

La transmission comme phase cruciale à la pérennité du contrôle familial au sein des entreprises

Transmission as a crucial phase to the sustainability of family control in companies

Tarik QUAMAR, (Enseignant-Chercheur)

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Ain Chock
Université Hassan II Casablanca, Maroc*

Noureddine LOTFI, (Doctorant)

*Laboratoire Finance, Banque et Gestion des risques
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Ain Chock
Université Hassan II Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	CHOUAIB DOUKKALI's Faculty of legal, economic and social sciences. Address: National Road N°1 El haouziya, P.O. Box n°356 24000 Tel: +212523379301 Fax: +212523355242
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	QUAMAR, T., & LOTFI, N. (2023). La transmission comme phase cruciale à la pérennité du contrôle familial au sein des entreprises. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-1), 240-252. https://doi.org/10.5281/zenodo.7581858
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: October 10, 2022

Published online: February 05, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 1-1 (2023)

La transmission comme phase cruciale à la pérennité du contrôle familial au sein des entreprises

Résumé :

Durant les périodes qui tracent le processus professionnel des entreprises familiales, celle de la transmission qui constitue sans controverse la plus décisive. Sa préparation reste capitale pour la stabilité de l'entreprise familiale. Elle provoque des planifications afin de garantir une cohésion familiale et la durabilité de l'entreprise à travers les futures générations (Lansberg, 1988). La gouvernance de l'entreprise suppose l'aptitude du manager à planifier les ressources, mesurer le degré d'engagement du successeur, ainsi que de la recherche des opportunités stratégiques en découlant (Charreaux, 2008). Il en ressort que le choix d'un repreneur interne semble plus opportun. Le but de cet article est d'éclairer le phénomène de la transmission et son impact sur le développement et la pérennité de l'entreprise familiale. IL met l'accent sur le fait que l'indépendance de ce type de structures et leur mode de contrôle leur permettent de poursuivre, en toute singularité, leurs objectifs de croissance et de contribuer au développement économique. Dans cette perspective, le prédécesseur donne le privilège à un successeur interne, qui a grandi dans le milieu de l'entreprise et de la famille afin d'en tirer les avantages qui lui facilitant d'identifier les ressources cognitives de l'entreprise et de poursuivre en toute liberté des objectifs de pérennité tout en adoptant les opportunités stratégiques adéquates, selon un processus de prise de décision collégial.

Mots clés : transmission, entreprise familiale, gouvernance, pérennité, relation d'agence.

Classification JEL : D21

Type de papier : Article théorique

Abstract:

During the periods that trace the professional, process of family businesses, that of the transmission which constitutes without controversy the most decisive. Its preparation remains essential for the stability of the family business. It provokes planning in order to guarantee family cohesion and the sustainability of the business through future generations (Lansberg, 1988). Corporate governance assumes the ability of the manager to plan resources, to measure the degree of commitment of the successor, as well as the search for strategic opportunities arising therefrom (Charreaux, 2008). It appears that the choice of an internal buyer seems more appropriate. The purpose of this article is to shed light on the phenomenon of transmission and its impact on the development and sustainability of the family business. It emphasizes that the independence of these types of structures and their mode of control allow them to pursue, in all singularity, their growth objectives and to contribute to economic development. In this perspective, the predecessor gives priority to an internal successor, who grew up in the business and family environment in order to draw the benefits that facilitate him to identify the cognitive resources of the business and to freely pursue sustainability objectives while adopting appropriate strategic opportunities, according to a collegial decision-making process.

Key words: transmission, family business, governance, sustainability, agency relationship.

JEL Classifications: D21

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Dans toutes les économies, les entreprises familiales occupent une place de choix représentant entre 70% et 80% du tissu économique mondial et assurant plus que la moitié des emplois pour l'ensemble des secteurs d'activité, et ce grâce à leur stabilité, engagement à long terme et responsabilité envers leurs communautés et leur personnel. La croissance de l'activité de ces entreprises et l'accumulation d'expérience par leurs propriétaires dirigeants développent chez ces derniers l'obsession de transmettre leurs savoir-faire aux générations futures. Dans ce contexte, la transmission est considérée comme la pierre d'achoppement de ce modèle d'entreprise, car elle peut placer les deux dimensions personnelle et professionnelle en conflits directs et faire courir des risques tant à la famille qu'à l'entreprise.

La recherche sur l'entreprise familiale a nettement évolué partant de la publication de l'ouvrage de Berle et Means (1932) qui décrit la séparation entre la propriété du capital et le pouvoir dans l'entreprise en ouvrant la voie à la révolution managériale décrite par J. Burnham (1941). Cette séparation des pouvoirs s'est encore développée dans les travaux de Jensen et Meckling (1976). Puis, depuis les années 90 et en réaction aux excès et déboires des patrons des grandes entreprises managériales, on redécouvre les vertus du capitalisme familial.

