

La Transmission D'une Pme Familiale Algérienne : qu'est-ce qu'il faut éviter pour la réussir ?

The Transmission of Algerian Family SME: What to Avoid to Succeed

Hamid BOUKERMA * Université Ahmed ZABANA de Relizane, Laboratoire GMFAMI, hamid.boukerma@univ-relizane.dz, Algérie.

Sabrina MORTET * Université Ahmed ZABANA de Relizane, Laboratoire GMFAMI, sabrina.mortet@univ-relizane.dz, Algérie.

Received: 1/2/2022

Accepted: 24/4/2022

Published: 2/6/2022

Résumé:

Notre article propose l'étude de la transmission d'une PME familiale algérienne et des différents aspects qui conditionnent son succès. Une étude de cas, réalisée sur une PME algérienne située dans l'ouest, nous a permis de mettre en lumière les insuffisances à corriger dans une importante phase dans la pérennité de l'entreprise.

A travers l'interaction des différentes parties prenantes (Cédant, Successeur, Famille, Entreprise et Collaborateurs) dans la transmission, nous avons pu ressortir avec les résultats suivants : le manque de planification, de bons mécanismes de gouvernance, et de préparation des intervenants dans le processus de transmission, ainsi que le non recours à un conseiller externe sont les causes les plus importantes de l'échec de la transmission.

Mots clés: Transmission; Cédant; Successeur; Gouvernance; Entreprise.

Abstract:

Our article suggests to study the transmission of the Algerian family SME and the different aspects that condition its success. A case study was carried out on an Algerian SME located in the west, allowed us to identify the shortcomings to be corrected in an important phase in the sustainability of the company.

Through the interaction of the different stakeholders (transferor, Successor, family, Company and collaborators) in the transmission, we were able to come out with the following results: the lack of planning, the good governance mechanisms, the preparation of those involved in the transmission process and the non-use of external advisors is the strongest cause of the non-success of the transmission.

Keywords: Transmission; transferor; Successor; Governance; Family SME.

* Auteur correspondant

1. Introduction:

La PME familiale est aussi importante pour l'économie mondiale que nationale. Elle passe, dès sa création, par de nombreux défis de différentes sortes (économiques, financiers, sociaux, environnementaux, culturels, ...) qui peuvent mettre fin à son existence. Alors, l'entrepreneur fondateur veille à ce que cette entreprise prenne de l'ampleur et se développe dans ses activités pour garantir un apport à l'économie, un revenu à sa famille, un salaire pour ses employés, et un partenaire pour les autres parties prenantes, avant d'arriver à une étape difficile, cruciale mais indispensable dans la continuité de l'entreprise : sa transmission du cédant à son successeur (un membre de la famille vu le caractère familial de l'entreprise).

Ce papier se focalise sur la problématique principale suivante : Quelles sont les erreurs à éviter lors d'une opération de transmission pour limiter les causes de son échec ?

Pour répondre à cette question, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- 1- Le cédant, étant l'acteur principal du processus de transmission, est l'axe de cette opération, d'où la nécessité de son implication dans ce processus durant toutes ses phases.
- 2- La transmission est une question de pratique de gouvernance. Le manque de mécanismes de gouvernance peut nuire à la réussite de cette transmission.

A travers notre étude de cas sur une PME familiale algérienne, le travail que nous présentons, repose sur les objectifs suivants :

- 1- Rechercher les obstacles liés à la personnalité du prédécesseur (Préparation du cédant).
- 2- Tester l'impact du contexte de l'environnement algérien spécifique qui stipule la prise en charge d'autres facteurs dans la planification d'une transmission. Par ce point nous voulons mettre en évidence la problématique de l'absence de la pratique d'une bonne gouvernance qui demande un minimum de transparence dans la gestion des comptes de l'entreprise.
- 3- Tester le respect du processus de la transmission.

Pour atteindre l'objectif de notre travail qui est de mettre en exergue nos hypothèses, nous avons utilisé l'entretien, considéré par Patrice & Frédéric (2005) comme la méthode qualitative la plus sollicitée dans les recherches en gestion.

Nous avons utilisé essentiellement le mode d'entretien semi-directif centré, dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer de nombreuses informations détaillées et de qualité, en l'influençant très peu, donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité (Patrice & Frédéric, 2005). De plus, les entretiens effectués avec plusieurs répondants dans l'entourage proche du cédant et du successeur ont été conduits avec un caractère logique.

Notre étude, commence par définir quelques concepts, clarifier notre démarche et enfin apporter les résultats auxquels nous sommes parvenus.

2. Littérature sur les enjeux de la transmission dans l'entreprise familiale :

Nous présentons respectivement les concepts de l'entreprise familiale en général, de l'entreprise familiale dans le contexte algérien, de l'entrepreneur algérien, de la gouvernance et la transparence (pour mieux orienter le travail du successeur) et de la planification de la transmission (la préparation des acteurs cédant/successeur).

