durant le processus de succession semble passer par trois phases: d'abord, lorsque le successeur intègre l'entreprise de son père, la relation est «bizarre». Les deux acteurs ne savent pas quelle attitude adopter. Des tensions peuvent ainsi se créer entre les deux acteurs du fait des perceptions différentes de la manière de gérer. Ensuite, ils commencent à apprendre à travailler ensemble, ils communiquent plus et il y a un début de complicité qui se précise; à ce moment, la relation devient plus détendue et les deux acteurs entretiennent une relation de complicité et de confiance. Enfin, au niveau de la phase de désengagement, la tension est de retour et l'ambiance est de nouveau tendue. En effet, le prédécesseur n'arrive plus à tout contrôler. Il joue alors la carte de la contradiction systématique afin de retarder son retrait définitif et l'acte de transfert de direction au successeur. Revenant à notre contexte, il est important de connaître les différents rôles joués par le prédécesseur face à son ou ses potentiels successeurs.

Dumas (1990) s'est voulu plus spécifique en décrivant trois formes de relations possibles entre le prédécesseur et le successeur. Ces relations peuvent être classées en deux groupes notamment les relations de confiance, d'équilibre et d'harmonie d'un côté et les relations de déséquilibre et de conflit de l'autre.

1.1.1 Les relations d'équilibre et d'harmonie entre le prédécesseur et le successeur

Dumas (1990) appelle cette relation, une relation d'interdépendance. Dans ce type de relation, le pouvoir et la communication sont partagés de part et d'autres. Il existe une entraide entre les deux principaux protagonistes ainsi qu'une certaine complémentarité et une volonté de bien faire. Chacun apprend de l'autre et peut librement exprimer son opinion sur tous les aspects de la vie de l'entreprise sans peur de représailles. Avec ce type de relation, se développe un véritable climat de confiance, de convivialité et d'intimité entre le prédécesseur et son successeur.

Au même titre que pour la planification, il semble que le groupe de facteurs de succès le plus déterminant découle de la qualité de la relation entre tous les membres de la famille notamment le prédécesseur et le successeur (Morris, et al., 1996; Morris, et al., 1997). Cette relation se

mesure par des variables telles que la confiance, la communication, le partage des valeurs, l'affabilité, l'honnêteté et le respect mutuel. Pour des besoins de synthèse, nous appellerons cette variable, «Variable de confiance, d'harmonie et d'intimité» dans notre travail. La qualité de la relation prédécesseur/successeur est d'une importance capitale pour le succès du processus de succession (Brockhaus, 2004; Chrisman, et al., 1998; Lansberg & Astrachan, 1994; Ruggiu, 2009). Une bonne relation est caractérisée par un grand niveau de confiance, de support, respect, compréhension mutuel, communication ouverte et sincère, reconnaissance mutuelle des réalisations et qualités (Neubauer & Lank, 2016; Harvey & Evans, 1995). Handler (1989) affirme pour sa part qu'une succession réussie dépend de la liberté laissée au successeur à prendre sa propre décision.

Dans une étude empirique réalisée auprès de 115 garçons et filles, Patrick & Rohlen (1987) démontre en se basant sur la psychologie de l'individuation que la relation particulière d'intimité qui s'établit entre un successeur et son père influence plus significativement le niveau de satisfaction au travail que ne le feraient la structure organisationnelle, le salaire, les conditions de travail, les plans successoraux écrits et la qualité de vie personnelle du successeur. L'auteur démontre aussi qu'une relation égalitaire, un besoin de faire preuve d'autonomie, l'habileté à résoudre les conflits avec le père, une bonne formation professionnelle, l'âge respectif du dirigeant et du successeur et l'existence d'occasions pour les successeurs d'assumer plus de responsabilités constituent les éléments de base d'une relation de qualité. C'est seulement lorsque les enfants ont obtenu cette relation professionnelle égalitaire qu'ils ont le sentiment de contribuer au bien de l'entreprise et c'est ce qui constitue un gage pour la réussite de la succession. Ceci témoigne l'intérêt de la relation prédécesseur/successeur pour la réussite de la transmission et la pérennité des entreprises familiales car elle aide à créer un environnement qui encourage le transfert des connaissances entre les générations (Fiegener, et al., 1996; Lajeunesse, 1989; Lansberg & Astracham, 1994; Seymour, 1993; Stavrou, et al., 2005; Ward, 1987). Une bonne relation permet au successeur d'apprendre les connaissances accumulées du prédécesseur et sa contribution dans l'entreprise, sans rejeter les méthodes traditionnelles de travail et les pratiques consolidées. Cette transmission des connaissances passe souvent par l'observation du prédécesseur à l'œuvre, à travers des réunions familiales et des séances de travail (LaJeunesse, 2009; Lansberg & Astracham, 1994; Seymour, 1993), bref du type d'encadrement réservé au successeur dans l'entreprise (Larouche, 2006).

1.1.2 Les relations déséquilibrées et conflictuelles entre le prédécesseur et le successeur

Cette catégorie compte deux types de relation notamment les relations de dépendance et les relations d'indépendance. En effet, d'après Grote (2003), le parent devant l'enfant représente l'autorité tant à la maison que dans l'organisation; ainsi, on a d'un côté le puissant fondateur/prédécesseur qui tient les rênes de son entreprises et de l'autre son fils/successeur qui doit tout faire pour prouver qu'il a la capacité. Inconsciemment, cette situation peut engendrer un déséquilibre profond entre le prédécesseur et le successeur et soit pousser ce dernier à être un faire-valoir ou à se rebeller pour gagner son autonomie (Baumrind, 1966 ; Eddleston et Kidwell, 2012). Comme notent Luescher et Pillemer (1998), la relation intergénérationnelle tend à être ambivalente lors du passage à l'âge adulte, c'est-à-dire qu'elle est à la fois de conflit et de solidarité du point de vue des protagonistes. De cette ambivalence, peuvent naître soit des relations déséquilibrées entre les protagonistes, soit des relations indépendantes dans lesquelles chacun prend ses décisions, donne son avis de manière autonome, sans crainte de représailles. Ce qui ne va pas sans générer des conflits parfois larvés entre les deux acteurs.

