



Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation
N°2, volume 8, décembre 2023

**LES DETERMINANTS DU CHOIX DE SUCESSEURS POTENTIELS DES
ENTREPRISES FAMILIALES : RESULTATS DE LA REVUE DE LITTERATURE**
**THE FAMILY-OWNED BUSINESSES POTENTIAL SUCCESSORS' CHOICE
DETERMINANTS: RESULTS OF THE LITERATURE REVIEW**

Brahim OUZAKA

Docteur en sciences de gestion
LAREGO, ENCG, Marrakech
Email : ouzaka.brahim.94@gmail.com

Saïd OUHADI

Enseignant chercheur
LAREGO, ENCG, Marrakech
Email : ouhadisaïd@yahoo.fr

Résumé

Les effets de la succession intergénérationnelle sur la longévité et la performance des activités entrepreneuriales des Entreprises Familiales (EF) interpellent la communauté des chercheurs. Ce papier vise à étudier le choix de successeurs potentiels des EF. En effet, l'analyse théorique est la méthodologie adoptée pour répondre à notre objet de recherche. Quant aux résultats, ce papier explique la particularité des processus décisionnels des EF, qui sont généralement façonnés par des logiques socio-émotionnelles, familiales et irrationnelles. En outre, de différents facteurs liés aux successeurs potentiels (qualités personnelles et entrepreneuriales), aux dimensions familiales et organisationnelles des entités familiales, sont les principaux déterminants du choix de nouveaux successeurs dirigeants des firmes familiales.

Mots clés : Déterminants, Entreprise familiale, Revue de littérature, Choix du successeur potentiel

Abstract

The effects of intergenerational succession on the longevity and performance of entrepreneurial activities in Family Enterprises (FEs) has become increasingly challenging for the research community. The aim of this paper is to explore the choice of potential successors for FFEs. Indeed, theoretical analysis is the method adopted to address our research question. Regarding the results, this paper explains the particularity of EF decision-making processes, which are generally shaped by socio-emotional, familial and irrational logics. In addition, various factors linked to potential successors (personal and entrepreneurial qualities), as well as to the family and organizational dimensions of family entities, are the main determinants for the choice of new successor managers of family firms.

Keywords: Determinants, Family business, Literature review, Potential successor choice

Introduction

Selon le Family Business Institute « *seule 30 % des entreprises familiales qui survivent de la première à la deuxième génération, par contre environ 15 % qui peuvent continuer jusqu'à la troisième génération et environ 4% qui dépassent la quatrième génération ou au-delà* ». Cette réalité alarmante marquée par la discontinuité des activités entrepreneuriales des entreprises familiales (EF) suite au changement générationnel fait de l'investigation des problèmes de succession l'une des priorités qui intéressent la communauté des chercheurs, des dirigeants des entreprises familiales ainsi que les décideurs publics. Ceci se justifie par l'augmentation remarquable et spectaculaire de nombre de travaux scientifiques produits sur la question de la transmission intergénérationnelle des entreprises familiales dernièrement. Cependant, de nombreuses recherches abordent l'aspect formel de la succession (planification de la succession, les modalités de succession) (Magasi 2016 ; Tanzwani 2010) et d'autres études l'abordent du point de vue du fondateur (LeCounte 2020), avec une insuffisance remarquable des recherches traitant les problèmes de succession du point de vue de successeur. En effet, la problématique du choix d'un successeur capable de prendre la place du fondateur-dirigeant constitue l'un des facteurs clés de succès du processus de transmission des entreprises familiales (Bathija et Priyadarshini 2018 ; Enagogo Agadusameso 2015 ; Cadieux et Lorrain 2002).

De nombreuses études soulignent que la sélection de successeur se fait souvent sur la base des critères subjectifs (népotisme, primogéniture, patriarche) (Schell et al. 2019 ; Hillebrand et Teichert 2020). De même pour d'autres, les prédécesseurs dirigeants des EF choisissent les membres de la famille pour préserver le capital émotionnel de la famille et assurer l'identification continue de la famille à l'entreprise (Berrone et al., 2012). La revue de littérature (Block, 2011; Sardeshmukh & Corbett, 2011) sur l'entreprise familiale considère les caractéristiques personnelles du successeur comme des critères déterminants de son sélection. Pour Schell et al. (2019) l'intégrité et l'engagement du successeur potentiel dans les activités de l'entreprise constituent les attributs clés du choix de repreneur. Alors que les facteurs liés au genre, l'ordre de naissance, etc. sont moins importants au sens de ces auteurs. De surcroît, le choix du successeur interne est plus favorisé dans les situations caractérisées par la stabilité stratégique de l'entreprise familiale, tandis que le successeur externe performe mieux dans des contextes en forte changement (Wang, Zhao, et Chen 2017).

Notre étude s'inscrit dans cette perspective et elle se fixe comme objectif l'étude de la question des déterminants du processus de sélection du/ des successeurs potentiels des EF. Ceci afin d'éclaircir ce questionnement ambiguë marqué par la complexité, la subjectivité, le népotisme, etc. Pour ce faire, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante : *comment les dirigeants des entreprises familiales procèdent-ils au choix du/des repreneurs potentiels ?* Pour répondre à cette question, nous nous intéressons plus particulièrement dans le cadre ce travail à l'analyse théorique (analyse de la revue de littérature) afin de pouvoir relever les facteurs qui sont à la base de la sélection d'un successeur potentiel dans EF.

