

LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE : UNE APPROCHE PAR LE CAPITAL SOCIAL

Issoufa GNIGNINDIKOUP

Docteur en Sciences de Gestion, Attaché d'Enseignement et de Recherche Université de Dschang/IUT-FV de Bandjoun,

Email: youssofamalum@yahoo.fr, Tel: (00237) 675 07 21 93/ 690 76 14 89

Germain SONKENG

Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant-Chercheur, Université de Dschang/IUT-FV de Bandjoun,

Email: gsonkeng2001@yahoo.fr, Tel: (00237) 696 36 19 56/ 674 61 74 24

Bassirou TIDJANI

Professeur en Sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Ecole Supérieure Polytechnique de Dakar, Email: btidjani@refer.sn

RESUME

Notre étude cherche à comprendre comment une transmission à un membre de la famille d'une part et, d'autre part une transmission à un agent externe de la famille impacte le capital social de l'entreprise familiale. Au préalable nous interrogeons les fondateurs des entreprises familiales pour comprendre leur stratégie de gestion du capital social en contexte de transmission.

A partir de vingt-huit entretiens avec des responsables de seize firmes familiales du Cameroun, notre étude met en évidence une discontinuité du capital social de l'entreprise familiale suite à la transmission et une modération meilleure des techniques spéciales, informelles initiées par le prédécesseur.

Mots clés: Entreprise familiale, Transmission, Capital social

ABSTRACT

Our study hereby seeks to understand how a transfer to a family member on the one hand and that to an external agent to the family on the other hand impacts on the social capital of the family enterprise. We begin by questioning founders of family enterprises in order to understand their social management strategy in the transfer context.

From the twenty eight encounters with managers of sixteen cameroonian firms, our study brings out a discontinuity of the family enterprise's social capital as a result of the transfer and the best moderation of special and informal techniques initiated by the predecessor.

Key words: Family enterprise, Transfer, Social capital.

INTRODUCTION

Selon une enquête de PRICE-WATER-HOUSE-COOPERS (2007), les entreprises familiales assurent l'essentiel des activités économiques du monde. HIRIGOYEN (2011) souligne cinq caractéristiques des entreprises familiales : très forte dimension émotionnelle ; enjeu de conservation du patrimoine familial ; soucis de pérennité plus important ; maximisation de la valeur d'un patrimoine versus valorisation de la valeur d'un porte-feuille : deux modes de gestion fondamentalement différents ; vision à long terme versus vision à court terme. La littérature ne signifie pas seulement l'existence d'une multiplicité des caractéristiques de la firme familiale, mais aussi et surtout la diversité de ses approches définitionnelles (ALLOUCHE et AMMAN, 2000).

Loin de faire un feed-back sur le débat relatif à la définition de l'entreprise, nous formulons tout de même une définition, en nous inspirant des travaux de thèse de LWANGO (2009, p.64) : « *une entreprise est familiale dès qu'une coalition composée des membres de la famille, des individus socialement et préalablement reconnus comme unis par des liens de solidarité et de responsabilité mutuelle, détient une majorité au moins relative de la propriété et au moins deux membres de la coalition issue de cette majorité sont activement impliqués dans le management ou dans le contrôle de l'entreprise pour orienter significativement les décisions stratégiques ou tactiques de l'entreprise* ». Cette définition a l'avantage d'être pluri-critères et surtout, sa pertinence est fondée sur le fait qu'elle repose sur une caractéristique fondamentale des entreprises familiales : l'existence d'un lien social entre les acteurs. Les liens sociaux sont à la base du capital social¹, défini par BOURDIEU (1980, p.2) comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ou en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe... »

Le capital social selon ARREGLE et Al. (2004) prend une dimension particulière dans les entreprises familiales. Il peut à ce titre être mobilisé pour expliquer le fonctionnement de

¹ Cette conception du capital social est qualifiée d'instrumentale. Le capital social est présenté ici comme un instrument mobilisé par un groupe social pour asseoir sa domination sur les autres (MICHAEL BENEDIC et AL, 2009). Elle est généralement opposée à la vision fonctionnaliste nord-américaine. Pour cette seconde orientation nous avons des auteurs comme PUTNAM et JAMES COLEMAN. Pour ce dernier, le capital social reflète « certains aspects d'une structure sociale qui facilitent certaines actions des individus dans la structure. Comme d'autres formes de capital, le capital social est productif, rendant possible la réalisation de certains buts qui ne pourraient être réalisés en son absence » (COLEMAN, 1990). C'est la fonction du capital social qui consiste à faciliter les actions des individus au sein de la structure qui est mise en avant ici.

l'entreprise familiale et surtout discuter du crucial problème de la transmission intergénérationnelle des entreprises familiales (KPMG, 2009)².

La transmission entre les générations des biens est une des conditions existentielles de la pérennité des économies. Elle est à ce titre au centre des nombreuses disciplines : les économistes évoquent le concept de développement durable, les juristes parlent de transmission du patrimoine, le moraliste parle d'une responsabilité à l'égard des générations futures et les philosophes ont enfin trouvé un fondement à l'obligation de transmission du patrimoine (OST, 1998).

Les travaux qui se sont intéressés de façon particulière à la transmission des entreprises familiales sont nombreux et portent sur des thèmes divers : les clés de la réussite d'une transmission d'entreprise (FEB³, 2011) ; transmission de l'entreprise familiale à un descendant : essai comparatif Suisse- France (GUILLAUME et PAPEIL, 2009) ; la transmission du pouvoir dans les entreprises familiales (LAMBRECHT et PIRNAY, 2008). De façon globale, ces travaux sont focalisés sur la planification⁴ de la succession au sein des entreprises familiales et sur le comportement⁵ du prédécesseur. Les facteurs pouvant influencer le processus de transmission sont liés à la résistance éventuelle du fondateur, à sa mort ou son invalidité pour raison de santé (BECKHARD et DYER, 1983), aux rivalités entre les membres de la famille (KEPNER, 1983) ou tout simplement à l'absence ou une mauvaise planification.

