

## Le processus de transmission et maintien du caractère familial de l'entreprise : le cas Cevital SPA

### The process of transmission and maintenance of the family character of the company: the Cevital SPA case

**GHEDDACHE Lyés \***

Université Mouloud MAMMERY  
de Tizi Ouzou (Algérie),  
Laboratoire LAREMO  
lyes.gheddache@ummt.o.dz

Reçu:28/02/2022

Accepté:23/04/2022

Publié:30/06/2022

#### Résumé:

La transmission de l'entreprise familiale présente un défi majeur, notamment pour les propriétaires fondateurs. Ceux-ci trouvent des difficultés à léguer l'entreprise à la seconde génération sur plusieurs plans. Les successeurs peuvent ainsi être incompetents, ou pas motivés à reprendre l'entreprise, ou même être en conflits entre eux. La pérennité de l'entreprise peut donc être menacée de l'intérieur même du cercle familial.

Nous abordons ici le cas de Cevital, qui est une entreprise de la famille Rebrab. Le fondateur veut transmettre Cevital à ses cinq enfants et se retirer définitivement des affaires de l'entreprise. Pour cela, il a adopté un processus qui comprend en considération plusieurs dimensions, et dont l'enjeu est de maintenir le caractère familial de Cevital.

**Mots clés:** Fondateur, Successeur ; Cevital ; Entreprise familiale ; processus de transmission.

**Code Jel :** G30 ; L20

#### Abstract:

The transmission of the family business presents a major challenge, especially for the founding owners. They find it difficult to bequeath the

---

\* Auteur correspondant

company to the second generation on several levels. Successors may thus be incompetent, or not motivated to take over the business, or even be in conflict with each other. The sustainability of the business can therefore be threatened from within the family circle.

Here we discuss the case of Cevital, which is a company of the Rebrab family. The founder wants to pass Cevital on to his five children and retire permanently from the business of the company. For this, it has adopted a process that takes into consideration several dimensions, and whose challenge is to maintain the family character of Cevital.

**Keywords:** Founder, Successor; Vital; Family business ; Transmission process..

**JEL Classification Codes :** G30 ; L20

**Introduction:**

La transmission de l'entreprise familiale d'une génération à l'autre est une phase très délicate. Dans la littérature, la succession représente le test ultime pour toute entreprise familiale, l'échec du processus peut anéantir les efforts de toute une vie d'entrepreneur (Hugron, 1991; Lambrecht, 2005; Brouard & Cadieux, 2007). En effet, la transmission de l'entreprise familiale constitue la dernière étape du processus entrepreneurial ; il s'agit de l'ultime défi à relever par le dirigeant de l'entreprise voulant assurer la pérennité et la continuité de son affaire, notamment par sa transmission à ses propres enfants, ou à défaut, la revendre à ses salariés ou encore à un repreneur externe.

De plus, la transmission n'est pas un événement figé mais plutôt un très long processus dynamique qui nécessite une longue préparation, sans quoi les chances de réussite s'amointriraient sensiblement et les risques d'échec seraient nettement plus élevés, et bon nombre d'études attestent le fait qu'il s'agit bien d'un maillon faible de l'entreprise familiale. Aussi, La transmission n'est pas un phénomène simple ou homogène, mais il s'agit davantage d'un phénomène complexe et hétérogène, en ce sens qu'il y a plusieurs types de transmissions d'entreprises qui se développent selon les différents contextes.

En Algérie, le tissu économique est constitué de PME familiales qui seront confrontées à la problématique de la transmission. L'étude du cas de Cevital permet de montrer la complexité du processus de passage du relai d'une génération à l'autre. En effet, Issaad Rebrab, le fondateur du groupe, conscient des impératifs, a procédé à plusieurs aménagements visant à préparer son retrait progressif de Cevital pour laisser ses cinq enfants reprendre eux-mêmes la relève et maintenir le groupe unifié.

Dans ces conditions, la question qui va guider cette étude peut être formulée comme suit : quels sont les éléments qui doivent être mis en place par un prédécesseur pour préparer la transmission de l'entreprise à la génération suivante de sa famille et qui permettent de préserver le caractère familial de l'entreprise ? ». A côté de cette question, nous avançons les hypothèses suivantes :

Une bonne préparation d'un successeur à la direction doit aider celui-ci à se faire accepter par le groupe familial et les partenaires de l'entreprise.

