

**L'engagement du successeur : une étude de cas d'une
entreprise familiale dans la wilaya de Bejaia**
**Successor commitment: a case study of a family business in
the wilaya of Bejaia**

Sabrina MOULAI^{1*}, Moussa BOUKRIF²

¹ Université de Bejaia, Laboratoire de Recherche en Management et
Techniques Quantitatives (RMTQ), sabrina.moulai@univ-bejaia.dz

² Université de Bejaia, Laboratoire de Recherche en Management et
Techniques Quantitatives (RMTQ), moussa.boukrif@univ-bejaia.dz

Date de réception: 2021-11-21 Date de révision: 2021-12-11 Date d'acceptation: 2022-05-17

Résumé

Abstract

Les chefs d'entreprises familiales font de plus en plus face à un défi de taille, qui est celui de la relève. La réussite de celle-ci serait fonction, non seulement de la volonté du prédécesseur de se retirer de l'entreprise familiale, mais aussi de l'engagement du successeur. A travers une étude de cas d'une entreprise familiale algérienne, nous nous intéressons dans ce papier au processus de construction de l'engagement du successeur envers l'entreprise familiale.

Les résultats obtenus montrent que l'engagement des successeurs se construit selon un processus dynamique qui change et évolue tout au long du processus successoral. L'identification, l'intérêt, le choix, le challenge et la compétence sont les cinq thèmes qui marquent et favorisent l'engagement des successeurs.

Mots clés : Entreprise familiale, succession, successeur, engagement

* Auteur Correspondant: Moulai Sabrina,

Email: sabrina.moulai@univbejaia.dz

The family businesses heads are increasingly facing a major challenge, which is that of succession. The success of this would depend not only on the predecessor willingness to withdraw from the family business, but also on the successor commitment. Through a case study of an Algerian family business, we focus in this paper on the process of building the family business successor commitment.

The results show that the successors commitment is built according to a dynamic process that changes and evolves throughout the succession process. Identification, interest, choice, challenge and competence are the five themes that mark and promote the commitment of successors.

Keywords : Family business, succession, successor, commitment.

1. Introduction:

A partir des années 1980, les recherches sur les entreprises familiales ont connues un regain d'intérêt significatif dans la littérature. Ainsi, personne ne conteste aujourd'hui le poids qu'occupe ce type d'entreprise dans le monde. Elles pèsent un poids extrêmement lourd d'un point de vue économique. Les études contemporaines indiquent qu'elles représentent plus des deux tiers de l'ensemble des entreprises dans le monde (Family Firm Institute INC, 2016) et assurent entre 50 et 90% du PIB de toutes les économies de marché (Kenyon-Rouvinez D. et Ward J. L., 2004). En plus de son importance sur l'échiquier mondial, son style de gestion unique fait aussi qu'elle est la forme d'organisation la plus pérenne (Miller D. et Le Breton-Miller I., 2010).

La succession fait partie intégrante du cycle de vie et de l'identité de toute entreprise familiale. Certains auteurs la décrivent comme étant l'étape cruciale dans la croissance et la survie de l'organisation et elle demeure sans équivoque au cœur de la continuité de l'entreprise familiale. La réussite du processus successoral est donc capitale pour ce type d'entreprise. Au cours de ce processus, une réelle dynamique s'installe entre deux principaux acteurs, à savoir le prédécesseur et le successeur. Le prédécesseur débute le processus et s'en désengage progressivement tandis que le successeur a la responsabilité de continuer le processus en occupant différents rôles au sein de l'entreprise familiale, faisant ainsi preuve de son engagement. En conséquence, réussir à passer le relais ne repose pas uniquement sur la volonté du prédécesseur de se retirer de l'entreprise familiale, mais aussi sur l'engagement du successeur, de sa volonté de rejoindre le prédécesseur et de reprendre en main l'affaire familiale.

Les différentes recherches, faites sur la transmission des entreprises familiales, se limitent à décrire le processus successoral en s'intéressant aux différentes activités de la préparation du successeur, sans donner des précisions comment cela peut influencer sur son engagement (Barnes L. B. et Hershon S. A., 1976 ; Longenecker J. G. et Schoen J. E., 1978 ; Churchill N. C. et Hatten K. J., 1987 ; Handler W. C., 1990 ; Hugron P. et Dumas C., 1993 ; Cadieux L. et al., 2002). Par ailleurs, les études faites sur l'engagement dans l'entreprise familiales se contentent d'une analyse quantitative de ce dernier en s'intéressant spécialement à ses dimensions, ses antécédents et ses conséquences (Lansberg I. et Astrachan J. H., 1994 ; Mustakallio M. et al., 2002 ; Lee J., 2006 ; Dawson A. et al., 2014). Afin de

comblent cette lacune dans la littérature, nous nous attachons dans ce travail au processus de construction de l'engagement du successeur.