L'enjeu de la transmission à la génération suivante est un facteur clé de pérennité des entreprises familiales. Or la majorité des entreprises familiales procèdent tardivement à la transmission. Au-delà du cadre juridique qui reste onéreux et complexe, les recherches mettent l'accent sur les difficultés psychologiques et financières qui heurtent les héritiers à prendre la relève. Cela fait que seules les entreprises les plus rentables se transmettent à la génération suivante. Dans ce sens se sont développées des théories relatives à l'héritage et la transmission psychique fondée sur le principe de la thérapie familiale psychanalytique (TFP) permettant de bien cerner certaines caractéristiques de gestion attachées aux différentes générations. Ces derniers travaux réalisés par Kaës (1993 et 2005), Granjon (2005, 2010 et 2011) et Eiguer (2001, 2006 et 2007) ont précisé que « le succès de la transmission conditionne la survie même de l'entreprise, préserver et à créer des emplois et contribuer à sécuriser les économies locales. L'entreprise familiale est avant tout un modèle durable.

À cet effet, nous essayerons d'apporter un éclairage particulier sur les passerelles existantes entre la dynamique de l'entreprise familiale et les profondeurs généalogiques de la famille. Certes, le concept de la famille est universel, mais cela n'empêche pas de dire que chaque famille est différente par rapport à l'autre, vit son histoire, s'aligne avec son présent et projette son avenir. Nous allons puiser dans une analyse de la quintessence du groupe familial s'inscrivant dans les phénomènes de répétitions, des secrets et non-dits, impactant l'entreprise et ses fondements repérables.

Pour y parvenir, nous présenterons dans le premier axe une analyse des théories permettant d'expliquer le phénomène de la transmission au sein des entreprises familiales. Ensuite, dans un deuxième axe, nous détaillerons les aspects relatifs à la planification de la transmission et les contraintes qui s'y heurtent.

1. Le cadre théorique qui jalonne les études sur la transmission dans les entreprises familiales :

1.1 Analyse de la théorie de l'agence : impact pernicieux des conflits d'intérêts et asymétrie d'information.

Comment la théorie de l'agence serait-elle pertinente pour caractériser l'entreprise dite "familiale" ?

L'analyse de Berle et Means (1932), a conclu que le fondement de la théorie de l'agence repose sur la séparation entre la propriété et le management. Ross (1973) par orthodoxie a formalisé qu'une relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsque l'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal dans un domaine décisionnel particulier. Il se débouche d'une allocation du pouvoir décisionnel du propriétaire (principal) à un manager professionnel (agent) qui doit, à priori, agir dans le sens des intérêts de ce propriétaire en maximisant sa richesse. Jensen et Meckling (1976), perçoivent la firme comme une fiction légale qui sert à une relation d'équilibre délicate où les parties en présence provoquent une divergence d'intérêts et chacun d'eux agit unilatéralement pour maximiser son utilité.

Les relations conflictuelles génèrent des coûts d'agence. Selon Jensen et Meckling (1992 ; p262), « les coûts d'agence représentent les coûts résultant des conflits d'intérêts dans les situations de coopération et sont égaux à la somme des coûts de conception, de mise en œuvre et de maintenance des systèmes d'incitation et de contrôle et de la perte résiduelle, c'est-à-dire du manque à gagner lié à la résolution imparfaite de ces conflits ».

Les phases de développement de l'entreprise sont aussi source de conflits. En effet, c'est un moment où les ressources, le capital et le temps manquent. On peut mettre l'accent également sur les situations où les fondateurs s'investissent plus que nécessaire sur des activités qui dépassent leurs compétences et capacités ou encore les difficultés et les appréhensions des fondateurs à transmettre l'entreprise à la génération future. L'étude de l'université de Wharton en 2012 a identifié différentes sources de conflits et a étudié leur corrélation avec la fréquence des conflits dans les entreprises familiales. D'après l'étude il apparaît que l'allocation des ressources en fonction des besoins contribue à favoriser l'apparition des conflits que ces derniers soient liés aux tensions familiales ou à l'exploitation de l'entreprise.

En fait chaque individu rationnel dans la recherche de son intérêt personnel (selon l'axiomatique néo-classique) peut recourir à la ruse, car les engagements contractuels lui sont défavorables. Ou bien il peut profiter de la liberté qui lui est accordée pour prendre des décisions et démarches différentes à celles qui ont été prédéfinies avec son mandat. Cela est d'autant plus probable que s'il exerce une activité, c'est parce qu'il est considéré comme il est acquis plus d'informations et de compétence que le principal.

Il existe donc une asymétrie d'information entre le principal et l'agent, c'est-à-dire qu'un des deux agents possède plus d'information que l'autre sur les états de la nature. Cette asymétrie d'information renvoie à l'axiomatique de l'information parfaite.

Dès lors que l'information n'est pas parfaite, l'efficacité attributive du pouvoir est remise en cause et les transactions deviennent coûteuses, car l'opportunisme des mandataires provoque une incertitude sur la situation réelle. L'agent peut ne pas prononcer toute l'information ou la falsifier. On parle d'un aléa moral qui pourrait conduire à une anti-sélection. Donc il ya un risque moral lorsque l'une des parties fait recourir à des actions cachées, l'autre partie en subissant les conséquences.

