



Déterminants de la pérennité des entreprises familiales au Bénin

SOARES Roselyn Armel¹, CHANHOUN Maxime José²

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
(LARPEDO)

École Doctorale des Sciences Économiques et de Gestion (ED\SEG)
Université d'Abomey-Calavi (UAC)

Bénin

Résumé: Les entreprises familiales font face, au cours de leur expansion, à des enjeux liés à la succession. En effet, de nombreuses entreprises familiales éprouvent des difficultés à mettre en place des mécanismes pouvant assurer la pérennité de leurs organisations. Ces lacunes peuvent entraîner des conflits entre les diverses parties prenantes, mettant parfois en péril la stabilité financière de l'entreprise familiale. Ainsi, les dirigeants doivent anticiper les dissensions familiales, cherchant à satisfaire les différentes parties prenantes pour assurer la pérennité de l'organisation. L'objectif découlant de cette problématique est d'identifier les déterminants qui contribuent à la pérennité des entreprises familiales dans le contexte béninois. Pour aborder cette question, nous avons adopté la méthodologie de la théorisation enracinée comme stratégie de recherche afin de dégager une nouvelle théorie relative à la pérennité dans le contexte africain. Les résultats obtenus indiquent que les dirigeants doivent déterminer des facteurs clés impliquant toutes les parties prenantes dans la gestion de l'entreprise familiale.

Mots-clés: Pérennité, Entreprise Familiale, Parties prenantes, Succession, Méthodologie de la théorisation enracinée.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.11350854>

Published in: Volume 3 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Les entreprises familiales en Afrique subsaharienne sont confrontées à la complexité de formuler des plans de succession (Bohez, 2020). Les fondateurs, consciemment ou inconsciemment, s'inscrivent dans une culture traditionnaliste de la gestion du pouvoir, même en présence de successeurs potentiels compétents (Fattoum et Fayolle, 2009 ; Bah et al., 2017 ; Charlier, 2020). Les tactiques adoptées par

ces fondateurs (Shleifer et Vishny, 1989 ; Pichard-Stamford, 2002 ; Boussadia et Chenini, 2019 ; Lagmango, 2020) mettent l'accent sur les critiques des performances des membres de la famille au sein de l'entreprise et l'instigation de la discorde pour déstabiliser les différentes parties prenantes familiales. Ces différentes stratégies de gestion (Lansberg, 1988 ; Handler et Kram, 1988 ; Arregle et al., 2004 ; Colot, 2011) suscitent des dissensions parmi les héritiers. Elles fragmentent souvent l'unité familiale au cœur du succès de l'entreprise. Au-delà de la division familiale, ces méthodes créent un environnement conflictuel au sein de l'entreprise elle-même. La résistance émanant tant de la famille que des employés envers le choix du nouveau dirigeant peut entraîner une détérioration du climat organisationnel. Ces stratégies de gestion, plutôt que de faciliter une transition harmonieuse, peuvent contribuer à une ambiance de méfiance et de désaccord, mettant en péril la continuité et la stabilité de l'entreprise familiale (Bohez, 2020 ; Lagmango, 2020).

Au vu de ces constats empiriques et théoriques, la pérennité d'une entreprise familiale devrait reposer sur les décisions de préparation de la succession. Cette pérennité est donc tributaire de l'engagement actif du prédécesseur dans la préparation de la relève. En effet, cette préoccupation a déjà été explorée selon deux perspectives distinctes dans la littérature. D'un côté, les recherches de Hirigoyen (2009), Le Bretton-Miller et Miller (2016), Soares et al. (2021) se concentrent sur les relations entre le prédécesseur et le successeur, montrant leur rôle déterminant pour la pérennité de l'entreprise. Bah (2009) et Charlier (2020), à leur tour, insistent sur la nécessité d'une collaboration étroite entre ces deux parties prenantes. Ils soulignent que la transmission réussie sur plusieurs générations dépend de l'implication du prédécesseur dans la formation du successeur. Par ailleurs, une relation fructueuse entre ces deux parties nécessite une humilité démontrée par le successeur pour établir un sentiment de confiance avec le cédant. Le problème de confiance entre ces parties prenantes a donc été étudié et des chercheurs tels que Jaziri (2018), Yezza et Chabaud (2020) présentent l'importance de construire cette relation sur des bases de confiance, d'écoute mutuelle et de compréhension des attentes réciproques. D'un autre côté, les travaux de Boubakary (2018), Allali (2019), ainsi que Colas et Souchaud (2022) se concentrent sur les relations entre le prédécesseur et les diverses parties prenantes, mettant en lumière l'impact de ces interactions sur la stabilité et la continuité de l'entreprise familiale. Ainsi, la préparation de la relève émerge comme un élément fondamental des dynamiques interpersonnelles et organisationnelles contribuant à la pérennité de ces entités familiales. La préservation des intérêts familiaux repose donc sur l'unité et l'accord des membres de famille (Cadiou et al., 2017 ; Barouwa et Wanda, 2022). Ces chercheurs mettent en évidence l'importance d'un consensus sur la répartition des richesses pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale. Ils démontrent ainsi l'aspect fondamental de la cohésion familiale dans la réussite du processus de transmission.

