

TRANSITION DE L'ENTREPRISE NON FAMILIALE VERS L'ENTREPRISE FAMILIALE

TRANSITION FROM NON-FAMILY BUSINESS TO FAMILY BUSINESS

SOARES Roselyn Armel

Doctorant

École Doctorale des Sciences Économiques et de Gestion (ED\SEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
(LARPEDO)

Bénin

CHANHOUN Maxime

Enseignant chercheur

École Doctorale des Sciences Économiques et de Gestion (ED\SEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
(LARPEDO)

Bénin

Date de soumission : 29/03/2024

Date d'acceptation : 08/06/2024

Pour citer cet article :

SOARES R. A. ET CHANHOUN M. (2024) « Transition de l'entreprise non familiale vers l'entreprise familiale
», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 76 - 106

Résumé

Cet article explore le processus de transition d'une entreprise non familiale vers une entreprise familiale. Initialement concentrés sur le développement de leurs activités, les fondateurs ne prennent souvent pas en compte l'implication de leur famille dans l'entreprise. Cependant, à mesure que l'entreprise se développe, les fondateurs réfléchissent à sa pérennité et à la transmission du patrimoine familial. Cette transition nécessite une implication proactive des enfants dans l'entreprise dès les périodes de croissance de l'organisation pour réussir la transition. Afin de comprendre ce processus de transition, nous avons adopté une perspective interprétativiste avec une méthodologie qualitative par étude de cas. La collecte des données s'est déroulée sur une période de deux ans à travers des entretiens semi-directifs. Au total, l'échantillon se compose de 10 personnes. Les résultats obtenus soulignent l'importance des motivations des fondateurs, de la gestion des conflits, de la transmission du savoir-faire entrepreneurial et de l'évolution de la structure organisationnelle dans ce processus de transition. Des ajustements organisationnels, des investissements en développement des compétences, une gestion habile des relations familiales et managériales sont nécessaires pour assurer la continuité et la prospérité de l'entreprise familiale.

Mots clés : transition ; entreprise familiale ; implication ; famille ; transmission

Abstract

This article explores the process of transitioning from a non-family business to a family business. Initially focused on growing their business, founders often don't take into account their family's involvement in the business. However, as the company grows, the founders think about its sustainability and the transmission of the family heritage. This transition requires proactive involvement of children in the company during periods of organizational growth to make the transition successful. In order to understand this transition process, we adopted an interpretivist perspective with a qualitative case study methodology. Data collection took place over a period of two years through semi-structured interviews. In total, the sample consists of 10 people. The results obtained underline the importance of founders' motivations, conflict management, the transmission of entrepreneurial know-how and the evolution of the organizational structure in this transition process. Organizational adjustments, investments in skills development, skillful management of family and managerial relationships are necessary to ensure the continuity and prosperity of the family business.

Keywords : transition ; business family ; involvement ; family ; transmission

Introduction

Lors de la création d'une entreprise, les fondateurs sont souvent concentrés sur l'établissement et le développement de leurs activités (Simen, et al., 2022), sans envisager l'implication de leur famille dans l'entreprise. Ils se concentrent sur les défis immédiats liés au lancement et à la croissance de leurs entreprises. Le lancement de leurs organisations intervient donc pour répondre à des besoins économiques ou pour saisir des opportunités commerciales (Kaka & Nana, 2021 ; Aglietta & Macaire, 2023). La question de la transformation en entreprise familiale n'est pas une priorité à ce stade de développement de l'organisation. Cependant, à mesure que l'entreprise croît et que les fondateurs prennent conscience de sa valeur et de son potentiel à long terme, ils commencent à réfléchir à la manière de pérenniser leurs activités (Frimousse & Peretti, 2020). Cette prise de conscience est renforcée par la transmission du patrimoine familial et la volonté de voir l'organisation prospérer au fil des générations (Mattart, et al., 2022). En effet, la création et l'évolution d'une entreprise sont souvent le résultat d'un engagement à long terme, représentant le fruit du travail et des aspirations du propriétaire. Ce processus implique non seulement la construction de l'entreprise elle-même, mais aussi la création d'une culture, d'une réputation et d'une vision qui sont souvent transmises aux générations suivantes (Beguïn & Caprasse, 2018).

Eu égard à ces différents constats, de nombreuses entreprises non familiales auraient pu potentiellement devenir des entreprises familiales si les fondateurs avaient adopté une approche proactive pour impliquer leurs enfants dans l'entreprise dès le départ (Gillet-Monjarret & Lafont, 2020). La transmission du savoir-faire et des valeurs familiales dès les premières étapes de l'entreprise permet de créer une base solide pour une transition réussie vers une entreprise familiale. En outre, cette proactivité contribue à renforcer les liens familiaux et à favoriser une culture d'entreprise solide et cohérente (Elbahjaoui, et al., 2021). Malheureusement, il existe de nombreux exemples où des entreprises non familiales ont vu leurs activités s'arrêter brusquement suite au décès de leur fondateur. Des entreprises telles que Buffalo, B et A, Govinda évoluant dans le contexte socio-économique béninois auraient pu poursuivre leurs activités si les fondateurs avaient préparé la relève en faisant intégrer à leurs organisations leurs héritiers. Cette réalité souligne l'importance critique d'une planification minutieuse et proactive pour assurer la continuité de l'entreprise, en identifiant et en formant les successeurs potentiels mais aussi en mettant en place des mécanismes de gouvernance familiale (Lokola & Percy, 2023). Ainsi, la problématique de cette étude réside dans la recherche de moyens efficaces pour permettre à une entreprise non familiale de devenir familiale, afin d'assurer la préservation du

patrimoine et du savoir-faire entrepreneurial, tout en minimisant les risques de perturbation lors des transitions générationnelles.

La transition vers une entreprise familiale (Chrisman, et al., 2004 ; Gamie & Roubelat, 2022) correspond donc à un processus réfléchi et intentionnel. Elle survient généralement après une période de croissance et de succès économique, qui peut s'étendre sur plusieurs années. Cette période de consolidation permet aux dirigeants-proprétaires d'évaluer la viabilité à long terme de leurs entreprises et d'envisager la pérennisation de celle-ci à travers l'implication de la famille (Haman, 2020).

L'association de la famille à la gestion de l'entreprise est donc motivée par différentes considérations. En effet, à mesure que les enfants des fondateurs grandissent et entament leur propre parcours professionnel, une opportunité se présente pour certains d'entre eux de rejoindre l'entreprise de leurs parents. Pour certains fondateurs, cela peut représenter une manière naturelle de poursuivre leur héritage et de transmettre leur savoir-faire à la génération suivante (Lobet, 2004 ; Kikuchi, 2018). Cependant, tous les enfants ne sont pas nécessairement intéressés par une carrière au sein de l'entreprise familiale, et les fondateurs doivent naviguer avec délicatesse pour trouver un équilibre entre leurs aspirations professionnelles et familiales. Ce processus peut être influencé par des facteurs tels que les compétences et les intérêts des enfants, ainsi que la dynamique familiale et culturelle (Sasse, 2008 ; Bah, et al., 2017). La transition n'est donc pas exempte de défis.

Former et intégrer efficacement les membres de la famille dans la gestion de l'entreprise nécessitent des ajustements organisationnels et des investissements en développement des compétences. De plus, la gestion des attentes familiales au sein de l'organisation peut représenter un défi supplémentaire, car les conflits familiaux peuvent parfois interférer avec les décisions stratégiques (Zellweger, et al., 2012 ; Barouwa & Wanda, 2022). La question principale de cette recherche est donc de **comprendre comment une entreprise non familiale peut-elle réussir sa transition vers un statut familial ?** Ce questionnement soulève des aspects essentiels de la gouvernance d'entreprise, de la planification stratégique et de la dynamique familiale. L'objectif de cet article est alors de comprendre les mécanismes et les stratégies nécessaires pour faciliter cette transition.

Quant à la démarche méthodologique de cette recherche, elle s'appuie sur une analyse qualitative par étude de cas. Elle utilise une perspective interprétativiste adaptée au contexte des entreprises familiales. Les données sont recueillies via dix entretiens semi-directifs auprès des acteurs d'entreprise familiale. Elles sont analysées suivant la méthodologie de Miles et

Huberman (1994) avec un codage des données sur NVivo 12 plus. La triangulation des données et des points de vue est employée pour renforcer la validité et la crédibilité des résultats.

Dans la suite de cet article, nous présentons donc une analyse structurée en trois parties. Tout d'abord, nous exposons le cadre théorique et les propositions de recherche. Ensuite, nous décrivons de manière plus détaillée la démarche méthodologique. Enfin, nous examinons les résultats obtenus et proposons des discussions sur ces derniers. Nous allons mettre aussi en évidence certaines limites de l'étude et proposer des suggestions pour de recherches futures.

1. Cadre théorique

1.1. Les comportements des dirigeants familiaux

Le modèle de Sonnenfeld (1988) offre une perspective intéressante sur les comportements des dirigeants familiaux en matière de succession. Sonnenfeld identifie quatre archétypes de comportement que peuvent adopter les cédants dans ce processus :

- le monarque décrit le dirigeant qui demeure attaché à son poste jusqu'à son décès. Ce comportement reflète une réticence à céder le pouvoir, ce qui peut créer des défis pour la transition ;
- le général est le type de cédant annonçant son retrait mais reste disponible pour soutenir l'entreprise. Ce type de comportement peut contribuer à une transition en douceur, mais la présence continue du cédant peut parfois entraver le développement du successeur ;
- quant au gouverneur, il indique un cédant qui planifie son départ, annonçant clairement la date de son retrait. Cela peut faciliter la préparation du successeur et minimiser l'incertitude, mais il reste capital que le successeur soit prêt à assumer pleinement ses responsabilités ;
- enfin, le comportement de l'ambassadeur implique que le cédant se retire après avoir préparé un successeur à sa relève. C'est une approche proactive qui favorise une transition en douceur.

