



Mode de transmission et pérennité des PME au Bénin

Jean Théophile AGADAME¹ et Emmanuel C. HOUNKOU²

Mots clés:

*mode de transmission,
pérennité,
PME
Bénin*

RÉSUMÉ

La transmission d'une entreprise représente l'ultime défi des dirigeants et sa réussite présente des avantages économiques considérables et permet d'assurer sa continuité ou sa survie. Cette étude analyse l'influence du choix du mode de transmission sur la pérennité des PME au Bénin. A travers une analyse purement qualitative menée sur vingt (20) PME installées sur le territoire, nous nous sommes entretenus avec les chefs d'entreprises et quelques-uns de leurs collaborateurs. Les résultats montrent que la transmission familiale domine au sein des PME béninoises et que notre contexte est très peu favorable à l'option externe. Ils dévoilent que pour une succession familiale réussie, il faut une préparation fondée sur la socialisation et l'apprentissage du successeur, accompagné d'un engagement ferme du fondateur-dirigeant. Par ailleurs, l'accompagnement des conseillers constitue une nécessité et permet au dirigeant de mieux planifier son choix.

© 2020 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Maître Assistant en Sciences de Gestion, Université d'Abomey Calavi (Bénin)
Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM)
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)
e-mail : jagadame@yahoo.fr
 2. Professeur Titulaire en Sciences de Gestion à l'Université d'Abomey Calavi (Bénin)
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)
e-mail : dr_mhounkou3@yahoo.fr
-

INTRODUCTION

Contexte de l'étude

La transmission d'une entreprise représente l'ultime défi des dirigeants. La plupart des dirigeants d'entreprises familiales y sont également confrontés, quel que soit leur secteur d'activités et leur statut juridique. Ces entreprises doivent changer de mains pour assurer la relève, et leurs dirigeants peuvent opter pour l'un des trois modes de transmission que sont la transmission familiale, la transmission interne ou la transmission externe. En 1806, William Colgate, un fabricant de savon et de bougies, démarre une entreprise de savon, de bougies et d'amidon appelée William Colgate & Company sur la rue Dutch à New York. En 1833, victime d'une grave crise cardiaque, William Colgate doit arrêter les ventes de l'entreprise. Après quelques années de repos, il reprend le travail. En 1857, à la mort de William Colgate, la compagnie renommée "Colgate & Company, passe sous la direction de Samuel Colgate, son fils. En 1872, Colgate présente Bouquet de Cachemire, son premier savon parfumé moulé, et l'année suivante sa première pâte à dents, odorante et vendue en bouchons. Après plusieurs années d'expansion, l'entreprise connut du succès. Puis, en 1908, les cinq fils de Samuel Colgate dirigent l'entreprise. Ils lancent la vente massive de pâte dentifrice en tubes.

Au Bénin, l'entrepreneur souhaite transférer la propriété de son entreprise sans contrepartie financière, et opte pour son enfant par donation simple. S'il a plusieurs enfants, une donation-partage sera recommandée comme seule solution adoptée pour que les biens transmis soient définitivement évalués au jour de l'acte et non réévalués au décès. Deux cas de transmission d'entreprises au Bénin nous montrent la réalité de la transmission dans le contexte béninois.

Le premier cas est celui d'une vieille boulangerie. Le dirigeant actuel est la troisième génération à diriger cette boulangerie. Son grand-père qui est le fondateur de la boulangerie, l'a dirigé pendant quatre ans. Après sa mort son fils, le père de l'actuel dirigeant a repris la direction. Il était assisté à l'époque par ses enfants au cours des weekends et des moments de repos. Son père lui passe le contrôle de la boulangerie très jeune au début d'une maladie qui l'avait immobilisé. Depuis deux ans, l'actuel dirigeant est aussi assisté dans sa gestion par ses frères et cousins. Quand ils n'ont aucune occupation, ils viennent s'installer dans un bureau au magasin où ils travaillent et attendre que leur tour vienne un jour. Les cousins se savent donc autorisés à s'intéresser à la boulangerie sans offenser leurs prédécesseurs, dont ils ont,

pourrait-on dire, la caution morale tout en ayant conscience que cela les affecterait. Ils savent donc que reste dans l'entreprise quelque chose de leurs parents et de leurs grands-parents, qui ne leur appartiendra jamais : la trace de leur passage, les efforts qu'ils y ont mis, le temps qu'ils y ont consacré...

Le second cas est celui d'une imprimerie créée dans les années 1960. Jean, l'actuel dirigeant est la cinquième génération à prendre la direction de cette imprimerie. Il est animé d'une forte piété dynastique, et cependant, il croit fermement qu'il ne sera pas le dernier maillon de la chaîne, qu'il doit tout faire pour ne pas l'être. Il a une certaine fierté à dire, « *si je peux encore le transmettre, on verra* » ; « *J'ai deux petits-enfants qui ont quatre et six ans, c'est un peu tôt* ». Mais c'est vrai que c'est une belle histoire qui continue, il a l'impression de faire partie aussi d'une chaîne, d'être un maillon de la chaîne et que c'est bien. (...). Ce serait une fierté quelque part d'avoir ses enfants qui reprennent le contrôle après lui. Maintenant, il faut voir comment les choses vont évoluer. Il faut bien être conscient que l'imprimerie est quelque chose qui évolue avec le digital, avec l'internet.

Cette étude est structurée de la manière suivante : nous présentons successivement la problématique, la revue de littérature suivie de la formulation des hypothèses, la méthodologie de l'étude, la discussion des résultats et enfin la conclusion.

Problématique

Marchesnay et Julien (1990) définissent la PME comme un « espace de transaction » au sein duquel les styles et systèmes de gestion sont propres et conduisent à l'adoption de stratégies très avantageuses. La transmission d'entreprise constitue le processus permettant à un dirigeant-proprétaire de céder son bien à un successeur. Elle signifie que l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective d'un successeur. Transmettre une entreprise, c'est assurer sa relève. Il importe, pour le dirigeant-proprétaire comme pour le successeur, de bien se renseigner sur les démarches à entreprendre afin d'assurer un meilleur niveau de performance, gage de pérennité.