Ces explications certes pertinentes des difficultés/facilités de transmission des entreprises familiales laissent inexplored le facteur à la base de la résistance du fondateur ou des membres de la famille. En effet ces acteurs peuvent mobiliser les liens qu'ils ont au sein de la famille pour faire valoir leurs intérêts et, la transmission des entreprises familiales ne peut mieux se comprendre qu'en adoptant une approche collective au lieu de se focaliser sur le comportement des acteurs individuels. Le capital social de l'entreprise familiale dans ce cadre devient un élément pouvant être utile pour l'exploration des difficultés de transmission dans les entreprises familiales.

² Il s'agit d'une étude de KPMG, portant sur le thème de transmission des entreprises familiales et, mentionnée dans le document de HIRIGOYEN (2011).

³Fédération des entreprises de Belgique

⁴ Selon CADIEUX et LORRAIN (2002), le processus de transmission comporte deux types de transferts : le transfert de la direction avec quatre étapes (incubation, le choix, le contrôle conjoint et le désengagement) et le transfert de la propriété avec quatre phases également (initiation de la décision, décision, consultation des experts et finalisation).

⁵ SONNENFELD (1986) distingue quatre types de prédécesseur en fonction de leur comportement face à la transmission : le monarque porte la couronne de dirigeant de son entreprise jusqu'à sa mort ; le général quitte l'entreprise mais à contre cœur ; l'ambassadeur cède docilement sa place mais reste impliqué tant que conseiller dans l'entreprise ; le gouverneur prend définitivement congé de l'entreprise.

C'est dans ce sens que SMIDA et BEN (2008), placent le transfert des réseaux sociaux au centre du maintien de l'avantage concurrentiel des entreprises familiales après la transmission. LWANGO (2009) démontre qu'un niveau élevé de capital social familial n'est bénéfique pour une entreprise familiale que lorsqu'elle est de petite taille et en présence du fondateur. Au-delà de cette zone, le capital social familial est source d'augmentation des coûts de fonctionnement⁶. Plus récemment, CAILLIE et ONANA (2012) montrent que la réussite d'une transmission d'entreprise familiale dépend de la performance de cette dernière. Ces deux auteurs poursuivent que la performance est tributaire de la nature des relations entre les membres de la famille. Le capital social ainsi constitué des membres de famille influence à cet effet la gouvernance des entreprises familiales. Quelles sont donc les conditions qui peuvent permettre un transfert efficace du capital social entre les générations au sein des entreprises familiales ? Le retrait du créateur a-t-il une influence sur les mécanismes de transmission du capital social ? Quelle est l'influence de la transmission de l'entreprise familiale à un membre de la famille d'une part et, d'autre part à un agent externe à la famille sur le capital social de l'entreprise familiale ?

Pour donner des réponses à ces interrogations, la première partie de ce travail examine le capital social en termes de contenu et des facteurs pouvant faciliter la création d'un capital social spécifique par l'entreprise familiale. Il sera central de faire ressortir en quoi le retrait du fondateur peut influencer la création d'un capital social spécifique par l'entreprise familiale. La deuxième partie souligne des considérations méthodologiques de l'étude empirique et la troisième partie porte sur la présentation et l'analyse des résultats.

⁶ Ces coûts pour Coeurderoy (2007) sont de deux catégories : les coûts bureaucratiques de coordination et les coûts bureaucratiques de mesure. Il peut tout d'abord s'agir des coûts liés à la définition et la mise en place d'un mécanisme organisationnel. Les processus internes doivent être décrits et expliqués aux agents concernés, ainsi que les canaux de communication et les règles décisionnelles. Ensuite se pose le problème d'incitant individuel. La gestion collective des actifs dans les organisations introduit un écart entre effort de chacun et rémunération individuelle. Aussi les coûts de management de l'organisation font parties de cette catégorie des coûts. La conception initiale et la mise en place des mécanismes se doivent également d'être suivies, accompagnées et adaptées en cours de réalisation des transactions. Enfin, ces coûts touchent au problème de clémence dans les organisations. La clémence fait référence à la propension de l'organisation à tolérer les erreurs et les dysfonctionnements de ses agents ou au moins, à ne pas trancher toute question par la seule règle de maximisation. Pour ce qui est des coûts bureaucratiques de mesure, ils traduisent les difficultés d'une structure à évaluer la valeur d'un bien ou la performance de ses agents. Ils sont de deux ordres et concernent les coûts d'évaluation de la productivité individuelle et les coûts d'influence. Ces coûts peuvent croître avec la transmission suite à la perte de certaines propriétés du capital social de l'entreprise familiale.

1. LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE : UN PROCESSUS SPECIFIQUE ET DETERMINANT LA CONTINUTE DU CAPITAL SOCIAL

Nous nous pencherons ici sur la spécificité du capital social de l'entreprise familiale, mais aussi sur des éléments de discontinuité intergénérationnelle du capital social. Ceci nous permettra de faire une analyse des effets de la transmission de l'entreprise familiale sur la continuité du capital social familial.

1.1. SPECIFICITES ET FACTEURS DE DISCONTINUTE DU CAPITAL SOCIAL DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

La particularité des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales résulte du chevauchement entre deux sous-systèmes aux objectifs différents mais qui se complètent⁷ (HABBERSHON et AL, 2003 ; LITZ, 1995 ; SORENSON, 1999 ; PIEPER et KLEIN, 2007). Pour ARREGLE et AL (2004), la famille est une institution ayant son propre capital social de même que l'entreprise et, la particularité des firmes familiales résulte de la combinaison particulière des deux formes de capital social. Ces derniers considèrent que « *la famille est un système social régi par des lois et habitudes pour prendre soins des besoins de ses membres* ». Pour ces auteurs, en plus du rôle de sécurité financière de ses membres, la famille doit satisfaire un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'affection, d'intimité et fournir un sens identitaire. Pour BERGER et LUCKMANN (1967), chaque individu intègre une conception propre de la réalité au cours du temps et particulièrement pendant son enfance durant laquelle la famille lui inculque des schémas cognitifs et comportementaux.