Le profil et l'attitude du dirigeant, ainsi que ses motivations, influencent considérablement le processus de transmission d'une EF. Selon Cadieux (2005), Bah (2009) et Lataste (2023), le comportement du cédant influence le type de transmission, le processus suivi et le résultat final. Handler (1994) souligne que le rôle du fondateur et son comportement face à cette échéance inéluctable déterminent le bon déroulement de la succession, nécessitant une capacité d'autoréflexion (Kets de Vries, 1996). Sharma & Irving (2005), Deschamps & Lamarque (2021) ont également mis en évidence l'impact significatif des comportements des cédants sur le succès

du processus de succession. La période propice à la transmission est souvent déterminée par le moment où le dirigeant se sent prêt, plutôt que par les besoins de l'entreprise ou les capacités du successeur.

En considérant les résultats observés à travers ces études, une première proposition de recherche émerge : **La transition de l'entreprise non familiale vers une entreprise familiale est influencée par la vision et les motivations du fondateur.**

1.2. Résistance au changement

Dans le processus de succession, les employés jouent un rôle fondamental dans la dynamique de l'entreprise. Leur adhésion au changement reste très importante. En effet, les collaborateurs peuvent manifester une résistance significative au changement, surtout lorsque celui-ci remet en question leur environnement de travail établi. Cette résistance découle souvent de la stratégie établie, du système de gestion, de la culture organisationnelle qui étaient mis en place par le fondateur. Il y a aussi la crainte de l'inconnu ainsi que le sentiment de précarité face à la transition (Verstraete, 1997 ; Reitter, et al., 1998 ; Frimousse & Peretti, 2020).

Dans le cas des entreprises familiales, cette résistance peut être encore plus prononcée en raison du manque de communication et de confiance au sein de l'entreprise, ce qui souligne l'importance cruciale de l'adhésion des acteurs impliqués et de la gestion proactive des résistances internes (Strebel, 1997). Il est donc essentiel que les employés se sentent inclus dans le processus de succession (Colla & Coville, 2017 ; De Bauw, et al., 2021).

Cette approche proactive permet alors de créer un environnement propice à l'acceptation du changement et à la collaboration entre toutes les parties prenantes (Haman, 2020). Ainsi, en comprenant les préoccupations et les intérêts des employés non familiaux et en maintenant des relations interpersonnelles solides avec eux, le dirigeant peut contribuer de manière significative à atténuer les résistances au changement et à assurer le succès de la succession (Lansberg, 1988 ; Barach & Ganitsky, 1995 ; Boussaguet, 2011). Il doit alors anticiper les changements et répondre de manière proactive aux nouvelles exigences et opportunités (Goumghar & Fikri, 2022)

En tenant compte de ces observations, une deuxième proposition de recherche est présentée : **une communication transparente avec les collaborateurs permet de réduire les tensions potentielles.**

1.3. Les processus de succession de propriété et de direction

Les processus de succession dans les entreprises familiales sont étudiés en profondeur par plusieurs auteurs, notamment Churchill & Hatten (1987), qui distinguent deux types de processus : la succession de propriété et la succession de direction.

Le processus de transmission de propriété dans les entreprises familiales (Hugron, 1991 ; Morris, et al., 1997) se compose de plusieurs étapes distinctes. Tout d'abord, il y a l'amorce de la décision, où les membres de la famille et les dirigeants commencent à envisager le transfert de propriété de l'entreprise. Cette phase est souvent déclenchée par des événements tels que la retraite du fondateur ou des changements dans la structure familiale. Ensuite, vient la décision proprement dite, où les parties prenantes prennent formellement la décision de transférer la propriété de l'entreprise, en se basant sur des critères tels que les objectifs familiaux, la viabilité économique et la capacité des successeurs potentiels. Cette étape est marquée par des discussions approfondies et des négociations pour parvenir à un consensus (Fattoum & Fayolle, 2008 ; Jaziri, 2018). Par la suite, la famille fait appel à des conseillers externes tels que des avocats, des planificateurs financiers et des experts en gestion d'entreprise pour s'assurer que le processus soit légalement solide et financièrement viable (Hugron, 1991 ; Mattart, et al., 2022). Enfin, la finalisation du transfert de propriété marque la conclusion du processus où les documents juridiques sont signés et les actifs de l'entreprise sont officiellement transférés aux successeurs désignés. Cette phase peut également impliquer des ajustements de gouvernance et de structure organisationnelle pour refléter le changement de propriété (Morris, et al., 1997). Ces étapes, bien qu'elles puissent varier d'une entreprise à l'autre, constituent un cadre précieux pour comprendre et naviguer à travers les différents processus de transmission.

Quant au processus de succession de direction, il comporte également quatre phases. L'initiation est la première étape. Elle consiste à transmettre au potentiel successeur les valeurs et la vision de l'entreprise dès son plus jeune âge. Ensuite, il y a la phase d'intégration qui marque le début du travail du successeur au sein de l'organisation. Pendant cette période, le successeur acquiert une compréhension approfondie des opérations et des valeurs de l'entreprise, souvent sous la tutelle du prédécesseur ou d'un cadre désigné. L'intégration vise à préparer le successeur aux responsabilités futures en lui fournissant les compétences nécessaires pour assurer la continuité et le développement de l'entreprise. Cette phase renforce également les liens entre le prédécesseur et le successeur, contribuant ainsi à établir une relation de confiance fondamentale pour le succès du processus de succession. Le règne-conjoint est la troisième étape. Il permet au successeur de développer ses compétences managériales tout en travaillant aux côtés du

prédécesseur. Il y a enfin la phase finale de désengagement où le prédécesseur nomme officiellement le successeur comme nouveau dirigeant de l'entreprise (Hugron, 1991 ; Cadieux & Brouard, 2009 ; Lyés, 2022). Le processus de succession de direction décrit comment le successeur acquiert le savoir-faire entrepreneurial au sein de l'organisation.

Cette analyse des processus de succession soulève une troisième proposition de recherche : **le processus par lequel les successeurs acquièrent leur expertise entrepreneuriale au sein de l'organisation influence positivement la réussite de la transition de l'entreprise non familiale vers l'entreprise familiale.**

1.4. Gouvernance familiale et structure organisationnelle

L'entreprise familiale est un système complexe où les liens familiaux s'étendent à la prise de décision et à la continuité intergénérationnelle (Davis & Tagiuri, 1982). Dans le contexte africain, la structuration des entreprises familiales repose sur la propriété privée et un regroupement familial hiérarchisé, conférant à ces entreprises une place prépondérante dans l'économie du continent (Bazika, 2005 ; Alexis & Aïhounhin, 2020).

La définition des entreprises familiales dans les pays occidentaux résonne avec les préoccupations africaines de gestion et de transmission familiale (Haman, 2020). La succession devient alors un enjeu majeur, mêlant tradition, coutumes et législations pour assurer la continuité. Au sein de ces entreprises, Bazika (2005) identifie quatre fonctions essentielles : la répartition des tâches, l'incubation, le financement et la gestion des ressources humaines, toutes adaptées au contexte culturel africain.

Dans cet écosystème des entreprises familiales, la famille elle-même agit comme un mécanisme de gouvernance (Bartholomeusz & Tanewski, 2006). Elle interagit avec d'autres dispositifs de contrôle. La gouvernance des entreprises familiales repose sur un équilibre entre les dimensions familiales et entrepreneuriales. Elle nécessite la mise en place de mécanismes spécifiques pour garantir la collaboration, la confiance et la pérennité de l'organisation (Gillet, 2020). La mise en place de ce système implique la création de structures spécifiques telles que l'assemblée familiale, le conseil de famille, la charte familiale, le comité des actionnaires et le family office qui sont essentielles pour instaurer un cadre complet de gouvernance. Ces structures facilitent la communication, la prise de décision éclairée et la préservation du patrimoine familial (Quamar & Lotfi, 2023 ; Negou, et al., 2024). Elles assurent ainsi la pérennité des entreprises familiales. L'assemblée familiale rassemble tous les membres de la famille pour favoriser une meilleure connaissance mutuelle et renforcer les liens familiaux, tandis que le conseil de famille

agit comme un mécanisme de contrôle et de résolution des conflits. La charte familiale, quant à elle, établit les valeurs, principes et règles guidant les actions et interactions familiales, tandis que le comité des actionnaires assure la cohésion entre les actionnaires familiaux et le family office soutient le bien-être familial à travers la gestion des risques financiers et professionnels. (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2004).