2.1 L'entreprise familiale

Pour apporter une définition de l'entreprise familiale, Naoure (2018) a rappelé que celle-ci ne faisait pas l'unanimité dans la littérature en général, et a donné une définition de l'entreprise familiale en utilisant deux approches: négative et positive. Suivant l'approche négative, la détention du capital fait que dans les deux entreprises, elle est détenue majoritairement par les dirigeants, notant une différence entre la firme managériale où le capital est dispersé et contrôlé par d'autres entreprises ou groupes, et l'entreprise familiale qui est la propriété de personnes unies par des liens familiaux (parenté ou descendance) avec le fondateur. C'est ce qu'appelle Hirigoyen de la confusion implicite des patrimoines de l'entreprise et de la famille selon TESSA & GHEDDACHE (2010). Naoure (2018) ajoute d'autres critères négatifs retenus par Poulain-Rehm (2006), celles de la forme juridique des PME familiales. À préciser que toutes les entreprises familiales sont des PME mais que toutes les PME ne sont pas des entreprises familiales, car la PME se distingue par sa taille, le nombre de ses employés, son activité et l'importance de son capital, alors que l'entreprise familiale ne se distingue ni par sa taille, ni par une forme juridique lui appartenant. Pour ce qui est de l'approche positive, trois critères se manifestent selon Poulain-Rehm (2006) : les critères quantitatifs, les critères qualitatifs et leurs combinaison matérialisée par le contrôle du capitale, la direction de l'entreprise, la transmission familiale et l'identification et la perception familiale.

Dans un essai de définition de l'entreprise familiale africaine, Boungou Bazika (2012) la définit comme « une unité chargée de produire et d'écouler sur le marché des biens et services, unité appartenant à des personnes unies par des liens de consanguinité directs ou indirects usant de contrats non formalisés dont l'objectif prioritaire est l'obtention d'un profit minimal permettant la sécurisation du capital investi et la survie des membres de la famille ». En commentaire de cette définition, NAOURE distingue l'entreprise familiale de l'entreprise individuelle par la propriété du capital qui appartient à la famille, son mode de transmission au sein de la famille et le bénéfice réparti entre ses membres par son chef.

2.2 L'entreprise familiale algérienne :

Le contexte algérien ne donne pas une définition à part de l'entreprise familiale, mais plutôt lui mettre des difficultés spécifiques à son développement politique et le passage d'une économie socialiste dirigée et planifiée vers une économie de marché où l'offre et la demande sont magistraux, sans parler des chiffres qui dévoilent une réalité sur l'importance autre que celle que l'entreprise familiale est supposée avoir.

Moumou (2016) a fait le point en chiffres sur l'importance de l'entreprise familiale algérienne et a rappelé que l'entreprise familiale est sans doute l'un des champs les plus mal outillés des sciences économiques et de gestion à ce jour.

Selon le ministère algérien de l'industrie et des mines et à travers la Direction Générale de la Veille Stratégique (2020), à la fin de l'année 2019, la population globale des PME s'élevait à 1 193 339 entités dont plus de 56% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 243 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes

physiques (43.73%), dont près de 21% sont des professions libérales et 23% sont des activités artisanales.

La population globale des PME est composée de 97% de Très Petites Entreprises TPE (effectif de moins de 10 salariés) qui demeurent fortement dominantes dans le tissu économique, suivie par les Petites Entreprises PE avec 2,6% et les Moyennes Entreprises ME avec 0,4%.

De la présence de l'entreprise familiale et de son importance indiscutable dans une économie nationale ou mondiale, il est utile de s'intéresser à son créateur et fondateur, car c'est à lui qu'incombe la tâche de la faire croître au fil des années jusqu'au moment de la transmettre à celui qui prendra la relève, et ce à travers des caractéristiques lui appartenant et qui détermineront son succès ou son échec dans les différentes phases de vie de l'entreprise familiale.

2.3 L'entrepreneur

La définition de l'entreprise familiale apportée par AHMED & LYES (2010), Bauer (1993) indique que le processus décisionnel du dirigeant de ce type de structure fait intervenir plusieurs logiques qui le font agir comme :

« Homo Economicus » qui a le souci de gérer son affaire avec rationalité ;

« Homo Politicus » qui se préoccupe de la préservation de son pouvoir tant au sein de l'entreprise que dans sa famille ;

« Homo Familias » qui est responsable de sa famille et de la notoriété de son nom.

Ces logiques font appel à des caractéristiques de l'entrepreneur fondateur, que nous pouvons recenser parmi eux, ceux à double effets et présenteront à des circonstances des désavantages pour l'entreprise familiales.

Merzouk Farida (2018) a présenté dans son article sur l'entreprise familiale dans le contexte algérien plusieurs recherches (Vilaseca, 2002 ; Chrisman et al, 2004 ; Zahra, 2005) qui montrent que les entreprises familiales sont exposées à des problèmes d'agence plus complexes du fait de la juxtaposition des buts économiques et non économiques, et qui ont répartis ces problèmes en deux types : problèmes de « self-control » et problèmes d'« altruisme ».