Ainsi, nous cherchons à répondre à la question suivante : **Comment se construit l'engagement du successeur envers l'entreprise familiale au cours de la phase de transmission?**

L'objectif principal de cette étude est de décrire et d'explorer le processus de construction de l'engagement des successeurs envers l'entreprise familiale en mettant l'accent sur les différents éléments qui peuvent le renforcer tout au long du processus successoral. Une première section présente les concepts de base liés à notre problématique, à savoir : l'entreprise familiale, la succession et l'engagement organisationnel. Ensuite, nous présenterons dans une deuxième section les aspects méthodologiques de notre étude réalisée auprès d'une entreprise familiale algérienne qui a réussi son transfert générationnel. La présentation et la discussion des résultats font l'objet d'une troisième section.

2. Cadre théorique

Dans cette première section, nous allons nous intéresser à l'entreprise familiale et sa transmission ainsi que l'engagement organisationnel. Cet aspect est très important, car les événements qui s'échelonnent tout au long du processus successoral sont essentiellement liés à la préparation du successeur et à son engagement.

2.1 L'entreprise familiale

Un survol de nombreux écrits sur l'entreprise familiale nous a permis de constater une confusion sur sa définition. Cela est dû, d'un côté, à la variété de ce type d'entreprise. Elle prend la forme aussi bien d'une petite activité artisanale régionale, que celle d'une grande entreprise dynamique aux ambitions internationales. D'un autre côté, les entreprises familiales sont spécifiques, cette spécificité est attribuable à l'imbrication de l'entreprise et de la famille (Lambrecht J. et Pinary F., 2009), deux institutions qui comportent chacune des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres.

Toutefois, de nombreux écrits soulèvent trois critères qui nous permettent de définir une entreprise familiale: le contrôle du capital par la famille, l'influence directe ou indirecte de la famille sur le management de l'entreprise et la transmission projetée ou effective de l'entreprise à au moins un membre de la prochaine génération (Fayolle A. et Bégin L., 2009).

2.2 Le processus de succession

Hugron P. (1991) fut le premier à conclure que le processus de la succession aboutit à un double transfert à la nouvelle génération, soit le transfert de direction et le transfert de propriété. Chacune de ces deux dimensions est elle-même divisée en quatre étapes. Pour la première, il s'agit de l'amorce de la décision, la décision elle-même, la consultation auprès d'experts et la finalisation du transfert de propriété. Pour la seconde, c'est l'incubation, le choix du successeur, le règne-conjoint et le désengagement (Hugron P. et Dumas C., 1993). Cependant, même si ces deux types de transferts n'évoluent pas nécessairement de la même manière, ni à un même rythme, leur achèvement est essentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale (Mignon S., 2000).

Cadieux L. et Lorrain J. (2002) ont effectué une revue exhaustive de la littérature portant sur la compréhension du processus de succession. Il en ressort que le transfert de la propriété décrit l'évolution de l'entreprise en général, tandis que le transfert de la direction s'intéresse à l'évolution et l'implication des principaux acteurs, à savoir le prédécesseur et le successeur.

En outre, ces deux auteurs résument les modèles existants (Barnes L. B. et Hershon S. A., 1997 ; Longenecker J. G. et Schoen J. E., 1978; Churchill N. C. et Hatten K. J., 1978; Handler W. C., 1990; Hugron P. et Dumas C., 1993) en quatre phases: l'initiation, l'intégration du successeur, le règne-conjoint, et enfin le désengagement du prédécesseur. Durant la première phase, le propriétaire-dirigeant, souvent seul maître à bord (Catry B. et Buff A., 1996), a comme principale préoccupation la gestion courante et complète de l'entreprise. Même si l'éventuel successeur a peu de chance qu'il soit impliqué dans l'entreprise, c'est durant cette période qu'il y est initié et qu'il développe une perception positive de l'entreprise familiale et de son parent comme chef d'entreprise. Selon St-Cyr L. et Richer F. (2003), cette période est marquée par des messages implicites qui constituent une véritable initiation à la vie d'un entrepreneur et la vie d'une famille où l'on brasse les affaires. A ce stade, le rôle des parents est primordial (Kofi V., 2008). La deuxième phase débute au moment où l'éventuel successeur intègre l'entreprise et occupe un poste à temps partiel ou saisonnier pour aider son parent. Quelque soit son statut, le successeur est en période d'apprentissage, ce qui lui permet de se familiariser avec l'environnement

interne et externe de l'organisation et de développer ses compétences techniques et ses capacités de gestion. Il participe peu aux décisions opérationnelles et ne prends pas du tout part aux décisions stratégiques.

La troisième phase, celle du règne-conjoint, est considérée comme l'étape charnière de tout ce processus. Elle se caractérise principalement par l'entrée officielle du successeur à ce titre dans l'entreprise (Stavrou E. T., 1999). C'est durant cette phase que le prédécesseur et le successeur travaillent côte à côte, assurant ainsi graduellement le transfert des responsabilités, du leadership, de l'autorité, et cela jusqu'à ce que le successeur devienne autonome dans les décisions concernant l'entreprise. Enfin, la dernière phase, le désengagement, est une phase redoutée du processus de succession (Fattoum S., 2006), elle se caractérise en théorie par le retrait effectif du prédécesseur de l'entreprise et par le transfert complet des responsabilités, du leadership, de l'autorité et, à la limite, de la propriété. De ce fait, le détachement de son entreprise, constitue pour un chef d'entreprise une décision et un acte difficile (Fattoum S. et Fayolle A., 2008), il est synonyme de perte à des degrés différents (Boussaguet S. et Bah T., 2013).