▪ Les relations de dépendance

Dans cette relation, le père est celui qui communique essentiellement. Le fils dépend totalement de lui pour les instructions, le salaire et même la formation. Le principal inconvénient de ce type de relation est que l'enfant ne prend aucune initiative, il est un suiveur, ce qui à terme peut être un problème lorsqu'il prend les rênes de l'entreprise.

Cette relation coïncide avec le modèle d'échec successoral conservateur de Miller et al. (2004) dans lequel le successeur est si dépendant du prédécesseur qu'il veut absolument faire comme lui au point d'essuyer un échec.

▪ La relation d'indépendance

Ici, la communication est floue. Chacun reste de son côté et mène ses relations indépendamment de l'autre. Les deux protagonistes communiquent peu, aucune intimité n'existe entre eux.

Ce type de relation correspond au modèle d'échec successoral rebelle de Miller et al. (2004) dans lequel, le successeur est un rebelle. Il s'oppose à tout ce que propose le prédécesseur et tous les deux travaillent dans l'entreprise comme deux capitaines dans un même bateau. Ainsi quand il prend les rênes de l'entreprise, il veut tout changer, il veut mettre une croix sur le règne

du prédécesseur, ce qui ne va pas sans problème et entrave considérablement la pérennité de l'entreprise familiale.

Les relations de dépendance et/ou d'indépendance peuvent créer chez le successeur ce que Miller et al. (2004) dans leur modèle d'échec successoral appellent l'oscillant. Ce qui veut dire qu'en fait une fois le successeur devant ses responsabilités, il ne sait quoi faire, ni par où commencer. Cette attitude risque fort bien mettre en péril la pérennité de l'entreprise qui ne s'agit pas au manque de décisions appropriées.

1.2 Cadre théorique

Sur le plan théorique, la théorie des styles parentaux de Baumrind (1991, 2005, 2012, 2016) a été mobilisée. Cette théorie admet que le comportement des adolescents est influencé par deux variables que sont l'affection et le contrôle parental. De ces deux variables, résultent quatre styles parentaux : les styles «exigent/chaleureux», autoritaire, permissif et négligent. Les effets ne se limitent pas seulement sur le comportement de l'adolescent, mais aussi sur son comportement une fois devenu adulte. En d'autres termes, le style parental adopté par les parents est susceptible d'influencer le type de relation entre prédécesseur et successeur en contexte organisationnel et donc contribuer positivement ou négativement à assurer la pérennité de l'entreprise familiale.

2 Méthodologie

2.1 Type de recherche et positionnement épistémologique

La recension des écrits et la démarche effectuée lors de la résidence du chercheur en entreprise, en symbiose avec certains auteurs tels qu'Eisenhardt (1991), Gummesson (2000), Hlady-Rispal (2002), Miles et Huberman (2003), Paré (2004), Mucchielli & Paillé (2003), Pires (1997), Thiétart, et al. (1999), Yin (1984, 1994, 2017), Negou (2023) pour ne citer que ceux-là, démontrent que nous nous situons dans un champ où très peu de recherches se sont intéressées, ce qui nous conditionne à nous inscrire dans une logique où la méthodologie de type qualitatif apparaît plus appropriée que la méthodologie quantitative.

En effet, notre recherche vise à expliquer l'influence du style parental sur la pérennité des entreprises familiales au Cameroun. Ces styles parentaux permettront de comprendre les facteurs à l'origine de la pérennité ou de la faillite observée dans les entreprises familiales camerounaises. Ceci permettra de construire des propositions de recherches qui pourront être

vérifiées empiriquement lors d'une future recherche. De ce fait notre positionnement épistémologique est constructiviste.

2.2 Stratégie de recherche et types de données

Pour y arriver, nous avons procédé par étude de cas multiples parce que cette stratégie s'intéresse en profondeur au phénomène en cherchant à comprendre le comment d'une situation, et à élaborer des modèles et des théories (Eisenhardt, 1989; Gummesson, 2000; Hlady-Rispal, 2015; Paré, 2004; Yin, 1994).

Ainsi, notre étude s'est faite sur les entreprises industrielles et commerciales des villes de Douala, Edéa et Yaoundé. Les cas 1, 4 et 5 sont basés à Douala tan dis que les cas 2 et 3 sont basés à Edéa et les cas 6 et 7, à Yaoundé. La première entreprise représentée par le cas 1, est une industrie agroalimentaire qui fabrique des produits frais, yaourts, boissons nutritives avec des opérations dans l'industrie du plastique. La seconde, le cas 2 est un groupe familial diversifié dont les deux activités principales sont le commerce général et l'hôtellerie avec un accent sur le commerce général. Quant à la troisième, le cas 3, elle opère principalement dans le secteur de la chaudronnerie, même si la tendance ces dernières années est à la diversification. La quatrième entreprise, le cas 4, opère dans le secteur de l'éducation, la cinquième entreprise, le cas 5, opère dans l'industrie textile, la sixième entreprise, le cas 6, opérait dans la menuiserie de bois, l'hôtellerie et la vente de la boisson. La septième, le cas 7, était aussi un groupe diversifié opérant dans le domaine de la boisson et de l'hôtellerie.