Comment les auteurs font emprunter leurs études sur les entreprises familiales ?

1.2 L'entreprise familiale : présentation des intérêts monolithiques entre le principal et l'agent

Les entreprises familiales possèdent un caractère spécifique, le propriétaire et le dirigeant sont les mêmes acteurs qui projettent leurs objectifs de maximisation de la richesse et donc les coûts d'agence sont réduits. La dimension sentimentale au sein des entreprises familiales amplifie le partage des valeurs en développant des anticipations mutuelles et convergentes.

Cette congruence des objectifs retire son importance de la volonté de la famille de garder la réputation de l'entreprise et de la sienne et même préserver la propriété dans son clan. La

monolithique familiale permet de maîtriser les problèmes et résorber les coûts d'agence (Fama et Jensen, 1983, p. 306).

L'introduction de la dimension familiale dans l'entreprise permet de poursuivre des objectifs financiers et non financiers (Tagiuri et Davis, 1996). En raison de cette dichotomie, Chrisman et Chua (2004) affirment que les problèmes et les coûts d'agence accroissent davantage dans les entreprises familiales.

Cependant pour (Chua, Chrisman et Sharma, 2003) certaines actions qui s'avèrent coûteuses dans les entreprises managériales peuvent ne pas l'être chez leurs homologues familiaux. Par exemple, quand le dirigeant familial intègre un membre de la famille dans l'entreprise et après un certain temps, il constate que ce membre est improductif pour l'entreprise. Cette action ne constituerait pas un coût d'agence en raison du maillage des objectifs des membres de la famille. Le groupe familial se caractérise en effet par des liens d'alliance et de filiation, et par des liens destinés à le protéger.

Par ailleurs, pour encadrer le contrôle et perpétuer le développement de l'entreprise, les dirigeants prennent des décisions et activent des actions tout en sacrifiant leurs intérêts en tant que propriétaires. Ces derniers restent la clé de voute qui suppose leur identification afin de bien mesurer les coûts d'agence. Ce constat est illustré dans l'étude d'Hirigoyen (1985) en introduisant les utilités des dirigeants-propriétaires relatives aux avantages non pécuniaires pour réaliser l'optimisation du processus global de décision dans les entreprises familiales. Grajon (2010) évoque « le contrat fondateur de la famille, contrat social, juridique, ainsi que contrat psychique » déterminant « un projet commun, à partir des investissements partagés », mais qui impliquent un engagement de rejeter ou de ne pas révéler certains éléments dangereux pour l'intégrité du groupe ou le respect de ses règles. C'est ce qui s'appelle « le pacte dénégatif » (Kaës, 2005), par lequel inconsciemment et de façon implicite, ce qui doit rester caché n'est pas dévoilé et reste maintenu hors d'atteinte.

1.3 La thèse de la théorie de l'intendance : imbrication des rôles entre acteurs

La caractéristique principale des entreprises familiales, au-delà des définitions précises qui peuvent en être données par tel ou tel organisme, est l'imbrication entre le patrimoine privé et le patrimoine professionnel. Certains auteurs parlent même d'absence de séparation des patrimoines.

Cette particularité suscite la mise en place des règles d'organisation sous peine de mettre en risque à la fois l'entreprise et ses dirigeants actionnaires familiaux. L'ensemble de ces règles généralement appelé « gouvernance » qui désigne à la fois le mode de prise de décision et les règles d'organisation d'un corps collectif.

Légalement une entreprise ne peut exister que si ses fondateurs sont liés par un « affectio societatis » qui est l'élément intentionnel qui définit et caractérise l'entreprise que ce soit civile ou commerciale.

Sans la volonté de plusieurs membres de la famille pour réaliser un projet commun, l'entreprise ne peut pas exister. Ce désir commun est désigné par le terme « affectio familiae » qui n'est pas forcément présent au moment de la création de l'entreprise familiale. Donc il faut que celle-ci atteigne un certain niveau de maturité pour que l'« affectio societatis » se transforme en « affectio familiae ». Celui-ci est considéré comme la clé de voute des entreprises familiales.

Dès lors, la gouvernance de l'entreprise familiale est un concept très particulier et différent de la théorie d'agence qui retient " des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs " (Melin et Nordqvist, 2000, p.7). Donc la théorie de l'intendance projette l'entreprise par le biais du pouvoir et de l'influence exercée par la famille sur l'entreprise contrairement à la théorie de l'agence qui analyse les relations entre le propriétaire et le manager.

1.4 L'altruisme foisonne les intérêts convergents au sein des entreprises familiales

La théorie de l'intendance s'appréhende généralement comme conception dans laquelle forme une relation profonde entre les dirigeants-proprétaires et les employés qui sont considérés comme des intendants, ce qui implique l'harmonisation de leurs objectifs. Dès lors, le comportement d'intendance se trouve emprisonner par des facteurs psychologiques : la motivation, l'identification et le pouvoir.