Pour WHITLEY(1992), la famille, comme l'école, appartient à la catégorie des institutions normatives et mimétiques pour les organisations. Elle contribue à structurer les comportements autour des concepts comme la confiance, la coopération ou l'identité. A travers ses caractéristiques et son fonctionnement, la famille est une source, un utilisateur et un créateur du capital social

⁷ La famille est l'univers par excellence de l'émotionnel tandis que l'entreprise est le champ du rationnel. Il est aussi important de comprendre que la complémentarité entre les deux sous-systèmes n'est pas une donnée. Elle est fonction de plusieurs paramètres parmi lesquels le type de famille. Les travaux d'OLSON et GORALL (2003) sont souvent mobilisés pour distinguer les types de famille. Deux variables caractérisent la famille dans le circumplexe de ces deux auteurs : la cohésion et l'adaptabilité. Sur une échelle à quatre dimensions (de très faible à très élevé), ces auteurs enregistrent seize configurations familiales et postulent que les cas extrêmes sont pathologiques.

(BUBOLZ, 2001). Une forte cohésion doit donc caractériser les relations entre les membres de la famille.

Si nous adoptons la vision de PUTNAM (1995) nous dirons que le capital social familial est l'ensemble des ressources relationnelles partagées par les membres de la famille. Il suffit donc d'être membre de la famille pour bénéficier du capital social familial. Selon GULATI (1999), le capital social familial est un bien privé appartenant à la famille. Il est « *un ensemble de ressources individualisés et rattachées aux relations concrètes d'une personne ou d'un ensemble de personnes* » (DEGENNE et Al, 2003, p.17). Le capital social familial peut ainsi être mobilisé par les membres de la famille individuellement. Cette définition est pertinente pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise familiale en contexte de transmission car il s'agit d'un changement du vecteur principal entre la famille et l'entreprise.

Le capital social de l'entreprise familiale est un ensemble métissé. Les relations entre les différentes parties prenantes sont gouvernées par des connaissances, savoir-faire et pratiques, valeurs sociales portés par le groupe familial (COEURDEROY et LWANGO, 2012). Le passage de la famille vers l'entreprise est expliqué dans la littérature en adoptant la perspective institutionnelle (ARREGLE et Al, 2004). Ainsi de nombreuses institutions influencent le management de l'entreprise. La famille est une institution éducative qui façonne le système de pensée de ses membres. Une fois dans l'entreprise, le fondateur et les autres membres de la famille auront tendance à utiliser les mécanismes sociaux issus de la famille dans les échanges économiques

Dans le cadre organisationnel, une analyse pertinente⁸ et généralement retenue dans les recherches sur le capital social est celle de NAHAPIET et GHOSHAL (1998). Ces auteurs synthétisent le capital social au travers des attributs regroupés en trois dimensions : la dimension structurelle, la dimension relationnelle et la dimension cognitive (voir tableau 1).

⁸ Cette pertinence découle du fait que cette analyse prend en compte les deux visions classiques du capital social : la vision instrumentale qui la présente comme un ensemble de ressources et la vision fonctionnaliste qui insiste sur sa capacité d'amélioration du fonctionnement d'une organisation.

Tableau 1: Les dimensions du capital social

DIMENSION STRUCTURELLE
Liens du réseau
Configuration du réseau
Appropriation de l'organisation
DIMENSION RELATIONNELLE
Confiance
Normes
Obligations
Identifications
DIMENSION COGNITIVE
Langages et codes communs
Histoire commune

Source: NAHAPIET et GHOSHAL (1998)

Cependant, quatre conditions doivent être remplies pour que l'entreprise familiale se dote d'un capital social spécifique et créateur de valeur (NAHAPIET et GHOSHAL, 1998) : la stabilité, l'interdépendance, les interactions et le bouclage⁹. LWANGO (2009) les qualifie des facteurs de création du capital social de l'entreprise familiale.

La création du capital social de l'entreprise familiale peut subir l'influence d'un certain nombre de facteurs de discontinuité. ARREGLE et AL (2004), distinguent deux types de facteurs de discontinuité :

- Les éléments liés à la famille (structure de la famille, taille et définition de la famille) ;
- Les éléments issus à la fois de la famille et de l'entreprise (la génération¹⁰ au pouvoir et la succession). C'est ce dernier élément qui nous intéresse et, notre analyse consistera à montrer comment le retrait du créateur influence les quatre facteurs de création du capital social de l'entreprise familiale. Cette influence peut être différente et, le capital social de l'entreprise après la transmission peut ne pas être le même si la transmission est interne ou externe à la famille.

⁹ Nous reviendrons sur ces termes plus loin.

¹⁰ Ces auteurs soulignent que les échanges sont plus efficaces entre les agents d'une même génération (les parents seuls ou les enfants seuls) qu'entre les acteurs des générations différentes (par exemple entre les parents et les enfants).

1.2. TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET TRANSMISSION DU CAPITAL SOCIAL

Le transfert du capital social de la famille vers l'entreprise c'est-à-dire la création de la *familiness*¹¹ exige des conditions qui peuvent subir l'influence du retrait du créateur.

La première condition est la stabilité du réseau au cours du temps : Pour LWANGO (2009) cette stabilité se matérialise à deux niveaux : stabilité de la cellule familiale et la stabilité de la propriété de l'entreprise. ARREGLE et Al (2004) distinguent aussi deux types de stabilité: Stabilité de la propriété et du pouvoir, mais aussi et surtout la stabilité de l'éducation reçue au sein de la famille, indépendamment de l'entreprise. Toutes ces formes de stabilité peuvent connaître des changements profonds avec le départ du fondateur. En effet si le décès est la cause du départ du fondateur, les luttes intrafamiliales pour succéder au prédécesseur peuvent conduire à la dislocation de la cellule familiale. Plusieurs sous-groupes antagonistes peuvent voir le jour. Au niveau des normes et des valeurs, chaque sous-groupe est animé par des orientations propres qui remettent profondément en cause la stabilité de l'éducation familiale. En plus, fort de leur droit de propriété acquis par héritage (la propriété n'est plus seulement psychologique comme le souligne HIRIGOYEN (2011)), les multiples sous-groupes inhibent la stabilité du pouvoir. Ceci est encore plus intense lorsque le nouveau dirigeant est externe à la famille. La stabilité du réseau, essentielle pour la genèse de la *familiness* devient problématique avec le départ du fondateur.