Pour ce faire, ce papier sera structuré comme suit : nous présenterons le cadre conceptuel de la recherche, en définissant les concepts « fondateur » et « successeur potentiel » (1). Ensuite, une 2^{ème} section sera consacrée à la présentation des résultats de la revue de littérature sur le choix des successeurs des EF (2), à travers le traitement de deux points essentiels : l'approche processuelle de la prise de décisions stratégiques dans les EF (2.1.) et les facteurs déterminants du choix du /des successeurs potentiels des EF (2.2).

I. Cadre conceptuel de la recherche

1.1. Le fondateur de l'entreprise familiale

En sciences sociales et comportementales, approcher les concepts s'avère complexe. En effet, les définitions proposées aux concepts sont loin d'être unanimes et universelles (Hoy & Verser, 1994) cité par (De Massis et al., 2008).

Dans le contexte des entreprises familiales, le fondateur appelé également le prédécesseur, est un concept clé qui mérite d'être défini. Selon De Massis, Chua, et Chrisman (2008), le prédécesseur peut être défini "as the person who holds the top management position in a family business and who must relinquish that position before another family member can take over".

1.2. Le successeur potentiel de l'entreprise familiale

Le successeur appelé également repreneur. En effet, les chercheurs mobilisent le concept « successeur » pour approcher les opérations de la reprise de l'entreprise familiale par les héritiers du fondateur (la succession interne) (Mouline 2000 ; Wiklund et al. 2013). Toutefois, le concept « repreneur » concerne la reprise de l'entreprise par des membres qui ne

maintiennent aucunes relations familiales avec le fondateur et la famille fondatrice de l'entreprise (transmission interne aux salariés ou externe) (Mouline 2000 ; Cadieux et Brouard, 2008, P. 28).

Le repreneur est reconnu comme tel lorsqu'il reprend l'entreprise (Deschamps, 2000) cité par (Ouardi, 2012). En outre, les chercheurs (Geraudel et al., 2010) considèrent le repreneur comme un entrepreneur. Pour (Cadieux & Deschamps, 2009) le repreneur prend la place d'« *une autre personne qui a souvent fortement marqué la PME qu'il reprend, ce qui implique de changer les habitudes de travail en interne et eu égard au marché* ». Dans la même lignée d'idée, le successeur est la personne qui assume la gestion de l'entreprise après le retrait définitif du fondateur (Bourion 2018, P. 18).

Cadieux et Deschamps (2009) ; Geraudel et al. (2010) distinguent trois types des repreneurs :

- ❖ **Les repreneurs prudents** : il s'agit des repreneurs qui ne cherchent à reprendre que des entreprises saines et en bonne santé ;
- ❖ **Les repreneurs aventuriers** : il s'agit des repreneurs preneurs de risque. Ils cherchent à reprendre des entreprises en difficulté ;
- ❖ **Les repreneurs indifférents** : ce type de repreneur chercherait à reprendre tous les types des entreprises.

D'ailleurs, le successeur potentiel est toute personne qui se présente comme un repreneur éventuel de l'entreprise familiale. Selon De Massis, Chua, et Chrisman (2008) “ a potential successor is any family member who could assume managerial control of a family business when the incumbent steps down”. En outre, pour Agbim (2019) le successeur potentiel est un membre de la famille qui dispose des exigences requises (en termes des compétences), ainsi que de la volonté de reprendre l'entreprise familiale.

II. Les déterminants de processus du choix de successeurs potentiels des entreprises familiales : synthèse de la revue de littérature

2.1. Le processus de prise de décision stratégique dans les entreprises familiales

D'après la littérature, la sélection du successeur potentiel des activités entrepreneuriales de l'entreprise familiale constitue une décision stratégique et un processus complexe (Cadieux & Lorrain, 2002). Par conséquent, le recours à la théorie décisionnelle est judicieux pour mettre

en évidence la spécificité des processus de prise de décisions dans le contexte de l'entreprise familiale.