2.3 L'engagement organisationnel

Le concept de l'engagement a toujours occupé une place prépondérante dans la littérature organisationnelle. Ainsi, on trouve une grande diversité quant à sa conceptualisation. Valéau P. (2007) distingue une approche comportementale d'une approche attitudinale de l'engagement :

- « L'engagement comportemental peut être défini comme ce qui pousse l'individu à persévérer dans une « ligne d'action » donnée ;
- L'engagement attitudinal se réfère, pour sa part, à la façon dans l'individu perçoit et donne sens à son environnement » (p. 126-127)

L'une des conceptualisations essentielles de l'engagement attitudinal est celle de Porter L. W. et al. (1974), ils définissent l'engagement comme étant « *la force relative de l'identification d'un individu à son organisation et son implication au sein de celle-ci* ». Partant du principe que l'engagement est une association active entre l'individu et l'organisation, ces auteurs caractérisent l'engagement organisationnel par trois éléments : une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts en faveur de celle-ci et un fort désir d'en rester

membre (Porter et al, 1974, p. 604). Pour Alen N. J. et Meyer J. P. (1996), l'engagement peut prendre différentes formes qui reflètent l'état d'esprit de l'individu : l'attachement affectif à l'organisation, l'obligation de rester et le coût de départ perçu. Ils nomment ces trois thèmes comme étant l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement continu. L'engagement comportemental résulte de l'attachement de l'individu aux actes comportementaux (Reichers A. E., 1985, p.468). Becker H. S. (1960) explique cet attachement par la *side-bet theory* qui revoie à un calcul économique des gains et des pertes qu'un individu fait en choisissant de quitter ou de demeurer dans une organisation. Les individus deviennent attachés aux organisations à cause du temps, de l'effort et des investissements effectués dans le passé. Ces investissements encourent des coûts et la poursuite du comportement constitue un moyen de récupérer les coûts ainsi engagés. L'individu devient progressivement cloisonné dans l'organisation.

Mowday R. T. et al. (1982, in Reichers A. E., 1985) considèrent qu'il y a un rapport cyclique entre ces deux types d'engagement : les attitudes d'engagement mènent aux comportements d'engagement qui, à leur tour, renforcent les attitudes d'engagement. Ces deux processus sont réciproques et les deux approches sont donc valables (Mowday R. T. et al. (1982).

Par conséquent, cette approche dynamique de l'engagement organisationnel semble concorder avec l'engagement du successeur envers l'entreprise familiale. Ainsi, nous considérons qu'il existe un cycle attitude-comportement dans le processus de construction de l'engagement (Staw et salancik, 1977). Dans ce sens, un successeur engagé dans l'entreprise de son parent va avoir un comportement qui lui permet d'y être intégré et choisi à ce titre. Ceci lui permettra d'accumuler des expériences de travail positives qui consolideront son attitude de départ vis-à-vis de l'entreprise familiale.

3. La méthodologie de recherche

Notre objectif étant d'essayer de décrire et explorer le processus de construction de l'engagement des successeurs envers l'entreprise familiale, l'approche qualitative nous a semblé la plus appropriée pour cette recherche à caractère exploratoire. En se basant sur les critères énoncés par Yin R. K. (1999), l'étude de cas s'impose d'elle-même comme stratégie de recherche. L'auteur estime que la stratégie d'étude de cas est préconisée lorsque des questions du type « comment » ou « pourquoi » sont posées, le chercheur a

peu ou pas de contrôle sur les évènements et le phénomène est contemporain.

Cependant, afin de répondre à notre objectif de recherche, nous avons privilégié l'étude de cas unique pour la profondeur des informations qu'elle permet de recueillir. Ainsi, le cas qui fait l'objet de notre étude est d'origine algérienne, la propriété et la direction sont en main d'une même famille et la succession de la première à la deuxième génération est terminée depuis plus de trois ans (réussite de la succession).

Le recueil d'informations s'est effectué uniquement auprès des successeurs. Le choix d'interroger uniquement les successeurs est délibéré; il s'agit de comprendre leur cheminement de carrière pour prendre la relève et de mettre en évidence les éléments qui peuvent caractériser leur engagement. L'absence de prise en compte d'autres interlocuteurs se justifie par notre problématique. La technique d'entretien privilégiée est l'entretien semi-directif. Cette technique permet à l'interviewé de parler ouvertement et spontanément, avec les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient (Quivy R. et Van Campenhout L., 1995). Le guide d'entretien a été élaboré à partir de la revue de la littérature. Il s'agissait d'abord d'avoir une idée sur l'historique de l'entreprise. Ensuite, nous avons voulu connaître comment s'est passé le premier contact des successeurs avec l'entreprise familiale, leur formation et leur expérience professionnelle, les difficultés rencontrées ainsi que les changements introduits dans l'entreprise familiale.