La transmission est un processus cohérent qui doit se dérouler de façon graduelle et cohérente bien avant le retrait du prédécesseur.

La professionnalisation des pratiques de management et de contrôle de l'entreprise contribue à la diminution des risques d'échec de la transmission.

L'étude est structurée en quatre éléments. Le premier est dédié à la définition des concepts. Le second présente la problématique de la transmission de Cevital. Le troisième analyse le processus de transmission élaboré par le fondateur du groupe. Le quatrième s'intéresse aux risques et difficultés liées au processus de transmission.

## **1. La transmission de l'entreprise : un processus complexe**

### **1.1. Définitions de quelques notions proches**

Les concepts de transfert, transmission et succession sont très proches et souvent utilisés dans les mêmes contextes. Tout de même, ce sont des notions qui ne renvoient pas à la même signification ; il conviendrait alors d'en donner quelques.

Ainsi, le transfert, lui-même, a deux acceptions :

Il peut désigner la voie légale à partir de laquelle il y a changement du propriétaire d'un bien donné, à travers soit la cession des actifs, ou bien de la majorité des actions.

Le transfert d'une entreprise (en totalité ou en partie), peut se faire au profit d'un membre de la famille du cédant (transfert non familial) ou pour une partie étrangère à la famille. Le

Par rapport à la transmission, il y a transfert au niveau légal de la propriété et de tous les éléments qu'elle contient. Elle concerne, à la fois, le transfert du savoir-faire managérial et du capital-actions de l'entreprise (Hugron, 1991).

La notion de succession est représentée comme une phase de transition, et correspond à un changement de leadership dans l'entreprise. Elle peut également renvoyer à un processus qui vise à assurer la continuité de l'entreprise de génération en génération. Elle débute dès le moment où le futur successeur commence dans la vie active de l'entreprise, et prend fin lorsque le cédant (prédécesseur) s'en retire totalement. La succession consiste donc à choisir et à préparer les successeurs, à planifier l'avenir, et à s'adapter à la transition, à communiquer le changement à la famille et à l'entreprise (Cantin & Lepage, 2006).

En définitive, il apparaît clairement qu'entre les notions de transfert, de transmission et de succession (pourtant très proches), il y a des différences significatives. En ce sens, (Cantin & Lepage, 2006), précisent que le transfert est le moment où l'entreprise change de propriétaire, la transmission est le processus de transfert des

connaissances et des pouvoirs qui précèdent et accompagnent le transfert des avoirs, et enfin, la succession intervient lorsque l'entreprise devient objet de l'héritage.

## **1.2. Le processus de transmission d'entreprise**

La transmission de l'entreprise familiale est un processus qui peut prendre une longue durée au cours duquel le prédécesseur doit confier à la fois des compétences et des rôles de plus en plus importants aux successeurs dans la gestion et le contrôle et la propriété de l'entreprise.

(Hugron, P, 1992), distingue entre le processus de transmission de la propriété et celui de la direction. Ainsi, l'auteur propose un modèle dans lequel il définit les deux processus à travers les phases qui les constituent. En ce sens, le processus de transfert de la direction inclut les phases d'incubation, du choix, du règne-conjoint et du désengagement. Quant au processus transmission de la propriété, il comprend les phases d'amorce de la décision, la décision elle-même, la consultation auprès d'experts et la finalisation.

## **1.3. Les formes de transmission d'entreprise familiale**

La transmission d'entreprise peut prendre diverses formes qui peuvent être regroupées en trois grandes catégories suivant le repreneur, et notamment dans le cas des entreprises familiales. Chaque configuration peut revêtir, à la fois des avantages et des inconvénients.

### **1.3.1. La transmission familiale**

Cette forme de transmission, concerne les entreprises où le dirigeant actuel prévoit assurer la continuité de l'entreprise par au moins un membre de la prochaine génération de la famille. Une des difficultés liée à cette forme réside dans le risque du manque d'enthousiasme de la part des successeurs choisis pour reprendre la relève (Cadieux, L, 2005).

### **1.3.2. La transmission interne non familiale**

Cette de forme consiste en la transmission de l'entreprise à des employés de l'entreprise, à un actionnaire minoritaire ou à partenaire d'affaires n'ayant aucun lien de parenté avec le dirigeant propriétaire. Dans cette dynamique de transmission interne plusieurs variables peuvent déterminer le profil du repreneur (l'ancienneté du salarié dans l'entreprise, les fonctions qu'il a occupé, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise).