La gouvernance des entreprises familiales repose donc sur un équilibre entre les dimensions familiales et entrepreneuriales, nécessitant la mise en place de mécanismes spécifiques pour garantir la collaboration, la confiance et la pérennité de l'entreprise familiale (Gillet, 2020). En effet, la confiance et la coopération dans le système de gouvernance ont un impact significatif sur la manière dont ces entreprises sont dirigées (Kaka et al, 2024). Cette analyse conduit à notre dernière proposition de recherche : **La transition vers l'entreprise familiale passe par l'évolution de sa structure organisationnelle et des mécanismes de gouvernance.**

2. La transition vers l'entreprise familiale à travers la théorie du changement organisationnel

La théorie du changement organisationnel se concentre sur les processus, les stratégies et les méthodologies nécessaires pour passer d'un état actuel à un état futur souhaité dans une organisation. Elle implique une révision des structures, des pratiques, des processus, des cultures et des comportements organisationnels pour améliorer la performance et atteindre des objectifs spécifiques (Bareil et Savoie, 1999). Le changement organisationnel est donc essentiel pour la survie et la prospérité de l'entreprise. En effet, il est nécessaire pour répondre aux défis posés par un environnement en constante évolution (Perret, 1996 ; Frimousse & Peretti, 2020). C'est un phénomène complexe et multidimensionnel. Il englobe une diversité de domaines d'activités. Il se déroule sur une période prolongée et est influencé par des facteurs contextuels variés (Pettigrew, 1987 ; Lamien, 2022) .

Le changement organisationnel est souvent le résultat d'actions délibérées et planifiées par les dirigeants. Il reflète leurs intentions stratégiques. C'est un processus intentionnel et planifié. Il vise à améliorer la performance et la santé de l'organisation à travers des interventions spécifiques (Child, 1972 ; French et Bell, 1978). Il nécessite des ajustements pour maintenir l'efficacité et la pertinence de l'organisation (Lawrence et Lorsch, 1983 ; Pesqueux, 2020).

Bridges (1991) propose de remplacer le changement par la transition. C'est un processus interne d'assimilation au changement. C'est aussi un processus psychologique et subjectif que les individus traversent pour s'adapter à un changement. La transition est personnelle et non

factuelle. Elle peut durer beaucoup plus longtemps que le changement lui-même (Frimousse & Peretti, 2020 ; Kharbach, 2023).

Le changement organisationnel ne peut se réaliser sans la participation active des individus au sein de l'organisation. Les individus doivent vivre et s'adapter aux transitions personnelles pour que le changement organisationnel prenne forme. Ce changement individuel peut être défini comme la transition d'un état à un autre chez une personne (Chaanoun, et al., 2023 ; Frimousse & Peretti, 2024). Il est le résultat d'une situation différente de l'état initial. C'est donc l'agrégation des changements individuels au sein de l'organisation. Il mène à une transformation globale de l'organisation. Il inclut l'effort collectif des membres pour s'adapter et intégrer les nouvelles pratiques dans le fonctionnement quotidien de l'organisation (Bareil, 2004 ; Savoie, et al., 2004 ; Boubakary & Peretti, 2023).

La mise en place d'un changement organisationnel nécessite une compréhension profonde des dynamiques humaines et organisationnelles. En anticipant les réactions des parties prenantes et en utilisant des stratégies adaptées, les chefs d'entreprise peuvent faciliter la transition et atteindre les objectifs souhaités. Ils peuvent gérer les réactions des parties prenantes, minimiser les résistances et maximiser les chances de succès du changement (Frimousse & Peretti, 2020 ; Chefneux, et al., 2021 ; Frimousse & Peretti, 2021)

En développant la capacité de changement, la transition vers l'entreprise familiale peut permettre à l'organisation d'adapter son modèle de gestion, gérer la transformation et assurer la pérennité. Les dirigeants familiaux peuvent favoriser ainsi l'adaptation continue et l'apprentissage organisationnel afin de gérer les dynamiques familiales et les attentes des parties prenantes. (Soparnot, 2004 ; Kadmiri, 2021 ; Merlin et Nzongang, 2021). La gestion du changement permet ainsi de faciliter la transmission des savoirs et des compétences entre les générations. Elle renforce la continuité et la résilience de l'entreprise familiale.

Dans ce contexte de la transition d'une entreprise non familiale vers une entreprise familiale, les résultats attendus sont des preuves concrètes et mesurables des changements produits par les interventions. Il peut s'agir également d'une meilleure compréhension des mécanismes de changement et des axes d'amélioration pour les interventions futures (Besançon et Chochoy, 2019)

La mobilisation de la théorie du changement dans la transition d'une entreprise non familiale vers une entreprise familiale s'articule autour de plusieurs dimensions cruciales : les comportements des dirigeants familiaux, la résistance au changement, les processus de succession, la gouvernance familiale et la structure organisationnelle.

La théorie du changement met en lumière l'importance de la planification détaillée et de l'établissement des étapes pour atteindre les objectifs à long terme. Les dirigeants familiaux, selon leurs comportements (Sonnenfeld, 1988), influencent grandement cette planification :

- les conservateurs : ils privilégient la stabilité et peuvent résister aux changements radicaux. Adapter les stratégies de changement pour intégrer progressivement les innovations peut être essentiel pour obtenir leur soutien.
- les héros : ils sont visionnaires et motivés par l'amélioration. Des plans de changement ambitieux alignés avec leur vision peuvent susciter leur engagement.
- les monarques : souvent réticents à céder le pouvoir, ils nécessitent des stratégies de changement qui respectent leur rôle et prévoient une transition progressive.
- les gouverneurs : ils équilibrent tradition et innovation. Des changements bien planifiés qui considèrent les traditions familiales et l'évolution sont plus susceptibles de réussir.

La théorie du changement prévoit des stratégies pour gérer la résistance, phénomène courant lorsque des modifications sont introduites. Une communication claire et continue est essentielle pour atténuer cette résistance (Habbani & Amal, 2022 ; Chaanoun & Alaoui, 2024).

Quant aux processus de succession dans une entreprise familiale, ils nécessitent une planification stratégique similaire à celle préconisée par la théorie du changement. La planification stratégique permet d'impliquer les membres de la famille et les employés dans le processus de succession pour assurer une transition en douceur. Il faut aussi anticiper les résistances en les identifiant et en les atténuant grâce à des stratégies issues de la théorie du changement, comme l'engagement des parties prenantes, la communication transparente, la formation et le développement des compétences, ainsi que le soutien continu pendant la transition (Ouiakoub, 2022 ; Favreau, 2023).

En outre, la gouvernance familiale et la théorie du changement sont interconnectées. Elles influencent la manière dont les changements sont planifiés et mis en œuvre. La gouvernance familiale définit les processus décisionnels et la répartition des pouvoirs. Une gouvernance bien structurée facilite l'adhésion des membres de la famille et des autres parties prenantes aux initiatives de changement. Elle favorise l'intégration des objectifs stratégiques issus de la théorie du changement pour assurer la cohérence et l'alignement des initiatives (Birbir, et al., 2024 ; Benhammou, et al., 2024 ; Goter, 2024).

Enfin, la structure organisationnelle favorise la mise en œuvre des changements. Une structure organisationnelle bien adaptée peut faciliter la mise en œuvre des changements en définissant

clairement les responsabilités et les processus. En effet, comprendre comment la structure organisationnelle influence la planification et la mise en œuvre des initiatives de changement permet de développer des stratégies plus efficaces (Ouiakoub, 2022 ; Nidaazzi & Hourmatallah, 2023 ; Negou, et al., 2024). En mobilisant la théorie du changement dans le contexte d'une entreprise familiale, nous pouvons donc planifier, mettre en œuvre et évaluer efficacement les initiatives de changement.

3. Démarche méthodologique

La démarche méthodologique s'appuie sur une analyse des fondements philosophiques qui orientent l'approche méthodologique du chercheur. Cette réflexion vise à définir clairement la posture épistémologique du chercheur, influençant ainsi la méthodologie de la recherche (Gavard-Perret, et al., 2008 ; Pesqueux, 2020).

Dans le cadre de cette recherche sur les entreprises familiales, la décision d'adopter une perspective interprétativiste est justifiée par plusieurs auteurs. Mkandawire (2001) souligne l'importance des contextes culturels africains dans les pratiques économiques et organisationnelles. Il propose une approche qui reconnaît la diversité culturelle et sociale des pratiques de succession en Afrique. De plus, Kane (2018) met en évidence la prévalence de l'approche interprétativiste parmi les chercheurs africains. Ce dernier souligne son engagement envers une compréhension des significations attribuées par les acteurs de l'étude.

En ce qui concerne la méthodologie de recherche, l'utilisation d'une approche qualitative par étude de cas est justifiée par Yin (1989). L'auteur considère cette méthode comme la plus adaptée lorsque les questions de recherche impliquent le « comment » ou le « pourquoi », et lorsque le chercheur a peu ou pas de contrôle sur les événements. L'échantillon constitué de 4 cas de transition d'entreprise vers des structures familiales est sélectionné pour sa diversité et son exemplarité. Il permet d'appréhender la complexité du phénomène étudié.

Pour garantir la fiabilité des résultats, une collecte des données exhaustive a donc été effectuée sur la période de septembre 2021 à janvier 2023. Les données ont été recueillies à travers un guide d'entretien préstructuré conforme aux recommandations de Reynaud (2011). Les entretiens menés ont duré entre 45 minutes et 1 heure. La taille de l'échantillon est de 10 personnes. Il s'agit de 4 fondateurs, 4 dirigeants successeurs et 2 autres membres de famille travaillant dans ces organisations. La collecte des données a cessé lorsque de nouvelles informations n'apportaient plus de variations significatives. En effet, les thèmes principaux étaient bien couverts. La saturation des réponses a été atteinte après la collecte des informations

(Jacques, et al., 2020 ; El Azyzy & Sabri, 2022) sur une période de 16 mois. Ces réponses garantissent une meilleure compréhension du sujet.