Créer une entreprise n'est pas perçu comme une fin en soi ; encore faut-il qu'elle survive et se pérennise. Sammut (2001) le faisait d'ailleurs remarquer : créer c'est une chose, durer en est une autre. Le concept de pérennité de la PME est polysémique. Pour les uns, il s'agit avant

tout de faire perdurer un *patrimoine* et de pérenniser le contrôle et/ou la direction de l'entreprise au sein d'un même groupe d'actionnaires. Pour les autres, la pérennité tient à la capacité d'une entreprise spécifique à se maintenir, se renouveler et s'adapter. Alors, quel entrepreneur ne rêve pas de transmettre sa société à la postérité en vue d'assurer la pérennité de celle-ci après son départ ? Cet événement apparaît comme une étape difficile, des questions vont se poser, non seulement d'ordre juridique et fiscal, mais également de type financier, commercial, social et surtout humain.

En effet, toute entreprise subit le renouvellement de génération et la transmission représente un moment critique de son cycle de vie. Toutefois, la plupart des fondateurs d'entreprise ne s'y préparent guère et sont rattrapés par la vieillesse, l'inaptitude physique, voire une mort subite. Alors, les héritiers et/ou conjoints non préparés, se retrouvent contraints à reprendre l'entreprise pour assurer sa continuité (Brouard et Cadieux, 2008). De ce fait, les successions mal préparées et organisées sont potentiellement à l'origine de la disparition de nombreuses entreprises et emplois.

Les enjeux de la transmission portent sur la propriété et la gouvernance. Counot et Mulic (2004) soutiennent qu'une transmission d'entreprise réussie présente des avantages économiques importants qui vont au-delà du maintien des emplois et de la croissance.

Les repreneurs, qu'ils soient de la famille ou non, apportent une nouvelle vigueur aux entreprises existantes et permettent leur continuité. La transmission d'entreprise n'est donc pas un phénomène simple et homogène et peut être source de difficultés de toute nature. Elle comporte de grands risques de conflits du fait de l'indissociabilité du lien entre la famille et l'entreprise. Si la famille constitue un point fort pour ces types d'entreprises, elle représente également leur talon d'Achille (Labaki, 2008). Les difficultés liées aux membres de la famille touchent les deux dimensions de la transmission, la propriété et la direction. Dès lors, les liens familiaux peuvent s'atténuer et entraîner des conflits d'intérêt dont la complexité s'intensifie au fil des transferts générationnels.

Au Bénin, les difficultés du propriétaire-cédant constituent des freins à la transmission. Elles sont liées à la préparation et la planification de la relève, à la décision de céder et surtout de se détacher de son entreprise. Le successeur-repreneur est aussi confronté à des obstacles d'intégration de l'entreprise héritée ou reprise, d'acceptation par les employés et autres parties

prenantes, de communication, etc.

Les environnements interne et externe influencent enfin la transmission de la PME. A l'interne, les employés, les actionnaires ou associés et autres membres de l'équipe de gestion, peuvent être directement touchés par l'éventuel changement de garde. Quant à l'environnement externe, il se compose des clients, fournisseurs, conseillers et autres partenaires d'affaires de l'entreprise avec qui le propriétaire-dirigeant a créé des liens de confiance durant des années (Brouard et Cadieux, 2007). Tous ces enjeux impactent le choix du mode de transmission adapté au contexte non seulement juridique mais aussi socio-culturel de la PME afin de relever le défi de la transmission réussie. Ainsi, il est opportun de poser la question suivante: Quelle est l'influence du mode de transmission sur la pérennité des PME au Bénin?

1. Revue de littérature

La revue de littérature consacrée à cette étude aussi bien théorique qu'empirique, est axée sur la transmission des PME.

1.1. Revue théorique

La transmission d'entreprise ne se fait pas en vase clos. Se référant à la théorie des systèmes, il est en effet possible de comprendre dans quelle mesure, plusieurs systèmes et sous-systèmes interviennent dans la démarche (Hilburt-Davis et Dyer, 2003). À ce sujet, il faut distinguer deux courants de pensée dans la relation pouvant exister entre l'environnement et l'organisation. Il y a le courant déterministe où l'environnement force les comportements et le courant volontariste où l'environnement est créé (Hafsni et Toulouse, 1996).

Le courant déterministe

L'environnement externe joue un rôle majeur dans la vie des entreprises puisqu'il amène des changements et des incertitudes obligeant les décideurs à modifier leurs stratégies (Duncan, 1972). Toutes les entreprises ne sont pas toutefois confrontées au même environnement, étant affectées différemment par certains facteurs et à des degrés divers (Emery et Trist, 1965). Les changements démographiques et économiques ont un impact déterminant sur la

problématique de la transmission (Counot et Mulic, 2004 ; Fabre, 2007).

Le courant volontariste

Dans une dynamique de transmission d'entreprise, l'environnement interne impacte également le processus. Il peut être divisé en trois sous-systèmes: l'entreprise, la famille et les individus.

L'entreprise est au cœur des deux types de transferts, la direction et la propriété. Les individus sont impliqués à divers degrés dans la transmission, mais ceux qui nous intéressent sont les actionnaires de l'entreprise ou les personnes qui gravitent autour de ceux-ci.

- L'entreprise: en son sein, cinq facteurs impactent le processus de transmission dont les ressources, la culture, les stratégies, la direction et la structure (Barach et al. 1995 ; Miller et al., 2004). Ces dimensions sont inter-reliées et devraient s'articuler pour atteindre les objectifs poursuivis.

- La famille: elle est un sous-système d'importance en particulier dans le cas de la transmission familiale (Cadieux, 2006 ; Miller et al., 2004). À titre d'exemple, le constat se fait de plus en plus que les propriétaires-dirigeants des PME procurent de l'emploi à au moins un membre de leur famille immédiate (soit la conjointe, les enfants, les cousins et neveux). Selon Dyer (2003) et Miller et al. (2004), l'étude de la dynamique familiale porte principalement sur des variables comme les valeurs jugées importantes pour la famille, le cycle de vie de la famille, les rôles des membres de la famille, la distribution des pouvoirs, la qualité des relations existant entre les membres de la famille, la gestion des conflits, etc.