Les données ont été recueillies en face à face, la durée moyenne de chaque entretien a été d'une heure et quart et toutes les entrevues ont eu lieu chez les répondants au niveau de l'entreprise. Elles ont été enregistrées et retranscrites immédiatement de manière littérale (mot à mot) afin d'analyse. Nous avons utilisé l'analyse de contenu pour le traitement des données. En effet, cette méthode repose sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs et elle a pour objectif l'analyse du contenu manifeste d'une communication (Thiétart R. A., 1999).

4. Présentation des résultats et Discussion:

4.1 Présentation des résultats

4.1.1 L'historique de l'entreprise

L'entreprise a été fondée en 1968 par un ancien Moudjahid et ingénieur en art graphique. Après avoir été Directeur technique d'une imprimerie étatique pendant quelques années, cet ingénieur a démissionné pour se mettre à son propre compte et reprendre une imprimerie laissée par un pied noir et fermée depuis 1962. Après le décès du fondateur en 2001, les héritiers ont partagé le patrimoine de l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise est codirigée par les trois enfants du fondateur (sa fille et ses deux fils).

4.1.2 La socialisation des successeurs

L'entreprise était un élément central à l'univers familial, elle ne concerne pas uniquement le parent, l'entreprise concerne la famille :

« Si on a un des parents qui est dirigeant ... nous dès l'enfance, on beigne dans ce milieu ... ce n'est pas comme quelqu'un qui est fonctionnaire dans une entreprise, et peut être que la femme et les enfants ne sont pas forcément au courant de ce qui se passe. Mais, quand ça appartient à un des parents, c'est toute la famille qui est partitive ».

Cependant, les successeurs ont commencé à côtoyer l'univers de l'entreprise familiale dès leur plus jeune âge, ils ont commencé très tôt à travailler pendant leurs études et même avant, ce qui leur a permis de se familiariser avec les rouages de l'entreprise familiale :

« Moi, j'ai grandi avec l'imprimerie, pendant l'été, on venait travailler, on donnait un coup de main, pendant les vacances, que se soit en hiver ou quoi que se soit, quand il y a une charge de travail, on venait, on aidait, on connaissait tous les employés, ça faisait parti de la famille ... ».

Les successeurs ont compris très tôt les contraintes, la responsabilité et l'inconditionnel attachement à l'entreprise, c'est pendant leur enfance que la passion pour l'entreprise familiale et son activité a commencé :

« ... On aimait ça, parce que l'odeur de l'imprimerie ... on a grandi avec, donc je ne sais pas, quand vous rentrez ici, il ya une odeur, tout le monde nous dit ça, pour nous il n'y a pas d'odeur, ça sent la maison pour nous ».

De même, les trois enfants ont été dès le début initié au domaine d'activité de l'entreprise familiale :

« Mon père était ingénieur en art graphique et ma mère était expert comptable, ce qui fait, déjà dans la famille on était très matheux ... ça fait, tout les trois, on a eu des Bacs mathématiques ... »

4.1.3 La formation des successeurs

Les propos des interviewés montrent que la formation académique est une dimension non négligeable dans le parcours des trois successeurs :

« Pour mes parents, il fallait qu'on face tous des études universitaires ... On était vraiment dès le départ tous orienté ... ».

Les trois successeurs ont suivie une formation académique de niveau universitaire liée à l'industrie de l'entreprise, il s'agit de formation technique. Les deux garçons sont ingénieurs en art graphique :

« Dès que mon frère a eu son Bac, il était évident qu'il aille faire les même études universitaires que mon père ... ça faisait parti de la famille, donc c'était normal que l'aîné commence par faire ces études là ... Deux ans après, c'est mon deuxième frère qui a eu son Bac et pareil, il a suivi dans la même école ... Mon père, ayant était entrepreneur, il leur a dit ... si vous voulez faire autre chose que l'imprimerie, faites le pour vous ... mais ce n'était pas évident, c'était très difficile, lui il a galéré plus de 20 ans ».

Les deux garçons étaient impressionnés par l'activité de l'entreprise après avoir découvert des choses nouvelles par rapport à ce qu'ils ont acquis dans l'entreprise de leur parent, grâce à leur formation universitaire :

« Et puis, une fois que vous êtes dedans, surtout, il y a eu cette évènement technologique et donc les ordinateurs vous voyez les années 1980, les ordinateurs commençait vraiment à être présent en Europe, ici ce n'était pas du tout. Comme c'était avec des ordinateurs, il a été piqué par l'imprimerie, ça lui a plu et c'était un challenge personnelle pour lui d'introduire la conception au niveau de l'imprimerie »

Après leur cheminement académique, les deux garçons ont directement intégré l'entreprise familiale à temps plein :

« Au fur et à mesure que mes deux frères ont fini leurs études et après deux ans de service militaire ... il était hors de question, c'était inconcevable qu'on aille travailler ailleurs... Moi c'était un peu différent, eux, ils ont fait leur classe pratique et toute leur expérience dans l'imprimerie ».