Malgré ces solutions pour résoudre les défis de pérennité des entreprises familiales, les conflits persistent, en particulier après le départ parfois prématuré du fondateur. En effet, une transition réussie dépend de la création d'un lien fort entre les différentes parties prenantes (Fattoum et Fayolle, 2009 ; Hirigoyen, 2009 ; Kankeu et Nzongang, 2021). La pérennité de ces organisations, concrétisée par une succession réussie, repose sur le mode de gestion. Il implique un engagement actif dans la préparation des successeurs, la création de liens solides entre les membres de la famille et la mise en place de stratégies préventives contre les risques potentiels (Pichard-Stamford, 2002 ; Barredy, 2009). Dans cet environnement socio-économique constamment changeant, il est primordial de se poser la question suivante : Quels sont les déterminants garantissant la pérennité des entreprises familiales au Bénin ?

Identifier ces déterminants permet de comprendre comment les entreprises familiales au Bénin naviguent à travers les défis spécifiques liés à leur environnement, tout en maintenant leur stabilité et en assurant leur continuité. La reconnaissance de ces déterminants peut orienter les recommandations pour renforcer la pérennité des entreprises familiales dans ce contexte particulier. Cette recherche vise

donc à dégager les facteurs qui contribuent de manière décisive à la viabilité à long terme des entreprises familiales au Bénin.

2. Revue de littérature

2.1 Définition, fonctions et composantes des entreprises familiales

2.1.1 Définition et fonctions des entreprises familiales

L'entreprise familiale (Poulain-Rehm, 2006), ne peut être définie par sa taille, car elle peut être petite, moyenne ou grande, cotée en bourse ou non. Hirigoyen (2009) la décrit comme protéiforme. Bien que variée dans sa taille et son statut juridique, elle est unique dans son identité. Cependant, aucune définition universelle n'a encore été établie (Allouche et Amann, 2000). La diversité des définitions dans la littérature montre qu'il n'y a pas de consensus (Croutche et Ganidis, 2008 ; Charlier et Lambert, 2013). Les travaux de Handler (1989), Litz (1995), Birley (1997), Westhead et Cowling (1998), ainsi que Chua et alii (1999) mettent en évidence cette ambiguïté dans la définition des entreprises familiales. Poulain-Rehm (2006) souligne que ces ambiguïtés entravent la clarté conceptuelle et limitent l'applicabilité pratique des études dans ce domaine.

Les définitions sur les entreprises familiales sont basées soit sur des critères qualitatifs et/ou des critères quantitatifs. Les conceptions qualitatives soulignent l'influence de la famille sur la gestion et la culture de l'entreprise tandis que les conceptions quantitatives mettent l'accent sur le contrôle du capital. Ces entreprises présentent une grande diversité et une pluralité de profils en termes de capital (Poulain-Rehm, 2006 ; Croutche et Ganidis, 2008).