Les problèmes de « self-control » sont des problèmes liés à la notion de la propriété privée et familiale qui a tendance à libérer l'entreprise de la loi du marché, conduisant les propriétaires-dirigeants à prendre des décisions défavorables à l'encontre de l'entreprise et d'eux-mêmes avec les autres propriétaires.

Les problèmes d'« altruisme » s'avèrent dangereux quand le propriétaire-dirigeant montre un engagement et une disponibilité pour aider son entourage familiale (frères et enfants) se qui encourage l'apparition selon Schulze et al (2003) de problèmes de passagers clandestins, d'expropriation ou de népotisme qui finissent par nuire à leur bien-être. Merzouk Farida (2018) ajoute que seule la réciprocité de l'altruisme est bénéfique pour la performance de l'entreprise familiale d'après (Dyer, 2003; Karra et al., 2006; Wright & Kellermanns, 2011). Et d'un autre côté, un altruisme qui a des répercussions négatives sur la performance en générant de coûts d'agence supplémentaires est un altruisme asymétrique (Wright & Kellermanns, 2011).

2.4 La gouvernance et la transparence :

Bien que l'entrepreneur crée et développe son entreprise par le développement de sa capacité à surmonter les obstacles et à gagner les défis qui se présentent au fil des événements, l'entrepreneur propriétaire et dirigeant de son entreprise familiale est confronté au problème du manque de pratique de règles de bonne gouvernance à savoir la transparence.

Toute entreprise, familiale ou non familiale, a intérêt à adopter les mécanismes de bonne gouvernance comme outil lui permettant le développement de ses activités, car selon Jean-Claude Bernardon (2014) elle est le lieu favori des conflits. En effet, la gestion dans l'entreprise est aussi une gestion de conflit, et l'atténuation de ces conflits passe par l'audit. Ce dernier est défini « comme une activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes ». L'audit permet aussi de vérifier que les comptes financiers donnent une image fidèle de l'entreprise (Benoît Pigé, 2011).

Donc c'est tout à fait logique qu'elle doive se doter de mécanismes de bonne gouvernance pour y arriver. Dans leur article : L'audit et la gouvernance dans les entreprises familiales en Algérie : une prévention ou une formalité ? Oudjedi Damerdji et al. (2017) ont observé la gouvernance des entreprises familiales et la manière dont les propriétaires et les membres de la famille utilisent l'audit dans les entreprises en Algérie, et ont essayé de savoir si l'audit est perçu comme une formalité administrative, ou utilisé comme un moyen de prévention des dysfonctionnements qui pourraient dégrader la performance de l'entreprise.

Les résultats montrent que l'audit interne n'existe pas au sein des PME familiales algériennes, alors que cet outil est un bon moyen pour attirer les investisseurs étrangers si l'entreprise veut se développer. Quant à l'audit légal, il est seulement considéré comme une formalité administrative avec une mission minimaliste, ce qui est dû à la nature et à la culture familiale algérienne marquée par un conservatisme d'ordre familial isolé et fermé à toute intervention externe en dehors du périmètre de la famille.

A cela peut s'ajouter un autre facteur qui est la méfiance des entrepreneurs à déclarer leurs résultats réels par crainte que leurs entreprises soient poursuivies par l'administration fiscale (une pratique héritée du système socialiste appliqué en Algérie quand le gouvernement a opté pour la nationalisation des entreprises privés).

2.5 La transmission et son processus (planification) :

La transmission a été définie par Cadieux & Brouard (2009) par la mise en place effective du successeur afin de garantir la continuité de l'entreprise. De cette définition, la transmission fait intervenir deux acteurs : l'un est le prédécesseur ou cédant, généralement le fondateur quand il s'agit de la première transmission, et l'autre est le successeur qui fait partie de la famille, généralement un ascendant, dans un but commun, celui de pérenniser l'entreprise à caractère familial.

Alors que la transmission présente une problématique de succession figurant parmi les thèmes les plus étudiés entre les 1988 et 1997 et publiés dans la Family Business Review , un problème selon TESSA & GHEDDACHE (2010) est à souligner, celui de la place de la femme

dans la hiérarchie sociale, avec l'étude des interactions famille/entreprise, la performance, la gouvernance, l'éthique et les valeurs de l'entreprise familiale.

De la complexité du phénomène de la transmission découle l'importance d'entamer le processus le plus tôt possible en suivant des étapes bien précises. Cadieux & Brouard (2009) indiquent que la transmission se déclenche du moment où les acteurs (prédécesseur ou successeur) commencent à réfléchir à leur projet de transmission, et celui où la direction et la propriété de la PME sont officiellement transférés au successeur.

Beaucoup d'auteurs se permettent de présenter la transmission généralement en deux grandes phases bien distinctes : la transmission de la propriété qui intervient après la transmission du management. Alors que les deux phases s'effectuent en décalage, la deuxième phase celle du transfert de management prend plus de temps et peut aller jusqu'à huit ans d'après Barnes & Hershon (1989).