Il est constaté que les cas sont diversifiés et basés tant sur les grandes entreprises que les entreprises moyennes des secteurs d'activité variés et des villes différentes. Par rapport aux formes juridiques, la loi Camerounaise distingue les Sociétés de capitaux et les sociétés de personnes. Les sociétés de capitaux sont représentées par les Sociétés Anonymes (SA) et les Sociétés à Responsabilité Limitée tandis que la forme la plus connue des sociétés de personne est représentée par les établissements (Ets). En cas de faillite, la responsabilité des actionnaires se limite à leur contribution dans les sociétés de capitaux tandis que pour les établissements, la responsabilité peut s'étendre même aux biens privés du promoteur.

Pour accéder aux données, nous avons eu recours aux sources primaires et secondaires.

2.3 Méthodes de collecte de données

Les données primaires ont été obtenues à travers un guide d'entretien et un questionnaire.

2.3.1 Guide d'entretien

Dans le guide d'entretien, figurent les thèmes devant impérativement être abordés notamment: information générale, processus de succession, processus de transfert de compétences, stratégie d'intégration, caractéristiques familiales, style parental. Les entretiens concernaient le prédécesseur, le successeur et un employé ayant bien connu les deux protagonistes.

Chaque entretien avait une durée d'environ 2 heures de temps. Certains éléments étaient complétés à travers des appels téléphoniques.

2.3.2 Questionnaire

Elaboré sur le modèle de Likert, le questionnaire complémentaire a pour objectif d'obtenir l'opinion des répondants sur certains aspects de l'étude tels que la crédibilité, la légitimité, l'acceptation du successeur, les valeurs véhiculées, les caractéristiques de la relation prédécesseur/successeur et les enjeux de la pérennité.

Les répondants étaient appelés à se positionner par rapport à la grille de mesure suivante: 1. Fortement en désaccord, 2. Moyennement en désaccord, 3. Légèrement en désaccord, 4. Légèrement d'accord, 5. Moyennement d'accord, 6. Fortement d'accord

Il a été étendu à six pour éviter la tentation du milieu qui guide souvent les répondants.

Les sources secondaires ont aussi été sollicitées notamment à travers la recherche documentaire sur les sites internet de certaines entreprises, les articles de presse et les documents internes de l'entreprise.

2.4 Population de l'étude et taille de l'échantillon

La population d'étude est constituée des entreprises familiales situées au Cameroun. La population cible quant à elle est constituée des entreprises familiales ayant vécu un transfert intergénérationnel. Prenant en compte tous ces éléments, et par convenance, 7 entreprises familiales ont été répertoriées parmi lesquelles, 5 qui ont réussi le transfert intergénérationnel et 2 qui l'ont raté et sont fermées quelque temps après le décès de leur fondateur. La sélection des cas par convenance est liée à la sensibilité du sujet et aux difficultés de pénétrer le monde des entreprises familiales au Cameroun.

La taille de l'échantillon se justifie par la saturation théorique car en fait, les nouveaux cas n'apportaient aucune contribution nouvelle.

En somme, ce sont toutes des entreprises dont la gestion et la propriété sont ou ont été contrôlées par au moins un membre de la famille. Ce sont des entreprises de première génération en dehors de l'entreprise agroalimentaire, le cas 2 où les premiers propriétaires avaient vendu le fonds de commerce à une nouvelle famille.

Chacune des entreprises retenues aux fins de réalisation de la présente recherche est dotée de caractéristiques propres, de particularités malgré une certaine homogénéité présumée due au choix des critères de sélection de l'échantillonnage. Faut-il voir en cela l'effet spécifique du secteur d'activité puisque, les entreprises familiales sélectionnées opèrent dans des secteurs d'activités différents et parfois dans des villes différentes, chaque secteur ou chaque environnement pouvant exercer une certaine influence sur son évolution et expliquer en partie son histoire et son cheminement propre.

2.5 Méthode de traitement des données

L'analyse de contenu transversale est la méthode de traitement des données retenue dans cette étude. Pour analyser les données collectées, le traitement dit sémantique a été utilisé. Par cette méthode, les données des entretiens étaient interprétées pour leur donner un sens.

3 Résultats

3.1 Synthèse des profils des entreprises étudiées

Dans cette analyse inter cas, nous ressortons les caractéristiques des différentes entreprises étudiées. La synthèse se trouve dans le tableau n° 1 ci-dessous.

Tableau 1: Etude comparée du profil des différents cas

	Profil des entreprises ayant réussi la	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Profil des entreprises ayant raté la	Cas 6	Cas 7
Date de création		1972	1918	1978	1980	1999		1957	1965
Secteur d'activité		Agroalimentaire	Commerce général	Chaufferie	Ecole	Industrie textile		Menuiserie	Vente de boisson
Date de retrait du		2010	2013	2006	2016	2011		1992	1986

prédécess eur								
Mode de retrait du prédécess eur	Décès de suite de maladie	Décès subit	Décès de suite de maladi e	Décès de suite de courte maladie	Décès de suite de maladie		Décès de suite de maladie	Décès de suite de maladie
Régime matrimon ial du prédécess eur	Monogame	Monoga me avec 3 enfants	Polyga me avec 4 femme s et 13 enfant s	Célibata ire avec 5 enfants de 4 femmes différent es	Monoga me		Polygam e avec 6 femmes et une trentaine d'enfants	Polyga me avec 4 femmes et une trentain e d'enfan ts
Nombre d'employ és		12	16	20	160		80	15
Date d'intégrat ion du successeu r	2000	2005 et 2008	1988	2011	1999		-	-
Genre du successeu r	Homme	Femme	Femm e	Femme	Femme		-	-