### **1.3.3. La transmission externe**

A travers cette forme, la transmission est effectuée au profit de personnes n'ayant aucun lien, ni avec la famille du propriétaire, ni avec l'entreprise. C'est une option qui est envisageable lorsque le dirigeant-propriétaire est incapable de trouver une relève en interne (parmi sa famille et ses employés). Elle peut être réalisée soit par vente à un concurrent, ou à un tiers (client, fournisseur, etc.), ou même par une opération de fusion.

### **1.4. Distinction entre la transmission de la propriété et celle de la direction**

Le processus de transmission peut concerner en fait deux aspects : la transmission du patrimoine et celle de la gestion, c'est-à-dire la direction de l'entreprise. Ces deux aspects n'évoluent pas nécessairement à un même rythme, ni de la même manière, mais leur mise en œuvre et leur achèvement sont essentiels pour assurer la continuité de l'entreprise (Hugron, P, 1992; Mignon, 2001; Sharma, 2004). Aussi, chacun de ces deux processus fait appel à des connaissances spécifiques. Ainsi, le premier fait beaucoup plus référence aux aspects juridiques, fiscaux et financiers, tandis que l'autre fait appel surtout au savoir-faire managérial (Hugron, 1991). De plus, la transmission de la propriété décrit l'évolution de l'entreprise en général, tandis que le transfert du management a trait à l'évolution et l'implication des principaux acteurs que sont le prédécesseur et le successeur.

En outre, les transmissions de direction et de propriété s'effectuent de façon décalée (Mouline, 2000) ; le transfert de la direction s'enclenche en général avant le processus de transfert de la propriété et s'échelonne sur une durée plus longue.

(Churchill & Hatten, 1987), identifient également quatre stades importants. Au premier stade, la gestion de l'entreprise familiale est assurée par le propriétaire dirigeant ; le propriétaire-dirigeant étant le seul membre de la famille à être impliqué dans l'entreprise. Le second stade, est marqué par le souci du choix, du développement et de la formation des successeurs potentiels on commence à initier certains descendants du propriétaire-dirigeant à la gestion de l'entreprise. Le troisième stade consiste en la mise en place d'un « *partenariat* » père/successeur. Et enfin, le dernier stade a trait au transfert du pouvoir, c'est-à-dire que les responsabilités passent officiellement de l'un à l'autre.

## 2. La problématique de la transmission de Cevital

La transmission de Cevital comprend en fait deux aspects. Un premier volet concerne la propriété, et qui a trait essentiellement aux aspects juridiques. Un second volet touche à la transmission définitive du pouvoir dans l'entreprise par le fondateur à ses enfants. C'est ce second volet qui intéresse notre présente étude. En effet, l'enjeu pour Isaad Rebrab est que le groupe Cevital évite l'éclatement entre ses enfants après son départ. Or, la direction générale devra être par un seul des cinq successeurs qui devra se faire accepter par la famille propriétaire et par les autres parties prenantes (employés, fournisseurs, etc.). Dans ces conditions, Isaad Rebrab a effectué plusieurs préparations pour désigner son fils Malik à sa place, en tant que nouveau patron de Cevital.

### 2.1. Brève présentation de Cevital

Cevital SPA est la plus grande entreprise privée en Algérie. Elle est créée par monsieur Isaad Rebrab en 1998. C'est une entreprise familiale détenue, dirigée et contrôlée par la famille Rebrab. Cevital répond donc largement aux définitions multicritères donnée aux entreprises familiales par la littérature.

Le groupe est très dynamique sur les plans de la diversification, croissance et internationalisation. Il est structuré en trois pôles réunissent 26 filiales sur trois continents. Le pôle « *Agro-Industrie et Distribution* », regroupe différentes activités de distribution de biens à travers différentes filiales (Numidis, UNO, Ceviagro, etc.). Le pôle « *Automotive, Immobilier et Services* » dédié aux activités liées aux secteurs de l'automobile, de l'immobilier, la location de voitures et l'affichage publicitaire, etc.) Le pôle « *Industrie* », qui gère un portefeuille de plusieurs activités (à travers les marques Brandt, Oxxo, etc.). Aussi, l'effectif du groupe s'est considérablement développé au fil des recrutements pour toucher les 18 000 employés en 2021. Son chiffre d'affaires progresse d'année en année, en passant 1582,5 millions de dollars en 2008 à 3194,2 en 2012 pour toucher les 4 milliards de dollars en 2021.