Si la motivation dans la théorie de l'agence se fonde sur les " récompenses " monétaires, nécessaires pour réduire les asymétries d'information et le comportement opportuniste, cette idée est totalement opposée dans la théorie de l'intendance, la motivation des acteurs prédomine sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow (croissance, accomplissement, etc).

En outre, l'entreprise construit toujours l'identité du dirigeant qui s'attache toujours à la réflexion des membres de la famille. Il se comporte donc toujours en tant qu'intendant des ressources plutôt que peut agir d'une manière opportuniste du fait de son engagement intentionnel vis-à-vis des valeurs organisationnelles.

L'amplification du pouvoir personnel se répercute sur les relations d'intendance. On peut dire que le comportement d'intendance est imbibé dans les entreprises familiales qui donnent l'importance aux objectifs non financiers (Zahra, 2003).

Ce comportement d'intendance fait émerger le concept de l'altruisme qui a été fréquemment perçu en économie par la prise en compte positive de l'utilité de l'autre dans le temps, dans le cadre de relations intergénérationnelles ascendantes (Becker, 1974) ou descendantes (Barro, 1974).

L'altruisme marque l'existence du bien-être commun entre le dirigeant propriétaire en tant que fondateur et les membres de sa famille. Ceux-ci devraient être anticipés dans leurs relations et interagissent d'une manière réciproque (Schulze et al. 2001). Grâce à ce comportement, ils se considèrent comme actif clé de l'entreprise familiale (Zahra, 2004)

L'altruisme permet également de projeter des objectifs convergents c'est-à-dire d'acquérir les désirs de la famille et combattre les entraves au développement tout en assurant une meilleure de l'entreprise (Zahra, 2004).

1.5 La théorie cognitive : un système de perspective unifié pour la performance des compétences et de l'avantage concurrentiel des entreprises familiales.

Dans le domaine de gouvernance des entreprises manipulées par le courant contractuel et disciplinaire existent des conflits d'agence entre propriétaire et dirigeant auquel ils doivent être disciplinés. Au regard de cette relation et en cas de résultats défavorables par rapport à ce qui a été prédéfini, implique le remplacement de l'agent qui constitue une sanction envisageable.

L'approche cognitive de la gouvernance, qui émane notamment de la théorie RBV (Resource Based View), ne considère pas la firme comme un nœud de contrats, mais bien comme un répertoire de ressources et de connaissances spécifiques émergeant l'avantage compétitif distinctif.

La mise en place d'un système de gouvernance permet d'identifier les caractères spécifiques et de rapatrier les choix stratégiques, ainsi qu'à la résolution des conflits cognitifs sous-jacents. Par conséquent le dirigeant acquiert des compétences et de latitude managériale encourageant sa créativité entrepreneuriale ainsi que la collégialité des équipes en place.

Selon Arrègle et al. (2004), la théorie cognitive permet de déterminer dans quelles conditions les ressources de la firme familiale permettent d'avoir un avantage concurrentiel dans des processus organisationnels spécifiques. Il s'agit du Familiarisme ou Familiness qui est considéré comme « l'ensemble unique de ressources d'une entreprise particulière en raison de

l'interaction des systèmes entre la famille, les membres de la famille et l'activité » (Williams et Habbershon 1999).

La thèse cognitive a mis l'accent sur les valeurs inhérentes pour la performance des compétences et créent des liens puissants d'appartenance qui différencient les entreprises familiales des autres managériales ; les relations soudées entre les membres de la famille, la symétrie d'information, une culture totalement différente avec les entreprises non familiales, indépendance financière, la présence d'une perspective. C'est un système de perspectives unifié pour une structure organisationnelle et un avantage compétitif de l'entreprise familiale (Williams et Habbershon 1999).

Les acteurs peuvent tirer profit de l'appartenance à ce réseau social et utiliser ces ressources sociales pour des fins économiques s'ils disposent la capacité et l'opportunité d'entamer des transactions sociales et que les membres de la famille doivent se comporter positivement à leurs propos. C'est une perspective à long terme, une culture clairement définie, une information mieux partagée et de meilleures qualités sont autant d'éléments qui peuvent également influencer favorablement la performance de l'entreprise familiale (Arrègle et al. 2004).

Ce répertoire consolidé s'applique aussi bien du côté de la famille que du côté de l'entreprise dans le cadre d'une approche disciplinaire où on peut considérer que les entreprises familiales bénéficient de ces deux entités, qui interagissent et structurent de façon réciproque. Par conséquent, ce répertoire engendre des avantages concurrentiels distinctifs.

Cependant ces ressources et connaissances communes et spécifiques peuvent assurer la continuité par une équité concurrentielle, mais ne garantissent un avantage concurrentiel soutenable (Williams et Habbershon 1999), elles peuvent même subir de désavantages (Davis 2001).