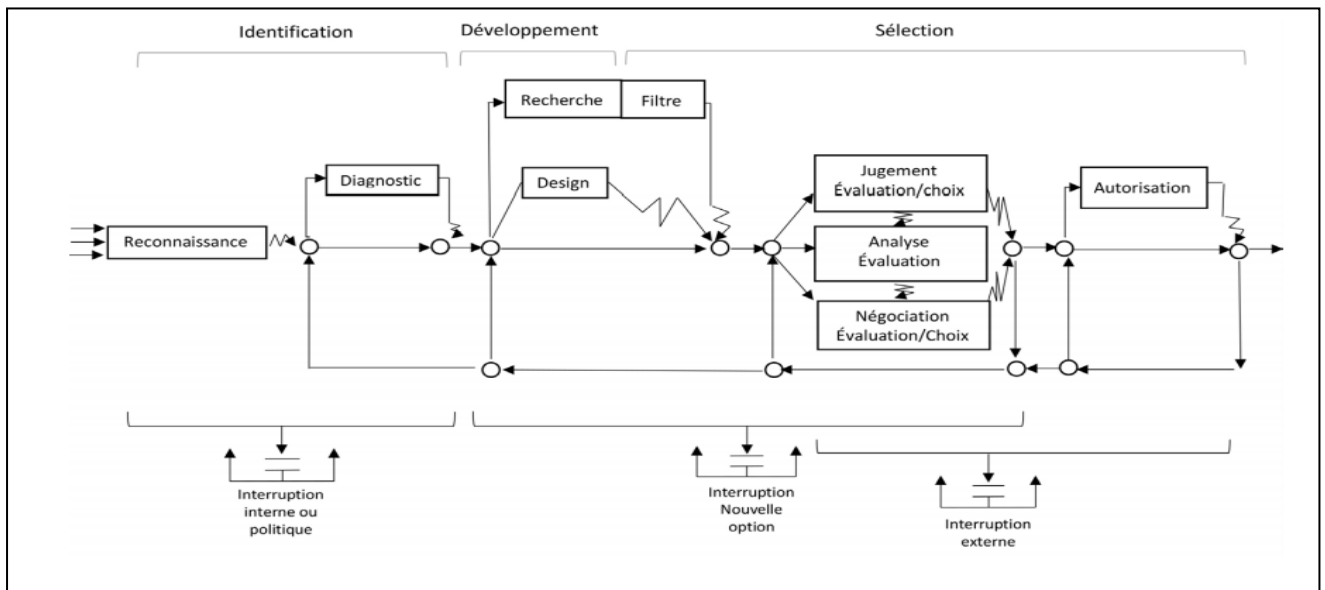
Dans ce sens, Mintzberg, Raisinghani, et Theoret (1976) ont défini le processus décisionnel comme « *un ensemble d'actions et de facteurs dynamiques qui commence par l'identification d'un stimulant pour l'action et se termine par l'engagement spécifique à l'action* ». La prise de décision stratégique est un processus complexe (Mintzberg et al., 1976), surtout avec la volatilité de l'environnement dont les entreprises évoluent (Kallmuenzer et al., 2018).

L'analyse du processus décisionnel est une question de grande importance qui intéresse les chercheurs en stratégie des organisations. Les chercheurs de l'école de la prise de décision (1940) développaient un ensemble des modèles et des approches expliquant le processus de préparation et de prise de la décision stratégique dans les organisations. Parmi les modèles développés par cette école, on cite : le modèle classique caractérisé par une rationalité parfaite, le modèle d'Harvard (SWOT) (Learned, Christensen, Andrews, Guth, 1960), l'approche de la rationalité limitée de (Herbert Simon 1960), les disciples d'Herbert Simon, (Cyert et March 1963) complètent le modèle décisionnel H. Simon, le modèle de la poubelle (Cohen, March, Olsen, 1972), ainsi que l'approche processuelle de la prise de décision de (Mintzberg et al., 1976).

D'après la théorie de la décision, le processus décisionnel se décroche lorsqu'une action (stimulus) a été identifiée jusqu'à la prise de la décision. Il s'agit d'un processus dynamique qui prend en considération les actions et les opportunités offertes (stratégies émergentes) durant la préparation et la mise en œuvre de la décision stratégique (Mintzberg et al., 1976). Selon Mintzberg et Westley (2001) ; Mintzberg, Raisinghani, et Theoret (1976) la préparation de la décision stratégique passe par les 4 étapes suivantes (approche processuelle) :

- ❖ **L'identification** : appelée également la phase d'« **intelligence** ». Elle sert à identifier et prendre connaissance du problème émergé ;
- ❖ **Le diagnostic** : cette phase permet d'identifier et comprendre les causes de problème ;
- ❖ **La modélisation** : en se basant sur la phase précédente (diagnostic), cette étape sert quant à elle à présenter des plans d'action et des scénarios possibles à envisager en vue de résoudre le problème relevé ;
- ❖ **Le choix** : dans cette phase, il s'agit de choisir un plan d'action optimal parmi les différents scénarios possibles présentés.

Figure 1 : Approche processuelle de la prise de décision stratégique



Source : (Mintzberg et al., 1976)

Or, le processus décisionnel dans le contexte des entreprises familiales diffère de celui des autres formes d'organisation (Ward, 1988). « *Les différences principales entre les deux catégories d'entreprises résident dans l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière de leur mise en œuvre et la qualité des participants au processus* » cité par (Basly, 2006). Selon la chercheuse (Mzid 2009 P. 35) le caractère familial de ces entreprises influence leur comportement stratégique, car « *la famille est dotée d'un rôle décisif dans l'agir stratégique de l'entreprise* » (Nassiri 2017). Ce chercheur ajoute que la famille est un attracteur complexe dans l'entreprise. Dans le sens qu'elle produit des discours narratifs, attitudinaux, comportementaux, symboliques, ainsi que des représentations culturelles. Cependant, la présence de la famille n'est pas suffisante pour l'amorçage des pratiques stratégiques de l'entreprise, mais elle doit être active et avoir une intention de génération de la stratégie (Nassiri 2017).

En effet, les objectifs et les considérations familiales façonnent les choix stratégiques de l'entreprise (Harris, Martinez, et Ward 1994 ; Ward 1988). Dans ce sens, Kallmuenzer, Hora, et Peters (2018) soulignent l'impact de la richesse socio-émotionnelle (SEW) de la famille sur le processus décisionnel des entreprises. En effet, l'identification émotionnelle de la famille à l'entreprise influence le pouvoir décisionnel dans le sens où le dirigeant est amené à prendre des décisions servant à assurer l'articulation famille-entreprise, par voie de conséquence préserver la richesse socio-émotionnelle de la famille. Dans ce sens, Imene (2015) admet que

« la famille influence toutes les étapes du processus décisionnel au sein de l'entreprise familiale, Harris et al. (1994) ».