En outre, la validation des résultats a impliqué un processus d'évaluation par des professionnels et des experts (Poujol, et al., 2021 ; Benyekhlef, et al., 2023). Cette démarche vise à enrichir la perspective en intégrant l'avis d'acteurs externes spécialisés dans les domaines juridique, comptable, immobilier et financier. Nous avons donc rencontré un avocat spécialisé en succession, un expert-comptable, un gestionnaire de compte, un notaire et un administrateur de biens dont les rôles étaient d'infirmier ou de confirmer les résultats obtenus. Ces 5 entretiens avec ces professionnels ont duré entre 1 heure et 1 heure et demi. Ils ont confirmé la saturation des données au 10^{ème} entretien.

Par ailleurs, l'analyse des données a été réalisée selon la méthodologie de Miles et Huberman (1994). Elle met l'accent sur l'analyse de contenu thématique pour apprécier le processus de transformation des organisations en entreprises familiales et relever les défis rencontrés par les acteurs. Cette approche garantit la validité et la fiabilité des résultats.

3.1. Collecte des données

La collecte des données de notre recherche s'est principalement appuyée sur la méthode des récits de vie. Conformément à l'approche préconisée par Mouline (2000), elle vise à contextualiser les perspectives personnelles des divers acteurs interrogés. Chaque entretien a été structuré autour d'une grille, enregistré et retranscrit intégralement par la suite. Cette démarche garantit la capture fidèle des discours des participants pour une analyse approfondie. Par la suite, une analyse thématique manuelle des transcriptions a été effectuée, permettant d'identifier les principaux thèmes émergents. Cette étape préliminaire a été complétée par un codage des données sur le logiciel d'analyse textuelle NVivo 12 plus. Cette double approche assure la reproductibilité du test renforçant la validité et la fiabilité de l'analyse en croisant les résultats obtenus manuellement avec ceux issus de l'analyse automatisée.

Le guide d'entretien utilisé (Berthier, 2023) est structuré autour de quatre thèmes à savoir la motivation du fondateur pour transformer l'entreprise en une structure familiale, le partage de la vision avec les collaborateurs, la formation des enfants au savoir-faire entrepreneurial et l'évolution de la structure organisationnelle. Cette structuration permet une exploration exhaustive des différents aspects du processus de transformation des organisations en entreprises familiales.

Les résultats de l'analyse automatisée ont permis de mettre en lumière la fréquence et l'occurrence de certains mots, ainsi que la synthèse de l'ensemble des données pour extraire les thèmes pertinents. Cette méthode complète la richesse des données qualitatives recueillies lors des entretiens (Elidrissi, 2022 ; Li & Azan, 2023).

Enfin, pour garantir la rigueur méthodologique et éviter les biais liés à notre position d'observateur participant, une triangulation des données et des points de vue a été réalisée. Cette triangulation consistait à confronter nos résultats avec des données provenant d'autres sources documentaires abordant les mêmes thèmes afin de corroborer ou de remettre en question nos propositions. Cette démarche renforce la crédibilité des résultats obtenus (Horincq Detournay, et al., 2023 ; Lamoureux, et al., 2023).

3.2. Description des cas

La description des cas repose sur l'utilisation de fiches de synthèse, conformément à la méthode décrite par Miles et Huberman (1994). Elle nous permet de présenter de manière complète tous les éléments pertinents relatifs aux transitions observées dans les quatre cas étudiés. Ces fiches de synthèse constituent un outil essentiel pour structurer et organiser les informations recueillies lors de notre recherche.

3.2.1. Présentation de l'entreprise EF1 R

L'entreprise EF1 R est une librairie fondée en 2002 à Abomey-Calavi. Elle était gérée de manière traditionnelle, sans implication directe des membres de la famille dans les postes de direction. Cependant, après 10 ans d'existence, la fondatrice a reconnu la valeur de l'implication familiale et a commencé à intégrer ses enfants dans les opérations de l'entreprise. En les invitant à participer aux activités, en leur inculquant les valeurs fondamentales de l'entreprise et en les formant progressivement aux différents aspects de la gestion de la librairie, elle a favorisé une transition en douceur vers une structure familiale. Cette transition s'est également accompagnée d'un renforcement des liens familiaux et d'une culture d'entreprise basée sur la confiance, le respect et la coopération. Ainsi, au fil du temps, l'entreprise EF1 R, composée de dix salariés, est passée d'une organisation non familiale à une entreprise familiale où deux membres de la famille occupent respectivement des postes de gérant et d'agent commercial.

Le dirigeant successeur de l'entreprise EF1 R, un homme de 45 ans, incarne la continuité familiale et entrepreneuriale avec détermination et engagement. Ayant hérité de l'entreprise en 2018, il a une Licence Professionnelle en Gestion des Ressources Humaines, démontrant ainsi son engagement envers le bien-être de la famille et de ses collaborateurs. En tant que leader, il

cumule douze ans d'expérience professionnelle dans la gestion de la librairie. Il favorise un climat de confiance et de collaboration, encourageant la participation active de tous les membres de la famille dans les processus décisionnels.

3.2.2. Présentation de l'entreprise EF2 S

Fondé en 1992 à Abomey-Calavi dans le but de répondre aux besoins éducatifs de la communauté locale, le complexe scolaire a su gagner en notoriété au fil des années en offrant un enseignement de qualité. Cette réputation solide a été renforcée par l'engagement croissant de la famille dans la gestion et le développement de l'entreprise à partir de 2005. Cette évolution s'est matérialisée par l'intégration progressive de membres de la famille à des postes de direction, illustrant ainsi l'importance accordée aux liens familiaux dans la gouvernance de l'entreprise. Parmi les cinq enfants du fondateur, trois enfants ont travaillé avec lui pendant plus de 10 ans. L'aîné est aujourd'hui le directeur. Un autre frère est préfet de discipline et leur unique sœur est à la comptabilité. Les deux autres frères gèrent des activités commerciales qui dépendent en grande partie du complexe. Tous les enfants sont donc impliqués à la gestion de l'entreprise.

La mise en place d'un conseil de famille, composé de la femme du fondateur et des cinq enfants, a également contribué à consolider cette transition vers une structure d'entreprise familiale. Ces membres ont joué un rôle crucial dans la prise de décisions stratégiques, permettant ainsi de concilier les intérêts de la famille avec les objectifs de l'entreprise. L'arrivée du dirigeant successeur en 2017 a marqué un tournant formel dans cette transition. Avec son expertise en gestion des ressources humaines et son approche professionnelle, le successeur a su maintenir un équilibre entre les valeurs familiales et les impératifs de gestion. Bien que la structure soit désormais familiale, les décisions du successeur sont prises avec rigueur et objectivité. Aujourd'hui, l'entreprise familiale compte 35 salariés permanents et 80 enseignants vacataires.

3.2.3. Présentation de l'entreprise EF3 C

Le complexe a été fondé en 2010 à Parakou par une enseignante de la maternelle à la retraite. Elle était gérée avec un petit nombre d'employés et une structure hiérarchique traditionnelle. Cependant, en 2016, elle a ressenti le besoin d'impliquer sa famille dans la gestion de l'entreprise à cause de ses problèmes de santé, afin de conserver l'entreprise dans le patrimoine familial. La fille aînée, professeur de SVT et titulaire du CAPES a donc été sollicitée pour occuper le poste de directrice des études.

En préparant soigneusement la relève, la fondatrice a assuré la continuité de l'entreprise tout en transmettant ses valeurs et sa vision à son héritière. La nomination de sa fille au poste de directrice adjointe en 2021 marque une étape importante dans ce processus, symbolisant la pérennité de l'entreprise et la perpétuation de l'héritage familial. De plus, la création d'un conseil de famille, composé de papa, maman et des trois enfants, a renforcé la gouvernance familiale et permis une prise de décision plus collective et inclusive.

3.2.4. Présentation de l'entreprise EF4 J

Etabli comme une initiative entrepreneuriale dans le secteur de l'éducation, le complexe a été fondé en 1993 à Porto-Novo. Il a prospéré grâce à une gestion efficace et à des pratiques managériales solides. Dès 2010, le fondateur, bien qu'étant polygame avec neuf enfants, a réussi à impliquer la famille dans les opérations de l'entreprise. En effet, deux membres de la famille ont intégré des postes de direction pour une meilleure gestion de l'entreprise. Pendant que l'aîné de la première femme, professeur certifié en Histoire Géographie et en SVT, occupait le poste de directeur adjoint, la cadette de la deuxième épouse était au poste de comptabilité.

Cette transition a été facilitée par la vision à long terme du fondateur, qui a instauré un conseil de famille pour assurer une prise de décision concertée et représenter les intérêts familiaux. Seuls les enfants et leur père sont concernés par la gestion de ce conseil. De plus, la succession en 2016 a marqué un tournant majeur, où le dirigeant actuel, monogame et père de quatre enfants, a assumé la responsabilité de l'entreprise.