### 2.2. La transmission de Cevital du point de vue du fondateur

Isaad Rebrab, fondateur du groupe Cevital en 1998, a en réalité commencé dès les années 1960 par l'ouverture d'un cabinet d'expertise comptable. Ensuite, il s'est engagé dans les industries métalliques en 1971 puis les industries sidérurgiques en 1991. C'est donc un entrepreneur qui connaît très bien le monde des affaires en Algérie.

Actuellement, ses compétences managériales sont reconnues sur une échelle internationale. Tout de même, la transmission de Cevital à la seconde génération, constituée de ses cinq enfants, représente une des majeures préoccupations du fondateur.

Actuellement, il partage la propriété de Cevital avec ses cinq enfants auxquels il a attribué des parts égales tout en maintenant une part majoritaire pour lui-même. De plus, les enfants sont responsabilisés dans les différents pôles du groupe et participent tous au contrôle de l'entreprise par leur présence au conseil d'administration. En somme, il apparaît clairement que monsieur Isaad Rebrab tente de bien préparer la transmission définitive de Cevital à ses propres enfants. En réalité, le défi du fondateur est d'assurer la réussite de la transmission sur plusieurs plans. Parmi ses principales préoccupations, il doit maintenir le groupe des successeurs en cohérence et toujours motivés même après son départ de l'entreprise. Les performances de Cevital ne doivent pas être affectées par des problèmes liés à la transmission. Les risques de conflits entre les enfants doivent être minimisés, et le caractère familial de Cevital devrait être maintenu. C'est dans ce sens que Bauer (1993), explique que le processus décisionnel du dirigeant de l'entreprise familiale fait intervenir plusieurs logiques. Il doit donc agir en « *Homo Economicus* » pour rationaliser la gestion de l'entreprise. Il doit aussi intervenir en « *Homo Politicus* » pour exercer son pouvoir en tant que chef famille et de patron d'entreprise. Et enfin, « *Homo Familias* » en tant que protecteur de sa famille.

### **3. Le procesus suivi pour la transmission de Cevital**

#### **3.1. La préparation de la transmission de l'entreprise**

Le fondateur du groupe exprime ouvertement sa volonté de léguer le groupe à ses propres enfants, ce qui veut dire que la frme de transfert envisagée est la transmission interne familiale. Pour cela, il a dû procéder à de multiples préparations (formation des futurs successeurs, implications de ceux-ci dans le management et le contrôle, etc.). En fait, pour Isaad Rebrab, sa réelle réussite dans l'entreprise qu'il a fondée est de voir que c'est sa propre famille qui continue son œuvre.

La transmission familiale comporte à la fois des avantages, mais aussi des difficultés. Ainsi, par exemple, elle assure un meilleur transfert des connaissances, un plus fort engagement chez les employés, une meilleure résistance durant les périodes difficiles, et la possibilité de perpétuer la culture entrepreneuriale dans la famille. Par contre, les inconvénients de cette forme sont le népotisme, la confusion dans les

rôles et la plus grande possibilité de conflits (Brouard et Cadieux, 2007). C'est donc des défis à surpasser par les enfants du prédécesseur après la transmission totale de Cevital.

### **3.2. Transmission du pouvoir et caractère familial de Cevital**

La direction générale du groupe est coordonnée par un comité de direction présidé par le chief executive officer. Celui-ci réunit les cinq directeurs des pôles du groupe (industrie, automobile et services, etc.), et les cinq directeurs centraux du groupe (finance, juridique, RH, etc.). L'architecture du pouvoir dans Cevital est donc très sophistiquée.

L'enjeu de ce processus est de bien préparer et d'intégrer le successeur dans ses nouvelles fonctions de direction de l'entreprise, tant au niveau opérationnel que stratégique (Hugron, P, 1992; Mignon, 2001; Brouard & Cadieux, 2007). C'est un processus qui concerne donc la perspective d'un changement de leadership dans l'entreprise.)