La deuxième condition pour un transfert judicieux du capital social d'origine familiale vers l'entreprise familiale est l'interdépendance. Elle est une conséquence du fait que l'entreprise familiale est une propriété collective (LANSBERG, 1983). Selon ARREGLE et AL (2004), les recherches sur les entreprises familiales qui s'appuient sur la notion d'altruisme soulignent la prééminence d'un intérêt familial commun en intégrant la prise en compte des préférences des autres membres de la famille dans la courbe d'utilité du décideur. Lorsque ce décideur n'est plus le fondateur, ou pire encore est un membre externe à la famille, l'interdépendance peut être limitée. Certains membres de la famille peuvent décider de quitter l'entreprise ou même la famille et d'autres pourront chercher à minimiser les risques de perte pouvant engager leur responsabilité.

¹¹ Source :Habbershon et AL (2003)

Toute chose restant égale par ailleurs, le retrait du créateur génère une discontinuité au niveau de l'interdépendance et la diffusion des principes de la famille vers l'entreprise n'est plus une donnée. La troisième condition d'un transfert doux de la ressource familiale vers la firme familiale est l'interaction. Elle est particulièrement dense entre les membres de la famille et surtout les relations sont poreuses entre le champ familial et le champ professionnel. ARREGLE et Al (2004), notent que les échanges familiaux doivent être organisés via le conseil de famille et que l'entreprise peut calquer la dimension structurelle de son capital social sur la morphologie du réseau familial. Avec le retrait du créateur, les interactions risquent de perdre leur densité ou devenir partielles au sein de l'entreprise. Aussi, lorsque le nouveau dirigeant est externe, les échanges entre lui et les autres membres familiaux de la firme peuvent se limiter au professionnel, remettant ainsi en cause le chevauchement fructueux entre les deux sous-systèmes.

La dernière condition et non la moindre qui, assure un transfert réussi de la ressource familiale vers la firme familiale est le bouclage. Pour ARREGLE et Al (2004), il y a deux aspects du bouclage du réseau familial : tout d'abord, le réseau familial est codifié. Le droit de sang ou inscription reproduit à travers les générations les déterminants de l'accès au réseau. Ensuite, la densité des liens à l'intérieur du réseau familial qui, est fonction de la nature des relations sociales que les membres de la famille entretiennent. Selon LWANGO(2009), le bouclage est à la base du respect scrupuleux des normes et valeurs de la famille. Ainsi, il assure une bonne cohésion de la famille. Lorsque le créateur se retire, les normes peuvent se multiplier de façon artificielle avec la naissance des sous-groupes hétérogènes. Aussi, l'accession à la direction ou à la propriété des agents externes à la famille rompt le critère déterminant l'accès au réseau (lien de sang). Le respect des normes familiales par les agents externes est problématique surtout quand elles sont différentes avec leur propre perception.

2. METHODOLOGIE

Nos préoccupations dans cette section portent tout d'abord sur les considérations épistémologiques. Ensuite, nous expliquerons le dispositif de collecte et d'analyse des données.

2.1. CONSIDERATIONS EPISTEMOLOGIQUES

Les phénomènes processuels, comme la prise de décision ou la formation de la stratégie, sont difficiles à étudier en raison de leur caractère flou et de la richesse des informations à prendre en compte dans l'espace et dans le temps. De ce fait, LANGLEY (1997) explique que les outils et les méthodes issus de la recherche qualitative sont généralement considérés comme appropriés pour l'étude de processus complexes. On travaille alors sur des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de l'étude (EVRARD et Al, 1997).

Suite à une lecture moins conflictuelle des considérations quantitatives et qualitatives de la recherche, CHATELIN (2005) souligne que le potentiel scientifique de l'étude de cas réside dans sa capacité à mettre en exergue l'observation de la singularité du problème posé.

Ainsi, l'ambiguïté des concepts étudiés (capital social, entreprise familiale, retrait du créateur) et la volonté de comprendre la logique de transmission de l'entreprise familiale, difficilement quantifiable, sont propices à l'adoption d'une démarche qualitative (MILES et HUBERMAN, 2003). THIETART (1999) souligne trois principaux repères méthodologiques et postule que, l'interprétativisme¹² est approprié lorsqu'on cherche à comprendre des phénomènes. Il est essentiellement fondé sur les études de cas.

Pour ce faire, la méthode des cas est un mode d'observation précis de thèmes préalablement définis par le questionnement (YIN, 1994). C'est une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information que nous mobilisons afin de comprendre le fonctionnement de l'entreprise familiale après la transmission. Certains phénomènes de par leur complexité ne peuvent se comprendre que par une analyse fine que permet l'étude de cas (DESLAURIERS et KERISIT, 1997). Dans le souci de s'inscrire dans une tradition de recherche cumulative, d'éviter d'être naïf sur le terrain, l'analyse de la littérature (CHATELIN, 2005) est capitale et doit déboucher sur des propositions de recherche. Dans ce sens, nous énonçons les deux propositions suivantes :

Proposition 1 : *La transmission de l'entreprise familiale à un membre de la famille du créateur influence les dimensions structurelle, relationnelle et cognitive du capital social.*

¹²Les deux autres repères méthodologiques évoqués par THIETART (1999) sont : le positivisme qui cherche à expliquer une réalité qui, généralement procède par des généralisations statistiques et le constructivisme qui cherche à construire une réalité.

Proposition 2 : *La transmission de l'entreprise familiale à un agent externe de la famille du fondateur influence la dynamique des dimensions structurelle, relationnelle et cognitive du capital social.*

2.2. LA COLLECTE DES DONNEES

La grande difficulté pour le choix des structures familiales a consisté au fait qu'au Cameroun, il n'existe pas de statut juridique reconnu de l'entreprise familiale. Nous avons donc examiné les raisons sociales (nom de la firme), la place et le nombre des agents familiaux au sein de l'entreprise (au moins deux membres de la famille dans l'équipe de direction) et, le pourcentage de capital détenu par la famille (au moins 50% détenu par la famille). Toutes ces données ont été obtenues suites à des entretiens avec les responsables des structures concernées et l'occurrence d'un seul critère était pertinent mais non suffisant pour qualifier une entreprise de familiale. Nous avons travaillé avec des entreprises remplissant au moins deux des critères ci-dessus.