- Les individus: directement impliqués dans les prises de décision, ils sont au cœur de la transmission. Il y a lieu de distinguer le prédécesseur/cédant, le successeur/repreneur, les membres de la famille des actionnaires actuels ou potentiels pour qui l'entreprise peut représenter un enjeu important (Miller et al., 2004) et certains employés qui sont déjà ou qui auraient l'intention de devenir actionnaires. En d'autres mots, d'un côté, il y a le propriétaire dirigeant actuel qui est désireux d'assurer la continuité de son entreprise et sa retraite. Alors que d'un autre côté, il y a le candidat à la relève, désireux de partir en affaire, notamment par le biais d'une reprise d'entreprise déjà existante et qui continue de fonctionner.

- Le recours à des conseillers: le dirigeant d'une PME, préoccupé par la continuité de son entreprise, a la possibilité de recourir à des conseillers, tels que les comptables agréés, les fiscalistes, les juristes (avocats et notaires), les planificateurs financiers, les courtiers en assurance, les banquiers. À cet effet, Lescarbeau et al. (2003), distinguent deux grands types de conseillers.

D'une part, lorsqu'il s'agit d'intervenir au niveau du transfert de la direction, les conseillers peuvent le faire au niveau des relations interpersonnelles, de la gestion des conflits, des processus de gestion, de la planification stratégique.

D'autre part, lorsqu'il est question du transfert de la propriété, les conseillers interviendront plutôt au niveau de la planification fiscale et successorale, de la planification financière, de l'établissement des contrats, ententes et conventions entre actionnaires et des modalités pour le transfert légal des titres de propriété.

En somme, ces systèmes s'insèrent dans les phases appropriées de transfert de direction et de transfert de propriété. A ces deux courants s'ajoutent d'autres théories qui justifient la transmission des PME au Bénin.

La théorie des conventions

Dans une approche cognitive de l'entreprise, elle apparaît comme un cadre original et nous semble pertinente pour éclairer la transmission. La théorie des conventions se caractérise par sa capacité à " rendre compte de plusieurs situations économiques caractérisées par l'interaction durable entre acteurs... et du comportement de l'acteur dans des situations d'interaction notamment productive " (De Montmorillon, 1999 : 179). Un de ses apports notables, selon Gomez (1997), dans une transmission est le souci de développer un modèle universel qui puisse servir à expliquer le marché et l'organisation, l'institution et l'entrepreneur, la rationalisation explicite et implicite, la relation entre successeur et cédant, la gestion de la qualité et les relations clients, le gouvernement de l'entreprise et l'organisation, les aspects politiques et sociétaux de l'organisation. Le centre en est « la convention d'effort » (Gomez, 1997 : 18). La théorie des conventions se focalise donc sur un mode de gouvernance bien précis des organisations, celui des modes de coordination pouvant liés le cédant au repreneur dans une transmission. Le concept de convention présente donc un intérêt de

premier ordre pour l'analyse de la coordination dans une transmission. Le problème central auquel se consacre la théorie des conventions est donc celui de la coordination dans les organisations productives (de Montmorillon, 1999) en assurant la cohérence, mais aussi la compréhension entre les actions, les acteurs, les représentations et les objectifs poursuivis par la coordination lors d'une transmission au sein d'une entreprise.

La théorie du deuil

Elle est une théorie de la perte issue de recherches en psychanalyse dont les premiers développements remontent aux travaux de K. Abraham, Freud, Klein ou encore de Lagache. Le deuil désignant toute perte ou séparation importante d'un objet pour lequel existe un lien d'attachement, le travail de deuil correspond quant à lui au cheminement psychique, en partie inconscient, consécutif à cette perte. De nature processuelle, les différentes phases de ce cheminement ont été identifiées grâce aux travaux de Bowlby (1984) qui retient quatre étapes d'attachement dont l'enchaînement n'est ni linéaire, ni séquentiel. Il s'agit de l'attachement sécure qui s'exprime par la bonne estime de soi, la confiance et la saine dépendance vis-à-vis d'autrui ; l'attachement détaché par l'évite d'intimité, le manque de confiance, la valorisation de l'indépendance et la valorisation de la réussite ; l'attachement préoccupé puis l'attachement craintif. La théorie du deuil est mobilisée, en sciences de gestion, pour expliquer le processus de détachement par lequel passe le cédant qui présente un lien émotionnel fort vis-à-vis de son entreprise (Pailot, 2010). Cette notion bénéficie d'un engouement que l'auteur rattache en partie à la reconnaissance croissante de l'existence et du rôle des émotions dans les organisations.

1.2. Revue empirique

Les travaux de Janssen (2009) montrent que la transmission d'une entreprise comporte deux transferts fondamentaux: le transfert de la direction et le transfert de la propriété. Ces deux transferts ne s'échelonnent pas nécessairement sur la même période de temps; l'un peut durer plus que l'autre. Le transfert de la direction permet de préparer et d'intégrer le candidat à la relève (successeur ou repreneur) dans ses nouvelles fonctions de gestion tant opérationnelle que stratégique. Quant au transfert de propriété, il constitue la phase légale de transmission du

capital ou des actifs au successeur-repreneur. La propriété peut être transférée totalement ou progressivement et les considérations fiscales y sont particulièrement déterminantes.

Pour Brouard et Cardieux (2008), la transmission d'entreprise s'opère de trois différentes manières à savoir : la transmission familiale, la transmission interne et la transmission externe. Il peut ainsi s'agir d'entreprises où le dirigeant actuel prévoit assurer la continuité par au moins un membre de la famille faisant partie de la prochaine génération ; ou d'entreprises où le dirigeant prévoit le faire par la mise en place d'une relève interne composée de cadres ou d'employés ; ou encore par la vente à une ou plusieurs personnes n'ayant aucun lien avec l'entreprise.

La transmission familiale est l'option suivant laquelle le dirigeant souhaite se voir succéder par au moins un membre de la famille : c'est la succession familiale. La succession familiale est le mode de transmission d'entreprise qui représente de nos jours le modèle le plus courant (Gotman 1988 ; Godbout et Caillé, 1992). Elle peut prendre différentes formes en fonction de la situation. Elle implique qu'un ou des héritiers du cédant reprennent, entièrement ou majoritairement, la direction opérationnelle et/ou le contrôle financier de l'entreprise.