4. Résultats et discussions

4.1. Motivations et vision du fondateur

L'analyse des récits de vie des fondateurs et des dirigeants successeurs met en évidence plusieurs thèmes récurrents qui expliquent leur motivation à transformer leurs organisations en entreprises familiales. Parmi ces thèmes, celui de la perpétuation de l'héritage familial est central, illustré par le désir de maintenir l'entreprise au sein de la famille pour préserver son histoire et ses valeurs. Un fondateur déclare ainsi : « En maintenant l'entreprise au sein de la famille, nous perpétons l'héritage familial et assurons la continuité de l'entreprise pour les générations futures » (EF2 S). Cette volonté de continuité est corroborée par les travaux de Jaziri (2018), qui soulignent que les fondateurs s'efforcent de perpétuer leur héritage à travers l'entreprise familiale, mettant l'accent sur la continuité de cet héritage dans le cercle familial.

De même, la recherche de Bauweraerts & Bonneel (2023) confirme cette perspective en définissant une entreprise familiale comme une entité où la perpétuation de l'héritage

entrepreneurial de la famille est au cœur des préoccupations. Ils soulignent l'importance de maintenir cet héritage familial dans la gestion et la direction de l'entreprise, renforçant ainsi l'idée que la continuité de l'héritage est un aspect crucial pour les entreprises familiales.

Parallèlement, le thème de la protection des intérêts familiaux émerge également comme un aspect essentiel dans les récits des entreprises familiales. Un fondateur exprime cette idée en affirmant : « L'entreprise familiale offre la possibilité de protéger les intérêts de la famille et de garantir une certaine sécurité financière pour ses membres » (EF2 S). Cette protection est facilitée par l'implication des membres de la famille dans l'entreprise, ce qui favorise un climat de confiance et de communication ouverte. Un autre témoignage souligne : « Travailler en famille peut favoriser un climat de confiance et de communication ouverte, où les membres de la famille se sentent à l'aise pour partager leurs idées et leurs préoccupations » (EF3 C).

Pour résoudre les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment entre les actionnaires et les gestionnaires, des chercheurs recommandent la concentration de l'actionnariat familial (Shleifer & Vishny, 1997 ; Tajer, et al., 2021). Cette stratégie vise à résoudre les divergences d'intérêts en consolidant la propriété entre les mains d'une seule famille. Elle est perçue comme efficace pour atténuer les conflits potentiels et protéger les intérêts familiaux, contribuant ainsi à l'alignement des intérêts entre les différentes parties prenantes.

Ces différents résultats permettent donc de corroborer la première proposition de recherche selon laquelle la transition de l'entreprise non familiale vers une entreprise familiale est influencée par la vision et les motivations du fondateur.

4.2. Gestion des conflits potentiels entre les employés familiaux et non familiaux

La gestion des conflits potentiels entre les membres de la famille et les employés non familiaux dans les entreprises familiales est un enjeu complexe qui nécessite des stratégies spécifiques pour favoriser un environnement de travail harmonieux et productif. L'analyse des verbatims provenant des entreprises familiales met en évidence plusieurs pratiques efficaces pour atteindre cet objectif. Valoriser les compétences des enfants des fondateurs et les intégrer de manière significative dans l'entreprise est une première étape cruciale. Cette approche, soulignée par un fondateur qui déclare : « Mes enfants ont grandi en voyant l'amour et la passion que nous mettons dans notre entreprise. Ils ont également acquis des compétences et des connaissances qui les rendent aptes à contribuer de manière significative » (EF4 J), permet non

seulement de reconnaître les talents des membres de la famille, mais aussi de renforcer leur engagement et leur implication dans l'entreprise.

Parallèlement, il est primordial de prendre en compte les préoccupations des employés non familiaux et d'y répondre de manière transparente. En adoptant une approche de communication ouverte, les dirigeants peuvent apaiser les craintes et renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe. Un fondateur témoigne : « Je comprends que certains d'entre eux puissent avoir des préoccupations concernant l'intégration de mes enfants dans l'entreprise. Je les rassure souvent que leur présence ne compromettra pas leurs opportunités de carrière » (EF1 R). De plus, clarifier les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe est un autre aspect essentiel de la gestion des conflits potentiels. En définissant clairement les attentes et les contributions de chacun, les dirigeants évitent les malentendus et favorisent une culture de reconnaissance et de coopération. Un fondateur souligne : « Il est essentiel de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise, en mettant en évidence les compétences et les contributions de chaque membre de l'équipe, qu'ils soient de la famille ou non » (EF2 S). En outre, garantir la transparence et l'équité dans la gestion de l'entreprise est fondamental pour maintenir la confiance et la satisfaction au sein de l'équipe. En appliquant les politiques de manière cohérente et en évaluant tous les employés selon les mêmes critères, les dirigeants renforcent l'engagement et favorisent un climat de travail positif. Un fondateur s'engage : « Je m'engage à assurer une gestion transparente et équitable de l'entreprise, y compris en ce qui concerne mes enfants » (EF4 J). Cependant, malgré la mise en place de ces pratiques, les entreprises familiales peuvent encore être confrontées à des défis tels que la résistance au changement et les conflits internes. Pour surmonter ces obstacles, il est crucial d'adopter une culture d'ouverture et de communication constructive (Wang & Gouëdard, 2020). En favorisant un dialogue ouvert et en encourageant la participation de tous les membres de l'équipe, les dirigeants peuvent prévenir les conflits et renforcer la cohésion au sein de l'entreprise.

Dans cet environnement, la communication interne joue un rôle central. Une communication claire et transparente contribue à maintenir l'engagement du personnel et à prévenir les malentendus (Abil, 2020). En favorisant une communication ouverte et en traitant les préoccupations des employés de manière proactive, les dirigeants peuvent créer un climat de confiance et de collaboration qui favorise la résolution constructive des conflits.

Enfin, une compréhension approfondie des besoins et des motivations des employés est essentielle pour concevoir des politiques de motivation efficaces. En adoptant une approche personnalisée, les dirigeants peuvent stimuler l'engagement et la performance de leur équipe

(Bouhzam & Idouar, 2022). En tenant compte des aspirations individuelles de chaque membre de l'équipe et en leur offrant des opportunités de développement professionnel, les entreprises familiales peuvent renforcer leur avantage concurrentiel et assurer leur pérennité.

Ces différentes pratiques et approches confirment ainsi la pertinence de notre deuxième proposition de recherche qui met l'accent sur l'influence de la communication dans la gestion des relations entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

4.3. Transmission du savoir-faire entrepreneurial

Pour transmettre efficacement le savoir-faire entrepreneurial dans les entreprises familiales, les fondateurs s'appuient sur des méthodes bien établies tout en intégrant de nouvelles approches pour répondre aux exigences changeantes. L'importance de l'apprentissage sur le terrain est soutenue par des recherches qui mettent en lumière le pouvoir de la transmission informelle des compétences au sein de la famille (Chrisman & Patel, 2012). Cette pratique dépasse souvent l'impact des connaissances formelles, comme l'illustre un témoignage d'un dirigeant successeur : « Je suivais maman souvent pendant les vacances après l'obtention de mon bac. Elle était à la caisse pendant que je m'occupais des clients. Les samedis soirs, elle fermait la librairie à partir de 17h et nous faisons l'inventaire. J'ai appris le métier sur le tas. » (EF1 R). Cette immersion pratique dans les opérations quotidiennes est également soulignée par un autre dirigeant successeur : « Papa m'a appris pendant plus de cinq ans le mode de fonctionnement de l'institution. Il disait que la meilleure façon d'apprendre, hormis les diplômes académiques et professionnels, c'est de le regarder travailler et de faire exactement comme lui. Il voulait que ses enfants le ressemblent en tout point à ce niveau. Il nous a transmis son style de gestion. » (EF2 S).

En complément de l'apprentissage sur le terrain, le tutorat offre une approche structurée pour acquérir des compétences spécifiques. Les recherches d'Astrachan & Jaskiewicz (2008) mettent en évidence le rôle central de l'apprentissage informel dans le développement des compétences entrepreneuriales au sein des entreprises familiales. Un successeur partage son expérience de tutorat : « L'année où je devrais commencer par donner les cours, il m'a confié à l'animateur d'établissement de SVT pour les cours de vacances. Je suivais cet enseignant à tous ces cours. Il m'a aidé à préparer les cours et à les dérouler. Connaître des notions dans un domaine ne signifie pas qu'on peut l'enseigner. Il y a la pédagogie qui devrait être choisie. Mon tuteur m'a aidé à acquérir les notions de base de l'enseignement. » (EF4 J). Ce témoignage met en lumière l'importance du mentorat pour acquérir non seulement des compétences techniques, mais aussi

des compétences pédagogiques nécessaires à la transmission efficace du savoir-faire entrepreneurial.

Pour favoriser une collaboration harmonieuse entre les membres de la famille et les employés non familiaux, il est également crucial de mettre en place des programmes de tutorat. Un fondateur propose : « Je vois l'intégration de mes enfants comme une opportunité pour nous tous de grandir ensemble. Je propose donc que nous mettions en place des programmes de mentorat où mes enfants pourront apprendre de votre expertise et où vous pourrez également bénéficier de leurs compétences. » (EF1 R).

Cette combinaison d'apprentissage sur le terrain et de tutorat offre aux futurs membres de la famille une compréhension complète de l'entreprise et développe les compétences nécessaires pour assumer des responsabilités de direction. Cette approche intégrée garantit une transmission réussie du savoir-faire entrepreneurial, tout en adaptant les méthodes de formation aux besoins changeants de l'entreprise familiale.