En effet, nous avons effectué une double enquête. Dans un premier temps, nous avons travaillé avec dix firmes familiales (firmes panelistes dont quatre sont entre les mains du fondateur¹³). Un total de treize entretiens ont été tenus avec les responsables de ces structures panelistes. Lorsque la firme avait déjà été transmise au moins une fois (soit un total de six sur les dix panelistes), nous avons remonté les liens et sollicité des entretiens avec le fondateur même s'il est hors de l'entreprise. Ceci nous a permis de tenir quatre¹⁴ autres entretiens. De même, les entretiens avec les firmes panelistes nous ont permis de détecter des entreprises de seconde génération, issues d'une dislocation de la firme mère. Six firmes de cette nature nous ont permis de réaliser six entretiens. Enfin, nous avons tenu cinq entretiens avec des membres de trois entreprises familiales ayant disparu. Nous avons recoupé les informations en procédant à l'analyse de contenu.

Les caractéristiques des individus de notre échantillon sont regroupées dans le tableau 2.

¹³ Cette technique devait nous permettre de comprendre les manœuvres au niveau de la gestion du capital social même avant la transmission par les fondateurs eux-mêmes.

¹⁴ Ce faible taux c'est-à-dire quatre entreprises sur dix s'explique par le fait que la majorité des prédécesseurs sont décédés. C'est le décès qui a donc engendré la transition.

Tableau 2: Descriptif de l'échantillon d'étude

□

Numéro	Nombre d'employés	Personnes interviewées	Lien de parenté du successeur avec le prédécesseur	Secteur d'activité principale	Nombre d'année après la transmission	Siège social
1	18	Successeur Prédécesseur	Fils	agro-industrie	02	Yaoundé
2	38	Epouse Salarié Prédécesseur	Epouse	énergie	11	Bafoussam
3	8	Successeur	Aucun lien	Imprimerie et édition	04	Douala
4	45	Prédécesseur Salarié	Fille	Transport	05	Yaoundé
5	13	Successeur	Frère	commerce	01	Bafoussam
6	9	Successeur Salarié	Fils	commerce	03	Bafoussam
7	10	Successeur Salarié	Fils	Industrie du bois	09	Douala
8	8	Successeur Salarié	Fils	Activités de réparation	05	Douala
9	20	Successeur Salarié	Fils	Agriculture	11	Penja
10	7	Successeur	Aucun lien	Industrie de la confection	04	Yaoundé
11	25	Prédécesseur Successeur	filles	Communication	07	Bamenda
12	18	Successeur Salarié	Frère	Poste	03	Yaoundé
13	13	Fondateur	1 ^{ère} génération	Industrie forestière	0	Bafoussam
14	26	Fondateur	1 ^{ère} génération	Eau	0	Douala
15	31	Fondateur	1 ^{ère} génération	Industrie du bois	0	Douala
16	08	Fondateur	1 ^{ère} génération	Agriculture industrielle	0	Eseka

En fait, les thèmes abordés apportent des réponses aux principaux axes d'interrogation suivants :

§ Comment procédez-vous afin de conserver après la transmission les contacts fréquents et honnêtes entre les membres de l'entreprise ? (fondateur uniquement).

§ Comment pensez-vous faire pour que les membres de votre famille qui travaillent dans l'entreprise y restent après votre départ ? (fondateur uniquement).

§ Comment ont évolué les contacts entre les membres de votre entreprise depuis le changement à la direction par rapport à l'époque du fondateur ? (successeur et autres membres de l'entreprise sauf fondateur).

§ Comment procédez-vous pour gérer la configuration actuelle des relations entre vous et les membres de la famille d'une part et entre vous et les membres de l'entreprise d'autre part ? (Successeurs uniquement).

Sur le terrain, la conduite de l'entretien était d'une durée qui varie entre 1h 20 minutes et 2h05. Elle se décompose en trois phases :

- Phase 1 (10 à 20 minutes) : lors de cette phase nous avons essayé de créer un bon climat de confiance dans le but d'éviter aux acteurs de nous attribuer de mauvaises intentions et les prédisposer à plus de franchise. Nous présentons, alors, l'objet de notre recherche puis nous prions l'interviewé de présenter l'entreprise.

- Phase 2 (50 min à 99 min) : la phase de contact terminée, nous administrons les thèmes du guide d'entretien.

- Phase 3 (6 minutes environ) : dans cette dernière phase, nous invitons l'interviewé à exprimer son ressenti sur la conduite de l'entretien et ses commentaires sur les thèmes abordés.

2.3. LE TRAITEMENT DES DONNEES

Les informations collectées sont traitées suivant la méthode de l'analyse de contenu thématique qui nous permet de découper des données brutes par thème et selon l'importance de ces thèmes (EVRARD et AL, 1997). Cette méthode nous permet de nous intéresser plus au sens des données et aux interprétations des dirigeants des cas retenus qu'à la fréquence d'apparition des thèmes.

Comme le préconisent MILES et HUBERMAN (2003), nous avons défini un projet de codage précis, qui a établi au préalable une liste de codes que nous avons attribués aux segments de texte sélectionnés. Plus qu'une approche purement descriptive, nous avons opté pour un codage par

induction afin de dégager des tendances susceptibles d'expliquer la définition évoquée. Lorsqu'un segment de texte semblait pouvoir faire l'objet d'un codage multiple, c'est-à-dire, il représente simultanément plusieurs thèmes, nous avons opté pour un codage multiple afin d'éviter de "forcer" les données vers une variable particulière (VAS, 2005).

3. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

L'étude de terrain porte sur des entreprises familiales de nature diverse. Les personnes interrogées peuvent être les fondateurs ou les autres membres de l'entreprise familiale à condition d'avoir vécu la transmission. Nous raisonnons dans le cadre proposé par CHATELIN (2005) et proposons une analyse cas par cas préalablement à une synthèse inter-cas.

3.1. PROFIL DU SUCCESSEUR ET GESTION DU CAPITAL SOCIAL APRES LA TRANSMISSION

Dans cette partie, nous allons nous baser sur les différents cas évoqués ci-dessus pour examiner les effets du retrait du créateur sur la transmission du capital social de la firme familiale. Cette analyse pourra nous permettre aussi d'explorer d'autres facteurs influençant le processus de transmission de la firme familiale.