La majorité des entrepreneurs souhaitent transmettre leur affaire à leur descendance. Il faut noter que dans une entreprise familiale, c'est la famille qui décide de la stratégie et de la succession du dirigeant. La succession constitue l'un des thèmes centraux de l'étude de ce type d'organisation (Handler, 1994 ; Ward, 1987) en raison de l'importance stratégique de cette prise de décision et de son impact sur la gestion des parties prenantes. Les avantages de cette solution sont en effet nombreux. En premier lieu, l'entrepreneur est assuré que l'œuvre de sa vie est transmise à ses héritiers, ce qui garantit une certaine continuité à l'affaire, en plus de la satisfaction personnelle de voir son bien perpétué par ses descendants. D'autre part, il s'épargne la fastidieuse recherche d'un repreneur externe ou de solutions en-dehors du cadre familial, ou encore la liquidation pure et simple de l'affaire. La fidélité des employés est en outre généralement acquise aux héritiers du fondateur de l'entreprise, pour peu que ces derniers aient eu l'occasion de s'investir dans les affaires de l'entreprise avant d'en reprendre la direction.

La transmission interne est la forme de transmission qui s'opère par la reprise de l'entreprise par un ou des employés n'ayant aucun lien de parenté avec le dirigeant. Il peut s'agir d'un

employé, d'un groupe d'employés, d'un actionnaire minoritaire ou d'un partenaire d'affaires (Brouard et Cadieux 2007). Elle s'opère par le rachat de l'entreprise par des cadres hors du cercle familial de l'entrepreneur, mais faisant déjà partie de l'entreprise : c'est le *management buy-out (MBO)*. Cette solution mise sur le savoir-faire et l'expérience des cadres de l'entreprise qui en reprennent la direction. Cela peut se révéler indispensable lorsque l'entreprise opère dans des secteurs où les contacts et les relations de personnes jouent un rôle primordial. Un MBO nécessite des moyens financiers importants de la part des repreneurs, et donc une entreprise avec un cash-flow et une capacité bénéficiaire suffisante pour amortir l'investissement du rachat.

La transmission externe qui constitue la dernière forme de transmission, concerne la transmission faite à une ou plusieurs personnes n'ayant aucun lien ni avec la famille, ni avec l'entreprise. Elle est adoptée dans le cas où le dirigeant de l'entreprise est incapable de trouver une relève parmi les membres de la famille ou ses employés. Cette éventualité présente diverses options (OSEO, 2005).

Le rachat de l'entreprise par un ou des managers étrangers au cadre familial et à l'entreprise : c'est le *management buy-in (MBI)*. Le bon choix des successeurs est d'une importance capitale pour le succès de la transmission de l'entreprise. Le propriétaire doit s'assurer qu'ils possèdent les qualités nécessaires pour reprendre l'entreprise, tenir compte de leur expérience dans la gestion d'entreprise, leurs connaissances techniques mais aussi leurs relations personnelles. Il faut également s'assurer que le ou les repreneurs soient dignes de confiance.

L'autre facteur déterminant pour la pérennité d'une entreprise tient au profil du créateur. En effet, l'expérience professionnelle, le niveau d'études et la situation professionnelle du fondateur au moment de la création, et ce dans tous les secteurs d'activités sont déterminants pour la pérennité de la PME. Globalement, la réussite sur la durée d'une entreprise augmente proportionnellement à mesure que le niveau d'études est élevé, car le dirigeant instruit est plus ambitieux et développe une vision futuriste. Du côté de l'expérience professionnelle, les analyses démontrent que plus elle est longue et plus la pérennité est assurée (Hilburt-Davis et Dyer, 2003)

Ainsi, les entreprises qui ont été créées et gérées par une personne attestant d'une expérience professionnelle de plus de 10 ans dans un secteur d'activité proche de celui de leur entreprise,

semblent plus pérennes que celles créées par un porteur de projet sans expérience significative du secteur. Pour une entreprise créée sans expérience professionnelle, la survie est minime mais possible ; elle relève de la passion qui détermine un fort engagement du dirigeant prêt à tout pour relever les défis. Dans le prolongement de ce constat, l'âge du créateur est également un facteur déterminant (Hafsi et Toulouse, 1996). Lorsque la PME est gérée non pas comme un centre de profit mais bien comme un centre de frais, les objectifs familiaux (pérennité de l'entreprise, indépendance financière, bonnes relations familiales et création d'emplois pour la famille) peuvent être plus importants que la maximisation du profit de l'entreprise (Kelly, Athabassiou et Crittenden, 2000).

En définitive, la structure de propriété d'une PME paraît déterminante dans le choix du mode de transmission qui influence la pérennité de cette organisation.

2. Formulation des hypothèses

Comme énoncé dans la revue de littérature, les PME se distinguent par leur forme juridique ; soit une entreprise individuelle ; soit une société. Le statut juridique est un déterminant majeur de la structure de propriété. Dyer (2003) a montré que les PME sont caractérisées par une forte concentration du pouvoir en la figure du dirigeant-fondateur. Autrement dit, la question du pouvoir fait référence à la gouvernance de la PME, à la façon dont les décisions qui engagent l'entreprise sont prises et légitimées.

Cette conception nous permet d'appréhender les deux dimensions essentielles de la gouvernance: la propriété (du capital) et le contrôle (des décisions). Or, la décision de transmission (avec transfert de la direction et de la propriété à un successeur) constitue une décision stratégique dont le succès est fonction de l'efficacité du processus mis en œuvre, mesurée par sa performance et la satisfaction de toutes les parties prenantes. Ce qui nous permet de poser l'hypothèse n°1: **(H1) La structure de propriété de la PME influence positivement le choix du mode de sa transmission.**

Le choix d'un mode de transmission adapté à la structure du capital de la PME est déterminant pour le bon déroulement de l'opération de transmission. Dès lors, nous pouvons supposer que la procédure de transmission mise en place pourrait également avoir un impact

sur les performances des PME, voire leur pérennité.

Les PME permettent de relever l'importance de la gestion dont la continuité dépend de leur capacité à assurer la relève. La transmission d'une PME sera donc de type familial avec comme principale variable, la volonté du dirigeant d'entreprise (Cadieux, 2006). Les dirigeants de PME préfèrent transmettre leur entreprise à un membre de la famille de la nouvelle génération pour assurer la pérennité. La famille garde l'ensemble du contrôle de la propriété et de la direction. Ce mode de transmission assure un meilleur transfert des connaissances, un fort engagement chez les employés, une résistance face aux difficultés et la perpétuité de la culture entrepreneuriale de la famille (Brouard et Cadieux, 2007).