Les diverses définitions des entreprises familiales (Davis et Tagiuri, 1982 ; Davis, 1983 ; Litz (1995), convergent vers une reconnaissance de l'impact significatif de la famille sur la direction, la gestion et la propriété de l'entreprise. Davis et Tagiuri (1982) mettent en avant l'influence exercée par les membres de la famille à travers des liens, des postes de gestion et des droits de propriété. Cette perspective est renforcée par Davis (1983), qui souligne que cette influence se traduit par des décisions significatives dans la politique et la direction de l'entreprise. Litz (1995) complète cette vision en identifiant trois caractéristiques des entreprises familiales dont la multiplicité des rôles des membres familiaux, l'influence de l'institution familiale sur la vie de l'entreprise et l'intention de continuité intergénérationnelle. Ces définitions convergent vers une compréhension approfondie intégrant la dimension familiale dans les différentes sphères de l'entreprise.

Dans le tissu complexe des entreprises familiales africaines définies par Bazika (2005), la structuration de ces entités repose sur la propriété privée et un regroupement familial hiérarchisé. Cette configuration spécifique, ancrée dans la confiance mutuelle confère à ces types d'entreprise une place prépondérante dans l'environnement socio-économique du continent. En effet, les réalités occidentales diffèrent des modes de vie africains. La famille, dans ce contexte socio-culturel africain, englobe un groupe élargi lié par le sang ou le mariage, posant des défis d'appartenance et de solidité des liens.

Cet essai de définition de Bazika (2005) présente l'entreprise familiale africaine comme une entité de production et de distribution détenue par des liens familiaux avec une gouvernance basée sur la participation des membres à la prise de décision. Cependant, il est essentiel de noter l'absence fréquente d'un statut juridique formel distinguant ces entreprises des sociétés.

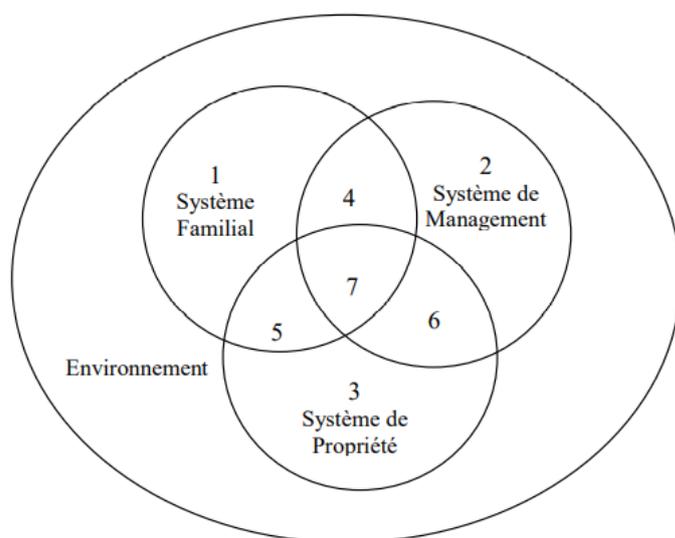
Parallèlement, les définitions d'entreprise familiale dans les pays du nord, mettant l'accent sur la détention du capital, résonnent avec les préoccupations africaines de gestion et transmission familiale (Haman, 2020). Au sein de ces organisations, Bazika (2005) identifie quatre fonctions essentielles :

- la répartition naturelle des tâches, analysant le genre, l'âge et la race, illustre une adaptation contextuelle. L'ancrage dans la culture africaine se révèle à travers la répartition basée sur l'âge, établissant un échange intergénérationnel fondé sur le respect et la subordination.
- la fonction d'incubateur confie aux jeunes membres la responsabilité de pérenniser le patrimoine familial, incarnant l'évolution dynamique de ces entreprises.
- la fonction de financement du capital de démarrage soutient les initiatives entrepreneuriales familiales et peut même autofinancer des diversifications garantissant la flexibilité financière.
- la fonction de gestion des ressources humaines à faible coût positionne ces entreprises comme des acteurs face au chômage, recrutant principalement parmi la famille élargie et renforçant ainsi les liens communautaires.

2.1.2 Les composantes des entreprises familiales

L'entreprise familiale est un système composé de trois sous-systèmes interconnectés : la propriété (actionnariat), le management et la famille (Davis et Tagiuri, 1982). Cette interconnexion crée une dynamique unique où les liens familiaux ne se limitent pas seulement à la sphère personnelle mais s'étendent à la prise de décision et à la continuité intergénérationnelle mettant en avant la volonté de pérenniser l'entreprise au sein de la famille.