Cas 1 : Perspective de transmission et gestion du capital social par les fondateurs des entreprises familiales

Nous avons échangé avec huit fondateurs dans l'ensemble. Quatre étaient encore en activité (entreprise de première génération) quatre n'étaient plus en activité (entreprise déjà transmise). Les capitaux de ces entreprises sont largement (parfois totalement) contrôlés par la famille.

Ces fondateurs parlent difficilement de la transmission de leur entreprise. Même ceux qui sont hors de l'entreprise. Les quelques-uns qui se sont prononcés placent le maintien des contacts au centre de la transmission de leur entreprise. Le choix du successeur en dépend. Les affirmations qui vont dans ce sens sont nombreuses : *« je dois pouvoir trouver une personne*

qui communique beaucoup avec ses frères et sœurs en entreprise et hors de l'entreprise. Ce n'est que en multipliant les rencontres qu'on peut échanger toutes les informations utiles. (Prédécesseur entreprise n°4) »

« Moi-même ce qui a fait ma force c'est le soutien de la famille. J'en ai beaucoup bénéficié suite aux rencontres entre moi et les membres de la famille. Certains sont très loin d'ici ; non seulement je les appelle régulièrement mais je fais beaucoup de déplacements pour leur domicile. C'est ce que j'attends sérieusement de mon futur remplaçant. Qu'il s'occupe de la famille (Prédécesseur entreprise n°11) »

« Ce qu'on peut se dire dans les lieux de service est largement insuffisant. Ensemble autour d'une table on ressent l'honnêteté des échanges. Si après moi la famille perd cette propriété, l'entreprise aura beaucoup perdu (Prédécesseur entreprise n°15) ».

La fréquence des contacts détermine la nature des liens entre les agents et de ce fait la dimension structurelle du capital social de l'entreprise familiale. Force est donc de constater que la transmission du capital social préoccupe considérablement les fondateurs des entreprises familiales lors de la transmission. Cela peut permettre une compréhension des difficultés d'après transmission des entreprises familiales (ALLOUCHE J. et AMANN B., 2000) car les compétences du successeur semblent être reléguées au second rang. On recherche un successeur qui aura une bonne fréquence de contact avec les autres membres c'est-à-dire une bonne occurrence des interactions au sens d'ARREGLE et Al (2004).

Plus intéressant, les fondateurs des entreprises familiales cherchent à assurer la continuité des contacts même dans le plan de développement des entreprises familiales. Leurs déclarations mettent en avant le concept d'hypo-groupe examiné par MZID I. (2009). Il consiste pour une entreprise familiale à assurer sa croissance par la création de plusieurs petites entreprises. Ainsi lors de la transmission, chaque sous-groupe homogène de la famille peut prendre le contrôle d'une des petites entreprises. Les déclarations suivantes illustrent cette logique :

« Actuellement nous n'avons pas besoin des principes écrits dans l'entreprise. Les échanges d'informations se font automatiquement et le grand frère bénéficie du respect de tous ses petits. Mais des signes de faiblesse se sont manifestés depuis que les enfants de ma deuxième épouse sont arrivés dans l'entreprise. La nouvelle branche que nous allons ouvrir bientôt ici à douala sera dirigée par un enfant de ma première épouse. Si je ne suis pas là ces liens

seront d'une importance capitale pour la bonne marche de l'entreprise. » (Fondateur entreprise n°16)

« Mes petits-enfants ne fréquentent pas beaucoup mes enfants et encore moins mes frères. Les laisser dans une seule et unique entreprise pourrait nuire aux communications » (prédécesseur entreprise n°1).

Nous pouvons aussi constater que l'existence d'un « ombudusman¹⁵ » joue un rôle fondamental dans la perspective de transmission du capital social par les fondateurs des entreprises familiales. C'est un moyen pour eux de stabiliser les valeurs, les normes et les systèmes de pensée après la transmission surtout pour cause de décès. Les déclarations y afférentes sont les suivantes : *« Les conflits sont nombreux et se gèrent suite à l'intervention de monsieur Tchakountio Beaudelaire, compagnon de guerre du défunt fondateur. Tout le monde lui doit du respect de même que moi-même. Il est vraiment un patron virtuel » (salarié entreprise n° 5)*

Notre fondateur n'est pas un bon politicien ; à cause de son amour pour tous ses enfants il n'arrive toujours pas à sanctionner certains d'entre eux. Il revient souvent à l'ainé de le faire et c'est pour beaucoup grâce à lui que nous restons unis de nos jours et que l'entreprise fonctionne (salarié entreprise n°4).

« Plusieurs fois quand je prenais des décisions importantes, je me faisais assister par M. Fowé qui est mon camarade de classe et propriétaire de plusieurs entreprises. Il accumule ainsi le respect des membres de ma famille. Je pense que si je ne suis pas là, il pourra assurer autant que moi l'équilibre des mentalités familiale » (prédécesseur entreprise n°11).

« J'ai un grand ami, il est même l'ami de toute ma famille. Sa parole équivaut à la mienne et si je ne suis pas là, je pense qu'il interviendra efficacement pour résoudre les problèmes de la famille et de l'entreprise. » (Prédécesseur entreprise n°2)

« Certains employés obéissent plus à l'ami de mon frère qui l'assistait dans tous les problèmes familiaux qu'à moi-même. Quand ils ont un problème, ils préfèrent en parler avec lui. Par la suite c'est lui qui me fait part et on discute sur la conduite à tenir...» (Successeur entreprise n°12).

¹⁵ Le terme « ombudusman » renvoie à une personne initiée par le fondateur pour servir de médiateur entre les membres de sa famille en cas de litige. Pour plus de précisions, voir FOPP L., PRAGER T. et FLORENT L. (2011)

Cas 2 : Perspective de transmission et gestion du capital social par les successeurs des entreprises familiales

Nous retenons ici deux modalités classiques de succession à la tête des entreprises familiales : la succession par un membre de l'entreprise externe à la famille (transmission externe) et la succession par un membre de la famille (transmission interne). La gestion sur capital social de l'entreprise familiale n'obéit pas aux mêmes contraintes dans les deux cas.