Cette approche combinée permet aux successeurs de développer une compréhension complète de l'entreprise et les compétences nécessaires pour assumer des responsabilités de direction, confirmant ainsi la troisième proposition de recherche selon laquelle l'apprentissage du métier par les successeurs influence positivement la transition de l'entreprise non familiale vers l'entreprise familiale. En effet, les entreprises familiales ont un avantage distinct en apprenant rapidement pour s'adapter aux changements de l'organisation. La proximité entre la richesse familiale et le succès de l'entreprise incite les dirigeants à investir dans l'apprentissage organisationnel (El Abidi et Messaoudi, 2023).

4.4. L'évolution de la structure organisationnelle pendant la transition

La transition vers une entreprise familiale ne se limite pas seulement à une simple modification de la structure organisationnelle ; elle implique également une évolution profonde des dynamiques familiales et des exigences de l'entreprise. Cette transition est souvent marquée par une transformation du leadership, passant d'une approche centrée sur les fondateurs à une approche plus collective et participative. Comme l'a souligné un dirigeant successeur : « Nous avons établi des postes clés tels que le gérant et le commercial, avec des descriptions de tâches précises pour chacun. Il y a aussi un de nos frères qui vit en France et gère les commandes et les livraisons. » (EF1 R). Cette redistribution des rôles et responsabilités permet une meilleure répartition des tâches en fonction des compétences et des intérêts de chaque membre de la famille, favorisant ainsi une gouvernance plus équilibrée et efficace.

La mise en place d'un conseil de famille constitue une étape cruciale dans cette transition, car il permet de formaliser la participation des membres de la famille dans le processus décisionnel. Comme l'a mentionné un dirigeant successeur : « Face aux défis croissants, notre père a également suggéré la création d'un conseil de famille pour superviser les décisions stratégiques de l'entreprise. » Cette structure permet une prise de décision collective et favorise l'implication de tous les membres de la famille dans la gestion et la direction de l'entreprise (EF1 R, EF3 C). Cette approche est en ligne avec les recommandations des chercheurs, qui soulignent l'importance d'une gouvernance familiale équilibrée pour assurer la pérennité et la croissance des entreprises familiales.

Dans le contexte béninois, où la promotion d'une gouvernance familiale équilibrée est essentielle, les chercheurs ont souligné l'importance de la communication formelle et de la création d'un cadre structuré. Comme l'ont noté Mendy et Diop (2018), la mise en place d'une gouvernance familiale structurée, avec des organes tels que l'assemblée familiale et le conseil de famille, favorise une meilleure coordination des activités et assure une gouvernance en accord avec les valeurs familiales profondes (Arregle, et al., 2004 ; Lwango, 2009). Cette structuration permet également une adaptation flexible aux évolutions familiales et organisationnelles, reflétant ainsi la vision à long terme inhérente à la culture béninoise.

En parallèle, pour maintenir l'harmonie familiale et la cohésion au sein de l'entreprise, des pratiques de médiation familiale et des mécanismes de résolution des conflits sont nécessaires. Ces pratiques doivent être alignées sur les valeurs culturelles locales, favorisant ainsi une communication ouverte et une résolution proactive des conflits. En mettant en place des organes de gouvernance formels, telles que l'assemblée familiale et le conseil de famille, les entreprises familiales peuvent renforcer la cohésion familiale et garantir une communication transparente et efficace entre tous les membres de la famille (Gningnindikoup, et al., 2018 ; Allali, 2019).

Enfin, la performance organisationnelle des entreprises familiales au Bénin repose sur la capacité à mettre en place des mécanismes de coordination efficaces et à adopter une approche proactive en matière de gestion. Comme l'ont souligné Madani (2010), Barouwa & Wanda (2022), cette performance peut être évaluée par des indicateurs tels que l'évolution de l'effectif, la satisfaction du personnel et la croissance du chiffre d'affaires. Le dirigeant joue un rôle crucial dans la mise en œuvre de tableaux de bord pour guider la gestion et dans la quête permanente de performance organisationnelle (Hirigoyen, 2002 ; Boubakary, 2018).

La transition vers une entreprise familiale nécessite donc un changement profond dans la structure organisationnelle, les dynamiques familiales et les pratiques de gouvernance. Cette

transition est étayée par des études de Chrisman & Patel (2012), qui mettent en évidence l'évolution vers un leadership plus collectif. De plus, la création d'un conseil de famille, recommandée par Astrachan & Jaskiewicz (2008), permet une participation formelle des membres de la famille dans les décisions stratégiques. Ces pratiques, en accord avec les recherches de Mendy et Diop (2018), renforcent la gouvernance familiale équilibrée, corroborant ainsi la proposition selon laquelle la transition vers l'entreprise familiale passe par l'évolution de sa structure organisationnelle et de l'instauration des mécanismes de gouvernance.

Conclusion

La transition d'une entreprise non familiale vers une entreprise familiale a été un processus évolutif et stratégique, façonné par une série de décisions et d'actions visant à intégrer la famille dans la gouvernance et la gestion de l'entreprise. La vision du fondateur et communication de la transformation structurelle de l'organisation (Bauweraerts & Bonneel, 2023) en une entité familiale marquent le début de ce processus. Ces mesures favorisent une implication de la famille dans les décisions stratégiques, renforçant ainsi l'unité familiale et la cohérence des orientations de l'entreprise. Parallèlement, l'intégration des enfants dans l'entreprise (Chrisman & Patel, 2012), basée sur le respect mutuel et les compétences individuelles, contribue à consolider la transition vers une structure familiale. La formation des enfants, à travers le tutorat par les collaborateurs les plus expérimentés du fondateur (Astrachan & Jaskiewicz, 2008), permet d'assurer une continuité dans la transmission des valeurs de l'entreprise.

Ce processus exige une préparation minutieuse, une communication efficace et une gestion habile des relations familiales et managériales. L'implication précoce dans l'entreprise, la création d'un conseil de famille et la planification informelle de la succession sont des facteurs déterminant cette transition réussie (Boubakary, 2018 ; Barouwa & Wanda, 2022). De plus, l'engagement continu envers la famille et une gestion transparente et équitable sont essentiels pour maintenir la confiance et l'engagement de tous les acteurs impliqués. Par ailleurs, la confiance en tant que pilier de la gestion du potentiel humain dans les entreprises familiales est une approche qui favorise une meilleure gestion des compétences au cours de la période transitoire (Moloumba Mokango, 2024).

Cette transition présente plusieurs implications managériales et scientifiques importantes. Sur le plan managérial, le renforcement de la gouvernance nécessite la création de structures telles que des conseils de famille et des comités consultatifs qui vont inclure les membres de la famille

dans les organes décisionnels. La formation et le développement des compétences des membres de la famille, à travers des programmes de formation, garantissent la continuité des compétences entrepreneuriales. Par ailleurs, la gestion des conflits familiaux est essentielle afin de réduire les tensions. La formalisation des processus de succession est aussi nécessaire pour éviter les défis juridiques et assurer une transition en douceur. Pour l'avenir, une communication ouverte et transparente est donc fondamentale pour maintenir la confiance et l'engagement des membres de la famille. Sur le plan scientifique, cette recherche met en lumière les dynamiques spécifiques de la transition et de l'intégration des membres de la famille dans la gestion. L'analyse des pratiques de gouvernance offre des perspectives sur la transformation des structures informelles en mécanismes formels afin d'améliorer la performance organisationnelle. De plus, l'étude de la transmission des valeurs à travers des pratiques d'apprentissage contribue à une meilleure compréhension de la continuité intergénérationnelle dans les entreprises familiales. Cependant, malgré ces succès, quelques limites subsistent. La nature informelle de la planification de la succession peut poser des défis juridiques ou de gouvernance à long terme. En outre, l'intégration des membres de la famille peut parfois créer des conflits potentiels au sein de l'entreprise.

Pour de futures recherches, une perspective intéressante pourrait être l'étude comparative des transitions de réussite et d'échec de non-familial à familial. En examinant des cas concrets où l'intégration de la famille dans la gouvernance a échoué, les chercheurs pourraient identifier des facteurs critiques et des stratégies à éviter. Cette approche comparative permettrait de mieux comprendre les conditions préalables et les mesures spécifiques qui favorisent ou entravent une transition harmonieuse. De plus, l'étude des différences culturelles et régionales dans ces processus pourrait révéler comment les contextes locaux influencent les pratiques de gestion. D'autres perspectives pourraient aussi être l'investigation des impacts à long terme de la transition vers une structure familiale sur la performance de l'entreprise. Il serait pertinent d'explorer comment l'intégration de la famille affecte les indicateurs de performance financière et non financière, tels que l'innovation, la satisfaction des employés et la réputation de l'entreprise. En outre, l'analyse des mécanismes de résilience développés par les entreprises familiales face aux crises économiques et aux perturbations du marché pourrait fournir des leçons importantes sur la pérennité des entreprises familiales. Enfin, des recherches sur l'évolution des rôles et des responsabilités des membres de la famille sur la manière dont ces changements influencent la cohésion familiale et la performance organisationnelle, seraient particulièrement utiles pour les dirigeants des entreprises familiales.