La littérature souligne également que la structure de la propriété (Imene 2015 ; Basly 2006) et l'âge de l'entreprise (Harris et al., 1994) présentent des effets très importants sur la prise de décisions stratégiques dans les entreprises familiales. En effet, la coïncidence des rôles de propriétaire et dirigeant présente la limite de la centralisation (le paternalisme) du pouvoir décisionnel dans ces entreprises (Mzid 2009, P. 37).

Quant aux intervenants dans le processus décisionnel des entreprises familiales. La littérature distingue des acteurs internes et externes. D'abord, la présence incontournable du fondateur, de la femme du fondateur (Poza & Messer, 2001), ainsi que les autres membres de la famille propriétaire actif ou non dans l'entreprise (Basly, 2006). Ce dernier précise que « l'intensité de cette influence (influence des membres de la famille) dépend de l'étape du processus de prise de décision : elle est différente selon qu'il s'agisse de l'initiation du processus, de la recherche d'information et de l'évaluation des alternatives ou bien de la décision finale ». D'autre part, l'influence des acteurs externes se manifeste par la prise de participation des dirigeants et responsables dans la gouvernance de l'entreprise familiale (Kuruppuge & Gregar, 2020). Bref, Basly (2006) synthétise les caractéristiques du processus décisionnel des entreprises familiales et ENF comme suit :

Tableau 1 : les caractéristiques des processus décisionnels dans les EF et les ENF

	Entreprise non familiale	Entreprise Familiale
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
Vitesse du processus de prise de décision	Lent	Rapide
La décision repose sur..	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

Source : (Basly, 2006)

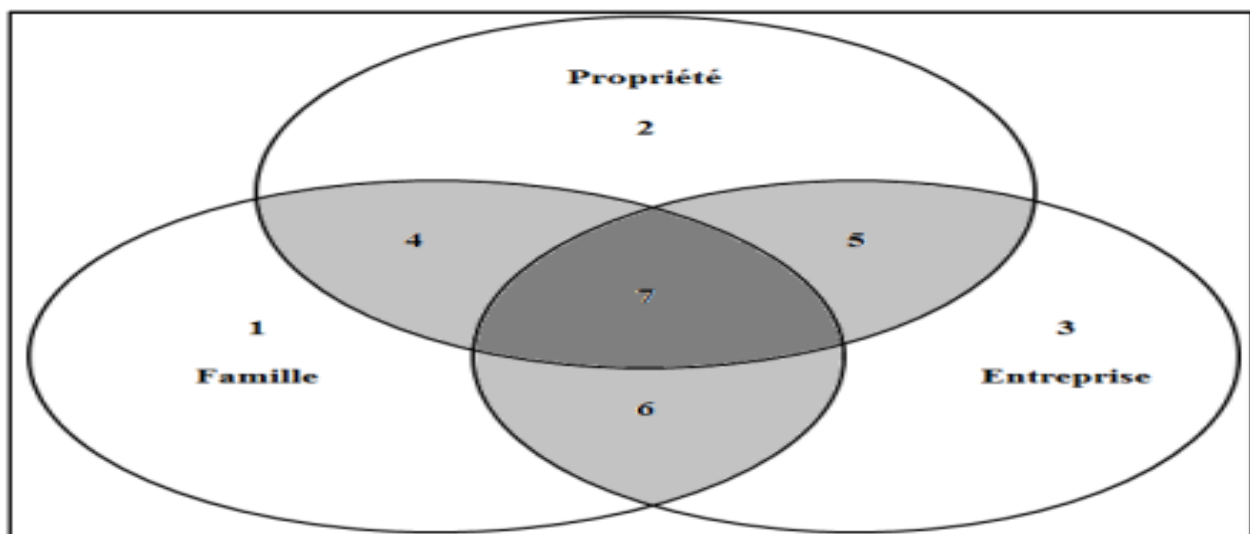
2.2. Les facteurs du choix de successeur potentiel des entreprises familiales

La succession des entreprises familiales est un processus dynamique durant lequel les rôles des principaux acteurs, à savoir : le prédécesseur et le successeur évoluent d'une manière imbriquée et dépendantes en vue de faire transmettre le management et la propriété à un membre de la nouvelle génération, (Cadieux et Brouard, 2008).

La revue de littérature sur la succession des entreprises familiales distingue deux types de processus de transmission : la propriété et le management, (Cadieux & Lorrain, 2002). En effet, le processus de transfert la propriété traduit l'évolution de l'entreprise d'une manière générale, alors que le transfert du management concerne juste la transition de la gestion d'une génération à une autre (Fattoum & Byrne, 2017). Dans la présente étude nous nous intéresserons au deuxième processus relatif à la transition de la direction du prédécesseur au successeur. Plus précisément, nous traiterons les facteurs déterminants du choix du/des repreneurs potentiels.

Les études antérieures distinguent de nombreux facteurs qui expliquent le choix d'un repreneur. Il s'agit des facteurs d'ordre : organisationnel, familial, personnel (lié à la personne du repreneur potentiel), (Stavrou 1998 ; Wang et Si 2011 ; Liu et al. 2013). Ces facteurs s'inspirent de la théorie de trois cercles de l'entreprise familiale (Ouhadi et Ouzaka 2021) développée par (Gersick 1997, P. 6).