La transmission externe est très peu sollicitée par les fondateurs des entreprises familiales. Pour cette modalité l'entreprise se trouve morcelée en deux groupes que le successeur essaye de manager : le groupe de ceux qui veulent le successeur externe et le groupe de ceux qui s'y oppose. Le successeur conserve une bonne fréquence de contact avec les leaders de ces sous-groupes en espérant qu'ils pourront entraîner les autres. Les déclarations allant dans ce sens sont les suivantes :

« Une bonne partie des membres de la famille n'était pas d'accord avec la décision du fondateur de me confier la direction de l'entreprise. Ils se réunissent entre eux même hors de l'entreprise pour échanger des informations et prendre des décisions communes. Moi je suis en train de faire des efforts en contactant au moins par téléphone leur leader. Il est difficile mais je pense pouvoir le convaincre. De temps en temps je le cherche même à son domicile » (successeur entreprise n°7).

« Ceux qui sont contre moi sont nombreux mais je profite du fondateur pour les rencontrer. Pendant les réunions de famille le fondateur m'invite ou même quand il y a des problèmes en entreprise il nous convoque à son domicile. La grande chance que j'ai c'est que tous les membres de la famille ne sont pas contre moi. Je communique bien avec le second fils du fondateur qui est responsable commercial qui a bien compris pourquoi son père m'a choisi comme directeur » (Successeur entreprise n°3).

Pour la transmission interne à la famille, les sous-groupes sont plus nombreux et reflètent la configuration familiale. Les liaisons s'établissent le plus entre les frères et sœurs utérins et le successeur est face à autant de sous-groupes que les épouses du fondateur. La transmission interne semble être plus risquée que la transmission externe en termes de continuité du capital social de l'entreprise familiale lorsque le fondateur est polygame. Il ne serait donc pas

surprenant que les entreprises familiales transmises à des agents externes résistent plus que les entreprises familiales transmises à un membre de la famille au Cameroun car la polygamie est vivement valorisée dans les cultures. Les déclarations allant dans ce sens sont nombreuses :

« Depuis la mort de notre père, chacune de ses épouses constituent un sous-groupe avec ses enfants. Pour mieux échanger avec mes frères, je dois passer par leurs mères » (Successeur entreprise n°8).

« Notre père n'est pas encore mort mais les problèmes sont déjà nombreux entre nous. Nous ne sommes que trois mais de mères différentes. Ma petite sœur n'est pas mariée par ce qu'elle simplifie les hommes. Notre benjamin a une forte envie de quitter le pays. Ils viennent difficilement au travail et on se voit à peine à la maison. Même des simples appels téléphoniques entre nous sont rares. » (Successeur entreprise n°18).

« Je ne suis pas sûr des intentions de mes frères. Notre grand frère de son vivant avait institué un dîner collectif. On s'y retrouvait et on parlait de tout. On obtenait des solutions à beaucoup de nos problèmes. Mais après sa mort il y a eu beaucoup de fissures. Les uns ne mangent que chez eux et les autres dans les cases maternelles. Les rencontres et les communications sont difficiles » (successeur entreprise n°5)

« Je contrôle les contacts et les échanges avec la majorité des partenaires de l'entreprise, mais avec les enfants de la deuxième épouse de notre père je suis très prudent. Même si on se rencontre tous les jours, il y a toujours quelque chose qu'ils se disent et me cachent » (Successeur entreprise n°6)

« On ne peut pas faire deux mois sans qu'une crise sociale ne déclenche entre nous. Plusieurs fois les enfants de mon feu frère se sont plaints que je prends des décisions à leur place. Sa dernière épouse qui n'a aucun enfant dans l'entreprise pense que je ne m'occupe pas d'elle et de ses enfants. Les interventions de l'Imam de la mosquée du quartier qui fut un grand compagnon religieux de mon frère nous ont permis de fonctionner jusqu'au aujourd'hui. Il nous guide en se basant de ce que lui avait dit son ami et des prescriptions du saint coran (successeur entreprise n°18).

CONCLUSION

Notre étude est centrée sur les effets du retrait du créateur sur le capital social de l'entreprise familiale. Nous avons mobilisé un ensemble d'entretiens avec des responsables des entreprises familiales de natures diverses : entreprises de première génération, entreprises de seconde génération (avec transfert interfamilial ou extrafamilial), les entreprises familiales disloquées ou dissoutes.

Si la transmission de l'entreprise familiale est inévitable, il est cependant très difficile de réussir la transmission du capital social. Les entreprises familiales s'y prennent de différentes façons. Cependant la présence d'un « ombudusman » semble être un gage d'efficacité de la transmission du capital social de l'entreprise familiale quel que soit son origine (interne ou externe à la famille).

Cette étude a un certain nombre de limites : tout d'abord nos résultats ont une validité externe réduite. Ils doivent donc faire l'objet d'une réplique dans d'autres cas et dans d'autres contextes afin d'accroître leur validité externe. Soulignons tout de même que la généralisation statistique n'était pas notre objectif phare vu la complexité des concepts mobilisés. Ensuite, beaucoup de difficultés de terrain imposent des précautions dans l'interprétation de nos conclusions. Certains de nos entretiens difficilement obtenus ont été réalisés dans des parkings. Les interlocuteurs, le plus souvent préoccupés par d'autres choses et refusant toute tentative d'enregistrement de l'entretien, nous ont contraint à faire usage d'un stylo et d'un registre pour recueillir les informations.

Tout de même les suggestions managériales sont possibles : Au plan interne, les fondateurs ou même les dirigeants successeurs devraient faire preuve d'un engagement inconditionnel dans la transmission du capital social de l'entreprise. Le choix d'au moins deux personnes centrales qui garantiront la stabilité des valeurs après la transmission est salutaire. L'une de ces personnes s'occupant de la famille peut ne pas être professionnelle. La seconde personne qui s'occupera de l'entreprise gagnerait à être professionnelle. Au plan externe, des mesures étatiques visant à faciliter la transmission du capital social familial pourraient être particulièrement utiles pour sauver ces acteurs importants de la vie économique. Ceci peut se traduire par la formation des fondateurs des entreprises familiales et certaines mesures fiscales entre autres.

BIBLIOGRAPHIE

ALLOUCHE J.& AMANN B. (2000),« L'entreprise familiale : un état de l'art », Finance, Contrôle, Stratégie, vol.3, p.33-79.

ARREGLE J., DURAND R. & VERRY P. (2004), « Origine du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales » *Management* vol. 7, n°2, p13-36.