La fille est Docteur en informatique. Sa formation en matière de gestion, elle l'avait faite en occupant plusieurs postes de responsabilité dans des entreprises étrangères :

« Il y a toujours un des enfants qui veut voir ailleurs. Une femme voit ça différemment que les garçons, vous voyez. Donc moi, je l'ai vu de point

de vue de ma mère, alors que mes frères, c'est plus ...¹ c'est l'hériter, oui je pense »

4.1.4 Les changements entrepris dans l'entreprise familiale

Au début, l'imprimerie s'occupe essentiellement de l'impression de travaux de ville et administratifs. Par la suite, le temps de terminer leur ingénieur en art graphique en Yougoslavie et de faire leur service militaire, les deux garçons rejoignent leur père, d'abord le fils aîné en 1988 ensuite le deuxième en 1989, et donnent un nouveau souffle à l'entreprise par le développement d'une « nouvelle branche » :

« Ils ont appris ça en Yougoslavie à l'école, où ils étaient, ça faisait déjà partie de leur cursus ».

En effet, à partir de 1988, le père fondateur et ses deux fils ont beaucoup investi dans l'entreprise. Cela par la mise en place de la PAO Macintosh en 1988, ... se pencher sur les travaux couleurs en 1992, ... acquisition d'un nouveau Massicot numérique en 2009 ... :

« ... En faisant des études en Yougoslavie, donc ils étaient à la pointe des technologies en art graphique ... Et eux leur challenge, qu'est-ce qu'ils veulent ? C'est faire leur marque, et mon père leur a laissé carte blanche ; il leur a dit : moi l'imprimerie que je vous lègue c'est l'imprimerie on va dire des années 1960, 1970, vous, vous arrivez avec une nouvelle ère technologique, il leur a dit allez chiche, et c'est ce qu'ils ont fait ».

Concernant l'aspect gestion, leur relation avec les employés était différente par rapport à leur père :

« ... Lui, il connaissait chacun des employés ... c'est lui qui les formait ... relation du prof à l'élève ... et par la suite, quand mes frères ont repris, c'était autre chose ... »

Le fondateur est décédé en 2002, les successeurs continuent toujours l'activité de leur père :

« C'est son nom, c'est son travail, l'image qu'il a laissé, et surtout tout les sacrifices qu'il a fait pour qu'on puisse avoir ce qu'on a eu dans la vie ... On se dit on n'a pas le droit de dilapider ça ... c'est comme si votre mère a passé des nuits à vous coudre une robe, et puis, vous la prenez et

¹ Les trois points de suspension indiquent une hésitation

vous la jetez ; vous ne pouvez pas faire ça quand vous voyez les heures et les heurs où elle était là à coudre et à coudre ... »

En 2006, l'entreprise se renforce, la fille du fondateur rejoint ses deux frères et prend en charge la gestion administrative:

« ... Quand je suis arrivée, il y'avait deux filles ... maintenant, on est 12 filles, 12, 13 ; et puis l'organisation ressources humaines, quand je suis arrivée il n'y avait pas de structure RH, j'ai mis en place une structure RH. J'ai mis, bien sur, d'un point de vue informatique, tout l'aspect intranet. J'ai profité de tous les projets qu'a mis en place le gouvernement algérien pour le développement PME/PMI et depuis, on n'a pas arrêté jusqu'à il ya deux ans de cela, on réussisse à être la première imprimerie à être certifiée aux normes ISO 2001 ».

4.2 Discussion

A partir de ces résultats, nous pouvons constater que les trois successeurs ont fait preuve d'un engagement fort envers l'entreprise familiale, pendant la phase de transmission ; et d'une manière générale, les dimensions affective, normative et impérative ont été observées.

Si nous reprenons le processus de succession en entreprises familiales de Cadieux L. et Lorrain J. (2002), nous pouvons décrire comment s'est construit et développé l'engagement des successeurs aux cours du processus successoral.

La phase d'initiation, « Identification »:

La première phase, celle d'initiation, est une phase où le successeur n'a pas de place apparente dans l'entreprise familiale. Mais, c'est une étape essentielle où il commence à la connaître et à s'y familiariser (Cadieux L. et Lorrain J. (2002). Ainsi, nos constatations ont montré que l'entreprise occupait une place primordiale au cœur de la famille propriétaire, elle représentait même un tout d'un ensemble qui est la famille. Cela a permis aux enfants de faire connaissance rapidement avec l'entreprise de leur parent et de s'y identifier.

Les propos avancés par les successeurs nous indiquent aussi que ceux-ci ont commencé à travailler dans l'entreprise familiale dès leur enfance. Cette mise en contact rapide des successeurs avec l'entreprise familiale a permis à ces derniers de se familiariser avec les rouages de l'entreprise. L'implication de la génération montante a été relevée par plusieurs auteurs. Pour Mouline J. P. (2000), le contact avec l'univers de l'entreprise se déroule que se soit à

la famille ou dans l'entreprise. Ainsi, Miller D. et Steir L. (2010) stipule que les familles en affaire ont tendance à faire travailler leurs enfants dès leurs jeune âge.