Figure 2 : le modèle des trois cercles de l'entreprise familiale



Source : (Gersick 1997, P. 6).

Nous reviendrons d'une manière détaillée dans les points suivants sur ces facteurs déterminants du choix de successeur potentiel des EF.

2.2.1. Les facteurs liés à l'entreprise

Au niveau organisationnel, les chercheurs mettent l'accent sur deux facteurs, qui sont liés à la performance et à la taille de l'entreprise comme des déterminants du choix du successeur

(Wang et Si 2011). En effet, la performance de l'entreprise est un facteur pesant le processus du choix d'un successeur interne ou externe, malgré qu'il ne présente aucun consensus au sein de la communauté des chercheurs (Wang et Si 2011). Des études (Boeker et Goodstein, 1993; Canella et Lubatkin, 1993) cité par Wang et Si 2011 ; Ansari, Goergen, et Mira 2014) supportent qu'avec une performance organisationnelle faible les entreprises ont tendance à sélectionner des repreneurs externes. Inversement, quand les structures présentent des meilleures performances les repreneurs familiaux seront plus favorisés (Ansari et al., 2014).

La taille de l'entreprise est un autre facteur organisationnel déterminant du choix du successeur potentiel. (Wang et Si 2011) soulignent que les grandes entreprises cherchent souvent des successeurs potentiels compétents. Hidayati et al. (2020) ajoutent que la taille, la composition des parties prenantes, la structure de la propriété de l'entreprise impactent la manière avec laquelle l'entreprise envisagerait le processus de la succession. Stavrou (1999) cité par (Liu et al., 2013) souligne que plus la taille de l'entreprise est importante plus les ascendants sont motivés à reprendre l'entreprise.

2.2.2. Les facteurs liés au successeur

La revue de littérature souligne des facteurs liés à la personne du successeur comme un des facteurs déterminants de processus du choix du repreneur potentiel. Des chercheurs distinguent parmi ces facteurs : la motivation à prendre la relève (Stavrou, 1998), les traits de personnalités (Liu et al., 2013), sa relation avec le prédécesseur, (Hidayati et al. 2020 ; Chrisman, Chua, et Sharma 1998), la relation du successeur avec les membres de la famille, les compétences (Bathija & Priyadarshini, 2018) et l'engagement du repreneur envers l'entreprise familiale, (Chrisman et al., 1998).

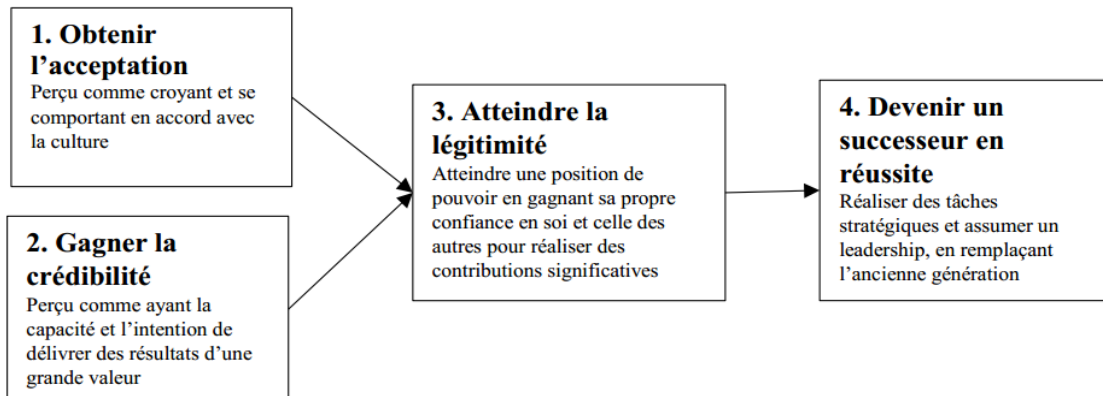
Hidayati et al. (2020) distinguent deux types de motivations au choix du successeur. *Push factors*, il s'agit d'une motivation extrinsèque qui provient de la famille, pour pousser le repreneur à prendre la relève et faire continuer le projet de la famille. Et *Pull factors* dont le désir de la prise du contrôle de l'entreprise provient du successeur potentiel lui même (la motivation intrinsèque) en vue de prouver ses capacités et faire continuer l'entreprise familiale. Quant à la relation prédécesseur-successeur, ainsi qu'avec tous les membres de la famille, d'après (Chrisman et al., 1998) la coopération entre le prédécesseur et le successeur, ainsi qu'avec les autres parties prenantes contribuent à la conduite en douceur d'une opération de succession. En outre, « *une bonne relation personnelle entre ces individus* (Grusky, 1959; Friedman, 1986; Kesner & Sebor, 1994, Lansberg, 1988) contribuera à la

formation et au développement des successeurs (Fiegener, et al., 1994; Seymour, 1993) et est la clé d'une transition réussie (Barnes & Hershon, 1976; Davis & Tagiuri, 1989; Handler, 1992; Stempler, 1988) », (Chrisman et al., 1998).

