

La transmission des entreprises familiales : formes et processus

The transmission of family businesses: forms and processes

Abdellah TAJER

Doctorant en sciences de gestion
Groupe de Recherche en Management et Ingénierie de Développement (GREMID)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
Tajerabdellah10@gmail.com

Samia JIRARI

Doctorante en sciences de gestion
Groupe de Recherche en Management et Ingénierie de Développement (GREMID)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
samiajirari@gmail.com

Sidi Mohamed RIGAR

Professeur d'enseignement supérieur
Groupe de Recherche en Management et Ingénierie de Développement (GREMID)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
mrigar@gmail.com

Date de soumission : 17/03/2019

Date d'acceptation : 18/04/2019

Pour citer cet article :

TAJER A. & All (2019) « La transmission des entreprises familiales : formes et processus » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 472- 493

Résumé :

De nos jours, les entreprises familiales constituent la forme la plus répandue dans le secteur privé, et jouent un rôle important dans l'économie de n'importe quel pays du monde, puisqu'elles représentent entre 65 et 90% du PIB de toutes les économies de marché. Toutefois, un nombre important d'entreprises familiales ne survivent pas après le changement de dirigeant, ce qui rend la transmission des entreprises familiales un défi pour les dirigeants en vue d'assurer la pérennité et la continuité de leur organisation. Ainsi, l'objectif de cet article est d'exposer les avantages et les inconvénients de chaque forme de transmission, afin de permettre aux dirigeants des entreprises familiales d'assurer la continuité de l'affaire familiale.

Mots clés : l'entreprise familiale, la transmission d'entreprise, la transmission familiale, la transmission interne, la transmission externe.

Abstract:

Today, family businesses are the most common form in the private sector and play an important role in the economy of any country in the world. They account for between 65% and 90% of the gross domestic product (GDP) of all market economies. However, a significant number of family businesses do not survive the change in management. This makes the transmission of family businesses a challenge for managers in order to ensure the sustainability and continuity of their organization. Thus, the objective of this article is to set out the advantages and disadvantages of each form of transmission, in order to enable family business managers to ensure the continuity of the family business.

Keys word: family business, business transmission, family transmission, internal transmission, external transmission.

Introduction

La phase de transmission constitue un processus complexe dans le cycle de vie de l'entreprise en raison de l'implication et de la participation de plusieurs parties prenantes dont principalement le cédant et le repreneur. Lors de cette phase, le problème réside dans la sélection du repreneur, c'est-à-dire le nouveau dirigeant, auquel sera affectée la mission d'assurer la continuité et la survie l'entreprise.

Cette question de choix d'un repreneur est une étape déterminante puisqu'elle conditionne la réussite de l'opération de transmission. Toutefois, les décisions prises par les propriétaires dirigeants pour transmettre leur entreprise à la genèse prochaine sont importantes (BUGHIN C. et al., 2009).

Le succès du processus de transmission reste subordonné à des facteurs pouvant porter une influence positive ou négative sur le transfert de la direction à la génération future. Parmi ces facteurs, on peut citer que le manque de savoir-faire et l'incompétence du repreneur interne pour reprendre le flambeau. Ces facteurs poussent le chef d'entreprise, dans certains cas, à faire appel à un repreneur externe ou encore à céder son entreprise (MELLERIO, 2009).¹

D'ailleurs, au Maroc, plus de 90% de tissu économique est constitué d'entreprise à caractère familiale dont la majorité est susceptible d'être concernée par la transmission. Aussi, la vieillesse de la pyramide des âges des dirigeants, rend la transmission une problématique prépondérante sur le plan social et économique du pays. Par conséquent, le marché marocain devient plus puissant en la matière.²

L'objectif général de notre travail de recherche est d'exposer les principales modalités (formes) et processus de la transmission des entreprises familiales. Également, nous maintenons que la transmission des entités familiales mérite toute notre réflexion, puisque ce type d'entreprise est le plus dominant sur le marché marocain et pourtant peu étudié. À cet égard, la problématique de recherche soulevée est la suivante : **Quelle est la forme de transmission la plus adaptée aux entreprises familiales afin d'assurer leur continuité ?**

¹ Le rapport de MELLERIO sur la transmission de l'entreprise familiale, à Hervé NOVELLI, octobre 2009.

² Guide de la transmission réalisé par BDO Sarl et l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME), Challenge du 14 au 20 janvier 2011.

Notre travail de recherche est organisé comme suit, dans un premier temps, nous allons présenter le cadre conceptuel de notre recherche, à savoir l'entreprise familiale et la transmission d'entreprise. Ensuite, nous exposons une revue de littérature des principales formes et processus de la transmission des entreprises familiales. En dernier lieu, nous exposons les conclusions de ce travail de recherche.

1. L'entreprise familiale

Actuellement, personne ne peut négliger l'importance des entreprises familiales. Leur place actuelle leur confère une fonction économique importante dans le développement du pays. L'efficacité de ces entreprises s'explique par l'importance de leur participation dans la production nationale en termes de création d'emploi, ainsi que son excellence en termes de performance financière et économique.

Dans la littérature, les définitions de l'entreprise familiale sont multiples, variées et assez différentes (Bruno AMANN et José ALLOUCHE 1998). La tendance dominante actuellement est plutôt vers une approche multicritère : *l'impact sur le management, le contrôle de la propriété et l'intention de transférer la firme à la génération future* (AMANN & ALLOUCHE 2006).

Selon LITZ (1995) cité par Jean-Luc ARREGLE et al. (2004) : « *une entreprise familiale se caractérise par la concentration du pouvoir et de la propriété en de mêmes mains, celles d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation. Pour LITZ, ces entreprises possèdent trois caractéristiques fondamentales, à savoir la multiplicité des rôles joués par les membres de la famille, l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie de l'entreprise et l'intention de continuité inter — générationnelle* ». (ARREGLE & al. 2004).