Cependant, s'il n'y a aucun successeur familial apte, il faut dès lors se mettre à la recherche d'un manager, employé et cadre de l'entreprise. Les entreprises sont aujourd'hui plus ouvertes à l'idée qu'elles soient dirigées, temporairement ou non, par un manager externe (Nelton, 1997). Par ce procédé, le dirigeant conserve l'expertise managériale de la PME au sein de la famille tout en protégeant son savoir-faire, ses méthodes et procédés (Lambert et al, 2003). Cette option permet à la famille de garder le contrôle de la propriété et diminue les risques liés aux coûts de transaction (OSEO¹, 2005).

La transmission externe est adoptée lorsque le dirigeant est incapable de trouver une relève parmi les membres de la famille ou au sein des employés. Elle constitue une pure cession de la PME par vente, rachat ou fusion avec un repreneur externe. D'où l'hypothèse **(H2) La pérennité de la PME dépend du type de mode de transmission choisi (familiale, interne ou externe).**

Au vu de cette hypothèse nous pouvons formuler les sous-hypothèses suivantes :

H2.1 : La transmission à un héritier garantit la pérennité de la PME

H2.2 : La transmission interne avec séparation des pouvoirs garantit la pérennité de la PME

H2.3 La transmission externe assure la pérennité de la PME.

¹ Organe de financement et de promotion des PME françaises

Mouline (2000) affirme que la transmission est davantage un processus qu'un événement. La transmission peut en effet être considérée comme un long processus s'échelonnant sur plusieurs années. Le meilleur moyen d'assurer la pérennité de la PME est l'élaboration précoce d'un plan de transmission. Mellerio (2009) soutient que la bonne formation des repreneurs familiaux, la mise en place d'une gouvernance adaptée et la préparation de la transmission, sont des éléments indispensables à la réussite d'une transmission. Toute une série de politiques et de bonnes pratiques sont à mettre en œuvre par les entreprises elles-mêmes, soutenues et généralisées par leurs organisations professionnelles et leurs conseils. Un accompagnement doit être effectué par des conseillers à l'entreprise et ceux de la famille (notaires) et relayé par les centres de formation consacrés aux entreprises familiales. Pour Chua et al. (2000), la performance de la transmission doit être basée sur la satisfaction des parties prenantes au processus.

Ce qui oriente le choix de l'hypothèse n°3 : **(H3) la planification de la transmission assure la pérennité de la PME.**

3. Méthodologie de l'étude

L'objectif de cette étude est d'analyser l'influence du choix du mode de transmission sur la pérennité des PME au Bénin. Pour atteindre cet objectif, nous avons effectué une collecte de données et un traitement de celles-ci selon des techniques précises.

3.1. Outils et méthodes de collecte des données

L'approche qualitative a été d'une grande importance dans la conduite de cette recherche. Elle s'est appuyée sur l'entretien semi-directif. Selon Mucchielli (2007), l'entretien est une situation d'interaction essentiellement verbale entre deux personnes en contact direct avec un objectif préalablement posé. Il peut être encore défini comme un tête-à-tête et un rapport verbal entre deux personnes dont un transmet à l'autre des informations (Grawitz, 1992).

Dans le cas d'espèce, nous avons opté pour l'entretien semi-directif (de durée moyenne de 45 minutes) avec des questions ouvertes. Il nous a permis d'obtenir des informations et des avis sur des thèmes préalablement établis, de comprendre l'opinion de l'enquêté, d'approfondir

des points importants mais aussi de mettre en place une démarche participative.

Cette étude a été menée sur un échantillon de vingt (20) PME installées sur le territoire et ayant subi au moins une transition. Pour obtenir cet échantillon, soixante (60) PME ont été choisies de façon aléatoire. A ces PME, nous avons administré un premier niveau de questionnaire permettant de renseigner sur le nombre de fois qu'elles ont subi une transition. A la suite de ce questionnaire nous avons écarté les PME n'ayant jamais subi de transition. Ce qui nous a permis d'avoir vingt-trois (23) PME avec lesquelles nous avons enclenché la deuxième phase (entretien). Pour des raisons de disponibilités trois dirigeants de PME n'ont pas pu subir cet entretien. Ce processus nous a conduits à retenir de façon définitive pour cette étude vingt (20) PME. Le groupe ciblé pour l'entretien est constitué des dirigeants et chefs d'entreprises intervenant dans divers secteurs d'activités au Bénin. Ces entreprises sont pour la plupart des PME pluridimensionnelles avec ouverture ou non du capital et à statuts juridiques différents. Elles sont soit des Sociétés A Responsabilité Limitée (SARL), soit des Sociétés Anonymes ou, des entreprises individuelles communément appelées "Etablissements".

La présentation des entreprises ci-dessous est réalisée à la fois par domaine d'intervention et par statut juridique compte tenu du caractère pluridimensionnel (voir tableau suivant).

Tableau 1 : Présentation synoptique de l'échantillon

Nombre	Secteur	Années de création	Statut	Motif de départ du prédécesseur	Age du successeur	Lien de parenté avec le prédécesseur	Personnes interrogées
4	Spécialistes de Santé	1987-2004	EI SARL	Retraite Décès	30 -50 ans	Fils / Fille Employé	Dirigeant Employé
1	Conseils Juridiques	1992	SNC	Décès	40 ans	Nièce	Associé Employé
2	Conseils en Gestion	2005-2016	SARL	Inactivité	30 - 40 ans	Fils / Fille	Dirigeant Employé
6	Commerce & Agro-Alimentaire	1987-2010	SA SARL	Décès	25 - 40 ans	Fils / Fille	Dirigeant Employé
2	Construction & BTP	1990-2005	SA SARL	Inactivité	25 - 40 ans	Fils Conjoint/Asso cié	Dirigeant Employé
1	Energies Renouvelables	1998	SA	Inactivité	40 ans	Fils	Dirigeant Employé

2	Tourisme & Hôtellerie	1987-2005	SARL	Retraite Décès	40- 45 ans	Conjoint/associé Employé	Dirigeant Conjoint Associé
2	Restauration	2000-2011	EI SARL	Inactivité Décès	25 - 40 ans	Fils / Fille	Dirigeant Employé

Source : données d'enquête juin 2020

3.2. Outils de traitement des données

Dans le cadre de cette étude, l'analyse qualitative a été retenue comme méthode d'analyse des données. Notre objectif est d'observer, de décrire, de comprendre et d'interpréter. En nous inspirant de Deslauriers (1991), il s'agit de produire et d'analyser des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et les comportements observables des entreprises de notre échantillon relatif à l'étude. A cet effet, une démarche méthodologique pas à pas et rigoureuse a été utilisée.