La littérature souligne des traits de personnalité désirable chez le successeur (Schlepphorst & Moog, 2014). Ces caractéristiques incluent ; l'intégrité, l'indépendance, la créativité, l'intelligence, la confiance en soi et la volonté de prendre le risque (Chrisman et al., 1998). En outre, les traits de l'ouverture (openness), l'extraversion et la conscience sont aussi importants pour la bonne conduite de la succession au sens des chercheurs (Murad et al., 2017). De leur côté, Hidayati et al. (2020) distinguent trois traits de personnalité du successeur qui déterminent son succès, à savoir : des traits personnels (liés à l'intégrité, la persévérance, la confiance en soi, l'intelligence, etc.), interpersonnels (la motivation, la communication, la capacité d'influencer les autres, l'autonomie, etc.) et situationnel (la créativité, acceptation de la critique, enthousiasme, la volonté de la prise de risque, la persévérance, la détermination, etc.).

Quant aux compétences et l'engagement du repreneur dans l'entreprise familiale. Les études soutiennent le rôle des compétences comme un déterminant objectif du choix du successeur (Moulai et Boukrif 2018 ; Yordanova 2012 ; Afghan et Wiqar 2007). Selon McCALL et al. (1988) cité par (Colot, 2009) « *le successeur doit avoir deux compétences complémentaires : la compétence technique (connaissance approfondie du secteur, expérience et diversité des tâches accomplies) et la compétence relationnelle (capacité d'un individu à travailler dans un groupe avec un esprit de coopération au sein de l'entreprise) ». Cela en vue de gagner de la crédibilité (acquérir des compétences requises pour prendre de la responsabilité et la prise du contrôle de l'entreprise et être crédible aux yeux des différents parties prenantes de l'entreprise) et la légitimité (c'est-à-dire gagner de la confiance en soi), par le repreneur (Colot, 2009). La figure suivante montre le processus de la légitimité du repreneur durant un processus de succession dans les entreprises familiales, (Culiere et al., 2019).*

Figure 3 : la légitimité de successeur de l'entreprise familiale



Source : (Culliere et al., 2019).

2.2.3. Les facteurs liés à la famille

Les interactions précoces entre les parents et leurs enfants créent les besoins chez ces derniers de prendre le contrôle de l'entreprise. En effet, un certain nombre d'étude souligne que les entreprises familiales sont souvent reprises par des hommes que par des femmes (Christina & Sarah, 2008). Ces stéréotypes culturels et de genre s'inspirent des stratégies patriarcales basées sur la primogéniture (Aldamiz-Echevarría, Idígoras, et Vicente-Molina 2017 ; Fattoum et Byrne 2017 ; Stavrou 1998). En effet, selon Christina et Sarah (2008) ; Zerbet et Ouahi (2020) le genre constitue un critère déterminant quant au choix du successeur par le prédécesseur. « *Le phénomène de primogéniture, où le fils aîné est favorisé pour la succession [...]* » (Fattoum & Byrne, 2017). Cela confirme l'importance du critère de l'ordre de naissance des enfants dans la prise de participation au contrôle de l'entreprise (García-Álvarez, López-Sintas, et Gonzalvo 2002 ; Aldamiz-Echevarría, Idígoras, et Vicente-Molina 2017). Ces derniers concluent à travers une enquête effectuée auprès de 60 prédécesseurs et successeurs que le facteur genre n'est plus une contrainte en matière d'accès au contrôle de l'entreprise, mais dans certains cas les femmes ne montrent pas leur volonté de reprendre les rênes de l'entreprise. Également, au sens des chercheurs (García-Álvarez, López-Sintas, et Gonzalvo 2002) les familles tendent dernièrement à transmettre les entreprises à la fratrie (successeurs frères et sœurs).

Des études antérieures précisent que les femmes (filles) sont ignorées des programmes de la succession comme des candidates, surtout lorsqu'il existe des repreneurs potentiels masculins (Constantinidis, 2010). D'ailleurs, des études précisent que les filles ou les femmes d'une

manière générale intègrent les entreprises familiales pour faire des simples boulots et non pour des perspectives de carrière (Constantinidis 2010 ; Cole 1997 ; Salganicoff 1990).

Ce constat s'explique par de nombreuses perspectives. La perspective religieuse souligne que le rôle de la femme se limite à la sphère domestique, alors que les hommes ont des responsabilités du travail pour soutenir la famille. De même, d'après cette perspective, le chef de la famille (père fondateur) et le fils aîné ont plus de poids en matière de la prise de la décision que les autres (Afghan & Wiqar, 2007). De point de vue de la famille, les parents fondateurs de l'entreprise résistent au choix de la fille comme une successeuse potentielle. Parce que qu'ils ne voient pas les filles capable de prendre la relève suite à leurs manques des capacités et des expériences (Aldamiz-Echevarría et al., 2017). Un autre point ressort de la littérature est la hiérarchie familiale. Le choix de fils aîné comme successeur n'est pas un critère d'inégalité mais plutôt un symbole de respect de la hiérarchie familiale (Afghan & Wiqar, 2007).