ARRONDEL (2009), « « Mon père avait raison » : la transmission des valeurs entre les générations », *Revue Française D'économie*, vol. 24, n°1.

BECKHARD R. & DYER W. (1983), « Management Continuity in the Family-Owned business », *Organizational Dynamics, American Management Associations*, vol. 12, n° 1, p 5-12

BERGER P.& LUCKMAN T. (1967), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, London , Penguin Press.

BOURDIEU P. (1980), « Le capital social », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol.31, p.2-3

BUBOLZ M. (2001) « Family as Source, User, and Builder of Social Capital », *Journal of Socio-Economics*, vol. 30 n° 2, p129-131.

CADIEUX L. & LORRAIN J. (2002), « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs » 6^{ème} congrès international francophone sur la PME.

CAILLIE D. & ONANA A. (2012), « L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de la PME familiale au Sénégal : une modélisation contingente », COMREFAS.

CHATELIN C. (2005), « Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude des cas » *Laboratoire Orleandais de Gestion, EA, 2635*.

COEURDEROY R. (2007), *L'économie des organisations*, Vuibert, 188 pages.

COEURDEROY R. & LWANGO A. (2012) « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques », *Management*, vol. 15, p.416-439.

COLEMAN J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press.

DEGENNE A., LEBEAUX M. & LEMEL Y. (2003), « Le capital social dans la vie de tous les jours », in *Actes du colloque sur « Le Capital social » organisé par le GRIS, Université de Rouen*, pp.31-52.

DESLAURIERS P. & KERISIT M. (1997), « Le devis de recherche qualitative », in POUPART &al., *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëten Morin, Boucherville, pp 85-112.

EVARD Y., PRAS B. & ROUX R. (1997), *Market, études et recherches en marketing*, Nathan, Paris.

FATTOUM S. (2006), « Le désengagement du fondateur dans les entreprises familiales : cela se passe-t-il toujours mal ? » 1^{ères} journées George Doriot, 16 et 17 Mars.

FEB (2011), les clés de la réussite d'une transmission familiale ; en collaboration avec LBDO

FOPP L., PRAGER T., FLORENT L. (2011), « Guide de gouvernance pour les entreprises familiales », disponible en ligne à l'adresse [Swisscode_family_Firms_fr.pdf](#), visité le Samedi 17 décembre 2016 à 8 heures 35 minutes.

GAULTIER A. (1988), *Les holdings familiales pérennité et succession*, Les Editions d'Organisation, Paris

GULATI R. (1999), « Network Location and Learning: The Influence of Network Ressources and Firm capabilities on Alliance Formation », *Strategic Management Journal*, vol.20, pp.397-420.

GUILLAUME F. & PAPEIL A. (2009), *La transmission d'une entreprise familiale à un descendant : essai comparatif Suisse-France* ; en cours de publication.

HABBERSHON T., WILLIAMS M. & MACMILLAN C. (2003), « A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance », *Journal of Business Venturing*, vol.18, p451-465

HIRIGOYEN G. (2011), « Transmettre à un tiers ou à un membre de la famille », document de l'Université de Bordeaux.

KEPNER E. (1983), « The Family and the Firm: A Co- evolutionary Perspective », *Organizational Dynamics, American Management Associations*, vol.12, n° 1, p 57-70.

LAMBRECHT J. & PIRNAY F. (2008), « La transmission du pouvoir dans les entreprises familiales ; étude commandée par l'institut de l'entreprise familiale »

LANGLEY A. (1997), « Stratégies d'analyse de données processuelles », *Recherches Qualitatives* », n°17, pp 206-231.

LANSBERG I. (1983), « Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap », *Organizational Dynamics, American Management Associations*, vol.12 n° 1 pp. 38-46

LITZ, R.A. (1995), « The Family Business: Toward Definitional Clarity », *Family Business Review*, vol.8 n° 2, p 71-81

LWANGO R. (2009), *L'entreprise familiale et son capital social : fondement et limite de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession*. Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, Université de Louvain.

MICHAEL B., PHILIPPE V., ANNE R. & CHRISTOPHE S. (2009) « Gestion des connaissances et capital social : quelles interrelations ? », *Management et Avenir*, n° 27, p.152-170

MILES B. & HUBERMAN M. (2003), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, seconde édition, De Boeck, Bruxelles.

MZID I. (2009), *L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des hypo groupes*. Thèse en vue de l'obtention d'un doctorat en Sciences de Gestion, université de Sfax.

NAHAPIET J. & GHOSHAL S. (1998), «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage», *The Academy of Management Review*, n°23, vol.2, p.242-266.

OLSON D. & GORALL D. (2003), «Circumplex model of marital and family systems», in *Walsh Normal family Process*, 3ème Edition, New-York: Guilford, p514-547.

OST F. (1998), « Du contrat à la transmission. Le simultané et le successif », *Revue Philosophique de Louvain*. Quatrième série, Tome 96, N°3, pp. 453-475, <http://www.persee.fr>

PIEPER & KLEIN (2007) « The bulleye: a systems approach to modeling family firms », *Family Business Review*, vol. 20, n° 4, p. 301-319.

PRICE-WATER-HOUSE-COOPERS (2007), *Enquête mondiale de Price-Water-house-Coopers auprès des entreprises familiales*.

PUTNAM R. (1995) « Bowling Alone: America's Declining Social Capital » *Journal of Democracy*, vol.6, n°1, p.65-78.

SMIDA A. & BEN H. (2008), «Transfert des réseaux sociaux et avantage concurrentiels des entreprises familiales », 2^{ème} journées Georges Doriot.

SONNENFELD J. (1986), «Heroes in Collision: Chief Executive Retirement and the Parade of Future Leaders », *Human Resource Management*, vol.25, n° 2, p 305-333.

SORENSEN R. (1999), « Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 12 n°4, pp. 325-339.

THIETART R. & COLL (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 535 pages.

VAS A. (2005), « Le processus de changement Organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multi paradigmatique », *Management International*, hiver, vol. 9, n°2, pp 21-36.

WHITLEY R. (1992), «European Business System, Firms and Markets in their National Contexts, London », Sage.

YIN R. (1994) *Case study research: design and methods*, Second Edition, Sage Publications, 170 pages.