3. Présentation et analyse des résultats :

Pour atteindre les objectifs de notre étude et apporter des réponses à notre problématique principale et tester nos hypothèses, nous nous sommes entretenus avec le fondateur d'une entreprise familiale. L'interviewer a montré une bonne coopération en répondant à nos questions avec spontanéité, ce qui nous a permis d'aborder avec profondeur un sujet sensible et à caractère familiale sur son entreprise.

Le choix de notre cas d'étude s'est porté sur une entreprise familiale, dont le fondateur l'a transmise à son successeur qui se trouve être l'un de ses trois fils. Mais après plusieurs années avec ce dernier à sa tête, cette entreprise se retrouve actuellement au bord de la faillite, ce qui laisse constater que l'opération de transmission n'a pas connu le succès souhaité. Toutefois, et pour être en mesure d'analyser et interpréter les réponses de notre interviewer, nous nous sommes aussi entretenus avec l'un de ses fils et un salarié proche de la famille ayant vingt ans d'expérience dans l'entreprise.

En donnant suite à notre travail, nous allons classer les réponses de l'interviewer par idées sous forme de points traités chacun à part.

3.1 L'Esprit entrepreneurial et le fondement de l'entreprise :

En 1962, la création de l'entreprise T.A en partenariat avec un entrepreneur Allemand. La réalisation de ce projet été en 1963 (la présence du père est très appréciée car l'interviewer, dans ses réponses, a bien marqué les événements par sa présence)

Les conseils du partenaire allemand :

Après le transfert d'une unité de production de l'Allemagne vers l'Algérie (à noter que l'entrepreneur avait déjà acquis un bâtiment industriel), et en arrivant en Algérie en visite, l'allemand lui a dit : « Donne-moi ton âge et je te donne une fortune, il y a de l'or à ramasser dans ce pays mais il faut travailler, je te donne un métier et il ne faut pas le lâcher ». L'idée du projet venait de la fondation d'un foyer familial, c'est l'acquisition d'une casserole, d'une cocotte, d'un fer à repasser, et tout ce qui est articles de ménage. « Il ne faut pas le lâcher mon fils, ce métier, il ne faut pas le changer, c'est un métier qui ne meurt pas, il n'est pas saisonnier, un article de base pour la création d'un foyer ».

C'est en arrivant du Maroc, et le blocage du partenaire allemand par l'installation du régime socialiste en Algérie, et à travers des relations que le fondateur a conclu ce marché, mais la nationalisation des entreprises l'a touché aussi.

A la question sur les qualités qui ont fait que le fondateur avait pu réaliser ce que beaucoup de gens n'avait pas pu faire, il nous a répondu qu'il s'agissait de :

- 1- Saisir l'opportunité présentée par l'idée du partenaire allemand, et la présence du père qui a porté une importance considérable à ce que son fils suive cette activité des articles de ménage. Le cédant a déclaré : « Et mon père était là, il m'a tiré mes oreilles, et a dit : écoute ce que dit ce bonhomme » (Utiliser cette description renvoie à la valeur de la relation père et fils dans la pensée du fondateur) ;
- 2- L'accumulation et la succession des expériences : le fondateur a travaillé plusieurs années en partenariat avec les marocains dans l'artisanat et ont fait ensemble de l'exportation vers l'Afrique ;
- 3- Il a fait de l'exportation vers l'Algérie aussi, et après il a entamé l'industrie ;
- 4- Les qualités de l'entrepreneur aux yeux du fondateur : L'acquisition de l'expérience, avoir de la volonté, et la saisie de l'opportunité offerte par le partenaire allemand. (La préparation a été déclenchée bien avant, par l'achat d'une usine sans même avoir les idées claires, c'est l'anticipation et l'ambition).

3.2 Les difficultés surmontées :

Le cédant a entrepris un chemin plein de défis et de difficultés pour bâtir son entreprise, parmi ses challenges, nous pouvons citer les suivants :

- 1- Le socialisme de l'État était la première grande difficulté : le fondateur a dû se retirer du projet de partenariat avec son partenaire allemand « T.A » à cause du socialisme. Il avait une idée claire : c'est d'être libre dans ses choix et actes économiques, alors il a refusé le partenariat avec l'État (de 1963 à 1964) ;
- 2- La deuxième tentative : la création de son entreprise en 1965 ;
- 3- En 1967 le lancement d'un partenariat avec un partenaire français devenu par la suite un groupe leader mondial dans le domaine du petit équipement domestique ;
- 4- Le fondateur était le seul décideur dans l'entreprise. Il travaillait avec les orientations du partenaire français et le fait de s'aligner avec des exigences en matière de fréquence des échanges, de méthode de travail et de volume d'affaire était un vrai défi ;
- 5- Les ventes étaient destinées à l'État à hauteur de 70 % de la production. Le reste était destiné au marché local et distribué par ses propres moyens ;
- 6- À rappeler que l'État a posé un autre problème, celui du règlement de sa créance causant des difficultés de trésorerie, et faisant de l'entreprise un mauvais payeur.