En ce sens, les cinq enfants du fondateur, sont responsabilisés par leur père au niveau de chacun des pôles de Cevital. Ainsi, l'entreprise est en grande partie imprégnée du modèle de management de la famille Rebrab. Bien évidemment, d'autres managers externes au cercle familial ont de hautes responsabilités dans l'entreprise. Cela peut s'analyser comme une volonté du fondateur de donner un caractère professionnel qui va équilibrer le management de Cevital imprégné du caractère familial. En effet, « *la gestion familiale* » d'une entreprise peut s'éloigner des impératifs de rigueur du monde marchand et créer ainsi des faiblesses. De ce fait, Isaad Rebrab, en transférant le pouvoir de Cevital à ses enfants a tenu de mettre une partie du pouvoir entre les mains de professionnels externes. L'alternance au poste de la direction générale du groupe en est l'exemple le plus significatif. Ainsi, au lieu de donner le poste successivement à ses enfants, seul Malik en a fait une expérience. Les autres personnes désignées à ce poste sont toutes externes à la famille, et même à Cevital.

La transmission finale du pouvoir dans l'entreprise familiale peut générer deux types de problèmes : l'un est psychologique et qui est lié au transfert du pouvoir, et l'autre est organisationnels et concerne le mode d'exercice du pouvoir dans l'entreprise. Dans l'entreprise, cela se traduit par trois crises (Brouard & Cadieux, 2007):

- une crise du « laissons aller », due au refus du fondateur de l'entreprise de se faire remplacer à la direction, même si le successeur est un membre de la famille ;

- une « crise de réorganisation » qui accompagne les transformations effectuées par la nouvelle équipe dirigeante de l'entreprise ;
- et une « *crise de succession* » qui peut se présenter suivant trois scénarios possibles. Dans le cas d'un successeur unique, celui-ci va avoir besoin de temps pour se faire accepter comme nouveau leader. Lorsque les successeurs sont nombreux, en lus du temps d'adaptation (comme le premier cas), il aussi le problème de coopération entre les différents repreneurs. Lorsqu'il n'y a pas de successeur dans la famille, le problème supplémentaire aux précédents est de trouver un repreneur adéquat de l'extérieur.

### **3.3. Le choix et la socialisation du successeur à la direction**

Une réflexion stratégique préalable de la part du prédécesseur est nécessaire pour lui permettre de déterminer le meilleur candidat à la relève (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). D'autres auteurs insistent sur l'importance du processus de socialisation du futur successeur avant la reprise officielle de l'entreprise (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Lambrecht, 2005; Brouard & Cadieux, 2007).

A travers cette perspective, Isaad Rebrab a pris le temps nécessaire de préparer son fils Malik à la tête du groupe en lui concédant le poste de directeur général du groupe en 2004. Ainsi, même si Malik a été remplacé par la suite par d'autres managers externes, Isaad Rebrab s'est assuré de le faire accepter pour une période par les différentes parties prenantes de l'entreprise et surtout par la famille Rebrab comme futur successeur à la direction du groupe Cevital. De plus, Malik Rebrab présente un parcours professionnel intéressant, dans la mesure où il démarre en dehors de l'entreprise familiale, ce qui lui permet de faire ses preuves. Donc, après des passages dans des entreprises étrangères, il intègre le Groupe Cevital en 1999 pour travailler sur le suivi des investissements, puis devient Directeur Général Adjoint, en charge du suivi de l'activité commerciale et de la production. En 2004, il est nommé Directeur Général de Cevital. A partir de 2010, il reprend le poste de directeur du pôle Industrie » (Cevital, 2022).

Par ailleurs, Malik Rebrab n'est pas l'aîné des enfants du fondateur ; pourtant il est presque désigné officiellement pour reprendre la relève de son père à la tête du groupe. Il s'agit donc d'une perspective envisagée par le fondateur lui-même et qui est motivée par son souci de maintenir les deux sous-systèmes entreprise et famille Rebrab en équilibre après

son retrait définitif. En effet, la présence du père de famille pendant le déroulement du processus de transmission du pouvoir est primordiale pour son acceptation de la part de toutes les parties prenantes. Le prédécesseur veille donc lui-même à faire accepter Malik comme son successeur par la famille, les collaborateurs, et les autres partenaires de Cevital. En fait, la tâche est beaucoup plus sensible si le successeur doit s'imposer lui-même, en cas notamment de retrait anticipé du prédécesseur. Et c'est le point faible majeur des entreprises familiales, où les frères et sœurs doivent décider, en l'absence du prédécesseur, de celui qui va reprendre la relève dans la direction de l'entreprise.