Dans le contexte marocain, S. BENTEBBAA et A. LOUITRI (2014), ont défini l'entreprise familiale comme étant « *une entreprise familiale est toute entreprise dont le capital est majoritairement détenu par une même famille, avec la participation active de la famille dans l'équipe dirigeante (première et deuxième génération au moins) et la volonté explicite de transmettre chez le dirigeant actuel* ». (BENTEBBAA & LOUITRI, 2014). L'entreprise familiale peut donc être considérée comme étant détenue, dirigée et contrôlée par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles. (ACHA, 2019).

2. La transmission des entreprises

À la fin des années 90, la problématique de la transmission des entreprises est devenue un phénomène très répandu dans la généralité des pays industriels, à cause de l'augmentation du nombre des entreprises à transmettre. Différents facteurs contribuent à cette augmentation, à savoir : d'une part, la vieillesse de la pyramide des âges des propriétaires dirigeants, et d'autre part les changements économiques et sociaux.

Le rapport du Conseil économique et social sur la transmission des entreprises. « *Un tiers des entrepreneurs en Europe, principalement ceux qui dirigent des entreprises familiales, cesseront leur activité dans les dix prochaines années* ». Par exemple, en France, selon L'Institut National de la Statistique et des Études économiques (INSEE), le nombre des entreprises à transmettre entre 2005 et 2020 a été estimé à 700.000 entreprises, 800 000 à 900 000 selon la Chambre de commerce et d'industrie (CCI).

Selon TOULOUSE (1980), la transmission est « *une étape où non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais celle où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la direction et le contrôle de son entreprise* ». (TOULOUSE, 1980).

CADIEUX & LORRAIN (2002) avancent que la transmission est « *un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part, la direction de l'entreprise et, d'autre part, la propriété* ». (CADIEUX & LORRAIN, 2002)

En somme, la transmission d'une entreprise n'est pas un fait en soi, mais un processus qui amorce à partir du moment où le prédécesseur/cédant commence à réfléchir à son projet de transmission, et qui se termine par le fait que le successeur/repreneur reçoit officiellement en mains la direction et la propriété de l'entreprise (CADIEUX L., DBA & BROUARD F.).

3. Les formes de la transmission des entreprises familiales.

La transmission des entreprises peut avoir plusieurs modalités dont spécialement trois, existent la transmission familiale, la transmission interne et la transmission externe. Ces

formes se déterminent par l'acquéreur de la firme. Il peut être une entreprise où le dirigeant présent procède à garantir la continuité par un membre de la famille appartenant à la nouvelle génération ou d'entreprise où le propriétaire envisage le transfert à des repreneurs internes soit des cadres, des employés ou par la vente à une ou plusieurs personnes externes qui ne possédant pas de relation avec l'entreprise.

3.1 La transmission familiale.

La principale option, « la transmission familiale », touche les firmes où le propriétaire envisage d'assurer la continuité par au moins une personne de la famille de la prochaine génération. Pour TRANSREGIO (2005)³, 35 % des cas étudiés se produisent cette forme de transmission. À ce propos, un peu plus du tiers des propriétaires des entreprises aimeraient mieux transmettre leur firme à un membre de la famille, seul le quart le prévoit réellement, défaut d'intérêt de la part de leur héritier (OSEO, 2005 ; FCEI, 2005 ; CADIEUX, 2006).

En effet, les résultats de l'étude d'OSEO (2005) montre que l'existence d'un membre de la famille dans l'entreprise de même la taille de la firme ont un effet sur cette conception dans la mesure où les dirigeants des entreprises de moyennes tailles envisageant plus sérieux que l'entreprise reste au fond de la famille que ceux d'entreprise de petite taille. D'ailleurs, selon l'enquête de TRANSREGIO (2005) dirigée auprès des repreneurs et des prédécesseurs provenant de sept pays européens (Allemagne, Slovaquie, Pologne, Autriche, Lituanie, Italie, et la France), découvrent que les transmissions familiales sont en recul dans la majorité de ces pays. (CADIEUX & BROUARD, 2007).

3.1.1 Le processus de la transmission familiale

La transmission familiale est la modalité la plus fréquente, détenant plus d'importance auprès des chercheurs résultants d'une discipline très variée (BIRD et al. 2002). Au début des années, soixante-dix DANCO distinguaient deux aspects dans la démarche de la transmission d'entreprise : le transfert de la propriété et celui de la direction. Selon les travaux de HUGRON (1991) (tableau1), le processus du transfert de la propriété comprend quatre phases à savoir ; la *planification*, la *consultation*, le *choix*, et de la *finalisation*. Quant au processus du

³ Enquête sur la transmission d'entreprise dans sept pays européens, TRANSREGIO (2005), [https:// www.rhone-alpes.cci.fr/transregio/Brochure.pdf](https://www.rhone-alpes.cci.fr/transregio/Brochure.pdf) », consulté le 05/05/2016.

transfert de la direction, il contient les phases de l'*initiation*, l'*intégration*, *règne conjoint* et du *désengagement*.

Tableau (1) : une vue d'ensemble sur la transmission familiale.

Prédécesseur			
PDG		Président du CA	
Phase D1	Phase D2	Phase D3	Phase D4
Initiation	Intégration	Règne-conjoint	Désengagement
Le transfert de la direction Le transfert de la propriété			
Phase P1	Phase P2	Phase P3	Phase P4
Planification	Consultation	Choix	Sanction
Aucun rôle	Emploi à temps partiel ou complet	Postes de responsabilités à titre de gestionnaire ou cadre	PDG
Successeur			

Source : CADIEUX, et BROUARD (2007) « la transmission des PME ».