Le fondateur été forcé de se soumettre à l'état quand il s'agissait de rééchelonner les échéances de règlement pour bénéficier de facilités dans l'importation de la matière première nécessaires à la production. (À noter que le socialisme ne l'a pas freiné dans son projet, il a su comment gérer cette situation pour bénéficier de ses avantages. C'est en surmontant les défis qu'on est récompensé le plus)

Autres exemples de difficultés :

- 1- La tentative de nationalisation de l'entreprise : Avec la nationalisation de l'entreprise Pechiney qui était leader mondial dans les articles en aluminium, l'État a voulu concurrencer l'entreprise du fondateur dans la fabrication des articles de ménage, à cet

effet, ils ont essayé de nationaliser son entreprise. Le fondateur s'est montré ferme cette fois encore et a défendu son entreprise en refusant sa nationalisation. Il a été alors emprisonné pendant six mois sans même être jugé. Grâce à ses relations, son affaire a pu remonter jusqu'au Président de l'époque, Monsieur Houari Boumediene, et il a pu ainsi lui expliquer directement la réalité de sa situation. Le Président lui a donné raison et a ordonné de le soutenir dans ce qu'il a entrepris. Avec l'aide de mouvement syndical, ils ont pu fermer l'usine pendant plus de six mois. Le fondateur a montré un caractère très fort et une détermination incomparable à protéger son entreprise et ceux qui y travaillaient en se faisant emprisonner. Il employait à cette époque plus 150 employés.

- 2- Les opérations d'exportation et La banque BADR: avec le socialisme, toute la production nationale était orientée vers le marché local, et vers les années 80, dans le cadre des échanges avec l'Union soviétique, il a entrepris des opérations d'exportation vers la Russie, une opération inscrite dans le cadre du remboursement du crédit de l'État envers la Russie, et l'entreprise avec son fondateur était là pour bénéficier de cet avantage en réalisant plusieurs opérations d'exportation. Mais suite à la dévaluation du Dinar, l'entreprise n'a pas été préparée à une perte aussi importante due aux fluctuations du taux de change. C'était un coup dur à surmonter pour le fondateur et son entreprise.

D'après ce qui précède, de la création et fondement de son entreprise, le passage par des difficultés multiples et continues lui servant de leçons et une expérience et un attachement émotionnel d'un père à son bébé, vient l'étape de passer le flambeau managérial de l'entreprise à son successeur qui sera choisi parmi son entourage familial.

3.3 La transmission :

Afin de mettre en avant les révélations de cette étape et son impact sur l'entreprise, nous avons relevé lors de notre entretien avec le fondateur cédant, son entourage familial (son fils) et professionnel (des employés de l'entreprise), les éléments suivants :

3.3.1 Les alternatives : Frère–enfants (L'aîné -deuxième et dernier) :

Le fondateur a Stratégiquement diversifié l'activité de son entreprise en se basant sur la diversification de l'activité du partenaire français dont l'activité de base était le cookware. Une autre activité est installée, celle des articles électroménagers (machines à laver), la diversification vient de la volonté de lancer ses enfants dans le monde des affaires en créant plusieurs activités sous la même entreprise et que chaque enfant puisse assumer la tâche de gérer cette activité. L'idée était de préparer ses enfants au monde des affaires tout en les gardant sous son contrôle. Cette stratégie a-t-elle bien fonctionné par la suite ? et a-t-elle donné les résultats escomptés ? C'est après de longues années que l'on peut voir ses conséquences.

3.3.2 La vie conjugale du fondateur :

Le fondateur s'est marié trois fois. Deux de ces mariages se sont soldés par un divorce. Du premier mariage il a eu un fils, son aîné. Du deuxième il a eu un garçon, qui est le successeur de la société étudiée, et une fille. Et de son troisième mariage il a eu également un garçon et une fille.

À noter que les cinq enfants ne sont actuellement pas en bons termes. Une divergence d'intérêts est très visible au conseil familial, ainsi qu'une absence d'esprit de coopération avec les frères du fondateur. Cette situation est due, d'après Monsieur M. M. un employé proche de la

famille, à la tendance du fondateur à favoriser un enfant plus qu'un autre, et à croire que l'activité de son entreprise est capable de faire évoluer tous ses enfants dans le monde des affaires.

3.3.3 L'élimination du genre féminin dans les choix stratégiques de transmission :

Influencé par son environnement social et culturel, le fondateur n'accepte pas que ses filles s'intéressent au monde des affaires, jugé masculin par lui, et ce malgré le fait que cette croyance limite le choix d'un successeur parmi ses enfants.

Et même si le cédant a écarté ses filles de son choix de succession, il n'hésite pas à travailler avec leurs maris, ceci est visible dans sa volenté à s'associer avec leurs maris dans des projets dans le domaine de leurs compétences. A titre d'exemple, il a voulu réaliser un projet avec le mari de sa fille cadette qui est médecin, en partenariat avec un groupe leader dans la fabrication de produits pharmaceutiques. Mais ce projet n'a pas abouti et s'est arrêté dans la phase des négociations.