Deux choix méthodologiques sont pris en compte pour la réalisation de la présente étude. Il s'agit de la méthode d'étude de cas à travers laquelle nous avons effectué une investigation sur l'influence des modes de transmission sur la pérennité des PME dans leur contexte de vie.

La technique de collecte de données utilisée nous a permis de réaliser des entretiens semi-directifs avec les chefs d'entreprises et quelques collaborateurs cadres liés à la gestion.

Ensuite, il a été procédé à la comparaison des résultats obtenus à partir d'au moins deux sources, les chefs d'entreprises d'une part et leurs collaborateurs d'autre part.

Nous avons enfin fait une confrontation des résultats avec ceux de la littérature, issus des travaux ayant abordé les objectifs de notre étude. Lorsque les résultats sont quasiment identiques à ceux de la littérature, on peut généraliser les résultats des observations recueillies à d'autres. Dans le cas contraire, les résultats obtenus sont caractéristiques du milieu d'étude.

4. Présentation et discussion des résultats

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats de l'étude. Elle nous permet de rendre compte des constats faits dans les PME de notre échantillon sur la transmission, puis d'expliquer les points forts qui en découlent.

4.1. Résultat relatif à la structure de propriété de la PME et le choix du mode de transmission

L'échantillon de cette étude étant un peu élevé, la restitution des discours de chaque dirigeant serait difficile. Ce qui nous a conduits à synthétiser les verbatims dans les tableaux suivants. Il ressort donc des entretiens, les constats suivants sur la structure de propriété de la PME et le choix du mode de transmission :

CONSTATS	EXPLICATIONS
SANTE : <ul style="list-style-type: none">• le mode de gestion dominant est l'association-gérance avec contrôle du patrimoine par le dirigeant.• le capital social est détenu majoritairement par les propriétaires-dirigeants	<ul style="list-style-type: none">• La famille joue un rôle prépondérant dans la gestion.• La direction est assurée par la famille assistée au besoin des cadres qualifiés.
AGRO-ALIMENTAIRE ET COMMERCIAL <p>les promoteurs sont en association avec un membre issu de même lignée familiale ou soit avec l'ensemble de la famille qui détient le capital social.</p>	Chaque entreprise avec des activités spécifiques, un statut juridique et un mode de gouvernance autonome mais reste sous le contrôle familial assuré par une direction centrale coiffée par le PDG
BTP: <p>Les parts sociales du capital sont en totalité détenues par les fondateurs</p>	Les postes de direction sont généralement assurés par le fondateur et quelques membres de la famille mais la gestion est décentralisée

TOURISME ET HOTELLERIE

La structure de propriété est purement familiale à la création

CONSEILS, JURIDIQUE, DE GESTION ET D'EXPERTISE COMPTABLE

Les propriétaires-dirigeants sont tous des spécialistes à la base selon leur secteur d'activités ; c'est en effet un impératif pour avoir l'autorisation d'exercice.

- Les complexes hôteliers et les restaurants sont quasiment des entreprises individuelles avec plein pouvoir du fondateur-dirigeant
- La gestion est relativement décentralisée mais reste toujours sous la responsabilité d'un PDG
- La gouvernance de ces entreprises est souvent fondée sur la gestion familiale où les postes de direction sont assurées par les membres de la famille (enfant, conjoint, oncle, tante, nièce, cousin etc.)

- Les cabinets d'expert-comptable sont des entreprises unipersonnelles dont la gestion est décentralisée
- Les cabinets juridiques ont un statut particulier de SNC où les associés sont solidairement responsables.

Au regard des éléments de diagnostic ci-dessus, quel que soit le statut juridique des entreprises visitées, la structure de propriété est concentrée aux mains du fondateur ou est répartie entre des membres de sa famille. Donc la structure de propriété constitue un déterminant majeur du choix du mode de transmission de la PME.

4.2. Lien entre la pérennité de la PME et le type du mode de transmission choisi (familial, interne ou externe)

La pérennité consiste en ce qu'une entité s'inscrive dans l'atteinte de ses objectifs, de façon efficiente et ceux dans la durée. Il ressort des entretiens, les constats suivants sur la perception des propriétaires dirigeants par rapport à la pérennité et le type du mode de transmission choisi :

CONSTAT	EXPLICATION
<p>SANTE</p> <p>Quelle que soit l'option, la transmission se fait à un successeur professionnel ou qualifié généralement membre de la famille.</p>	<p>L'entreprise souhaite que sa continuité demeure :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ L'idéal souhaité par la grande majorité des répondants est d'identifier au sein de la famille un successeur ; le former et l'impliquer progressivement en lui montrant les spécificités, afin qu'il soit en mesure de faire face aux enjeux futurs.▪ Ce qui est faisable ou ce qui se fait généralement est le transfert de la gestion à un membre de la famille qui doit être un spécialiste du domaine
<p>CABINETS JURIDIQUES, DE CONSEIL STRATEGIQUE ET D'EXPERTISE COMPTABLE</p> <p>Conformément aux textes réglementaires régissant la corporation, il faut un spécialiste du domaine pour assurer la relève.</p>	<p>« Il est possible de penser à la transmission familiale si l'on y met toutes les ressources et moyens pour y parvenir. Orienter les enfants vers les centres de formation adaptés qui pourront nécessairement aboutir, garantir aux enfants de réussir leur cursus car la motivation y est déjà ». Donc la préparation doit être orientée assez tôt et suivie de près pour réussir. Pour eux, la transmission d'entreprise se résume à passer la gestion de l'entreprise à un membre désigné au sein de la famille.</p>
<p>AGRO-ALIMENTAIRE ET COMMERCIAL</p> <p>Lorsqu'il s'agit uniquement d'une entreprise commerciale, la majorité des dirigeants affirment que « <i>la pérennisation de leur commerce est basée sur la transmission familiale (mère, père à enfant biologique, ou parent à neveu ou nièce etc.)</i> ». C'est le cas des commerçantes du plus grand marché du Bénin ; c'est une succession familiale de mère en fille sur</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Pour la quasi-totalité des dirigeants des entreprises industrielles et commerciales, la transmission familiale est l'option connue et adoptée.▪ Pour eux, l'ouverture à d'autres choix de transmission sera envisagée lorsque la pérennité de l'entreprise est compromise par une transmission familiale.▪ Impliquer le successeur familial très tôt dans l'activité afin de lui permettre de maîtriser progressivement les contours de l'activité et d'adhérer complètement à la cause.