Une gouvernance cognitive joue un rôle pertinent pour instaurer un avantage soutenable de sorte qu'à ce niveau les entreprises familiales doivent maîtriser et protéger leurs ressources, compétences et capacités qu'elles détiennent. En outre une bonne gouvernance cognitive se base sur la capacité du dirigeant à percevoir et construire de nouvelles opportunités, ainsi qu'à rabaisser les conflits cognitifs latents à ces choix stratégiques (Charreaux, 2002).

2. La transmission au sein des entreprises familiales

De toutes les étapes qui tracent la vie des entreprises, celle de la transmission qui constitue sans doute l'une des plus cruciales. Sa planification reste déterminante pour la survie de l'entreprise familiale. Elle implique des préparations en vue d'assurer l'harmonie de la famille et la continuité de l'entreprise à travers les futures générations (Lansberg, 1988).

Quand l'entreprise subit un événement inattendu, particulièrement quand le fondateur se détache soudainement de la scène après son décès ou une maladie grave, la question d'adaptation aux nouvelles conditions est très souvent mal gérée par l'entreprise (Beckhard et Dyer, 1983). Par rapport à toute autre entreprise se pose ici le problème supplémentaire de choix du critère de la succession ; lien de sang ou compétence ? (Beckhard et Lansberg, 1983).

Certes un fondateur (parent) quand il pense à la transmission vise automatiquement ses enfants. Cela nécessite un dialogue très approfondi. À ce stade-là, pourquoi et comment dans les entreprises familiales en phase notamment de la transmission, le dialogue passe ou ne passe pas.

2.1 Planification de la transmission et relation prédécesseur-successeur

Dans le sujet de la transmission Grange-Ségéral (2009) explique clairement comment, avant d'être mis au monde, chaque enfant est tout d'abord l'objet d'une création imaginaire de ses

parents qui exprime ses espérances et rêves non aboutis ou les souffrances endurées par le groupe familial dont l'enfant va faire partie. Préparer les successeurs et le moment de la succession est crucial. Pour que la génération suivante prenne la responsabilité de direction, il faut que celle-ci accomplisse les connaissances et les compétences requises quand la transmission a finalement achevé. La gouvernance de l'entreprise repose sur la capacité du dirigeant à optimiser la recherche des ressources et capacités spécifiques, ainsi que des opportunités stratégiques en découlant (Charreaux, 2008). Il en ressort que le choix d'un repreneur interne semble plus opportun.

Au moment de la transmission, la notion de dialogue prédécesseur-successeur et est un enjeu primordial de cette étape, à partir de cela vont apparaître leurs divergences personnelles, pécuniaires ou capitalistiques ainsi que des expressions de leurs volontés individuelles. Cela nécessite une bonne collaboration laquelle sera favorisée à condition qu'ils aient une vision commune. Ainsi (Depret et Hamdouch, 2004). Confirment que les mécanismes de gouvernance sont ainsi progressivement « co-produits » par l'ensemble des parties prenantes. Mouline (2000, p. 209) montre que c'est un espace familial que se développent les aspirations, les savoir-faire, les normes et les valeurs qui vont permettre de préparer le futur rôle de dirigeant d'entreprise familiale. Par conséquent il procure les règles et les normes de l'entreprise qui lui facilitent le décodage du répertoire cognitif de l'entreprise familiale et la mise en place des choix stratégiques pertinents.

Cependant l'adoption des visions stratégiques à partir des ressources spécifiques de l'entreprise familiale fait émerger des conflits sous-jacents qui sont inévitables. De ce fait le repreneur familial doit disposer non seulement les compétences et les connaissances nécessaires pour diriger ces conflits, mais aussi d'instaurer le processus de décision collégiale sous l'angle d'une gouvernance habilitante (Charreaux, 2008).

L'importance de l'esprit collégial qui affecte au repreneur le rôle d'animateur, du médiateur des acteurs (Poincelot et Wegmann, 2005) surgit des mesures d'intégration susceptibles d'ancrer son enracinement. Ainsi Barach et al. (1988) proposent deux stratégies permettront la mise en place du successeur : la première est celle d'intégration par le bas niveau low-level entry strategy où le successeur amorce l'apprentissage des tâches simples qui vont l'aider au fur et à mesure à intégrer dans l'entreprise et de former sa crédibilité. La seconde est celle de delayed entry, qui permet au repreneur de s'enfoncer d'une expérience au-delà du contexte familial et de bâtir une relation profonde avec les salariés. Cette phase garantit aussi le principe de la collégialité des équipes.

Le degré de succès de la transmission est fondamentalement lié à la nature des liens, nous repreneons en synthèse quatre points essentiels.

2.1.1 La clarification

La clarté est le point de départ que le prédécesseur prédéfinit sa volonté à la transmission. Alors quand la famille donne la primauté à un repreneur interne lors de la transmission, signifie qu'elle désire la pérennité de l'entreprise. Cela nécessite une préparation très claire de sa part afin d'aboutir à un très bon succès de cette opération (Mouline, 2000). Donc le prédécesseur doit bien sélectionner le repreneur, choisir le moment et le mode du transfert du savoir-faire et de la connaissance. Toutes ces perspectives doivent être combinées et traitées simultanément.