En premier lieu, pendant l'étape d'*initiation* dans le processus de transfert de la direction, la principale préoccupation pour le dirigeant rigide dans la gestion complète et courante de l'entreprise. Même si le repreneur n'occupe pas de place évidente dans l'entreprise, c'est au cours de cette période qu'il y est commencé et qu'il croître une aperception positive concrète de son père comme chef d'entreprise. (CADIEUX & BROUARD, 2009). Par exemple, le moment où le parent amène avec lui ses jeunes fils sur les endroits de son travail. De cette manière pendant cette étape, il est possible que le prochain repreneur prouve de l'intérêt pour la firme de son parent, également il se peut que ce dernier désigne déjà tacitement celui qui prendra le flambeau.

La deuxième étape, à savoir l'*intégration*, commence dès le moment où le propriétaire dirigeant intègre le repreneur dans l'organisation. Dans la plupart des cas, ce dernier y emplit un poste saisonnier ou partiel, ce qui lui permet de s'adapter avec les composantes de l'entreprise familiale. Quelle que soit sa situation, le repreneur est dans une durée d'apprentissage et développe ses compétences en gestion aussi bien que ses connaissances

techniques. Cela aide le nouveau repreneur à participer aux décisions opérationnelles et non pas aux décisions stratégiques.

La troisième étape, celle du *règne-conjoint*, joue le rôle d'une paumelle du processus. C'est durant cette phase, qui peut durer entre deux et douze ans selon les situations, que le propriétaire et le repreneur travaillent ensemble pour garantir le transfert de l'autorité et de responsabilité, cela, jusqu'au moment où le repreneur devient libre dans les décisions qui intéressent l'entreprise.

Afin de défendre la réalisation de son objectif en même temps personnel et professionnel, il est possible dans des situations que le propriétaire dirigeant s'engage dans la formation et dans l'implication de son repreneur. Bien que ce dernier exerce déjà un travail dans l'entreprise, c'est durant cette étape que le repreneur développe les compétences nécessaires pour occuper la mission en tant que dirigeant d'entreprise.

Pour la dernière phase, celle du *désengagement* déterminé par l'entrée officielle du repreneur en poste, par le retrait du propriétaire comme dirigeant de l'entreprise et par le transfert entier de la responsabilité, du leadership et de responsabilités. Dans la majorité des cas de transmission des entreprises familiales, il est possible de trouver le propriétaire continué à participer à la gestion de l'entreprise après son retrait officiel. Par exemple lorsque le prédécesseur continué à présider le conseil administratif ou d'occuper des nouvelles tâches au sein de l'entreprise (HUGRON, 1991 ; CADIEUX, 2007). C'est-à-dire que le prédécesseur préserve un certain droit sur les décisions stratégiques de l'organisation.

Ainsi, pour d'autres, la phase de désengagement dans le cas d'une transmission familiale ne coïnciderait pas obligatoirement au transfert complet de la propriété et du contrôle, mais plutôt au changement de statut prédécesseur, même s'il conserve un certain droit de contrôle (CADIEUX et al., 2005).

Ensuite, la démarche de transfert de la propriété n'augmente pas de la même façon, ni au même rythme que celui de la direction, au cours de ce processus quatre phases principales à distinguer. La première, celle de la *planification*, indique la période selon laquelle le propriétaire produit une liste d'objectifs et de fondements pour déterminer la façon dont il assurera le transfert du capital ou des actions de son entreprise.

Dans des situations particulières, cette étape peut commencer dès le moment où le prédécesseur se lance en affaires, pour d'autres cas, cela ne se produira que lorsque le propriétaire dirigeant sera assuré d'un transfert intéressé et compétent. En outre, la deuxième étape, celle de la *consultation*, indique la période où le propriétaire consulte les experts dans le domaine, particulièrement pour le montage fiscal et juridique de la transmission de sa firme le conduisant à la troisième étape, celle où il fait un *choix*, plus particulièrement en faveur de ses considérations financières personnelles et de ceux de l'entreprise.

Enfin, la quatrième phase, celle de la *sanction*, se spécifie par la signature officielle des documents de transfert de la propriété. Tandis que dans la transmission familiale, la signature des documents peut ne pas être envisagée comme un indicateur de transfert total du capital-actions ou des actifs de l'entreprise. Cependant, le transfert de la propriété peut s'effectuer d'une manière progressive, selon les capacités de paiements du repreneur. (CADIEUX & BROUARD, 2009).

Pour terminer, cette adoration pour la problématique a permis d'acquérir des connaissances pour comprendre que la transmission à un membre de la famille peut être envisagée comme un mécanisme commençant bien avant l'implantation du repreneur dans l'entreprise et se clôture lors de retrait du prédécesseur. (HUGRON & al., 1992 ; LEBRETON-MILLER & al., 2004 ; CADIEUX, 2005).

3.1.2 La transmission familiale : les avantages et les inconvénients

Tableau (2) : la transmission familiale ; avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilleur transfert des connaissances ▪ Fort engagement chez les employés ▪ Capacité de résistance durant les périodes difficiles ▪ Maintien de la culture entrepreneuriale ▪ Possibilité pour le prédécesseur de conserver un lien avec son entreprise, même après avoir laissé officiellement les rênes à son successeur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus grande possibilité de conflits ▪ Népotisme ▪ Nécessité de convaincre les salariés de sa légitimité, de sa valeur réelle (pas seulement en tant qu'enfant du propriétaire dirigeant) ▪ Confusion des rôles familiaux et professionnels ▪ Supervision des autres membres de la famille ▪ Complexité du processus qui s'intensifie au fil des transferts générationnels

Source : CADIEUX, et BROUARD (2007) « la transmission des PME ».