3.3.4 Le niveau intellectuel des futurs successeurs :

Les deux premiers enfants n'ont pas pu suivre des études universitaires, d'ailleurs, c'est le cas de tous ses enfants à l'exception de sa fille cadette qui a réussi à obtenir une licence en anglais. De ce fait, les connaissances du monde des affaires de la famille étaient basées sur l'expérience du fondateur et la réalité du marché économique. Une lecture qui ne peut pas avoir les mêmes résultats puisque les candidats n'ont pas pu acquérir les mêmes expériences ou du moins ne sont pas convaincus par les mêmes idées, principes et valeurs que le fondateur a essayé d'inculquer à ses successeurs, à savoir : la volonté de réussir son propre projet, l'esprit de défi et le courage qui sont, d'après le fondateur, les clés de sa réussite.

À noter que les deux fils aînés ont suivi leurs études secondaires à l'étranger, le premier en France, le deuxième au Maroc.

3.3.5 Le choix du successeur :

D'après les dires du fondateur, chacun de ses enfants a choisi sa propre activité. Le fils aîné a préféré se libérer de son père et a entrepris un projet en dehors des activités de l'entreprise transmise, et ce en partenariat avec un groupe allemand leader dans la transformation du plastique. Il a subi de très grandes difficultés, en particulier un manque de soutien du fondateur dans des moments, jugés par des proches, importants dans la réussite de son projet.

Le deuxième s'est imposé comme futur successeur, et le fondateur n'avait pas trop de choix, car l'heure était venue pour lui de prendre sa retraite. Mais est-ce que le cédant et son successeur étaient prêts pour la transmission ?

Le choix s'est finalement donc porté sur le second fils et la préparation du successeur n'a pas été satisfaisante aux yeux du cédant. Mais après le retrait du fils aîné de la course à la relève, il n'avait pas vraiment le choix. Le second fils âgé d'une vingtaine d'années, avait un niveau intellectuel assez moyen (secondaire), des valeurs culturelles et sociales différentes de celle du cédant, et une expérience assez limitée dans le monde des affaires. Tout ça, a fait que le candidat à la succession de l'entreprise n'était pas vraiment à la hauteur des attentes du cédant, mais, l'amour d'un père qui veut voir son fils réussir sa relève l'a emporté sur la raison. Le choix a donc été motivé par des raisons affectives plutôt que rationnelles ou réelles.

La préparation et l'incubation du successeur a été faite sous le tutorat du fils aîné. Une préparation qui n'a pas abouti à de bons résultats, chose que le cédant n'a pas pu repérer à temps.

3.3.6 La planification de la transmission :

Le cédant n'a malheureusement pas préparé sa sortie, et n'a pas bien planifié la transmission, ou du moins, la préparation de son successeur ou la préparation de son entreprise elle-même (employés, clients, fournisseurs, ...). Il nous a avoué que le premier candidat, son fils aîné avait entrepris des stages à l'étranger et a été bien initié aux méthodes de travail de l'entreprise, chose qui manquait pour le successeur, et lors du début de la transmission, il n'avait pas encore pris ses repères dans l'entreprise, et avec le peu d'expérience qu'il avait (le manque de formation) du côté technique (le poussant jusqu'à abandonner la production qui a fait la gloire de l'entreprise) et managérial (qui a mené l'entreprise à des difficultés financières importantes et ce à plusieurs reprises).

De son côté, le cédant, n'a pas facilité la tâche à son successeur, d'ailleurs, il le dit : « je n'ai pas préparé l'entreprise pour ma sortie », une préparation qui devait se focaliser sur l'instauration de mécanismes de gouvernance garantissant un fonctionnement sain et durable dans le temps, et une fluidité dans la passation du relais en transmettant les clés du management. Le successeur a été subitement projeté dans l'entreprise sans préparation ou initiation, et les différentes phases de la transmission de l'incubation au règne conjoint, jusqu'au retrait du cédant n'ont pas été respecté ou du moins pris en considération avec des changements adaptés à la situation.

3.3.7 La transparence des états financiers comme mécanisme de bonne gouvernance :

Puisque les matières premières utilisées dans la production étaient importées, le cédant déclarait toutes ces opérations à l'administration fiscale, ce qui explique et montre que les états financiers reflétaient réellement une image fidèle de l'entreprise, s'ajoute à ça sa présence physique et sa gestion directe.

Après la transmission, par l'absence de mécanismes de bonne gouvernance sous forme de procédures garantissant la production d'une information financière fiable, et suite au changement stratégique d'activité, le successeur ne déclarait pas tout le chiffre d'affaires de l'entreprise, conduisant à un détournement de son capital jusqu'à ce que les difficultés financières apparaissent et conditionnent la survie de l'entreprise à plusieurs reprises.

3.3.8 Les conseillers externes et les décisions stratégiques de l'entreprise :

Malgré son expérience dans le monde des affaires, ses contacts réguliers avec des hommes d'affaires européens, et la connaissance de leurs méthodes de gestion, le cédant n'a pas pris l'opération de transmission avec autant de sérieux qu'il le devait, et ne s'est pas assez impliqué dans la gestion de ces opérations et le quotidien de son entreprise.