### **3.4. La transmission de la propriété**

Le capital social de Cevital a considérablement évolué depuis sa création, à la fois en termes de volume et de structure. En fait, c'est une entreprise qui a une structure actionnariale fermée. Le financement du développement de l'entreprise est basé sur des financements qui évitent l'ouverture du capital. Ainsi, par exemple, en 2005, Isaad Rebrab a préféré lancer un emprunt obligataire de cinq milliards de dinars au niveau de la bourse d'Alger plutôt que l'émission d'actions.

Les enfants du fondateur sont intégrés progressivement à la structure de l'actionariat, à parts égales. Ainsi, vers la fin de l'année 2005, Isaad Rebrab détenait 54,75% du capital de Cevital, tandis que ses fils Malik, Salim et Yassine avaient près de 15% chacun. En ce sens, une bonne partie du capital est transmise directement par le fondateur par donation à ses enfants, ce qui est une opération assez simple sur le plan juridique.

En réalité, le transfert de propriété porte essentiellement sur le transfert légal du capital, et qui peut être effectué, soit en une fois ou par étapes. Il peut également porter sur de l'argent liquide, ou bien des sommes à recevoir et des actions. Ici, les considérations fiscales peuvent avoir des retombées lourdes sur la continuité de l'entreprise. En effet, suivant les réglementations, les charges fiscales à supporter par les différentes parties prenantes peuvent être dissuasives. De plus, d'autres difficultés peuvent compliquer l'opération de transmission de la propriété. Ainsi, la détermination de la valeur de l'entreprise, le choix du mode de transfert des actions, les remboursements relatifs à la succession, et la garantie d'une retraite confortable au prédécesseur, sont des facteurs qui conditionnent les choix des parties prenantes (Brouard & Cadieux, 2007).

#### 4. Traitement des difficultés liées à la transmission

L'étude du parcours du fondateur de Cevital montre que la transmission est préparée de façon graduelle et très organisée. Ainsi, dans un premier temps, les futurs successeurs sont intégrés progressivement dans les affaires de l'entreprise, passant de poste de responsabilité à l'autre. Par la suite, le choix du successeur à la tête de Cevital relève des plus grands défis de la transmission envisagée par le fondateur. Ainsi, le choix de Malik Rebrab pour succéder à son père au leadership de Cevital est graduellement préparé. En fait, les enfants du propriétaire fondateur sont déjà impliqués dans les affaires de Cevital depuis assez longtemps. La diversification des parcours des successeurs dans le groupe donne l'avantage de maintenir ceux-ci motivés et plus favorables à rester dans l'entreprise.

Cela rejoint d'ailleurs les suggestions faites à travers les diverses études qui ont traité du sujet. Ainsi, la transmission, par un prédécesseur à un successeur comprend, en plus du capital de l'entreprise, le savoir-faire managérial et (Hugron, 1991). C'est surtout un long processus qui débute bien avant l'intégration effective du successeur dans l'entreprise et se termine lors du retrait définitif du prédécesseur (Hugron, P, 1992; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Cadieux, L, 2005; Lambrecht, 2005). On comprend donc que la succession est un processus à plusieurs niveaux qui débute avant l'entrée du successeur dans l'entreprise et qui progresse sur une longue période de temps.

##### 4.1. La continuité familiale de Cevital : un enjeu majeur

La continuité familiale est un enjeu majeur pour considérer que la transmission de l'entreprise est réussie. En effet, nous avons vu que la transmission peut être interne familiale et non familiale et externe. De ce fait, la difficulté est de maintenir la famille Rebrab à la fois dans la propriété et dans le contrôle et le management de Cevital. En ce sens, la « *signature* » de la famille du fondateur pourrait être perpétuée dans l'entreprise. En effet, Cevital représente l'histoire de la réussite d'une famille algérienne dans le monde des affaires, une tradition, une culture familiale et tant d'éléments symboliques qui renvoient à la famille Rebrab. Ce caractère familial de Cevital représente un repère pour les divers partenaires de l'entreprise (employés, clients, banques, etc.). C'est en fait un avantage pour les deux parties en termes, notamment de la continuité de la relation dans un climat de connaissances mutuelles entre les deux parties. Par exemple, les employés de Cevital connaissent parfaitement les pratiques de la famille Rebrab en matière de GRH (valorisation des ressources humaines, sanctions, récompenses, etc.).

Aussi, les clients ont l'habitude de travailler avec les membres de cette famille et une certaine confiance mutuelle s'est construite avec le temps. En somme, la continuité de la famille Rebrab dans Cevital après la transmission est un facteur favorable au maintien des relations nouées dans l'environnement de l'entreprise.