plusieurs générations.
Quant aux sociétés commerciales plus évoluées, en cas d'échec de la transmission familiale, la transmission interne reste le dernier choix afin de permettre à la famille de garder le contrôle de l'entreprise.

- L'option secondaire repose sur le choix d'un employé fidèle au cédant, en qui la confiance est établie.

Au regard des éléments diagnostics issus des entretiens, la forme de transmission n'est pas souvent envisagée compte tenu de la culture et de l'expérience des dirigeants de PME béninoises.

4.3. Résultat relatif à la planification de la transmission et la pérennité de la PME.

Il ressort donc des entretiens, les constats suivants sur la planification de la transmission et la pérennité de la PME :

CONSTAT	EXPLICATION
<p>Préparation de la transmission : qualification et apprentissage</p>	<p>Selon les informations recueillies, les interviewés sont unanimes sur le fait qu'il est nécessaire d'impliquer le successeur très tôt dans une formation qui pourrait lui permettre de diriger plus tard la PME. Ainsi, la transmission qui permet de rendre pérenne les PME est la transmission familiale basée sur la compétence. <i>A cet effet, « pour réussir la transmission familiale, il faut très tôt sonder et découvrir les talents des potentiels successeurs (...)</i></p>
<p>Quelques caractéristiques notoires d'une transmission réussie</p>	<p>Une analyse approfondie des transmissions avec succès nous a permis de relever les indices suivants dans la quasi-totalité des cas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La jeunesse des successeurs-repreneurs - La modernisation du cadre de l'entreprise par le repreneur - La diversification des activités - La formation supérieure et la qualification professionnelle du successeur.
	<p>Deux transmissions non réussies :</p> <p>Transmission familiale : un témoignage : « <i>Lorsque j'avais été appelé par mon père, il y a 10 ans pour l'assister dans la gestion, j'étais nommé à un poste technique et nous avions des points de vue divergents et il ne me laissait pas la main pour les décisions nécessaires (...)</i> alors je suis parti après cinq années de collaboration pour créer ma propre entreprise »</p>

Les facteurs d'une transmission non réussie

Transmission interne : un témoignage « *le notaire a déjà une fois appelé un associé à la gestion par cession d'une partie des parts sociales du cabinet, malheureusement cela n'a pas fonctionné pour des divergences d'opinion sur la gestion* ».

Il ressort de ses témoignages que les facteurs d'échec de la transmission de la PME sont essentiellement la divergence des points de vue entre le cédant et le successeur puis le choix d'un successeur qui ne partage pas le même point de vue que le cédant.

Quelques approches face aux divergences

En vue d'opérer une transmission réussie, une solution proposée par quelques intervenants est la suivante : « *Lorsqu'au cours de la transmission, les difficultés surviennent, il est impératif que le successeur se plie d'abord à la vision du président directeur général et subit les difficultés. Il doit s'imprégner également de la vision et perspective actuelle de l'entreprise en attendant que la transmission soit effective avant d'asseoir sa propre vision* ».

Au regard des éléments de diagnostic issus des entretiens et des solutions proposées par les dirigeants d'entreprises, la préparation revêt une importance particulière pour une transmission réussie.

4.4. Discussion

De l'analyse des différents axes et des informations obtenues, les effets de la transmission sont appréciés grâce à la gestion d'après-transmission de l'entreprise. En effet, la pérennité comme présentée dans la revue de littérature aborde la longévité de l'entreprise et trois facteurs y sont liés à savoir son statut juridique, sa structure de propriété et enfin le profil du dirigeant.

L'analyse des opinions révèle que la structure de propriété et le profil du dirigeant sont des déterminants majeurs. Les PME visitées développent une vision moderniste qui implique une contextualisation face aux enjeux économiques. Dès lors, la majorité des répondants avouent être ouverts à l'augmentation du capital quel que soit le mode de transmission choisi. Ce résultat rejoint ceux de Kellerhals et Montandon, (1991) pour qui l'intention de transmission ne fait pas l'unanimité, mais elle n'est pas non plus tout à fait absente des projections des

chefs d'entreprise. Mais il conforte ceux de Pinçon et Pinçon-Charlot (1999) qui pensent que l'horizon des possibles pouvait objectivement (et pas seulement subjectivement) aider les décideurs dans leurs propositions. Les managers actuels reconnaissent qu'il est important de savoir adapter le style de gestion aux enjeux de l'entreprise et ne plus se focaliser sur une gestion traditionnelle et paternaliste. Pour eux, les styles participatif et déléguatif sont de plus en plus adoptés avec une implication des employés dans la gestion. Car le personnel représente la cheville ouvrière très peu valorisée en entreprise. Pour ces répondants, le système familial développe un style paternaliste qui sécurise certes le personnel, mais ne motive point et favorise à la longue des défections et le turn-over. Ce résultat rejoint ceux de Godbout et Caillé (1992) qui pensent que la transmission des entreprises familiales ne peut en effet se délier du contexte sociétal qui impose ses valeurs, ses normes, qui propose des configurations familiales nouvelles et des potentiels de cheminements différents dans l'espace social ; elle n'est pas non plus indépendante, tant s'en faut, des recompositions économiques et des péremptions industrielles.