La clarification implique aussi un désengagement du dirigeant et renoncer à la main de la direction au successeur. Cependant le retard de ce désengagement peut bloquer le processus de la transmission et perturber l'activité et la gestion de l'entreprise engendrant des conflits entre les parties prenantes qui restent oscillent de deux directions, le « prédécesseur » et le « successeur » (Davis et Harveston, 1998). C'est en essayant de tracer le chemin convenable, on peut y arrivera facilement.

2.1.2 Le temps

La clarté est étroitement liée au temps pour émerger et présenter un calendrier d'exécution de ses enjeux. Le temps profite au temps, c'est-à-dire ne pas précipiter les choses. Il semble nécessaire que ce temps puisse être un ajustement éventuel des intentions familiales qui se varient périodiquement (Bayad et Barbot, 2002). Il permet également d'une révision (en cas de nécessité) du plan de transmission.

Le temps permet de voir grandir les enfants, mais les voir grandir et évoluer ne signifie pas pour autant qu'ils deviennent près à prendre le flambeau, l'apprentissage et l'acquisition de l'expérience sollicite du temps. Selon une enquête menée par (BARACH et al., 1988) qui préconisent le passage familial d'une génération à une autre, les conduirait à constater qu'un délai de deux à quatre années est idéal pour que le successeur interne s'adapte dans l'entreprise et régularise les conflits ainsi pour qu'il soit reconnu par le personnel ?

2.1.3. Le maillage

Le prédécesseur et le successeur sont le noyau du processus de la transmission. Leurs relations influencent le résultat de la succession. La continuité de l'entreprise ne se réfère pas seulement sur des bases strictement familiales et patrimoniales, mais également sur la cohésion qui doit être entretenue entre les deux parties. Cette cohésion est structurée sur le principe de confiance et le respect mutuel (Fattoum et Fayoll, 2008). La cohésion reste possible et suggère la récréation d'une nouvelle relation entre le prédécesseur et le successeur même avec la difficulté de bien comprendre les nouvelles générations à cause de différences d'âge, de formation académique et/ou universitaires et de visions.

2.1.4 Transmission généalogique collective

Le processus de transmission doit profiter à l'entreprise et non aux propres intérêts personnels ou patrimoniaux. L'autorité personnelle réduit le champ du dialogue profitable ou responsable. Il faut voir au cours de cette période complexe de la transmission les autres parties concernées vont accepter ou non, car si on peut trouver les partisans de ce processus chez certains membres de la famille, il peut y avoir du refus et préjudice chez d'autres. Dès lors commence tout le champ de la négociation, de la concertation et du partage.

Néanmoins, l'atmosphère familiale doit s'inscrire dans un principe responsable : chaque membre de l'entreprise est une entité collective et sociale plus large et plus riche que l'environnement personnel de ses dirigeants. Il faut qu'il y ait un projet de transmission du capital humain, au sens d'un patrimoine qui accroît dans le bon sens la qualité des échanges, discussions et compromis afin d'encourager la continuité générationnelle de l'entreprise (Yan et Sorenson, 2006).

2.2 Les contraintes de la transmission dans l'entreprise familiale

Le dialogue en entreprise familiale en phase de transmission trouve trois limites qu'il faut connaître au préalable pour anticiper et réduire les risques d'une possible mésentente ou incompréhension des parties :

2.2.1 Le risque de l'acceptation :

Les parents essaient d'équilibrer la transmission familiale entre tous les enfants. Il est rare que les enfants aillent contre les volontés des parents et refusent la donation. Tous ceux-ci ne passent pas facilement et les enfants successeurs devraient avoir la conscience qu'un dirigeant ne prendra pas le titre en soit bien au contraire assumera des responsabilités très rigides sans qu'il fasse entraver la continuité de l'entreprise (emploi familial, stratégie...). Une étude réalisée par (Mouline, 2000) auprès des entreprises familiales françaises résulte que la préparation de du successeur joue un rôle primordial pour ses futures fonctions.

Paradoxalement, l'époque où les enfants suivaient les traces de leurs parents est révolue (Stavrou 1999). Ainsi Ambrose (1983, p. 53) montre également que plus les enfants ont un niveau d'éducation élevé, moins ils sont intéressés par la reprise de l'entreprise familiale. Ces résultats sont confirmés par (Birley 1986) qui montre que 42 % des universitaires américains ne sont pas intéressés par l'entrepreneuriat familial.

Dès lors, la décision de transmission suggère une volonté réelle des successeurs qui acceptent le pari et sous quelles conditions. Cette acceptation se matérialise par une contribution positive dans la période de transmission : la mise en place des plans, la planification de l'activité de l'entreprise et même la révision des organes de contrôle s'il s'avère nécessaire de désigner de nouvelles personnes pour lui collaborer.