Qualité du successeur		PDG	Gérante	Gérant e	Gérante	Gérante		-	-
Chiffre d'affaire		3.5 milliards de frs cfa	90 millions de frs cfa	120 millions de frs cfa	Non signalé	400 millions de frs		Non signalé	Non signalé
Etat actuelle de l'entreprise		Stable	En relance	En relance	En crise financière	En restructuration		Fermée	Fermée
Forme juridique		SA	SARL	SARL	Ets	SARL		Ets	Ets
Contrôle de l'ef		Supérieur à 90%	100 %	100 %	100 %	100 %		100 %	100 %

Source: Etude de terrain

Le tableau 1 nous permet d'étudier l'âge des différentes entreprises et la manière dont elles sont devenues la propriété de leur fondateur, la répartition par secteur d'activités ainsi que les formes juridiques et le chiffre d'affaires.

On note aussi que la base de données est très variée et dynamique. Elle contient 02 entreprises industrielles opérant dans les secteurs agroalimentaire et textile respectivement, 02 entreprises commerciales, 01 entreprise de menuiserie bois, une entreprise du secteur éducatif et une entreprise de chaudronnerie.

Les cas de faillite ont été recensés dans les secteurs du commerce et de la menuiserie bois, ce qui traduirait le caractère volatile de ce type d'entreprises.

3.2 La relation prédécesseur/successeur dans les entreprises familiales étudiées: une étude par catégorie et au cas par cas

Nous allons tour à tour analyser les styles parentaux dans les entreprises ayant réussi la transmission, puis dans celles l'ayant ratée.

Tableau 2: Récapitulatif des styles parentaux recensés

Entreprises	Caractéristiques	Styles parentaux
Entreprise 1	Une relation complémentaire, d'harmonie et de cohésion au travail, créant un véritable climat de confiance	Style «exigeant/chaleureux»
Entreprise 2	Une relation complémentaire, d'harmonie et de cohésion au travail, créant un véritable climat de confiance surtout après la réintégration en 2008	Style «exigeant/chaleureux»
Entreprise 3	Une relation indépendante essentiellement centré sur le travail. Il n y a pas d'affection mais trop de rigueur au travail.	Style autoritaire
Entreprise 4	Une relation ambiguë, teinte de sincérité de la part de la successeure et de rétention des informations sensibles surtout financières de la part du prédécesseur	Style autoritaire
Entreprise 5	Une relation complémentaire, d'harmonie et de cohésion au travail, créant un véritable climat de confiance	Style «exigeant/chaleureux»
Entreprise 6	Une relation teinte d'hypocrisie, de promotion de soi de la part du prédécesseur tout puissant. Trop d'affection mais pas de contrôle. Les enfants font semblant de le suivre.	Style permissif ou indulgent
Entreprise 7	Une relation teinte d'hypocrisie, de promotion de soi, de la grandeur	Style permissif ou indulgent

Source: Etude de terrain

Du tableau n° 2, ressortent les types de styles parentaux suivants: «exigeant/chaleureux», autoritaire, permissif ou indulgent et négligent ou indifférent.

Dans trois entreprises, le style parental est exigeant/chaleureux, contre deux cas où il est permissif, deux cas ils sont autoritaires. Ce qui nous conduit à la prochaine section qui a pour but de répondre à la deuxième question spécifique de notre thèse à savoir montrer l'influence du style parental sur la pérennité des entreprises étudiées.

Le rôle du style parental dans la pérennité des entreprises étudiées : le point de vue des répondants

Le tableau n°3 résume l'opinion des répondants par rapport à l'influence de la relation prédécesseur/successeur sur la pérennité des entreprises étudiées.

Tableau 3: Influence du style parental sur la pérennité des entreprises étudiées

Caractéristique de l'influence du style parental	Effectif	Réponse	Pourcentage
Positive	7	5	71,46
Marginale	7	2	28,57
Neutre	7	0	0

Source: Etude de terrain à partir du contenu des entretiens

71,46% d'interrogés estiment que le style parental a beaucoup contribué à faciliter la transition et donc à pérenniser le projet et les activités de l'entreprise contre 28,57% qui estiment l'influence marginale.

En définitive, l'influence du style parental sur la pérennité de l'entreprise familiale n'est plus à démontrer. Les répondants affirment presque tous à l'unanimité que *«Les relations qu'ils ont eues avec leurs prédécesseurs ont effectivement contribué à faciliter ou à compliquer la transmission,»* consacrant ainsi le rôle central du style parental sur la pérennité des entreprises familiales.

Le tableau n° 4 suivant se veut plus concret en établissant le lien entre les styles parentaux et la pérennité des entreprises étudiées.