BIBLIOGRAPHIE

- Abil, A. (2020).** La place de la communication interne dans le management de la performance du capital humain des entreprises familiales du Grand Agadir. *Revue COSSI*, 8(8).
- Aglietta, M., et Macaire, C. (2023).** Quelle nouvelle ère pour la Chine ? Les défis de la prospérité intérieure et de l’affirmation internationale.
- Alexis, A., et Aïhounhin, S. P. (2020).** Relever les défis culturels en Afrique. *Réussir vos projets d’affaires en Afrique*, 139.
- Allali, B. (2019).** Secrets des entreprises familiales à forte longévité. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM) ISSN : 2509-0429 Volume 4, numéro 1* 84
- Arregle, J.L., Durand, R., et Very, P. (2004).** Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *Management, vol. 7, n° 1, 2004, p. 13-36.*
- Astrachan JH., Jaskiewicz. P. (2008).** Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: advancing traditional business valuation. *Fam Bus Rev* 21(2):139–149
- Bah, T. (2009).** La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil. *Revue Française de Gestion, vol 35, n°194, mai, p123.-148.*
- Bah, T., Boussaguet, S., De Freyman, J. et Ndione, L. (2017).** La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? *Revue internationale P.M.E., 30(3-4), 127–161. doi:10.7202/1042663ar*
- Barach, J. A., et Gantisky, J. B. (1995).** Successful succession in family business. *Family Business Review, 8(2), 131-155.*
- Bareil, C. (2004).** **Gérer le volet humain du changement.** Montréal : Les Editions Transcontinental. Québec : Les Editions de la fondation de l’entrepreneurship. 213 p.
- Bareil, C., et Savoie, A. (1999).** Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Revue de Gestion HEC gestion, 1999, 09-06.*
- Barouwa, Y., et Wanda, R. (2022).** Une analyse de l’impact du conseil familial et de la solidarité familiale sur la performance organisationnelle des entreprises familiales en contexte camerounais. *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 1 » pp : 286 – 305*
- Bartholomeusz, S., et Tanewski, G. (2006).** The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of small business management* 44(2): 245-267.
- Bauweraerts, J., et Bonneel, R. (2023).** Influence de la direction générale sur l’innovation des entreprises familiales: le rôle médiateur des systèmes formalisés de gestion des risques. *Innovations, I142-33.*
- Bazika, B. (2005).** Essai de définition et fonctionnalité de l’entreprise familiale dans une perspective africaine. *Revue Internationale PME, vol. 3-4, n° 18, p. 11-30.*

- Beguïn, E. et Caprasse, A. (2018).** La transmission des entreprises, des bois et des forêts en Régions wallonne et de Bruxelles-Capitale, Liège, Kluwer, 2018, p. 13.
- Benhammou, Y., Errachidi, A., et Kohly, D. (2024).** L'impact de l'alignement stratégique des systèmes d'information sur les organisations. *Revue Internationale du Chercheur*, 5(2).
- Benyekhlef, H., Jaegers, D. et Baye, A. (2023).** Méthodes de validation qualitatives : « Panel d'experts » et « Étude de cas ».
- Berthier, N. (2023).** Chapitre 4. Les entretiens. *Cursus*, 4, 74-97.
- Birbir, H., Hniche, O. et Lakrarsi, A. (2024).** Fondements et pratiques du suivi-évaluation dans les établissements publics marocains. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7 (2).
- Boubakary, B. (2018).** Performances comparées des entreprises camerounaises : Le cas des PME familiales et non familiales. *Revue Economie, Gestion et Société*, (18).
- Boubakary, B., et Peretti, J. M. (2023).** Management inclusif et performance durable de l'entreprise: une revue systématique de la littérature 1. *Revue Management & Innovation*, (3), 55-75.
- Bouhzam, H., et Idouar, N. (2022).** Evaluation du système de motivation au sein des entreprises algériennes : cas ENIEM Tizi-Ouzou (*Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri*).
- Boussaguet, S. (2011).** La prise en compte des salariés en situation de transmission/reprise externe, Le duo Cédant Repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME, sous la dir. de L. Cadieux et B. Deschamps, *Presses de l'Université du Québec, Québec, 2011*, p117.-131.
- Bridges, W. (1991).** Managing Transitions. Making the Most of Change. New York: Addison-Wesley Publishing Company. 130 p.
- Cadieux, L. (2005).** La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. *Revue Internationale PME*, vol. 3-4, n° 18, p. 31-50. DOI : 10.7202/1008481ar
- Cadieux, L., et Brouard, F., (2009).** La transmission des PME, perspectives et enjeux. *Presse de l'Université du Québec*.
- Chaanoun, J., et Alaoui, M. (2024).** Les représentations ambivalentes des acteurs hospitaliers vis-à-vis d'un modèle de changement organisationnel proposé: Entre acceptation et Résistance." Le cas d'un établissement de soins public marocain". *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(1).
- Chaanoun, J., Rahmouni, A., et Alaoui, M. (2023).** Le rôle des acteurs dans la conduite du changement organisationnel à l'ère de la transformation numérique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4 (4).
- Chefneux, L., Colmant, B., Dedeurwaerdere, T., de Schutter, O., Dethier, D. et Lambin, É. (2021).** *La transition vers un futur souhaitable*. Académie royale de Belgique.

Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No. 2, Jun. 1972, p. 163-177

Chrisman, J.J., and Patel, P. (2012). Variations in RD investment in family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55, 976-997

Chrisman, J.J., Chua, J.H., and Litz, R. (2004). Comparing the agency cost of family and non-family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 225–254.

Churchill, N. C., and Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64

Colla, E., et Coville, T. (2017). Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Le cas des PME de la distribution associée. *Management et Avenir*, N°96, p.91-113

Davis, J.A., and Tagiuri, R. (1982). Bivalent Attributes Of The Family Firm. *Santa Barbara, CA : Owner Managed Business Institute*

De Bauw, I., Van Kerckhove, I., et Paiva, N. (2021). Médiation familiale et transmission du patrimoine: Le médiateur familial: un tisserand qui œuvre entre les lois, les comptes et contes familiaux. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, (2), 107-125.

Deschamps, B., et Lamarque, T. (2021). La stratégie du repreneur lors de la négociation d'une reprise externe d'entreprise. *Management international*, 25(spécial), 228-240.

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 Azyzy, Y., et Sabri, M. (2022). Une étude qualitative de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la conception de l'expérience client: le cas des Hôtels de luxe au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(6).

Elbahjaoui, M., Chwiki, O., Elabjani, A., et Benazzi, K. (2021). Contribution à la compréhension du rôle de système de gouvernance dans la réussite de transmission au sein de l'entreprise familiale par l'approche exploratoire: Cas du Groupe Ménara Holding. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), 353-370.

Elidrissi, R. (2022). La Gestion des Ressources Humaines confrontée à la transformation numérique : une analyse bibliométrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (4), 71-83.

Fattoum, S., et Fayolle, A. (2009). Generational succession: Examples from Tunisian family firms. *Journal of Enterprising Culture*, 17(02), 127-145.

- Favreau, C. (2023).** « Familiarisme » et management RH au sein d'une entreprise familiale : avantages et limites ? *Vie & Sciences de l'entreprise*, (6), 204-234.
- French, W. L., Bell, C. H.(1978).** Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 360 p
- Frimousse, S., et Peretti, J. M. (2020).** Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question (s) de management*, (3), 105-149.
- Frimousse, S., et Peretti, J. M. (2021).** Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle?. *Question (s) de management*, (5), 127-174.
- Frimousse, S., et Peretti, JM (2024).** Regards croisés : « Quelle organisation demain pour fidéliser les collaborateurs ? ». *Question(s) de gestion*, (1), 143-228.
- Gallo, M. A., et Kenyon-Rouvinez, D. (2004).** L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale. *Que sais-je ?*, (3717), 78-97.
- Gamie, A., et Roubelat, F. (2022).** Les PME familiales face au futur, une recherche exploratoire auprès d'entreprises de la pâtisserie à Alexandrie (Égypte). *Vie & sciences de l'entreprise* , (1), 36-54.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2008).** Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion. *Paris : Pearson Education France*, pp. 5-45
- Gillet, P. (2020).** Interview with Gérard Hirigoyen. *Entreprise & Société*, 2019(6), 21-31.
- Gillet-Monjarret, C., et Lafont, AL (2020).** Analyser discursive des rapports RSE des entreprises familiales vs non familiales. *Finance Contrôle Stratégie* , (23-1).
- Gningnindikoup, I., Sonkeng, G. et Tidjani, B. (2018).** La transmission de l'entreprise familiale : une approche par le capital social. *Revue Africaine de Gestion (RAG) – Volume 1, Numéro 2, Février 2018*, pp1-22
- Goter, F. (2024).** Structuration des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales : entre découragement et persévérance. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 37-63.
- Goumghar, S., et Fikri, M. (2022).** Le passage d'une entreprise traditionnelle à une entreprise numérique. *Revue de la Littérature. Revue Internationale du Chercheur*, 3 (1).
- Habbani, S., et Amal, Z. I. A. T. (2022).** La conduite du changement dans les administrations publiques marocaines à l'ère de la transformation numérique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- Haman, B. (2020).** Les mécanismes d'accèsion d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale et l'implication des salariés au travail : une analyse du contexte camerounais. *Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 2 » pp : 298 - 322.*
- Handler, W. C. (1994).** Succession in family business : A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.

Hirigoyen, G. (2002). Le gouvernement des entreprises familiales. *La gestion des entreprises familiales*, 17, 30.