D'après le tableau si dessus, la transmission familiale comporte plusieurs avantages et inconvénients. Parmi les avantages on note, *le meilleur transfert des connaissances*. Grâce à

l'importante durée nécessaire au processus de la transmission (OSEO, 2005). Aussi, le fort engagement des membres de la famille et des employés (ALLOUCHE & AMANN, 1998) la forte résistance de ce type d'entreprise pendant les périodes de crise (ALLOUCHE & AMANN, 1998 ; HUGRON, 1998), et la pérennité de la culture entrepreneuriale dans la famille. (BEGIN, 2007).

Par contre, la transmission familiale comporte aussi des inconvénients, comme la possibilité de conflits, à cause de l'indissociabilité de la relation entre l'entreprise et la famille dans la dynamique (BORK & al., 1996; HILBURT-DAVIS & DYER, 2003; ASTRACHAN & MCMILLAN, 2003; WARD et al., 2004), le népotisme, l'obstacle qu'engendre le contrôle des autres membres de la famille, particulièrement sur celui qui détient le poste de PDG (ST-CYR et RICHER, 2003), et la complexité de la démarche, qui grandit au fil des transferts entre les générations (GERSICH & al., 1997 ; HILLBURT-DAVIS & DYER, 2003).

3.2 La transmission interne

La deuxième forme de la transmission, ce que nous dénommons « la transmission interne », celle qui est faite à un ou plusieurs partenaires soient des cadres où des employés n'ayant aucune relation de parenté avec le prédécesseur. Plusieurs options de transmission interne sont possibles, selon lequel, un repreneur peut être un ou plusieurs cadres, un employé, un groupe d'employés ou, également des actionnaires minoritaires. Comme le résume le tableau (3). Chacune de ces options se diffère par l'importance de connaissance que le repreneur possède avant de lui à assumer la direction de l'entreprise.

Tableaux (3) : les options de la transmission interne

Un employé ou des Employés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le repreneur connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir travaillé ▪ Une meilleure préparation du repreneur ▪ Permits de garder l'expertise managériale de l'entreprise tout en protégeant les méthodes et procédés de l'entreprise
Un actionnaire ou des minoritaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le repreneur connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement ▪ Le repreneur peut connaître l'entreprise pour y avoir travaillé ▪ L'expertise managériale de l'entreprise est mieux préservée.
Un ou des Partenaires d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le repreneur connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir été impliqué financièrement ▪ Le repreneur connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir collaboré en tant que partenaire d'affaires, mais pas nécessairement au niveau du management

Source : CADIEUX, et BROUARD (2007) « la transmission des PME ».



Selon les résultats de l'étude d'OSEO (2005) démontre que 32 % des entreprises sont transférés à des anciens salariés. Le domaine d'activité pourrait, toutefois, avoir un effet sur le choix de repreneur. D'après COUNOT & MULIC (2004), « *les anciens employés reprennent le plus souvent des entreprises de service que l'ensemble des repreneurs* ». De même selon ces auteurs, « *Plus souvent qu'autrement, les anciens salariés qui n'étaient pas dirigeants reprennent de très petites structures alors que les cadres reprennent celles ayant plus de 10 employés* ». (COUNOT & MULIC, 2004). Par conséquent, dans une démarche de transmission interne deux paramètres peuvent être pris en considération pour définir le profil du repreneur, soit la taille et le secteur d'activité de l'entreprise.

En outre, la transmission à des salariés regroupés en coopérative constitue une forme à considérer. Selon des situations, les employés ont la possibilité d'acquérir l'entreprise selon une cadence qui correspond aux deux partenaires. D'un côté, cette formule permet le prédécesseur de quitter son entreprise tranquillement. D'un autre côté, elle protège l'acquisition progressive de la propriété et de la gestion chez les repreneurs. Pendant la dynamique de transmission, devenant graduellement propriétaires, les salariés doivent apprendre à diriger la firme qu'ils veulent reprendre selon les règlements en matière de coopération.

En résumé, dans le cas de transmission interne à un ou des employés-cadres, en vue de réussir la continuité de l'entreprise, le propriétaire et le repreneur sont forcés, dès que cela leur est possible, mettre au courant les employés de leurs intentions personnels. Plus aussitôt les employés sont au courant et engagés dans la dynamique de transmission, plus ils approuvent au projet de transmission et moins ils sont enclins d'abandonner l'entreprise.

Pour les anciens actionnaires minoritaires qui acquièrent, la plus grande part du capital peut, dans des situations, être à peu près proche à un repreneur externe s'il n'était pas employé. Il possède un savoir-faire et une connaissance extérieure à l'entreprise, le précédent dirigeant majoritaire étant susceptible de prendre les décisions stratégiques et diriger opérationnellement l'organisation. Les liens entre le propriétaire et le repreneur sont simplifiés par leur coopération préparatoire. Pour également, n'étant pas incorporé dans le personnel, le nouveau repreneur devra faire ses arguments au même titre que le repreneur externe. L'état du précédent actionnaire minoritaire salarié est évidemment distinct dans la mesure où il a une meilleure connaissance opérationnelle et stratégique de l'entreprise qu'il

reprend. Le transfert présentera pour lui à remplacer de rôle pour endosser celui de prédécesseur. (CADIEUX & BROUARD, 2009).