Tableau 4: Styles parentaux et pérennité des entreprises étudiées

Entreprise	Caractéristiques	Types de relation	Pérennité/ Faillite
Entreprise 1	Une relation complémentaire, d'harmonie et de cohésion au travail, créant un véritable climat de confiance	Style «exigeant/chaleureux»	Pérennité
Entreprise 2	Une relation complémentaire, d'harmonie et de cohésion au travail, créant un véritable climat de confiance surtout après la réintégration en 2008	Style «exigeant/chaleureux»	Pérennité
Entreprise 3	Une relation indépendante essentiellement centré sur le travail	Style autoritaire	Pérennité
Entreprise 4	Une relation ambiguë, teinte de sincérité de la part de la successeure et de rétention des informations sensibles surtout financières de la part du prédécesseur	Style autoritaire	Liquidation
Entreprise 5	Une relation complémentaire, d'harmonie et de cohésion au travail, créant un véritable climat de confiance	Style «exigeant/chaleureux»	Pérennité
Entreprise 6	Une relation teinte d'hypocrisie, de promotion de soi, de la grandeur	Style permissif ou indulgent	Faillite
Entreprise 7	Une relation teinte d'hypocrisie, de promotion de soi, de la grandeur	Style permissif ou indulgent	Faillite

Source: Etude de terrain

Il ressort de ce tableau que des 5 entreprises restées pérennes,

- 3 prédécesseurs entretenaient un style parental exigeant/chaleureux avec leurs successeurs, et l'entreprise a gardé son patrimoine intact et dans certains cas, l'a fructifié, c'est le cas de l'entreprise 1.
- 2 prédécesseurs entretenaient des styles parentaux autoritaires avec leurs successeurs. Une des entreprises, l'entreprise 3 fonctionne toujours mais avec beaucoup de difficultés, une partie du patrimoine a d'ailleurs été récemment vendu pour rembourser les dettes. Le patrimoine de l'entreprise 4 a été liquidé pour rembourser les dettes.

Par contre, les 2 entreprises de notre base où les styles parentaux étaient permissifs, sont en cessation d'activités et une bonne partie du patrimoine dilapidée.

En définitive, le style parental qui existe entre le prédécesseur et son successeur influence significativement la pérennité de celle-ci. Plus le style est exigeant/chaleureux, plus l'entreprise a des chances de survivre.

4 Discussion des résultats

Une pareille étude ne peut qu'être bénéfique pour les entrepreneurs, les familles et même la société en quête d'outils pour pérenniser les entreprises, maintenir les emplois et produire des revenus. Ce projet est d'une originalité certaine car si des recherches se sont penchées sur chacun des aspects à savoir la relation prédécesseur/successeur d'une part et d'autre part la pérennité des entreprises familiales, aucune recherche à ce jour ne s'est encore penchée, à notre connaissance à partir des écrits recensés, sur l'influence des styles parentaux sur la pérennité des entreprises familiales. Dans cette recherche, l'accent a été mis sur les comportements des prédécesseurs et des successeurs avant et pendant le règne-conjoint susceptibles de compromettre ou de faciliter la transmission.

L'analyse de contenu thématique des sept (07) entretiens réalisés avec les successeurs de ces entreprises familiales camerounaises fait cas de quatre styles parentaux entre prédécesseurs et successeurs dans ces entreprises:

- les styles exigeants/chaleureux dont les caractéristiques sont la confiance, la franchise et l'intimité entre prédécesseurs et successeurs ont été observées dans trois (03) cas, les cas 1, 2 et 5. Ces relations traduisent l'harmonie, le dialogue et l'intégration rapide du ou des successeurs dans l'activité du fondateur.

- les styles autoritaires caractérisés par une forte domination du prédécesseur sont observés dans les cas 3 et 4. Ces relations traduisent l'esprit conservateur du prédécesseur qui gère l'entreprise comme un acteur éternel avec pour souci la conservation du pouvoir et de la propriété de l'entreprise. Elles traduisent également le manque de maturité et d'assurance du successeur longtemps abandonné par le prédécesseur dont il dépend totalement même pour tous ses problèmes quotidiens. Si l'entreprise 3 subsiste encore, ce n'est plus le cas de l'entreprise 4 dont la successeuse a été obligée de vendre le patrimoine pour rembourser les dettes devenues insupportables.
- les styles permissifs ou indulgents observés dans deux (02) cas, les cas 6 et 7. Ces relations traduisent l'absence de sincérité entre le fondateur et ses probables successeurs, une divergence d'idée et des objectifs inavoués. La conséquence est la faillite de l'entreprise dès le décès du prédécesseur. Il convient aussi de noter que dans ces entreprises, les prédécesseurs étaient très autoritaires et ne toléraient aucune forme de contradiction. Ils étaient très puissants, par conséquent, tant qu'elle pouvait, chaque partie prenante essayer de leur plaire pour obtenir leurs faveurs et bénéficier d'une quelconque attention et satisfaction personnelle. On note aussi que dans ces cas, le style parental généralement pratiqué par les prédécesseurs en contexte familial était à la fois négligent, permissif et autoritaire. Négligent car, ils n'avaient pas beaucoup de temps pour les enfants, ceci peut peut-être s'expliquer par la pluralité des enfants et le niveau d'éducation des prédécesseurs qui n'avaient que le niveau primaire. Ils croyaient au pouvoir de l'argent et chaque fois que l'enfant le sollicitait pour une affaire scolaire, il se contentait de donner l'argent sans vérifier l'information. Permissif parce qu'ils avaient une grande affection pour leurs enfants pour qui ils ne lésinaient sur aucun moyen pour leur faire plaisir parfois sans contrepartie en termes de performance scolaire ou professionnelle. Autoritaire car il ne tolérait aucune contradiction. Ces trois styles parentaux se sont mués en style de management autoritaire et laxiste dans le contexte organisationnel selon la grille de Management de Blake et Mouton. Ils étaient très centrés sur la production et le gain personnel et ne toléraient aucune confrontation qu'ils considéraient comme des affronts et par conséquent brutalement réprimés. Leur honneur ou leur égo surdimensionné emportait sur tout. Ainsi, en dehors de leur honneur, c'était un peu le laissez-faire. Ceci se remarquait notamment dans la gestion financière très peu rigoureuse.