Horincq Detournay, R., Guillemette, F., et Luckerhoff, J. (2023). Clarification conceptuelle de la méthode de triangulation en recherche qualitative. *Enjeux et société*, 10(2), 75-92.

Hugron, P. (1991). L'entreprise familiale : Modèle de réussite du processus successoral. *Montréal, Institut des recherches politiques et Presses HEC*, XVII-155

Imad, E.G. , Omar, E.G. et Issmail, L. (2022). Passage de l'économie informelle vers l'économie formelle. *Revue Internationale du Chercheur*. 3, 1 (Feb. 2022).

Jacques, M. C., Hébert, M., Gallagher, F., et Tribble, D. S. C. (2020). La théorisation ancrée. *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*.

Jaziri, R. (2018). La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien. *Revue Africaine de Management*, 2018.

Kadmiri, S. (2021). Crise sanitaire : Quel engagement sociétal des entreprises marocaines. *Revue internationale des sciences de gestion* , 4 (3).

Kaka, Y. Z., et Nana, S. F. S. (2021). Start-ups en temps de crise au Sénégal: Quelle réponse face à la pandémie de la Covid-19?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(12).

Kaka, Z.Y., Sy, O. et Kamissoko, B. (2024). Capital social et gouvernance des petites et moyennes entreprises au Mali : Cas des PME familiales de Bamako. *Revue Internationale du Chercheur*. 5, 1 (Mar. 2024).

Kane D. (2018). Pertinence de la méthodologie de la théorisation enracinée (Grounded Theory) dans la compréhension des logiques managériales du secteur informel en Afrique : une approche théorique, *Approches inductives*, 2 : 5, pp. 160-189.

Kets de Vries, M., (1996). Family Business : Human Dilemmas in the Family Firm, *International Thomson Business Press, Boston, 1996*.

Kharbach, O. (2023). L'importance des clusters pour la compétitivité des PME dans une économie mondiale (Cas du cluster Casablancais). *Revue Internationale du Chercheur* , 4 (1).

Kikuchi, C. (2018). Transmettre à bon escient: le rôle de l'héritage et de l'éducation dans l'imprimerie vénitienne (1469-1530). *Camenulae*.

Lamien, S. (2022). Face à une sortie de crise délicate, quelle place pour l'apprentissage ? *Revue africaine de management*, 1 (8).

Lamoureux, B. B., Bergeron, L., et Rousseau, N. (2023). La rigueur en recherche-développement: risques et tensions dans l'opérationnalisation de la démarche. *Recherches qualitatives*, 42(2), 26-52.

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.

- Lataste, D. (2023).** Transmission d'une ferme-Obstacles psychologiques pour le vendeur. *Systèmes alimentaires* , 2023 (8), 65-85.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. (1967).** Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, n°1, 1967, p. 1-30.
- Li, Y. et Azan, W. (2023).** Production de connaissances scientifiques sur la blockchain : Une revue bibliométrique et lexicométrique. *Gestion 2000* , 40 (1), 15-36.
- Lobet, D. (2004).** La naissance des dispositions à la transmission intrafamiliale des entreprises familiales: une étude de cas auprès de quatre PME wallonnes. Premières réflexions. In <https://www.airepme.org/?action=section&id=43&lang=fr>. Association internationale de recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME).
- Lokola, J., & Percy, T. (2023)** " Quels sont les facteurs clés de succès favorisant la transmission d'une PME aux employés ? Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2023. Prom. : Percy, Thierry.
- Lwango, A. (2009).** L'entreprise familiale et son capital social (*thèse de doctorat en sciences de gestion non publiée*). Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain.
- Lyés, G. H. E. D. D. A. C. H. E. (2022).** Le processus de transmission et maintien du caractère familial de l'entreprise: le cas Cevital SPA The process of transmission and maintenance of the family character of the company: the Cevital SPA case. *Revue Abaad Iktissadia Vol*, 12(01), 743-767.
- Madani, W. E. (2010).** Conseil d'administration dans les entreprises familiales : éclairage de la littérature théorique et empirique. *Communication de l'Association Internationale de Marketing Stratégique*
- Mattart, R., Pirnay, F., et Crutzen, N. (2022).** L'entreprise familiale à l'épreuve du temps: entre sens et non-sens
- Mendy, M. et Diop, A. (2018).** Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines : Une analyse à partir des données sénégalaises. *Revue Africaine de Management*, Vol. 3, N° 1, pp. 69-92.
- Merlin, KMA et Nzongang, J. (2021).** Le réseau relationnel de l'entreprise familiale : une ressource non négligeable pour sa performance. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* , 4 (2).
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. (1994).** Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. *sage*.
- Mkandawire, T. (2001).** Thinking about developmental states in Africa. *Cambridge journal of economics*, 25(3), 289-314.
- Moloumba Mokango, P.V.K. (2024).** Piloter le potentiel humain des petites et moyennes entreprises familiales (PMEF) congolaises par la confiance. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 5, 1 (janv. 2024).

Morris, M.-H. et al. (1997). Correlates of Success in Family Business in Transition, *Journal of Business Venturing*, 12, 5, pp.385-401.

Mouline, J. P. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée. *Finance Contrôle Stratégie*, vol 3, n°1, 197-222.

Negou, E., Feudjo, J. R., Bocco, B. S., Buwah, N. N., et Fonkem, M. N. (2024). Style parental et pérennité des entreprises familiales. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(1).

Nidaazzi, H. et Hourmat Allah, H. (2024). Conservatisme financier des entreprises familiales : un biais à double tranchant. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 5, 3 (mars 2024).

Nidaazzi, H., et Hourmatallah, H. (2023). Racines conservatrices, Branches résilientes: Exploration de l'impact du conservatisme sur la résilience des entreprises familiales. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(4).

Ouiakoub, M. (2022). Le changement générationnel et le changement du business model dans les entreprises familiales. *Gestion 2000*, 39(6), 45-94.

Perret, V. (1996). La gestion du changement organisationnel : articulation de représentations ambivalentes. In *5ème conférence internationale de management stratégique* (pp. 13-15).

Pesqueux, Y. (2020). La gestion du changement. Master. France. 2020. ffhalshs-02876592

Pesqueux, Y. (2020). Knowledge Management : capital social, donnée, information, compétence, connaissance (No. halshs-02877540).

Pettigrew, A. M. (1987). The Management of Strategic Change. Oxford, England : Basil Blackwell, 1987, 378 p.

Pollak, R. A. (1985). A transaction cost approach to families and households. *Journal of economic Literature*, 23(2), 581-608.

Poujol, A. L., Boissel, A., Guédon, D., Guérolé, N., Mellier, D., et Scelles, R. (2021). Évaluation-Cognition-Polyhandicap (ECP): apports d'une approche qualitative dans l'élaboration et la validation d'un outil. *Psychologie française*, 66(3), 207-222.

Quamar, T., et Lotfi, N. (2023). Médiation et impact sur la performance des entreprises familiales. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3).

Rahmani, H. (2021). Implication de la famille dans l'équipe dirigeante et performance des entreprises familiales, rôle médiateur de l'orientation à long terme : Etude qualitative. *Revue Internationale du Chercheur*. 2, 4 (Dec. 2021).

Reitter, R., Chassang, G. et Moullet, M. (1998). – « L'identité au cœur du changement », *L'Expansion management review*, mars, p 108-113.

Reynaud, N. (2011). Succession et transmission dans les entreprises familiales, Mémoire de Master, Groupe Sup de Co La Rochelle, 2011.

- Sasse, C. (2008).** Les 7 règles d'or de la transmission de l'entreprise familiale. Anthemis.
- Savoie, A., Bareil, C., Rondeau, A. et Boudrias, J.S. (2004).** Le Changement Organisationnel. Dans Brangier, E., Landry, A. et Louche, C. (Ed.). Psychologie du travail et des organisations. Nancy : Presses Universitaires de Nancy
- Sharma, P., and Irving, P. G. (2005).** Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 1, 2005, p. 13-33.
- Shleifer, A. and Vishny, R. W. (1989).** Management Entrenchment — The Case of Manager-Specific Investments. *Journal of Financial Economics*, 25, 1989, p. 123-139
- Simen, S. F., Nkoa, D. E., et Nkoulou, S. P. (2022).** Traits entrepreneuriaux et comportements d'utilisation des ressources des fondateurs-dirigeants en contexte gabonais. *L'innovation sociale dans l'espace francophone: Politiques, pratiques et outils*, 21
- Sonnenfeld, J.A. (1988).** The Hero's Farwell : what happens when chief executives retire. *Oxford University Press*.
- Strebel, P. (1997).** « Choisir le bon cap », Les Echos, dossier spécial L'art du management, La nécessité du changement, n°14, 18-19 avril, 15 p.
- Tajer, A., Benyaich, S., El Majhed, H., et Rigar, S. M. (2022).** Gouvernance interne et performance financière des PME familiales. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1).
- Verstraete, T. (1997).** Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Lille, juillet, 563 p.
- Wang, L. Z., et Gouédard, M. (2020).** Le rôle de l'exemplarité pour favoriser l'esprit entrepreneurial dans les entreprises familiales. *Entreprendre & innover*, (1), 48-58.
- Yin, R. K. (1989).** Case study research, design and methods, Sage Publication, Newbury Park, London, New Delhi, 166 p
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., and Chua, J. H. (2012).** Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23 (3), 851–868.