Alors, il est impératif de permettre au personnel non familial d'intégrer le capital social à proportion relative. Un avis conseille l'intégration dans la gestion du principe de subsidiarité. C'est un principe de la doctrine chrétienne fondé sur la responsabilité du plus petit niveau vers l'autorité pour résoudre des problèmes. En management, la subsidiarité permet de développer des méthodes de gestion qui permettent d'impliquer et de responsabiliser un maximum de gens. Cela crée une autonomie des départements et services de l'entreprise puis contribue à l'adhésion de toutes les parties prenantes à la stratégie de l'entreprise. Ce qui impacte le développement de l'entreprise et assure une pérennisation des PME dans le temps.

Les effets de la transmission sur la pérennité s'observent également sur la diversification des activités grâce à la vision moderne du successeur-repreneur. Ce facteur confirme l'influence du profil du manager sur la réussite de la transmission. Dans la plupart des cas étudiés, la modernisation de l'entreprise et la mise en place des idées novatrices impactent la gestion sur tous les plans pour des résultats meilleurs. C'est ainsi que la PME se développe, s'agrandit et change de statut juridique au besoin ; elle connaît une croissance et s'impose sur le marché en devenant plus compétitive.

Conclusion

L'objectif de cette recherche est d'analyser les différents modes de transmission qui assurent la pérennité des PME. Elles constituent le pivot et la principale source de croissance dans de nombreuses économies africaines comme celle du Bénin. Elles jouent un rôle dynamique majeur dans tous les secteurs économiques du pays. La préservation du patrimoine de l'entreprise pousse la plupart des fondateurs-dirigeants à prioriser la transmission familiale. Toutefois, face au désintérêt de la famille et les échecs de transmission au sein de la famille, il apparaît nécessaire d'intégrer au mieux une dimension de bonne gouvernance dans le processus de transmission. Cette structure de gouvernance doit définir clairement les rôles, les responsabilités, les droits et l'interaction entre les principaux organes gouvernant l'entreprise. Cette étude a notamment permis de souligner plusieurs variantes qui aident à comprendre la dynamique de la transmission des entreprises et les facteurs environnementaux (familial, interne, et externe) qui l'influencent. Le système interne comprend l'entreprise et les individus. Lorsqu'il est question de transmission familiale, la dimension famille est un autre sous-système qui joue un rôle important. Quel que soit le mode choisi, la transmission représente un processus stratégique constitué d'une série d'événements, de décisions cohérentes et progressives en vue de réaliser une succession efficace.

Il faut souligner que notre contexte est très peu favorable à l'option externe. Le sondage nous a permis de relever que la transmission familiale domine au sein des PME béninoises. Et pour une succession familiale réussie, il faut une préparation fondée sur la socialisation et l'apprentissage du successeur, accompagné d'un engagement ferme du fondateur-dirigeant. Par ailleurs, l'accompagnement des conseillers constitue une nécessité et permet au dirigeant de mieux planifier son choix. Il y a deux types de conseillers, ceux s'intéressant aux processus et ceux au contenu.

Toutefois, il faut noter que chaque situation est unique et la contribution principale de notre thème de recherche est de fournir une synthèse. Celle-ci devrait aider les dirigeants de PME, les prédécesseurs-cédants, les successeurs-repreneurs et les conseillers à mieux comprendre les différences et à ajuster les plans de relève et les interventions lors de la transmission de l'entreprise en vue de garantir sa pérennité.

Références bibliographiques

- BARACH, J.-A. et GANITSKY, J.-B. (1995). Successful succession in family business, *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- CABY, J. and HIRIGOYEN, G. (2002) *La gestion des entreprises familiales*, Paris, Economica.
- CHRISMAN, J. J., CHUA J. H., & LITZ, R. A. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472.
- BROUARD, F. (2004). *Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.
- BROUARD F. & CARDIEUX L. (2007) « La transmission des PME : vers une meilleure compréhension du contexte » Communication – 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'entrepreneuriat/ Sherbrooke
- CADIEUX, L. (2006). *Étude sur la situation de la relève dans les entreprises manufacturières de la MRC de Drummond*, Rapport d'enquête, Centre universitaire PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- CHARLIER P. et LAMBERT G. (2013), « Mode de gouvernance et performance des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence », volume. 3, n° 1, *Finance Contrôle Stratégie*.
- COUNOT, S. et MULIC, S. (2004). *Le rôle économique des repreneurs d'entreprise*. INSEE Première, no. 975, www.ceder-reprendre-une-entreprise.com,
- DE MONTMORILLON, (1999) *la théorie des conventions à la compréhension du management des organisations*.
- DUNCAN, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- DYER Jr., W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27 (4), 401-416.
- EMERY, F.E., TRIST, E.L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- FABRE, V. (2007). *Les créations d'entreprises poursuivent leur hausse en 2006*. INSEE Première, no. 1120. www.ceder-reprendre-une-entreprise.com.
- FILION L.J. (2000), « Six types de propriétaires dirigeants de PME », Cahier de recherche n° 2000-02.
- GOMEZ, P.-Y. (1997), *Economie des conventions et sciences de gestion*. Encyclopédie de Sciences de Gestion

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

LABAKI R., (2008), « Les entreprises familiales : Des sources de performance spécifiques ? » *Le mensuel de l'université*, N°27, Juin.

LAMBERT, J.-C., LAUDIC, J. et LHEURE, P. (2003). *Céder son entreprise: quand et comment?* Dunod, Paris

LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D., STEIER, L-P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.

LESCARBEAU, R., PAYETTE, M., ST-ARNAUD, Y. (2003). 4^{ème} édition, Montréal Gaëtan Morin, Éditeur. L'instabilité d'un pays. Une opportunité ou une menace pour les initiatives et les PME par Marc Bassil Université Saint Joseph Liban

MARCHESNAY. M ET P. A. JULIEN (1990), « The small business: as a transaction space », *Entrepreneurship and Regional Development*, n°2, p. 267-277.

MILLER, D., & LE BRETON-MILLER, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.

MELLERIO O. (2009) « Transmission de l'entreprise familiale »

MOULINE JP. (2000), « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », volume. 3, n° 1, *Finance Contrôle Stratégie*, p. 197-222.

OSEO bdpme (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme*. http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf

SAMMUT, S. (2001). Processus de démarrage en petite entreprise: système de gestion et scénarios. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), 61-76.