Ces styles parentaux confirment les styles parentaux de Baumring (2016) avec la seule différence qu'on assiste plus à une combinaison de styles notamment dans les cas 6 et 7. Ceci consacre l'universalité des styles parentaux.

Conclusion

Au terme de ce travail qui porte sur «le style parental et la pérennité de l'entreprise familiale», la qualité de la transmission est très importante pour la pérennité des entreprises familiales. De ce fait, notre recherche visait à comprendre les relations qui se tissent entre prédécesseurs et successeurs dans la gestion des entreprises familiales et de vérifier comment ces relations favorisent la pérennité ou la faillite de ces entreprises au Cameroun.

Compte tenu de la faible littérature existante sur notre thème de recherche en contexte camerounais, et dans le souci de répondre à notre problématique, nous avons opté pour une recherche qualitative par étude de cas. En effet, nous avons sélectionné sept (07) entreprises dans la base de données du GICAM et de notre réseau de contacts. Situées dans les villes de Douala, Yaoundé et Edéa, ces entreprises ont été sélectionnées par convenance c'est-à-dire qu'elles répondaient non seulement le mieux à nos critères, mais aussi, les dirigeants s'étaient montrés ouverts à notre étude.

A l'issue de ce travail, nous avons effectué des propositions de recherche suivantes qui restent à tester à travers d'autres recherches:

P1: La qualité de la relation que le prédécesseur et le successeur entretiennent influence la pérennité du pouvoir et des activités des entreprises familiales.

P1.1: Une relation de confiance et d'intimité entre le prédécesseur et le successeur garantit la pérennité du pouvoir et des activités des entreprises familiales

P1.2: Une relation de dépendance entre le prédécesseur et le successeur garantit la pérennité du pouvoir et des activités des entreprises familiales

P1.3: Une relation d'indépendance entre le prédécesseur et le successeur garantit la pérennité du pouvoir et des activités des entreprises familiales.

P2: Le style parental du prédécesseur influence son style de leadership en contexte organisationnel et par conséquent la pérennité des entreprises familiales.

P3: Les prédécesseurs qui font usage des pratiques relationnelles sont plus à même de faire adhérer leur successeur à leur projet et à mieux les préparer à la relève et donc à garantir la pérennité de leur œuvre.

On note que dans 05 des 7 cas étudiés, le fondateur a préparé le successeur à prendre les rênes de l'entreprise familiale que ce soit volontairement ou non. Ceci expliquerait la pérennité de ces entreprises. Ceci peut se justifier par le fait que le prédécesseur a su protéger, enseigner, inculquer les pratiques relationnelles et cultiver le successeur à l'esprit d'équipe. Par contre, dans 02 des cas étudiés, rien n'avait été préparé.

Par ailleurs, la succession s'est déroulée sans conflits dans 3 cas, contre 4 avec conflits. Les conflits étaient le fait des divergences (Cas n°3) entre les enfants des différentes épouses, heureusement, l'entreprise bien que diminuée fonctionne toujours d'une part et d'autre part, entre les successeurs et les autres membres de la famille du fondateur suite au refus des autres membres de la famille de reconnaître la légitimité des successeurs, mais également à la mauvaise maîtrise des activités de l'entreprise par lesdits successeurs ainsi que leurs comportements individualistes (cas n° 2, n°6 et n°7). Par ailleurs, l'existence de conflits dans les relations entre le ou les successeur (s) et les autres membres de la famille, traduisent non seulement des relations d'agence, mais également, un mauvais fonctionnement du système de relations entre les individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise qui conduisent à la faillite de tout le système familial.

Nous observons en outre que 4 des prédécesseurs adoptent des comportements paternaliste, social et ouvert au dialogue soit avec leurs successeurs, employés et membres de la famille. Ceci assure un climat social favorable dans l'entreprise et facilite la transmission du pouvoir et la gestion de l'entreprise. De même, ces prédécesseurs adoptent des comportements de rigueur, discipline, d'autorité. Ces comportements traduisent le style parental du prédécesseur et par là son style de leadership qui prédisposent leurs successeurs à la gestion de l'entreprise familiale et à l'assurance de sa pérennité.

❖ Implications de la recherche

Les implications de notre recherche se situent à un double niveau théorique et managérial:

▪ **Au niveau théorique**

La littérature scientifique, africaine et camerounaise va prendre en compte l'existence de quatre types de relations dans les comportements entre prédécesseurs et successeurs dans les entreprises familiales camerounaises. Il s'agit des relations de confiance, d'intimité ou d'interdépendance, des relations d'indépendance, des relations de dépendance et les relations d'hypocrisie.

Les relations d'interdépendance traduisent l'harmonie, le dialogue, l'intégration rapide du successeur ou de la successeuse dans les activités des fondateurs. Les relations d'indépendance traduisent les conflits et les oppositions entre les deux protagonistes, les relations de dépendance, la domination d'une partie par l'autre et la relation hypocrite dans laquelle un protagoniste fait semblant d'être en harmonie avec l'autre.

▪ **Au niveau managérial**

Les résultats de cette recherche contribueront à améliorer la qualité des relations que les dirigeants-fondateurs ont souvent avec leurs potentiels successeurs, contribuant ainsi à mieux les préparer à prendre la relève et à assurer la pérennité de leurs entreprises familiales.

❖ **Recommandations**

Des implications managériales, nous avons formulé les recommandations suivantes aux propriétaires-dirigeants, aux futurs successeurs et aux membres de la famille.