Un successeur doit être entièrement engagé, motivé et préparé afin d'assumer son rôle de futur dirigeant (Ibrahim et al, 2004). C'est la projection dans la futur des successeurs en se basant sur leurs volontés propres, communes et partagées qui fait réussir la transmission avant d'entamer les moyens juridiques et financiers.

2.2.2 Le risque de l'argent

Les affaires d'argent sont parfois par principe, parfois comme point d'appui à une opposition, ou de rupture pour des conditions de travail différentes. Il faut reconnaître que pas mal de famille s'effondre à cause de l'aspect financier. La différenciation dans les responsabilités et de leurs rémunérations en entreprise (entre enfants, cousins, etc.) induit des discordances avérées ou latentes dont la conséquence est le volet financier

L'éducation en principe de l'argent pour les enfants suscite un travail préalable de la transmission même si ses modèles sont peu nombreux et il semble difficile de les généraliser : travail et argent, argent et économies, argent et responsabilité morale.

Les grandes universités et écoles internationales de management et du commerce ont mis le principe de l'argent sur le devant de la scène de l'économie et de finance des entreprises au détriment de la valeur du travail.

2.2.3 Les volontés divergentes

Le principe de transparence et d'écoute réciproque contribue expressément aux objectifs de la transmission. Or les solutions imposées par les parents pour que l'enfant se projette dans ce qu'ils pensent à sa place rendent les choses plus difficiles. Et à ce stade-là le successeur peut se sentir, la déception et la frustration.

On prend la décision et on planifie les choses sans laisser à cet enfant le temps et les moyens de répondre à la transmission et cela crée des divergences. Cela nous fait penser à la phrase « Mon fils, plus tard, tu seras... » Par ce qu'il est convaincu que son fils ne peut pas, lui dire non. Surtout quand l'âge du prédécesseur serait proche de la retraite.

Certains parents commettent une grosse erreur, en considérant toujours leurs enfants comme de futurs chefs d'entreprise. Ce n'est pas par ce prétexte qu'il faut tout laisser faire. Tous ne sont pas faits pour diriger.

La nouvelle génération est différente dans son attitude, sa vision, ses ambitions influencées par la communication, les réseaux sociaux et les technologies qui évoluent plus vite, raison pour laquelle l'impulsion donnée par les parents doit être claire, aux enfants repreneurs de s'y adapter, de construire autour pour marquer leur empreinte et, par la confiance, échanger entre les parents et les enfants.

Ainsi la phase de transmission reste toujours balancée, entre des parents ayant bien réussi et la nouvelle génération voulant réussir tout autant, mais avec un bagage différent de celui des parents, à un rythme bien plus soutenu. Le temps avance vite, les méthodes également. Il est également nécessaire d'aborder les aspects juridiques, fiscaux engendrés par une opération de transmission au sein des entreprises familiales.

2.2.3 Les aspects juridiques

Sous dénomination générique, la transmission au sein des entreprises familiales présentes des objectifs assez différents. Elle ne se résume pas dans de simples modes de financement. L'objectif de continuité générationnelle ne doit pas passer au second plan l'objectif de développement et de pérennité de l'affaire familiale. Au Maroc, selon le dernier baromètre BDO-ANPME sur la transmission des entreprises familiales, 60% des dirigeants y sont ouverts. Pour leur majorité, le recours aux experts-comptables reste un interlocuteur privilégié pour les conseiller et les accompagner dans cette vision de transmission. Bien que les dispositifs juridiques mettent à la disposition des propriétaires, des entreprises familiales ne sont pas nombreuses, mais favorisent de manière harmonieuse leur transmission. En effet, succession des entreprises se fait dans un cadre familial à titre gratuit à travers la donation, cession de leurs parts ou dans cas habituel d'une transmission subie (héritage) après le décès du chef de la famille.

En partant de la transmission planifiée s'exprimée par la donation ou cessions de par, il s'agit d'un contrat par lequel le chef de la famille (donateur) se dessaisit immédiatement de ses droits au profit des descendants de la famille (donataire). Dans la majorité des cas le donataire est l'un de ses enfants ou il partage la donation entre eux en parts. Cette opération qui constitue un coût fiscal entravant la donation, car elle est obligatoirement assujettie selon l'article 27 (I –A -1 du CGI) à la formalité et aux droits d'enregistrement (soumise au taux réduit de 1,5%) en cas de mutation entre vifs, à titre gratuit, de propriété, de nue-propriété ou d'usufruit de fonds de commerce, de parts et d'actions des sociétés, ou cessions de par dans les groupements d'intérêt économique. Toutefois il est nécessaire la présentation des éléments justifiant l'existence des liens de parenté.