3.2.1 Le processus de la transmission interne

Pour réussir la transition, le propriétaire dirigeant à intérêt à choisir un tel repreneur selon leur projet de transmission. Cela permettra de répartir le processus de la transmission sur certaines années. Dans cette perception, le nouveau dirigeant peut être graduellement préparé pour assurer efficacement le nouveau poste et les nouvelles responsabilités qui l'attendent (MEDEF, 2007). De son côté, le prédécesseur peut se distancier tranquillement avec son entreprise. Également, le processus de la transmission interne comporte quatre étapes attachées au transfert de la direction : la *planification stratégique*, l'*entente*, la *cohabitation*, et *retrait*. Aussi, il comporte quatre étapes liées à l'échange de la propriété : la *planification*, la *consultation*, le *choix* et la *sanction*. Comme l'illustre le tableau (4) :

Tableau (4) : le modèle de la transmission interne

Cédant			
PDG			
Phase D1	Phase D2	Phase D3	Phase D4
Planification stratégique	Entente	Cohabitation	Retrait
Le transfert de la direction Le transfert de la propriété			
Phase P1	Phase P2	Phase P3	Phase P4
Planification	Consultation	Choix	Sanction
Emploi à temps partiel ou complet dans l'entreprise			
Repreneur			

Source : CADIEUX, et BROUARD (2007) « la transmission des PME ».

Dans un processus de transmission interne, les deux premières étapes du processus, à savoir la *planification stratégique* et l'*entente*, sont intimement rattachées. La première est celle où le propriétaire dirigeant de l'entreprise commence à élaborer son projet de transmission durant un bon nombre d'années. Pendant cette période de planification, le prédécesseur pense à l'avenir de son entreprise, ainsi que, l'évolution du domaine d'activité de celle-ci (LAUDIC & LHEURE, 2003).

En effet, la transmission interne présente un deuxième choix pour certains dirigeants d'entreprises familiales (WESTHEAD, SCHOLLES & BURROWS, 2008). Par la suite se succèdent les étapes de *cohabitation* et de *retrait*. Durant l'étape de cohabitation, le propriétaire dirigeant et le repreneur travaillent ensemble pour assurer le transfert du leadership. L'objectif de cette étape est de promouvoir le maximum de transfert de connaissance de côté du prédécesseur, simultanément que le repreneur acquiert des compétences nouvelles lui permettant de reprendre les guides le plus efficacement possible. (WESTHEAD, 1997).

Relativement à la dernière étape de la démarche de transmission interne, elle se caractérise par l'entrée officielle du repreneur en poste et par le retrait du prédécesseur de son poste de direction. Concernant, ce dernier point, les résultats des études récentes montrent que le propriétaire dirigeant peut rester dans l'organisation pendant une durée variante entre une et cinq années après la transition. (MANDL, 2004).

Pour le transfert de la propriété, on distingue là aussi quatre phases, la première celle de la *planification* ou le prédécesseur prépare une liste de principes et d'objectifs lui permettant de déterminer la façon dont il assurera sa future financière ainsi que celui de son entreprise. Concernant la deuxième, phase celle de la *consultation*, présente le moment où le nouveau dirigeant consulte les experts, spécialement pour le montage fiscal et juridique de la transmission de l'entreprise, les conduisant à la troisième phase, celle où ils effectuent un *choix*, spécialement à l'égard des règlements de transfert de la propriété. Enfin, la dernière phase, celle de la *sanction*, se caractérise par la signature officielle de divers documents. (CADIEUX & BROUARD, 2009).

3.2.2 La transmission interne : les avantages et les inconvénients

Généralement, le processus de la transmission interne comporte des avantages et des inconvénients, comme l'illustre le tableau (3). Parmi les avantages celle qui permet de maintenir l'expertise technique et managériale au sein de l'organisation tout en conservant la confidentialité de son savoir-faire, de ses procédés et de ses méthodes (BUHLER, 2006 ; LAMBERT et al, 2003). Ayant développé au sein de l'organisation depuis quelque temps, le repreneur détient une bonne connaissance des services et des produits de l'entreprise qu'il

acquiert et, dans une situation de changement exigé par les marchés, il connaît bien où et comment rectifier le tir pour assurer la survie de l'entreprise.

Aussi, cette forme de transmission permet d'améliorer l'esprit entrepreneurial au sein de l'organisation, en vue de diminuer le risque lié aux coûts de transactions (OSEO, 2005). En revanche, la transmission interne comporte certains inconvénients, à savoir la difficulté de trouver au sein de l'entreprise des cadres motivés, compétents et intéressés par la transmission (MEDEF, 2007). Ainsi que, l'apparition de conflits entre les employés intéresse par le projet de la reprise.

Tableau (5) : Avantages et inconvénients de la transmission interne.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confidentialité de la transaction ▪ Bon transfert des connaissances ▪ Meilleure préparation du repreneur ▪ Maintien de l'expertise dans l'entreprise ▪ Maintien de l'esprit d'entrepreneuriat au sein de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficultés pour le dirigeant de repérer les candidats potentiels et de les fidéliser ▪ Possibilité de conflits entre employés ▪ Nécessité de convaincre de sa légitimité en interne et en externe

Source : CADIEUX, et BROUARD (2007) « la transmission des PME ».

3.3 La transmission externe

Le troisième type de la transmission des entreprises faite à une ou plusieurs personnes n'ayant aucune relation, ni avec l'entreprise ni avec la famille, ce que nous appelons « la transmission externe ». Cette forme de transmission porte plusieurs différences : la firme peut être transmise à une personne physique ou à une entreprise (dans le cas d'une croissance externe). Selon les travaux de MEDEF (2007), « la cession à une autre entreprise est la première option à laquelle un chef d'entreprise peut penser. Elle est en effet la plus simple, puisqu'il n'aura pas à se soucier de la continuité du management qui sera repris par l'acheteur ». Cela résulte d'absence d'un repreneur compétent parmi les membres de la famille. (MEDEF, 2007).

En revanche, comme l'illustre le tableau (5), une pluralité d'options envisageables pour ce type de transmission, à savoir la cession à un concurrent, à un partenaire commercial (clients, fournisseurs), ou encore, la fusion avec une autre entreprise. Pour l'intégralité de ces options, repreneur n'a jamais eu de lien avec l'entreprise, sauf des relations commerciales. En effet, le

transfert de la direction et de la propriété dans le processus de transmission externe est simultané.