Ce contact ou inclusion a permis de développer et de favoriser une attitude positive et un sentiment d'attachement à l'entreprise familiale. Les discours des successeurs manifestent ce lien affectif et symbolique à l'égard de celle-ci. Ils se sont définis eux-mêmes comme partie intégrante de la famille et de l'entreprise. A ce stade, leur identité est alors submergée des valeurs de l'entreprise familiale.

Phase d'intégration, « Intérêt et Choix » :

C'est en faisant une formation en relation avec l'industrie de l'entreprise, en ramenant de nouvelles idées et en participant aux débats, en occupant aussi des postes saisonniers ou temporaires dans l'entreprise que les successeurs ont montré leurs motivations et marqué leur intérêt pour l'entreprise familiale. Conformément au modèle de Cadieux L. et Lorrain J. (2002), c'est durant la phase d'intégration que le successeur, non encore choisi officiellement, montre son intérêt pour l'organisation. Par ailleurs, la formation de celui-ci constitue l'une des activités caractérisant cette phase (Cadieux L. et Lorrain J. (2002).

L'intérêt des successeurs à l'entreprise familiale est le reflet d'une attitude positive et d'une petite expérience qu'ils ont acquis en côtoyant l'univers de l'entreprise familiale dès l'enfance. Cet intérêt est venu montrer et renforcer l'engagement affectif des successeurs vis-à-vis de l'entreprise. Il s'est concrétisé par le choix de faire de celle-ci leur plan de carrière. Lubinski C. (2011) suggère que le choix de la vocation est étroitement mêlé à celui du lieu de travail. Pour Ashforth B. E. et Mael F. (1989, p. 25), les individus tendent à choisir des activités compatibles avec leurs identités et à soutenir les institutions incarnant ces identités. L'entreprise familiale est une partie intégrante de la famille qui incarne l'identité du fondateur. Une identification à la famille et par conséquent, à l'entreprise familiale est donc un guide dans le choix de faire de cette dernière un plan de carrière.

Les successeurs ont fait eux même leur choix, ils n'ont subi aucune pression de la part de leurs parents. Cet élément de choix traduit l'adéquation entre les successeurs et l'entreprise familiale, un objectif commun les uni. Cela semble, à la fois, marquer et renforcer l'intérêt et l'engagement affectif des successeurs vis-à-vis de l'entreprise familiale. Sharma P. et Irvig P. G.

(2005) montrent dans leur étude que les successeurs, plus ils se sentent obligés de reprendre l'entreprise, moins ils s'y investissent. En effet, la force est ponctuelle; dans ce sens, l'engagement des successeurs sera limité dans le temps, il n'aura pour but que de satisfaire la volonté d'un parent. Dans notre cas, l'intérêt et l'engagement des successeurs s'est également renforcé avec tout ce qu'ils ont appris de nouveaux en dehors de l'entreprise familiale grâce à leur formation universitaire.

Par ailleurs, d'autres facteurs interviennent dans le choix des successeurs de reprendre l'affaire familiale, il s'agit d'éléments socio-économiques liés au régime socialiste de l'époque. Les successeurs ont subi cette contrainte, cela traduit partiellement leur dépendance de leur famille et de l'entreprise, ce qui implique un engagement impératif de la part des successeurs.

Il reste qu'on peut noter que les deux garçons ont une formation en lien avec l'industrie dans laquelle œuvre l'entreprise. Si nous poussons notre réflexion, nous pouvons avancer que les habilités techniques sont très importantes, car le contexte de l'industrie de l'entreprise demande au nouveau dirigeant un autre niveau de compétences techniques pour amener l'entreprise à un autre niveau, cela est d'autant plus important dans un environnement caractérisé par un manque de main d'œuvre qualifiée.

La phase du règne-conjoint « Challenge » :

C'est surtout grâce à cette formation que les successeurs ont pu développer l'entreprise. Les connaissances acquises sur le domaine dans lequel œuvre l'entreprise sont donc indispensables pour amener de la croissance à l'organisation (Kay O., 2015). Ainsi, nos constatations ont montré que les changements introduits par les successeurs (les deux garçons) ont été entamés à la phase du règne-conjoint. Conformément au modèle de Cadieux L. et Lorrain J. (2002), la phase de règne-conjoint correspond au moment où le successeur fait son entrée officielle à ce titre dans l'entreprise familiale et où il œuvre avec le cédant jusqu'à ce qu'il soit en mesure d'agir de façon autonome.