▪ **Aux Propriétaires-dirigeants**

Nous leur recommandons:

- ✓ de gérer leur patrimoine en intégrant au plus vite leurs enfants dans le système de fonctionnement afin que ces derniers s'imprègnent de l'environnement interne et externe de la structure, développent leurs compétences, acquièrent des expériences qui leur permettront de prendre la relève dans le futur et d'assurer la pérennité de l'entreprise.
- ✓ d'intégrer progressivement les enfants de chaque épouse au sein de l'entreprise familiale afin d'éviter tous conflits après son décès qui conduiront au rejet du ou des successeurs, aux divisions dans la famille et à la faillite de l'entreprise, ceci lorsque le propriétaire-dirigeant est polygame.

- ✓ de promouvoir le dialogue avec leurs successeurs afin d'amener ces derniers à comprendre les actions qu'ils posent, les décisions de gestion qu'ils prennent afin de procéder eux aussi de la même façon.
- ✓ d'adopter des comportements paternalistes envers l'ensemble des membres de la famille et particulièrement leurs successeurs afin que ceux-ci travaillent dans la poursuite des mêmes objectifs de rentabilité et de pérennité.
- ✓ de faire enfin bénéficier à leurs futurs successeurs, de tous les réseaux de relations qu'ils se sont forgés au cours de leur règne. Il s'agit des liens avec les responsables politiques, les responsables de l'administration fiscale, les responsables traditionnels, les responsables de banques afin de leur faciliter l'accès au crédit pour réaliser les investissements ou acquérir de nouveaux marchés. Les propriétaires-dirigeants doivent également fournir à leurs successeurs, les contacts des réseaux de fournisseurs, pour l'acquisition ou les achats de marchandises ou de matières premières et de clients pour les ventes de marchandises ou produits finis.

▪ **Aux futurs successeurs**

Nous leur recommandons:

- ✓ d'adopter des comportements d'obéissances et de respect à l'égard de leurs parents propriétaires-dirigeants d'entreprises afin que ceux-ci les intègrent rapidement dans l'entreprise avant leur décès.
- ✓ de s'intéresser à l'activité de leurs parents afin que ceux-ci au moment de leur départ n'hésitent pas sur le choix du successeur.
- ✓ de bien se former sous la houlette du prédécesseur et de laisser les choses venir d'elles-mêmes. Quel que soit le style parental du prédécesseur, il doit se préparer comme en situation de forte concurrence pour mieux s'aguerrir.
- ✓ d'adopter un comportement paternaliste et d'humilité après le décès du prédécesseur en intégrant par exemple certains de leurs frères appartenant à d'autres épouses dans l'entreprise familiale sans distinction de sexe afin que ceux-ci puissent aussi jouir des biens de la famille. Cette attitude du successeur éviterait les conflits et limiterait la dérive de l'entreprise jusqu'à sa faillite.
- ✓ de ne jamais oublier qu'ils poursuivent les mêmes objectifs de rentabilité et de pérennité de l'entreprise familiale comme le père.

- ✓ de ne pas négliger s'ils s'avèrent importants, les réseaux de relations mises sur pieds par le père-fondateur au cours de sa gestion afin qu'il en profite pour faire fructifier le patrimoine familial.
 - ✓ de considérer dans le cadre d'un mariage polygamique que l'entreprise est le bien de tous.
- **Aux membres de la famille**

Nous leur recommandons:

- ✓ de ne point mélanger les problèmes de la famille avec ceux de l'entreprise au risque de conduire l'entreprise à sa faillite prochaine.
- ✓ d'accepter le successeur proposé par le fondateur afin de l'aider à gérer l'entreprise dans une perspective de croissance à long terme.
- ✓ de laisser le temps au successeur afin qu'il gère convenablement l'entreprise et intègre progressivement les enfants des autres épouses dans la structure.

❖ **Limite de la recherche**

La principale limite de notre recherche est la faiblesse de la taille de l'échantillon.

❖ **Perspectives futures de la recherche**

Pour des recherches futures nous proposons:

- d'effectuer des recherches quantitatives car elles permettent de travailler avec des échantillons de grandes tailles et d'appliquer des tests statistiques qui pourront conduire à la généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises camerounaises.
- d'étudier la qualité de la relation entre successeur de la deuxième génération et successeur de la troisième génération sur la pérennité des entreprises familiales.
- d'étudier le type de mariage du successeur (monogamique ou polygamique) sur la qualité de la transmission et par conséquent la pérennité de l'entreprise familiale

Références

Abdelouahed, A. M., & Salma, S. (2022). The conceptual framework of the family business and its contribution across global economies. *African Scientific Journal*, 3(12), 572–572.

Allouche, J., & Amann, B. (1995). *Le retour triomphant du capitalisme familial?* <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsid=98067>

Allouche, J., & Amann, B. (2000). *Allouche J. et Amann B. (2000), «L'entreprise familiale: Un état de l'art», Revue Finance Contrôle Stratégie 3—Recherche Google.*

Baumrind, D. (1991). The influence of parenting style on adolescent competence and substance use. *The Journal of Early Adolescence*, 11(1), 56–95.

Baumrind, D. (2005). Patterns of parental authority and adolescent autonomy. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 2005(108), 61–69. <https://doi.org/10.1002/cd.128>

Baumrind, D. (2012). Differentiating between confrontive and coercive kinds of parental power-assertive disciplinary practices. *Human Development*, 55(2), 35–51.