Selon DESCHAMPS (2000), « *la reprise d'une entreprise par une personne physique est le processus qui, par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie d'une entreprise, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structures, ressources humaines, financières, techniques, commerciales...).* Par conséquent, le particulier qui reprend une firme l'acquiert en devenant le propriétaire et le dirigeant ». (DESCHAMPS, 2000).

Tableau (6) : les options de la transmission externe

Concurrent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucune relation de parenté ▪ Peu de liens commerciaux ▪ Synergie possible ▪ Élimination d'un concurrent
Client	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucune relation de parenté ▪ Liens commerciaux et rapports professionnels antérieurs ▪ Intégration verticale par le repreneur ▪ Synergie possible
Fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucune relation de parenté ▪ Liens commerciaux et rapports professionnels antérieurs ▪ Intégration verticale par le repreneur ▪ Synergie possible
Autres investisseurs externes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité d'une acquisition pure et simple ▪ Possibilité d'un essaimage ▪ Possibilité d'une fusion d'entreprises ▪ Possibilité d'un regroupement d'entreprises

Source : CADIEUX, et BROUARD (2007) « la transmission des PME ».

3.3.1 Le processus de la transmission interne

En ce qui concerne la transmission externe, la pluralité de recherches qui s'y sont intéressées l'ont fait dans un point de vue du repreneur en tant que personne physique (PICARD & THEVENARD-PUTHOD, 2004 ; DESCHAMPS & PATUREL, 2005). Les travaux de recherches existants montrent ainsi que le processus de transmission comporte quatre principales phases : *la réflexion personnelle, la mise en œuvre du projet, la transition et la nouvelle direction*. Ce qui l'illustre le tableau (7). Au cours de ce processus, le propriétaire et le repreneur progressent dans leurs projets respectifs.

Cédant			
PDG			
Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Réflexion personnelle	Mise en œuvre du projet	Transition	Nouvelle direction
Transferts de la direction et de la propriété			
			PDG
Repreneur			

Tableau (7) : Le modèle de la transmission externe

Source : CADIEUX, et BROUARD (2007) « la transmission des PME ».

Quant à la première phase, celle de la *réflexion personnelle*, durant laquelle le propriétaire dirigeant et le repreneur pensent et définissent plus précisément leurs projets. Pour les deux partenaires, il faut d'abord arriver à prendre la décision de vendre ou d'acheter. Concernant le propriétaire dirigeant, la réflexion se fait généralement autour des projets de retraite (LAMBERT et AL, 2003). Il doit prendre la décision d'abandonner une organisation qu'il a créée et à laquelle il a consacré tout son temps et sa vie professionnelle. Pour le repreneur, il est plutôt soucieux par l'éventuelle mise en œuvre d'un nouveau projet, lequel aura certainement un impact crucial sur sa vie professionnelle, familiale et sociale.

Quant à la deuxième phase, celle de la *mise en œuvre du projet* correspond au moment où le repreneur étudie nécessairement l'entreprise envisagée. Cette phase se distingue par les rencontres qui se tiendront entre les deux partenaires, par les négociations, par la détermination de la valeur qu'ils feront de l'entreprise et par la signature éventuelle de l'entente (THEVENARD-PUTHOD, 2004 ; DESCHAMPS & PATUREL, 2005).

Selon LAMBERT et al. (2003), « lorsque le propriétaire dirigeant d'une PME cède son entreprise à un tiers, il doit s'assurer que cette dernière est en bonne santé financière et que le secteur d'activité dans lequel elle œuvre est prometteur pour les prochaines années ». (LAMBERT et al., 2003). Pour la troisième phase, à savoir celle de la *transition* est commencée par le transfert de la propriété de l'entreprise ainsi que le transfert du pouvoir du

dirigeant. Selon BARBOT & DESCHAMPS (2004), cette étape correspond à l'entrée graduelle du repreneur pendant laquelle il est évident d'observer le début de transfert de leadership.

Au cours de cette phase, le repreneur commence à comprendre l'organisation, et tente de déterminer la nouvelle tâche de dirigeant qui l'attend. Il s'agit évidemment d'une période d'anticipation et d'association durant laquelle le repreneur se rend dans l'entreprise, en fait une accumulation d'information par le biais d'observations, des questions qu'il pose au prédécesseur ou aux personnalités clés de l'organisation au cours de ses visites.

Pour la dernière phase, celle de la *nouvelle direction* correspond à la prise en main de la structure, par la fixation d'un nouveau leadership et par les modifications organisationnelles et stratégiques exigées par le nouveau dirigeant. Elle coïncide donc avec le moment où le repreneur intègre l'entreprise pour occuper son rôle en tant que dirigeant. Dès le moment où le prédécesseur quitte définitivement l'organisation, en même temps le nouveau dirigeant, commence, a créé des liens avec les employés (PICARD ET THEVENARD- PUTHOD, 2004).

Selon PICARD et THEVENARD-PUTHOD (2004), c'est la période à laquelle le repreneur rencontre des résistances auprès des employés, des clients et des fournisseurs. Le « *Le défi de la phase de management de la reprise est de taille. Le repreneur doit prouver sa légitimité dans le milieu, rassurer les partenaires de l'entreprise (clients et fournisseurs), gagner l'engagement et la motivation du personnel, tout en établissant un nouveau leadership et en développant un nouvel état d'esprit* ». (PICARD et THEVENARD-PUTHOD, 2004, p. 105).

Selon BOUSSAGE & al. (2004), cette dernière étape de la transmission externe s'exprime par une durée d'auto-socialisation pendant laquelle le repreneur doit se monter à l'écoute et faire preuve à sa modestie. Cela généralement, pour continuer à fonder sa pertinence et sa crédibilité. Pour LAMBERT et al. (2003), le prédécesseur serait devant deux importants choix à la suite de transfert de son entreprise. Soit de quitter l'entreprise immédiatement après que la transition est effectuée ou de rester dans l'organisation pour une période contractuelle. (LAMBERT et al., 2003).