Le second type de transmission est celui subi ou non planifié, c'est plus précisément l'opération de la succession, lorsque le patrimoine d'une personne décédée est transmis à ses ayants droit, c'est-à-dire à ses héritiers, ou bien à ses légataires si le défunt avait fait un testament valide en leur faveur. L'héritage n'est pas sujet à imposition au titre de la fiscalité marocaine, mais il existe toutefois certaines taxes à prendre en considération. Signalons qu'au Maroc, le droit successoral applicable est le droit musulman. À ce titre, selon la loi en vigueur, seuls sont exigibles des droits d'enregistrement de 1,5 % en cas de partage successoral entre les bénéficiaires ou de 1% en cas de réalisation de l'inventaire de la masse successorale (calcul de la masse patrimoniale du défunt). Quant à l'acte constatant les droits des héritiers, il est enregistré au droit fixe de 200 DH. En outre, quand la succession porte sur un bien immobilier l'inscription de l'héritier donne lieu au paiement d'un droit par propriété de 100 DH au profit de la conservation foncière et de 500 DH s'il s'agit d'un partage successoral inscrit dans les deux ans qui suivent le décès, sous peine au-delà de ce délai de donner droit au paiement d'une redevance proportionnelle de 1,5%.

Il est important de noter que l'administration fiscale applique le principe de territorialité et taxe les successions portant sur les biens localisés sur son territoire.

3. Conclusion

La transmission de l'entreprise familiale est une opération chargée du contexte émotionnel et affectif entre le père fondateur et le cédant. Ce sont des résistances psychologiques à ce phénomène davantage importantes que les aspects économiques et juridiques. Puisque le repreneur doit tout à la fois trouver son rythme à la tête de l'entreprise et gagner sa légitimité auprès des salariés et plus largement du personnel de l'entreprise. Cependant ces enjeux sont généralement plus maîtrisés dans les entreprises familiales, où la génération suivante est attendue et généralement connue. L'écueil majeur serait pour le nouveau dirigeant de se croire

trop vite investi de tous les pouvoirs. « Ce serait une erreur de s'imposer dès le début comme le patron » (S. Boussaguet et T. Bah, 2008).

En outre la réaction des employés de l'entreprise transmise est importante, lors de la planification du plan de transmission et de son exécution. Le point important à retenir sur ce sujet est que généralement, les employés sont rassurés lorsque la transmission s'effectue entre les membres de la famille.

En prolongement de cette étude, le prochain objectif de recherche consistera à mieux identifier les implications de la transmission. Ainsi avec le retrait du fondateur l'entreprise familiale pourrait confronter le risque de surnombre des héritiers (cousins, belle famille...), les valeurs de ces entreprises, transmises par les membres de la famille depuis sa création, est totalement incarnée par les mêmes membres de la famille. Nous expliquerons d'un point de vue théorique comment une phase de succession peut insuffler des équilibres familiaux susceptibles de nuire au capital familial et de craquer les liens de proximité initialement associés.

Références

- (1). ARREGLE, J-L, DURAND, R. et P. VERY (2004) Origines du Capital Social et Avantages Concurrentiels des Firmes Familiales, *M@n@gement*, 7(2) : 13-36.
- (2). Berle A. A. et Means G. C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan
- (3). CHARREAUX G. (2002a), " Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance ", Papier de recherche, Université de Bourgogne.
- (4). CHARREAUX G. (2008) *Les grands auteurs en économie des organisations Michael Jensen: la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations*
- (5). Chua, J.H., J.J. Chrisman et P. Sharma 2003 *Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with NonFamily Managers*, *Family Business Review*, 16 (2) : 89-108.
- (6). Davis, R. A. (2001). A cognitive-behavioral model of pathological Internet use. *Computers in Human Behavior*, 17, 187-195
- (7). Eiguer A. (2006), *la part des ancêtres*, Dunod, Paris
- (8). Eiguer A. (2007), "la transmission de la responsabilité" *Adolescence*, n°62 P.787-796.
- (9). F. Almaleh (2016), *Le grand livre des entreprises familiales - Pratique, réflexions et actions* Editions AFNOR
- (10). Fama E.F., Jensen M.C. (1983b) "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, june
- (11). Fattoum, S., & Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue des sciences de gestion*, (2), 105-113.
- (12). H. Savall et Véronique Zardet (2012), *Les entreprises familiales création, succession, gouvernance et management*, Editions Economica.
- (13). Habbershon, T.G. and Williams, M.L. (1999) A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12, 1-25

- (14). HIRIGOYEN G. (1985), " Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales ", cahier de recherche, IAE de Toulouse, n°35, septembre 1985.
- (15). Jensen M.C., Meckling W.H. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics
- (16). Jensen M.C., Meckling W.H. (1992)"specific and general knowledge, and organisational structure" In L. Wering et H Wijkander (eds), "contract economic" Black Well 1992, pp 250,274
- (17). Kaës R (2005) "pour inscrire la question du lien dans la psychanalyse", Le Divan familial, n° 15, P. 73-94
- (18). Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. American Economic Review, 63, 134-139.
- (19). S. Boussaguet et T. Bah, 2008, La psychologie de la transmission de PME
- (20). Tagiuri R. et J.A. Davis 1996 Bivalent Attributes of the Family Firm, Family Business Review, 9 (2) : 199-208
- (21). ZAHRA, S.A. et P. SHARMA (2004), Family Business Research : A Strategic Reflection, Family Business Review, 17(4) : 331-346