Selon Constantinidis (2010) « *il ressort de l'étude de Barnes (1988) que des tensions apparaissent notamment dans les cas où une fille occupe une position plus élevée que le fils dans l'entreprise, cela n'étant pas cohérent avec la hiérarchie familiale* ». La primogéniture domine le système de valeur de l'entreprise familiale, les fils aînés héritent la place du chef de famille comme des successeurs naturels. Toutefois, les filles sont invisibles et elles n'interviennent qu'en cas d'absence de d'autres solutions (successeur fils) pour maintenir le projet au sein de la famille (Bégin, Chabaud, et Richomme-Huet 2010 ; Constantinidis 2010) ; Wang 2010 ; Aldamiz-Echevarría, Idígoras, et Vicente-Molina 2017). L'étude de Cesaroni et Sentuti (2015) cité par (Zerbet & Ouahi, 2020) ajoutent que les filles peuvent être choisies comme successeuses lorsque les membres masculins ne sont pas intéressés par la reprise de l'entreprise ou lorsque l'entreprise passe par une situation crise comme la maladie soudaine ou le décès du prédécesseur (Aldamiz-Echevarría et al., 2017), le risque d'échec de l'entreprise, etc. Dans ces cas là, les filles sont soutenues par leurs parents afin d'intégrer les entreprises en tant que successeuses, tout en les assistant à poursuivre des études et l'acquisition des compétences dans le métier de l'entreprise (Zerbet & Ouahi, 2020).

Cependant, la famille impacte négativement la procédure de sélection du repreneur. Ceci suite à l'influence négative des normes du choix (le népotisme, la sélection du successeur sur la base des normes subjectives, des stéréotypes, etc.) (Schell et al. 2020 ; Ansari, Goergen, et Mira 2014). « *Les entreprises familiales favorisent trop souvent les liens familiaux pour*

choisir le successeur plutôt que de se baser sur le mérite », (Bughin et al., 2010). Alors que les successeurs devraient être sectionnés sur la base de leurs compétences, du leadership, des expériences acquises, etc. et non plus sur la base de genre (Alayo et al., 2016).

Conclusion

Les taux mortalités inquiétants que connaissent des entreprises familiales à travers le monde rendent l'investigation des problématiques de transmission l'une des priorités qui interpelle la communauté des chercheurs et des académiciens ces dernières années. Ce travail de synthèse de la revue de littérature traite la problématique de succession de point de vue successeur via l'analyse de déterminants de choix de leur sélection en tant que dirigeants potentiels des EF.

Les résultats de cette analyse théorique présentent quelques orientations intéressantes de la recherche scientifique quant à l'étude des problématiques de choix de successeurs potentiels des EF. D'une part, nos conclusions mettent en lumière la particularité des processus décisionnels des EF, qui sont généralement façonnés par des logiques socio-émotionnelles, familiales et irrationnelles. D'autre part, cette réflexion théorique souligne de différents facteurs liés aux repreneurs potentiels (qualités personnelles et entrepreneuriales), ainsi que des dimensions familiales et organisationnelles des entités familiales comme les principaux déterminants de processus de choix de nouveaux successeurs dirigeants des entités familiales.

Cette recherche apporte des contributions théoriques qui se manifestent dans notre contribution au lancement du débat et au développement de la littérature sur la transmission de point de vue du successeur qu'on juge, à notre connaissance, une piste de recherche fertile, qui mérite plus d'approfondissement surtout dans le contexte de l'entreprise familiale marocaine. De même, d'autres études à caractère empirique devraient être conduites pour mieux comprendre ce phénomène organisationnel complexe.

Bibliographie

- Afghan, N., & Wiqar, T. (2007).** *Succession in family businesses of Pakistan : Kinship culture and Islamic inheritance law*. Centre for Management and Economic Research, Lahore University of Management Sciences.
- Agbim, K. C. (2019).** Determining the contributory factors to successful succession and post-succession performance of family-owned SMEs in South Eastern Nigeria. *International Entrepreneurship Review*, 5(2), 53-73. <https://doi.org/10.15678/IER.2019.0502.04>
- Alayo, M., Iturralde, T., Maseda, A., & Arzubiaga, U. (2016).** *Critical Factors for Successful Succession of Family Firms*. 85, 16.

- Aldamiz-Echevarría, C., Idígoras, I., & Vicente-Molina, M.-A. (2017).** Gender issues related to choosing the successor in the family business. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.10.002>
- Ansari, I. F., Goergen, M., & Mira, S. (2014).** The determinants of the CEO successor choice in family firms. *Journal of Corporate Finance*, 28, 6-25. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.006>
- Basly, S. (2006).** *Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique*. 34.
- Bathija, A. S., & Priyadarshini, R. G. (2018).** A study on factors affecting succession planning in small and medium scale Indian family business. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 390, 012091. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/390/1/012091>
- Bégin, L., Chabaud, D., & Richomme-Huet, K. (2010).** Vers une approche contingente des entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 36(200), 79-86. <https://doi.org/10.3166/rfg.200.79-86>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012).** Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25, 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bourion, M. (2018).** *La succession d'entreprise familiale : La transmission père-fille*. 167.
- Bughin, C., Colot, O., & Finet, A. (2010).** Entreprises familiales et gouvernance cognitive : Quelle transmission ? *Management & Avenir*, 37(7), 14. <https://doi.org/10.3917/mav.037.0014>
- Cadieux, L., & Deschamps, B. (2009).** Le repreneuriat : Une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3-4), 7. <https://doi.org/10.7202/044125ar>
- Cadieux, L., & Lorrain, J. (2002).** *Le processus de la succession dans les entreprises familiales : Une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs*. 18.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998).** *Important Attributes of Successors in Family Businesses : An Exploratory Study*. 16.
- Christina, C., & Sarah, S. (2008).** *LA REPRISE D'ENTREPRISE FAMILIALE PAR LES FILLES D'ENTREPRENEUR : UNE LECTURE EN TERMES DE*. 28.
- Cole, P. M. (1997).** Women in Family Business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00353.x>
- Colot, O. (2009).** Profil de repreneur et performance de la PME familiale. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(4), 497-515. <https://doi.org/10.1080/08276331.2009.10593468>
- Constantinidis, C. (2010).** Entreprise familiale et genre. Les enjeux de la succession pour les filles. *Revue française de gestion*, 36(200), 143-159. <https://doi.org/10.3166/rfg.200.143-159>
- Culliere, O., Boussaguet, S., & De Freyman, J. (2019).** *Accompagner le repreneur dans la construction de sa légitimité*. 19.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008).** Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Enagogo Agadusameso, C. (2015). *Proposition d'un cadre théorique à l'étude de la succession dans les entreprises familiales*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2915.9849>
- Fattoum, S., & Byrne, J. (2017).** L'influence du genre dans le choix du successeur en entreprise familiale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 229. <https://doi.org/10.3917/entre.163.0229>
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Saldaña Gonzalvo, P. (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00189.x>