Baumrind, D. (2016). The Influence of Parenting Style on Adolescent Competence and Substance Use. *The Journal of Early Adolescence*. <https://doi.org/10.1177/0272431691111004>

Bessai, H., Ikken, S., & Acherchour, Z. (2022). *Les pratiques managériales dans l'entreprise familiale* [PhD Thesis]. Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>

Brechet, J.-P., & Desreumaux, A. (2010). Agir projectif, action collective et autonomie. *Management International/Gestión Internacional/International Management*, 14(4), 11–21.

Cadieux, Louise et Deschamps, B. (2011a). Introduction. Dans Louise Cadieux et B. Deschamps (dir.), *Le duo cédant/repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p. 1-11). Québec: Presses de l'Université du Québec.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.

Dana, L.-P., & Ramadani, V. (2015). *Family Businesses in Transition Economies: Management, Succession and Internationalization*. Springer.

De Geus, A. (1997). *The living company: Habits for survival in a turbulent environment*. London: Nicholas Brealey.

DJIKI, A. S. (2022). Statut matrimonial et performance des entreprises familiales au Burkina Faso. *REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT*, 2(8).

Dyer, W. G., & Gibb. (1986). *Cultural change in family firms*. Jossey-Bass. <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201300656334>

Eddleston, K. A. et Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and Productive Family Relationships: A Stewardship Theory Perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565. doi:10.1016/j.jbusvent.2006.06.004

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620–627.

EL ABIDI , A. et MESSAOUDI , A. 2023. L'APPORT DE LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AUX INNOVATIONS MANAGÉRIALES DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES DE LA VILLE D'AGADIR. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 4, 1 (janv. 2023).

EL BAHAOUI, Y., & TICHOUA, Y. (2022). La gouvernance et La performance des entreprises familiales: Une revue de littérature. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(2), 111–131.

Fattoum, S., & Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 2, 105–113.

Grote, J. (2003). Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113-124.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage.

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.

Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69.

Hammoud, H. (2017). *Clearing away the legal mist of the family business*.

Hlady-Rispa, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 251–266.

Hofmann, E., & Marius-Gnanou, K. (2006). L'intégration de la dimension «genre» dans une intervention de développement: Mythe ou réalité. *Empreintes et Inventivités Des Femmes Dans Le Développement Rural*, 47.

Hugron, P. (1983). *La succession dans les entreprises familiales au Québec*. École des hautes études commerciales.

Kenyon-Rouvinez, D., & John L., W. (2004). *Les entreprises familiales*—Cairn.info. <https://www.cairn.info/les-entreprises-familiales--9782130546078.htm>

Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–182.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Thomson/South-Western.

Lam, J. (2009). *Succession process in a large Canadian family business: A longitudinal case study of the Molson family business: 1786-2007* [PhD Thesis]. Concordia University.

LARIOUI, L. (2021). Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc: Etude exploratoire. *Journal Of Social Science and Organization Management*, 2(2), 45–60.

Luescher, K. et Pillemer, K. (1998). Intergenerational Ambivalence: A New Approach to the Study of Parent-Child Relations in Later Life. *Journal of Marriage and Family*, 60(2), 413-425.

Mahmoud-Jouini, S. B., & Mignon, S. (2009). Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité: Contribution au concept d'innovation prudentielle. *Management international*, 14(1), 25. <https://doi.org/10.7202/039137ar>

McCann, J. E., Leon-Guerrero, A. Y., & Haley, J. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 50–59.

MECHTOUR, R. (n.d.). *CARACTERISTIQUES ET PERENNITE DES ENTREPRISES FAMILIALES: REVUE DE LA LITTERATURE CHARACTERISTICS AND SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES: LITTERATURE REVIEW*.

Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle: Un cadre d'analyse. *Revue Française de Gestion*, 192, 75–89.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Donner un sens: Élaboration et vérification des conclusions. M. Miles, & A. Huberman (Éds.), *Analyse Des Données Qualitatives*, 437–518.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management insights from great and struggling family businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517–530.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.

Mucchielli, A., & Paillé, P. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris, Armand Colin.

Negou E., Nkenganyi Fonkem M., Suh Abenwi J., Ibrahima (2023). Qualitative Research Methodology in Social Sciences. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(09), 1431-1445. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v11i09.sh01>

Paré, G. (2004). Investigating information systems with positivist case research. *The Communications of the Association for Information Systems*, 13(1), 57.

Poza, E., Johnson, S., & Alfred, T. (1998). Changing the Family Business through Action Research. *Family Business Review*, 11(4), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00311.x>

Pramodita Sharma, James J. Chrisman, & Jess Chua. (2003). *Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms*.

https://www.researchgate.net/publication/223082565_Predictors_of_Satisfaction_with_the_Succession_Process_in_Family_Firms

Ramona K. Z., H., Hoy, F., Panikkos Z., P., & Lloyd P., S. (2008). *Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research—Heck—2008—Journal of Small Business Management—Wiley Online Library*. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2008.00246.x/abstract?systemMessage=Wiley+Online+Library+will+be+disrupted+21+May+from+10-12+BST+for+monthly+maintenance>

Richomme-Huet, K., & d'Andria, A. (2012). Femmes repreneures: Toujours des défis à relever. *Entreprendre & Innover*, 2, 58–66. <http://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2012-2-page-58.htm>

Robson, R. (1999). *Object-oriented instructional design and applications to the web*.
Rosenblatt, P. C. (1985). *The family in business*. Jossey-Bass.

Ward, J. L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1057/9780230116122>

Yin, R. (1984). *case study research*. Beverly Hills. ca: Sage.

Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods, Vol. 5). *Sage Publications, Beverly Hills, CA. Rick Rantz Leading Urban Institutions of Higher Education in the New Millennium Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 2002.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.