Les changements et les investissements introduits par les deux successeurs reflètent leur engagement envers l'entreprise de leur parent. Pendant cette phase, le prédécesseur a travaillé côte à côte avec ces deux successeurs tout en limitant les responsabilités de chacun. Le partage des tâches entre le prédécesseur et le successeur est nécessaire afin d'éviter de créer certaines tensions et des conflits dans la prise des décisions. Dans la théorie du

comportement organisationnel, l'ambiguïté et les conflits de rôle affaiblirent l'engagement affectif de l'individu (Mathieu J. et Zajac D. M., 1990 ; Allen N. J. et Meyer J. P., 1990). Les deux successeurs avaient donc leurs zones d'autonomie afin d'exprimer leurs talents et qualités, de relever des « challenges » stimulants, d'affirmer et de développer leurs compétences. En fait, plus l'autonomie est élevée, plus il y a des défis et, par conséquent l'engagement affectif est plus important (Mathieu J. et Zajac D. M., 1990 ; Allen N. J. et Meyer J. P., 1990). Ce qui renforce l'engagement du successeur c'est le fait de le challenger, le pousser à défier toute personne l'entourant afin de conquérir leur reconnaissance et d'acquérir sa légitimité à ce statut de successeur. Selon Barach J. A. et al. (1988), le successeur doit sentir qu'il joue un rôle très important dans l'entreprise et doit être perçu par les autres membre de la famille, les employés et les personnes importantes comme ayant gagné son statut plutôt que d'avoir hérité des responsabilités et du respect.

Phase du désengagement, « Compétence » :

Le prédécesseur a laissé les successeurs prendre toutes les initiatives qu'ils ont souhaité. Cela s'est fait tout en acceptant les risques financiers y étant liés afin que les successeurs apprennent et développent leurs compétences. Pour Mathieu J. et Zajac D. M., 1990, l'individu qui se voit compétent dans son travail, développe un attachement affectif vis-à-vis de son organisation. Finalement, le prédécesseur, une fois qu'il a vu que les deux successeurs sont capables de gérer l'entreprise seuls et que son état de santé ne lui permettait pas vraiment de continuer, il leur a donné l'entière responsabilité. Le prédécesseur est décédé en 2002, nous avons constaté chez les successeurs un sentiment d'obligation morale qui reflète le devoir et la responsabilité d'assurer la survie et la continuité de l'entreprise familiale. C'est un engagement normatif qui s'est construit à partir d'une reconnaissance des efforts et des sacrifices du fondateur pour créer et développer son entreprise, qu'il a laissé pour ses enfants.

5. Conclusion:

Notre étude exploratoire portant sur un cas d'entreprise familiale algérienne s'est intéressé à décrire et explorer le processus de construction de l'engagement du successeur envers l'entreprise familiale. Nous avons pu vérifier que l'engagement du successeur se construit selon un processus dynamique, qui change et évolue tout au long du processus successoral. En

effet, le successeur a dès le départ des attitudes positives vis-à-vis de l'entreprise de son parent. Il se définit lui-même comme partie intégrante de la famille et de l'entreprise. Ces attitudes de départ constituent l'engagement dans sa dimension affective. Ce sentiment affectif ne cesse d'évoluer. Il commence par susciter un intérêt chez le successeur qui se concrétise par le choix de l'entreprise familiale comme plan de carrière. Par la suite, il se renforce par le challenge et les compétences acquises. L'engagement affectif évolue vers sa dimension normative qui reflète le devoir et la responsabilité d'assurer la survie et la continuité de l'entreprise familiale. Avec le temps, le successeur fini par reconnaître les efforts et les sacrifices du fondateur pour créer et développer son entreprise, qu'il laisse pour ses enfants.

Ce travail de recherche n'est pas dispensé d'un certain nombre de limites. Ainsi, on peut citer une première inhérente aux conclusions qui résultent de l'étude d'un seul cas. Ces résultats ne peuvent en aucun cas être généralisés à l'ensemble des cas de figure susceptibles de se présenter. Une deuxième limite concerne le contexte de l'étude, qui est restreint à quelque dimension de l'environnement de l'entreprise familiale, et qui n'intègre pas l'ensemble de ses acteurs, vue la complexité du phénomène étudié. Ces limites ouvrent des voies de recherche pour le futur. En effet, cette étude, basée sur un seul cas, pourrait être complétée par une recherche qui explore les liens entre les différents acteurs et les processus communicationnels de construction de l'engagement. Ainsi, une approche systémique globale de l'entreprise familiale permettra une explication plurielle de l'engagement du successeur. Une autre voie de recherche serait d'effectuer une analyse quantitative moyennant des questionnaires à l'intention des successeurs d'entreprise familiales. Une étude similaire approfondie et comparative auprès des successeurs d'entreprise familiales masculins et féminins serait également, particulièrement pertinente.