Par ailleurs, l'avantage que présente Cevital pour maintenir les futurs successeurs intéressés est de leur accorder des postes de responsabilités qui concordent ou conviennent à leurs niveaux d'instructions. En effet, les enfants du fondateurs de Cevital sont très bien formés et occupent des postes de responsabilités qui leurs confèrent des statuts sociaux honorables. D'ailleurs, un problème majeur pour les successeurs dans les entreprises familiales et la discordance entre l'activité de l'entreprise et les parcours des successeurs qui s'en désintéressent.

#### **4.2. Gouvernance et prévention des conflits**

Le fondateur de Cevital a très vite opté pour mettre en place des structures de gouvernance qui répondent à des standards internationaux (Cevital, 2012). Parmi les objectifs du dirigeant, figure la préparation de la transmission de Cevital à ses cinq enfants. En ce sens, les structures de bases sont une assemblée des actionnaires qui se réunit au moins une fois par an. Aussi, un conseil d'administration qui a été élargi à des membres externes en 2009. Le conseil d'administration est assisté par un comité d'audit, un comité stratégique et un comité des ressources humaines et des rémunérations dans lesquels les enfants du fondateur siègent et contribuent à aider le successeur désigné par leur père.

Sur le plan familial, un conseil de famille est mis en place afin de permettre aux successeurs de s'exprimer de façon sereine sur les affaires de l'entreprise. Il constitue également un lieu de prévention ou de résolution des conflits entre eux.

Sur ce plan, on comprend très clairement que monsieur Isaad Rebrab a voulu professionnaliser l'ambiance de travail entre ses enfants, et réduire ainsi les risques de conflits après son retrait définitif de l'entreprise.

#### **4.3. La nécessité d'une vision systémique de la transmission**

La transmission d'entreprise suivant une approche systémique peut être étudiée à travers un environnement interne de la transmission et un environnement externe.

### 4.3.1. L'environnement interne de la transmission d'entreprise

A partir de cette perspective, peut se diviser en trois parties : l'entreprise, la famille et les individus impliqués dans la transmission.

Le sous-système entreprise est composé de cinq dimensions inter-reliées qui devraient s'articuler pour atteindre les objectifs poursuivis. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- Les ressources (financières, humaines, informationnelles, matérielles et immatérielles) qui permettent à l'entreprise de répondre à l'environnement.
- La direction qui regroupe le profil de l'équipe de direction, du mode d'exercice du pouvoir, de l'autorité et du leadership.
- La culture de l'entreprise qui affecte ses pratiques de gestion (croyances, valeurs, normes, conventions, coutumes, habitudes et traditions) qui sont partagées ou institutionnalisées au sein de l'entreprise.
- Les orientations stratégiques recherchées (innovation, productivité, l'adaptation, etc.)
- La structure qui permet la coordination des actions de ses membres. Il peut s'agir notamment du degré de (centralisation, décentralisation, etc.)

Le sous-système famille comprend la qualité des relations familiales, la gestion des conflits, les valeurs jugées importantes par la famille, le cycle de vie de la famille, les rôles des membres de la famille, la distribution des pouvoirs, etc.

A côté de ces deux sous-systèmes, il y a lieu de considérer aussi les individus qui sont directement impliqués dans la décision de transmission. Il s'agit essentiellement du prédécesseur (ou cédant), qui souhaite la continuité de l'entreprise, mais aussi de s'assurer une retraite confortable. Le successeur (ou repreneur), qui veut reprendre l'entreprise (éventuellement en bonne santé). De plus, l'enjeu de la transmission peut intéresser des actionnaires familiaux (actuels ou potentiels) ou même des employés de l'entreprise. Ainsi, l'étude de la dynamique de ces individus concerne leurs objectifs de vie et de carrière.

### 4.3.2. L'environnement externe de la transmission d'entreprise

Celui-ci comprend, le **macro-environnement** dont les éléments peuvent avoir des impacts significatifs sur le processus de transmission

des entreprises. Ainsi par exemple, les évolutions des taux d'intérêts, de la technologie, du niveau de croissance économique peuvent faire varier la valeur de l'entreprise.