Avec ses partenaires étrangers, il était toujours soutenu dans le volet technique ou même commercial, et il recevait souvent des contrôles inopinés de leur part pour s'assurer de la bonne pratique de leurs consignes, Mais pour l'opération de transmission, jugé familiale, le cédant n'a pas pris la peine de consulter des conseillers externes à son entourage familial ou son conseil familial, chose qui aurait pu lui ouvrir les yeux sur les points forts et les faiblesses à corriger avant la finalisation de la transmission de son entreprise.

3.3.9 Les causes de l'échec aux yeux du cédant :

A une question sur les causes de l'échec du successeur dans la sauvegarde du patrimoine (son image, son mode de gestion et son bon état financier) de l'entreprise, la réponse du cédant a induit ce qui suit :

- La réussite est une question de volonté, elle est personnelle ;
- Le successeur a été attiré par la commercialisation au lieu de la production qui était le secret de réussite du cédant dans l'entreprise. Ce choix stratégique a fait que le successeur a perdu beaucoup de contacts et de contrats et par conséquent une forte part de marché ;
- Le cédant était un exemple dans le respect du travail et du temps, et les employés le suivaient, mais le successeur était à l'inverse de ça, chose qui a poussé les anciens employés à quitter l'entreprise après l'adoption de nouvelles pratiques et orientations soit dans le changement d'activité principale (de la production à la commercialisation) ou dans le manque de discipline par la négligence de démarche exemplaire du manager ;
- Le cédant était le noyau de l'entreprise. Tout se faisait autour de lui ;
- Le successeur n'a pas les mêmes valeurs, et le cédant n'a pas réussi à transmettre ses valeurs à son fils qui n'a pas été reconnaissant envers le travail de son père. Ce dernier déclare que parmi ses valeurs : il faut aimer son métier, et travailler sans relâche.

3.3.10 Vers un nouveau mode de transmission (le cas du troisième fils) :

Après ses expériences avec ses deux premiers fils, le cédant a entrepris un nouveau chemin pour lancer son troisième fils dans le monde des affaires. Et ce à travers la recherche d'un nouveau créneau (celui du transfert de plastique). Pour ce faire, une toute nouvelle entreprise a été créée, en mettant directement le jeune fils inexpérimenté à sa tête, tout en gardant la majorité des parts du capital social en sa possession.

Pour lui garantir un accompagnement dans la gestion de cette affaire, le cédant a choisi un partenaire étranger pour assumer le lancement de son exploitation, un encadrement administratif par des experts en finance et en comptabilité, et un tutorat dans le management assuré par le conseil familial représenté par le fils aîné.

A noter que cette formule de lancement de jeunes entrepreneurs par leurs parents, qui assument le rôle des établissements financiers, a pris de l'ampleur dans le milieu des hommes d'affaire algériens qui veulent assurer le futur de leurs héritiers.

Bien que cette approche fasse économiser du temps pour le nouvel entrepreneur et donne un bon rythme de lancement, il demeure qu'elle n'est pas parfaite, et qu'il y'a lieu de constaté quelques insuffisances, à savoir :

- 1- Le niveau intellectuel peu élevé est constaté dans le mode de gestion de l'entreprise qui reste loin de l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance.
- 2- Le jeune entrepreneur est toujours délimité par le conseil familial dans les décisions finales concernant l'évolution stratégique de son affaire, ce qui ralentit énormément son développement.

4. Conclusion:

Notre étude s'est focalisée sur la détermination des erreurs à ne pas commettre lors d'une opération de transmission d'une entreprise familiale. L'étude vient statuer que même si le cédant avait acquis beaucoup d'expérience et de savoir-faire dans la gestion et le développement de son entreprise, il pouvait ne pas réussir la transmission de son entreprise, et par conséquent mettre sa pérennité en danger.

Après revue de littérature, nous avons pu, à travers notre étude de cas, relever les erreurs à éviter pour réussir la transmission, considérée comme une opération à plusieurs parties prenantes, afin de garantir et de donner plus de chance à son entreprise de continuer dans le futur :

- 1- Le cédant a mal entrepris la transmission de son entreprise, commençant par l'absence d'une planification claire et organisée, traduite par une difficulté à préparer convenablement le terrain pour son successeur que ce soit par sa formation, ou par la préparation de l'entreprise à un tel changement de sa direction et de sa stratégie ;
- 2- Le successeur n'avait pas les mêmes valeurs que le cédant, que ce soit dans son statut personnel ou professionnel, le conduisant à adopter une nouvelle stratégie de l'entreprise qui n'était malheureusement pas réussie ;
- 3- Les employés fidèles au cédant, n'ont pas pu s'adapter au changement de méthode opéré par le successeur et ont finis par quitter une entreprise à laquelle ils ont tant donné et qu'ils ont bâtis avec le cédant ;
- 4- Une gestion d'entreprise qui manque de bonne pratique de gouvernance, et l'absence d'un minimum de transparence dans la gestion des comptes lui permettant une bonne continuité après sa transmission au successeur.