6. Liste Bibliographique:

Allen N.J. et Meyer J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18 ;

Allen N. J. et Meyer J. P. (1996), Affective, continuance and normative commitment to the organization : an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252-276 ;

Ambrose D. M. (1983), Transfer of the family-owned business, *Journal of Small Business Management*, pp. 49-56 ;

Ashforth B. E. et Mael F. (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14, pp. 20-39 ;

Barach J. A. et al. (1998), Entry of the next generation : strategic challenge for family business, *Journal of Small Business Management*, 26, 2, pp. 49-56 ;

Barnes L. B. et Hershon S. A. (1976), Transferring power in a family business, *Havard Business Review*, 54, 4, pp. 105-114 ;

Becker H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, *The American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-40 ;

Birley S. (1986), Succession in the family firm, *Journal of Small Business Management*, 24, 3, pp. 36-43 ;

Boussaguet S. et Bah T. (2013), La psychologie de la transmission/reprise de PME : base de réflexion pour la communauté scientifique africaine, *AMS-African Management Studies*, 1, 1, pp. 144-163 ;

Cadieux L. et Lorrain J. (2002), Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs, 6ème Congrès International Francophone sur la PME, HEC, octobre, Canada ;

Catry B. et Buff A. (1996), Le gouvernement de l'entreprise familiale, Publi-Union Edition, France ;

Churchill N. C. et Hatten K. J. (1987), Non-market based transfers of wealth and power : a research framework for family businesses, *American Journal of Small Business*, 11, 3pp. 51-64 ;

Dawson A. et al. (2014), Behavioural outcomes of next-generation family members' commitment to their firm, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 4, pp. 570-581 ;

Family Firm Institute INC, Global data points, <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints> (consulté le 10 11 2021) ;

Fattoum S. (2006), Le désengagement du fondateur dans les entreprises familiales : Cela se passe t-il toujours mal ?, 1^{ères} Journées George Doriot, Deauville, 16 & 17 mars, France ;

Fattoum S. et Fayolle A. (2008), L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2, 230, pp. 105-113 ;

Fayolle A. et Bégin L. (2009), Entrepreneuriat familial: croisement de deux champs ou nouveau champs issu d'un double croisement, *Management International*, 36, 4, pp. 11-23 ;

Handler W. C. (1990), Succession in family firms : a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 15, 1, pp. 37-51 ;

Hugron P. (1991), L'entreprise familiale: modèle de réussite du processus successoral, Presses HEC, Canada ;

Hugron P. et Dumas C. (1993), Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises, Cahier de recherche, GREF-93-97, EHEC ;

Kay O. (2015), Les PME en fortes croissance: examen de la documentation de recherche, dans Louis Jacques Fillion (dir), Croissance et soutiens à la croissance d'entreprise (dir), dossier collectif et réflexif sur la croissance d'entreprise, JFD Éditions, Canada, pp. 8-35 ;

Kenyon-Rouviniez D. et Ward J. L (2004), Les entreprises familiales, Que sais-je?, France ;

Kofi V. (2008), Intégration du successeur dans l'entreprise familiale: étude de cas comparative des stratégies des prédécesseurs et des prédécesseuses, Thèse de Doctorat, Université du Québec, Trois-Rivières ;

Lambrecht J. et Pirnay F. (2009), L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu: la clef de la longévité, Institut de l'Entreprise Familiale ;

Lansberg I. et Astrachan J. H. (1994), Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors, *Family Business Review*, VII, 1, pp. 39-59 ;

Lee J. (2006), Impact of relationship on attitudes of the second generation in family business, *Family Business Review*, XIX, 3, pp. 175-191 ;

Longenecker J. G. et Schoen J. E. (1978), Management succession in the family, *Journal of Small Business Management*, 16, pp. 1-6 ;

Lubinski C. (2011), Succession in Multi-Generational Family Firms. An Exploratory Study into the Period of Anticipatory Socialization, *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, 5, 2, pp. 4-25 ;

Mathieu J. et Zajac D. M. (1990), A review and metaanalysis of the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment, *psychological Bulletin*, 108, 2, pp. 171-194 ;

Mignon S. (2000), La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire, *Finance Contrôle Stratégie*, 3, 1, pp. 169-196 ;

Miller D. et Le Breton-Miller I. (2010), Réussir dans la durée-Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales, *Presse de l'Université Laval, Canada* ;

Miller D. et Steir L. (2010), Pre and post succession governance philosophie in entrepreneurial family firms, *Journal of Family Business Strategy*, 1, 3, pp. 145-15 ;

Mouline J. P. (2000), Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3, 1, pp. 197-222 ;

Mustakallio M. et al. (2002), Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making, *Family Business Review*, XV, 3, pp. 205-222 ;

Porter L. W. et al. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of applied psychology*, 59, 5, pp. 603-609 ;

Quivy R. et Van Campenhoudt L. V. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Editions Dunod, France ;

Reichers A. E. (1985), A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 10, 3, pp. 465-476 ;

Sharma P. et Irving P. G. (2005), Four basis of family business successor commitment : Antecedents and consequences, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 1, pp. 13-33 ;

Stavrou E. T. (1999), Succession in family business : Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business, *Journal of Small Business Management*, 37, 3, pp. 43-61 ;

Staw B. et Salancik G. R. (1977), *New directions in organizational behavior*, Chicago St Clair press, USA ;

St-Cyr L. et Richer F. (2003), *Préparer la relève : Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, Les Presse de l'Université de Montréal, Presses HEC Montréal, Canada ;

Thiétart R. A. et al. (1999), *Méthodes de recherches en management*, Dunob, France ;

Valéau P. (2007), L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle, *Revue internationale P.M.E.*, 20, 1, pp. 121-154 ;

Yin R. K. (1990), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications Inc, USA ;