3.3.2 Les avantages et les inconvénients de la transmission externe

Tableaux (8) : avantages et inconvénients de la transmission externe

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Récupération rapide d'un capital intéressant pour le propriétaire dirigeant ▪ Redéfinition stratégique bénéfique pour l'entreprise ▪ Continuité dynamique de l'entreprise ▪ Synergie éventuelle avec les précédents réseaux et expériences du repreneur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le peu de temps permettant d'établir une bonne interaction entre le cédant et le repreneur ▪ Possibilité de perte du savoir-faire ▪ Possibilité de pertes d'emplois ou de fermeture de l'entreprise ▪ Mauvais choix du repreneur ▪ Risque de perte de clients ▪ Risque de réactions négatives de la part des employés

Source : CADIEUX, et BROUARD (2007) « la transmission des PME ».

Comme l'illustre le tableau (5), la transmission externe comporte aussi des avantages et des inconvénients. Parmi les avantages on retient, la possibilité pour le prédécesseur de récupérer directement son capital et la possibilité de définir une nouvelle stratégie-bénéfice pour l'entreprise, spécialement dans les entreprises artisanales (PICARD & THEVENARD-PUTHOD, 2004). En contrepartie, l'existence du prédécesseur pendant la période de la transmission étant garante de la réussite (OSEO, 2005), le rattachement rapide du repreneur avec l'organisation, désintégration rapide du prédécesseur, l'établissement d'une bonne relation avec les protagonistes nécessite peu de temps et la perte du savoir-faire sont des inconvénients de taille qu'on ne peut pas négliger. (CADIEUX & BROUARD, 2009). Pour OSEO, (2005), la transmission externe constitue la forme de transmission la plus risquée. En effet, selon le même organisme, « *la connaissance de l'entreprise par le repreneur est un facteur incontestable de succès* ». (OSEO BDPME, 2005, p. 5).

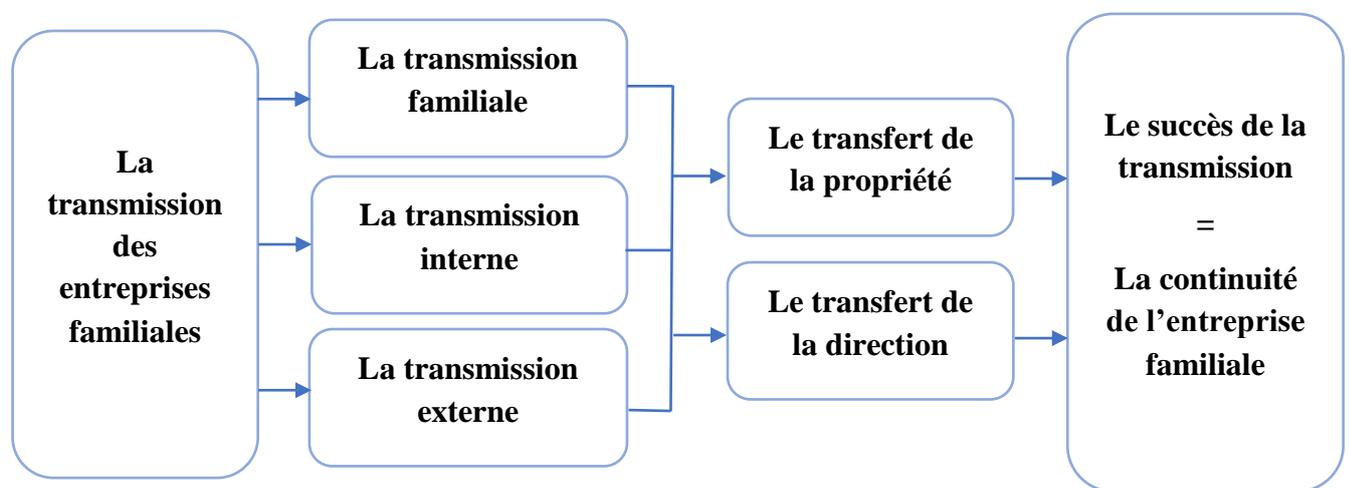
Parmi les importants obstacles liés à cette forme de transmission, à savoir la difficulté pour le nouveau dirigeant d'avoir la bonne information sur l'entreprise avant de l'intégrer et aussi d'être accepté par les employés qui sont dans l'organisation depuis plusieurs années (DASCHAMPS, 2000 ; PICARD & THEVENARD-PUTHOD, 2004).

En somme, la transmission des entreprises n'est pas un événement simple ou homogène que l'on serait porté à le croire, elle représente un défi majeur pour les dirigeants des entreprises familiales. Pourtant, la réalité de la transmission des capitaux humains, relationnels et des fortunes à la génération future constitue de nos jours un défi auquel l'entité familiale doit faire

face en vue d'assurer sa croissance et sa continuité. Cette aspiration ne peut être assurée et ne peut être atteinte par les entreprises familiales qu'à travers une bonne gestion capable de soutenir leur structure et de mieux gérer les relations entre les différentes parties prenantes (le fondateur, la famille, l'organisation...).

Le schéma suivant présente un modèle conceptuel en vue de construire une réponse schématisée de notre problématique :

Schéma (1) : le modèle conceptuel de recherche.



Source : les auteurs

Conclusion

Nous avons essayé à travers cette contribution d'exposer les principales formes de transmission, afin de permettre au dirigeant de mettre en place sa stratégie de planification qui lui permet d'assurer la continuité de leur affaire familiale.