Les trois premiers résultats confirment notre première hypothèse qui met l'accent sur le rôle axial que joue le fondateur cédant dans la réussite de la transmission, par son implication dans ce processus pendant toutes ses phases.

Le quatrième résultat nous permet de conclure que la mise en place de mécanismes de bonne gouvernance confirme notre deuxième hypothèse précisant que la transmission est une question de pratique de gouvernance.

5. Recommandations :

Une opération de transmission de l'entreprise familiale est plus qu'un passage de relais entre le cédant et son successeur, c'est un processus à travers lequel le cédant transmet des valeurs, des émotions, des contacts, du personnel et une affaire pour en tirer des avantages financiers, économiques et relationnels.

D'après notre étude de cas et en déduction avec notre revue de littérature, et à travers une approche préventive et un langage positif, nous pouvons recommander ce qui suit :

- La transmission ne doit pas être considérée comme un simple transfert de management et de propriété. Elle est plus que ça, et son importance réelle est démontrée par les différentes parties prenantes qui sont touchées par cet évènement ;
- Un propriétaire cédant qui a déployé de grands efforts pour bâtir une entreprise, est tenu de mobiliser encore plus d'efforts et avec la même ampleur pour mener à bien une opération de transmission, c'est le désengagement responsable ;

- Bien que l'entreprise soit familiale, il est très important et serait très utile, qu'en cas d'échec des candidats dans la famille proche (ses fils) à la succession du cédant, ce dernier est tenu d'élargir son champ de sélection (filles, cousins, ou même une personne externe à la famille) pour avoir plus de chance à sélectionner le bon successeur, celui qui prendra effectivement le relais, et qui apportera sa pierre à l'édifice ;
- Donner le temps au temps, c'est-à-dire d'être patient avec le successeur durant toutes les phases de succession, dès qu'il donne son accord pour assurer le relais, durant son initiation à l'entreprise, son incubation, sa responsabilisation, son règne conjoints, jusqu'au retrait total du cédant. (Une démarche qui peut prendre plusieurs années) ;
- L'entreprise est dotée d'une personnalité morale, sa bonne santé dépend de la façon dont elle est gérée par son dirigeant. Pour qu'elle soit plus forte et qu'elle résiste aux différents événements et défis futurs (pendant et après la transmission), elle doit être immunisée par un ensemble de mécanismes de bonne gouvernance, assurant une transparence de sa gestion, ce qui rendrait le décèlement de problèmes plus facile et plus précoce, et de ce fait, permettrait de les limiter plus rapidement et plus efficacement.

6. Liste Bibliographique:

- Cadieux, L., & Brouard, F. (2009).** La Transmission des PME, perspectives et enjeux (Presses de l'Université du Québec (ed.)) Québec.
- Jean-Claude Bernardon. (2014).** Ebook: Résolution de conflits, Jean-Claude Bernardon, Maxima, France.
- Patrice, R., & Frédéric, W. (2005).** Management des ressources humaines. In De Boeck Supérieur (Ed.), Management des ressources humaines Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, France.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1989).** Transferring Power in the Family Business. Family Business Review, 2(2), United States.
- Benoît Pigé. (2011).** Qualité de l'audit ; enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations -De Boeck Supérieur - Grand format - Le Hall du Livre NANCY
- Boungou Bazika, J.-C. (2012).** Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine. Revue Internationale P.M.E., Québec.
- Dyer, W. G. (2003).** The Family: The Missing Variable in Organizational Research. Entrepreneurship Theory and Practice, United States.
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006).** Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. Entrepreneurship: Theory and Practice, United States.
- Merzouk Farida. (2018).** L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie : Quelles facettes cachées ? Revue Africaine de Management, Morocco.
- Moumou, O. (2016).** L'entreprise familiale en Algérie : Revue DIRASSAT NuméroEconomique, Algeria.
- Naoure, A. F. (2018).** Les conflits successoraux dans les entreprises familiales africaines : Le rôle de la structure familiale. Revue Africaine de Management, Morocco.
- Oudjedi Damerdji, Y., SELKA, M., & COLOT, O. (2017).** L'audit et la gouvernance dans les

entreprises familiales en algérie : une prévention ou une formalité ?. In Institut de Recherche en Développement Humain et des Organisations (Ed.), transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle et Gestion des coûts, Belgique.

Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? La Revue Des Sciences de Gestion, France.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. Journal of Business Venturing, United States.

TESSA, A., & GHEDDACHE, L. (2010). La transmission de la PME familiale : Une étude exploratoire a partir des perceptions du cedant potentiel. Les Cahiers Du Cread, Algeria.

Wright, M., & Kellermanns, F. W. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. Journal of Family Business Strategy, Netherlands.

Direction Générale de la Veille Stratégique, des E. et des S. d'Information. (2020). Bulletin d'information statistique de l'entreprise N°36. Alger.