Aussi, il y a lieu de considérer les parties prenantes (les fournisseurs, les clients, les syndicats, etc.) qui ont des intérêts particuliers dans la transmission d'entreprise. Ainsi, Les employés, en premier lieu, seraient soucieux de leur avenir dans l'entreprise, et voudraient donc être tenus au courant des évolutions du processus de transmission et pourraient même s'y impliquer. Les fournisseurs, se soucieraient de conserver leur clientèle, et la transmission de l'entreprise est un évènement qui est susceptible de leur faire courir le risque de perdre un client qui pourrait représenter une part significative dans leur chiffre d'affaires ; ceci va donc les mettre dans l'obligation de composer avec les nouveaux dirigeants avec lesquels il devraient relancer de nouvelles relations.

Aussi les clients de leur côté, voudraient savoir si l'entreprise pourrait leur fournir les produits et services dans le futur (après la transmission).

Les partenaires et les compétiteurs peuvent voir dans la transmission de l'entreprise une véritable opportunité à exploiter pour acquérir l'entreprise ou bien lui subtiliser des clients durant la période de transition (Brouard & Cadieux, 2007).

## **Conclusion**

Le succès du processus de transmission de l'entreprise familiale dépend de plusieurs facteurs qui appartiennent à des dimensions divergentes. Tout de même, les études montrent que le processus de transmission n'est pas toujours réussi malgré les préparatifs nécessaires. En effet, trois thèses soutiennent des avis divergents par rapport aux impacts de la succession sur les performances de l'entreprise. Ainsi, une première conception, dite « *Common sense view* » qui soutient que la succession aurait des effets positifs puisque le successeur peut éviter les erreurs commises par son prédécesseur. La seconde est dite « *Succession-crisis hypothesis* » prévient que la succession est préjudiciable à cause des perturbations provoquées par les nouvelles règles d'organisation instaurées par le nouveau dirigeant (le successeur). Enfin, la troisième conception soutient que la succession n'aurait aucun impact sur les performances des entreprises. Il s'agit en fait de défis liés, à des facteurs internes et externes, à des impératifs économiques et rationnels, mais aussi à des considérations familiales.

L'étude a permis de montrer que le fondateur de Cevital a essayé de préparer son retrait définitif des affaires en partant de plusieurs

considérations. En ce sens, il a pris le temps nécessaire de préparer les futurs successeurs en les impliquant dans la propriété, le management et le contrôle de Cevital. De plus, il a désigné un nouveau chef parmi ses enfants qu'il a fait accepter par les autres parties prenantes de façon progressive.

L'enjeu majeur est de maintenir le caractère familial de Cevital. Cela implique le maintien d'un actionnariat et d'un management cohérents. L'implication des enfants du fondateur dans les divers domaines de Cevital suit en fait cette logique. Ceux-ci sont maintenus intéressés par leurs positions dans l'entreprise familiales (dans l'actionnariat, le management et le contrôle), et évite leurs démotivations à y rester.

Pour diminuer les « *facilités familiales* » dans la direction des affaires du groupe, le fondateur a instauré des techniques de gestion modernes et formalisées. Cela évite les malentendus, les confusions de rôles et responsabilise tout un chacun. Ce sont des règles de fonctionnement que le fondateur du groupe a fait accepter à ses enfants graduellement. En somme, il a pris plusieurs précautions qui permettent de réduire les risques d'échec de la transmission.

## Bibliographie

1. Brouard, F., & Cadieux, L. (2007, octobre). La transmission des PME : Vers une meilleure compréhension du contexte. , 4-5. *Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat Sherbrooke*.
2. Cadieux, L. (2005). La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(3), 343-355.
3. Cadieux, L. (2003). *Les entreprises familiales : Une discipline de recherche à découvrir*. Québec: LIREF, Université du Québec à Trois-Rivières.
4. Cantin, S., & Lepage, F. (2006). *Le montage financier d'un transfert de ferme et son lien avec la pérennité de l'entreprise : revue de littérature*. Traget Laval. Université Laval.
5. Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *11*(3).
6. Hugron, P. (1992). *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*. Monographie, publiée par l'Institut de Recherches Politiques et Les Presses HEC.

7. Hugron, P. (1991). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*. Montréal: Institut de recherches politiques et les Presses HEC, Montréal.
8. Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2004). *Les entreprises familiales*. Paris: Collection Que Sais-je? : Presses Universitaires de France.
9. Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: A new explanatory model. *Family Business Review*, XVIII(4), 267-282.
10. Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
11. Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*. . Paris: Vuibert.
12. Mouline, J. P. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 197-222.
13. Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-34.