La transmission des entreprises familiales est une démarche longue et délicate. Selon la revue de littérature consultée, la transmission des entreprises familiales reste encore condamnée par plusieurs obstacles, qui rendent la réussite de transfert de la relève très difficile. Pour cela, la continuité des entreprises familiales dépend en grande partie de la planification et la capacité du prédécesseur à se désengager des affaires courantes d'une entreprise qu'il a dirigées durant plusieurs années.



Le processus de transmission comporte donc deux dimensions (transfert de la direction et le transfert de la propriété), mais difficilement dissociables. Autrement dit, la réussite d'une telle entreprise dans le transfert de la direction ne signifie pas qu'elle a réussi dans sa transmission générationnelle. Alors que plusieurs entreprises réussissent dans le transfert de la direction, elles sont néanmoins souvent face à des problèmes au niveau de la transmission de la propriété, du fait que les prédécesseurs ont difficultés de lâcher-prise. Ceci a abouti à ce que les enjeux attendant à chaque transfert sont à l'origine de la différenciation dans les facteurs du succès liés à la transmission patrimoniale et ceux liés à la transmission managériale.

Les caractéristiques de chaque phase du processus de la transmission des entreprises familiales sont liées aux rôles joués à la fois par les prédécesseurs et les repreneurs, alors que ces rôles sont très importants dans les deux dernières phases du processus qui sont le règne-conjoint (l'entrée officielle du repreneur dans l'organisation) et le désengagement (désengagement de prédécesseur).

Bibliographie :

ACHA N., (2019), « Culture d'entreprise et orientation entrepreneuriale dans l'entreprise familiale : une perspective générationnelle », *Revue internationale des sciences de gestion*, Numéro 2 : Janvier 2019, p : 359-384

BOUSSAGE. S., LOUART, P. et MANTIONE-VALERO, G. (2004), « Mesure de la socialisation organisationnelle d'un repreneur de poste ou d'entrepris », *AGRH*, Montréal, Université du Québec à Montréal

CADIEUX L. & BROUARD F. (2009), « La transmission des PME : Perspectives et enjeux », *CANADA*, presse de l'université du Québec.

CADIEUX, L. (2005a), « La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18 (3), 343-355.

COUNOT, S. ET MULIC, S. (2004), « Le rôle économique des repreneurs d'entreprise. INSEE Première, n°. 975 », www.ceder-reprendre-une-entreprise.com, saisi le 12 avril 2007.

DESCHAMPS, B. (2000), « Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques ». Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Pierre-Mendès-France Grenoble.

DESCHAMPS, B. ET PATUREL, R. (2005). « Reprendre une entreprise saine ou en difficulté » 2^{ème} édition, PARIS, DUNOD.

LAMBERT, J.-C., LAUDIC, J. ET LHEURE, P. (2003). Céder son entreprise : quand et comment ? DUNOD, PARIS.

MANDL I. (2004), « Business Transfers and Successions in Austria », EISB Conference, Turku, 10th September.

MEDEF (2007), « Transmettre son entreprise : se préparer pour réussir », www.ceder-reprendreune-entreprise.com, saisi le 12 avril 2007.

OSEO Bdpme (2005). « La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO Bdpme ». http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf consulté le 17/05/2016

PICARD C. et THEVENARD-PUTHOLD C. (2004), « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, 23 pages.

WESTHEAD P. (1997), « Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies », Entrepreneurship and Regional Development, vol. 9, n°2, pp. 127-158.

ALLOUCHE, J. ET AMANN, B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », économie et sociétés, 8 (9), 129-154.

ARREGLE J.L., DURAND R. et VERY P., (2004), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales ». M @n@gement 7 (1), 13-36.

BARBOT, M.-C. et RICHOMME-HUET, K. (2007), « Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », Économies et Sociétés, 16 (1), 57-90.

BENTEBBAA S., ABDOUNE R., LOUITRI A. et PACITTO J. (2014), « La pérennité des entreprises familiales : une affaire de valeur ? Essai de contextualisation sur le cas marocain ». 2014.

BUGHIN C. & COLOT O. ET FINET A. & VANDER CASSYEN B., (2009), « Transmission des entreprises familiales et gouvernance cognitive », Université de MONS, centre de Recherche Warocqué.

CADIEUX L., HUGRON P. et LORRAIN J. (2000), « La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigée par des femmes », Actes du 5e Congrès international francophone sur la PME, octobre, Lille.

CADIEUX L. & LORRAIN J. (2002), « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », 6e Congrès international francophone sur la PME – octobre, HEC – Montréal.

CADIEUX L., DBA & BROUARD F. DBA, CA (2007), « La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte » communication soumise à l'Académie de l'entreprenariat 2007 Sherbrooke, 4-5 octobre 2007.

DAVIS J.-A. et KLEIN S. (2004), « Succession », in KENYON-ROUVINIEZ D. et WARD J.L. (2004), « Les entreprises familiales », Que sais-je ? PUF, 127 pages.

HILBURT-DAVIS, J., DYER, G. Jr. (2003), « Consulting to Family Businesses: A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation San Francisco »; Jossey-Bass/Pfeiffer.

LEBRETON-MILLER, I., MILLER, D. et STEIER, I. P. (2004), « Towards an integrative Model of Effective FOB Succession », Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 28, n° 4, p. 305-328

MELLERIO O. (2009), « Transmission de l'entreprise familiale », Rapport à Hervé NOVELLI, octobre 2009.

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

TOULOUSE J. M. (1980), « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur », Revue Commerce, vol. 1, n° 6, 124-134.

TRANSREGIO (2005), « Enquête sur la transmission d'entreprise dans sept pays européens, [https:// www.rhone-alpes.cci.fr/transregio/Brochure.pdf](https://www.rhone-alpes.cci.fr/transregio/Brochure.pdf) », consulté le 05/05/2016.