- Geraudel, M., Jaouen, A., Missonier, A., & Salvetat, D. (2010).** Qui sont les repreneurs potentiels d'entreprises ? Proposition de typologie en fonction de l'état de santé de la firme. *Revue internationale P.M.E.*, 22(3-4), 13-30. <https://doi.org/10.7202/044126ar>
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994).** Is strategy different for the family-owned business. *Family Business Review*, 159-174.
- Hidayati, A., Hermawan, A., Soehadi, A. W., & Hartoyo. (2020).** Intra-family succession insights : The presence of millennial cohort successors. *Journal of Family Business Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0052>
- Hillebrand, S., & Teichert, D. T. (2020).** *Successor selection in times of continuity and renewal – A discrete-choice-experiment.* 37.
- Imene, Z. (2015).** *Le dilemme Famille-Entreprise et son impact sur la décision de désinvestissement.* <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1988.6249>
- Kallmuenzer, A., Hora, W., & Peters, M. (2018).** Strategic decision-making in family firms : An explorative study. *European Journal of International Management*, 12, 655-675. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.10014765>
- Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2020).** *Strategic, Tactical and Operational Decisions in Family Businesses : A Qualitative Case Study.* 22.
- Liu, X., Wang, Y., Li, F., Pan, L., & Tang, N. (2013).** The Influence of Interactions Between Offspring Successors and Other Factors Have on Their Succession Intention in Family Business. *Proceedings of the 2013 International Conference on the Modern Development of Humanities and Social Science.* 2013 International Conference on the Modern Development of Humanities and Social Science, Hong Kong. <https://doi.org/10.2991/mdhss-13.2013.99>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976).** The Structure of « Unstructured » Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Mintzberg, H., & Westley, F. (2001). *Decision Making : It's Not What You Think.* 5.
- Moulai, S., & Boukrif, M. (2018).** Le choix du successeur dans les PME familiales. *REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT*, 3(1), Article 1. <https://revues.imist.ma/index.php/RAM/article/view/11639>
- Mouline, J.-P. (2000).** Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée. *Finance Contrôle Stratégie, Volume 3*(1), 30.
- Murad, M., Ashraf, S. F., & Li, C. (2017).** *Impact of Successor's Personality Traits on Small & Medium Enterprise (SME) Family Business Succession.* 6(12), 12.
- Mzid, I. (2009).** *L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : Cas des hypogroupes.* 376.
- Ouardi, R. (2012).** *Processus d'entrée du repreneur externe : Le cas de la légitimité de la PME.*
- Poza, E. J., & Messer, T. (2001).** Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 25-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00025.x>
- Salganicoff, M. (1990).** Women in Family Businesses : Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-137. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00125.x>
- Schell, S., de Groot, J. K., Moog, P., & Hack, A. (2019).** Successor selection in family business— A signaling game. *Journal of Family Business Strategy*, 100286. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.04.005>
- Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014).** Left in the dark : Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.004>

- Stavrou, E. T. (1998).** A Four Factor Model : A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm. *Family Business Review*, 11(2), 135-142. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00135.x>
- Wang, C. (2010).** Daughter Exclusion in Family Business Succession : A Review of the Literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475-484. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9230-3>
- Wang, H., Zhao, S., & Chen, G. (2017).** Firm-specific knowledge assets and employment arrangements : Evidence from CEO compensation design and CEO dismissal: Firm-specific Knowledge Assets and Employment Arrangements. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1875-1894. <https://doi.org/10.1002/smj.2604>
- Wang, L., & Si, S. (2011).** Factors influencing successor selection in China : An empirical analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 9(3), 12.
- Ward, J. L. (1988).** *The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses.*
- Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K., & Bird, M. (2013).** Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms : An Embeddedness Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1319-1340. <https://doi.org/10.1111/etap.12068>
- Yordanova, D. (2012).** Development and Selection of Successors in Family Firms : Evidence from Bulgaria. *Yearbook of St Kliment Ohridski University of Sofia, Faculty of Economics and Business Administration*, 10(1), 91-103.
- Zerbet, R., & Ouahi, L. (2020).** *Les discriminations par le genre dans le choix d'un successeur de la PME familiale marocaine Gender discrimination in choosing a successor of the Moroccan family SME.* 5, 15.