Figure 1 : le modèle des trois cercles¹



Source : Lansberg, 1988

Les entreprises familiales sont souvent caractérisées par plusieurs composantes distinctives qui les distinguent des autres types d'entreprises. Tout d'abord, il y a la dimension familiale, qui implique la présence d'une ou plusieurs familles qui détiennent et dirigent l'entreprise. Cette dimension peut influencer les décisions stratégiques, les valeurs de l'entreprise et les relations entre les membres de la famille impliqués dans l'entreprise.

¹ Les différents membres du modèle des 3C sont subdivisés en sept catégories : 1. Membres de la famille (qui n'est pas un propriétaire, ni employé) ; 2. Employés non familiaux et non propriétaires ; 3. Propriétaires non familiaux (non intégrés dans les opérations de l'entreprise) ; 4. Membres de la famille employé (non propriétaires) ; 5. Membres de la famille propriétaires (non intégré dans les opérations de l'entreprise) ; 6. Employés propriétaires (ne sont pas des membres de la famille) ; 7. Membres de la famille employés et propriétaires

Ensuite, il y a la dimension entrepreneuriale, qui se réfère à l'origine de l'entreprise et à l'esprit d'entreprise qui l'a fondée. Souvent, les entreprises familiales ont été créées par un ou plusieurs membres de la famille qui ont pris des risques pour démarrer l'entreprise et ont investi leur temps, leur argent et leur énergie pour la faire croître.

Une autre composante importante est la dimension patrimoniale, qui concerne la transmission de l'entreprise de génération en génération. Les entreprises familiales sont souvent préoccupées par la préservation du patrimoine familial et la pérennité de l'entreprise pour les générations futures. Cela peut influencer les décisions de gestion, telles que la planification de la relève et la gouvernance d'entreprise.

Enfin, il y a la dimension sociale, qui englobe les relations de l'entreprise avec la communauté locale et les parties prenantes externes. Les entreprises familiales sont souvent profondément enracinées dans leur communauté et peuvent jouer un rôle important en tant qu'employeurs, fournisseurs et acteurs économiques locaux. Cela peut également influencer la manière dont elles sont perçues et soutenues par leur environnement externe.

2.2 Gouvernance des entreprises familiales

La gouvernance dans une entreprise familiale requiert des mécanismes distincts pour la famille et l'entreprise. L'objectif est d'assurer la continuité en préparant le passage générationnel impliquant toutes les parties prenantes. La gouvernance familiale vise donc à développer la confiance entre les membres de la famille afin d'éviter les conflits. Les dirigeants doivent donc persuader les nouvelles générations d'actionnaires à s'impliquer (Hirigoyen, 2000 ; 2009) personnellement dans la gestion de l'entreprise. En effet, les dynamiques émotionnelles et familiales influent sur le fonctionnement de ces entreprises. Les conflits inévitables nécessitent une gestion proactive avec des outils tels que le conseil de famille et la charte familiale (Poulain-Rehm, 2018). Une approche préventive aspire à instaurer un ordre familial basé sur la confiance, favorisant l'harmonie et la volonté de construire ensemble. Ces valeurs sont ancrées dans le familiarisme (Richomme-Huet et d'Andria, 2012 ; Missonier et Gundolf, 2017). Il est donc primordial que des règles et des valeurs soient clairement définies.

Dans cet écosystème des entreprises familiales, la gouvernance (Nakou et Simen, 2018), assure la préservation des valeurs et de la structure organisationnelle, tandis que des mécanismes spécifiques, comme le conseil d'administration ou le conseil de famille, peuvent être des leviers incontournables pour la création de valeur (Charreaux, 2000). La famille elle-même agit comme un mécanisme de gouvernance (Bartholomeusz et Tanewski, 2006) en interagissant avec d'autres dispositifs de contrôle. Les dimensions structurelles, cognitives et relationnelles contribuent à la création de capital social et de valeurs propres aux entreprises familiales (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ainsi, chaque élément de l'entreprise, du fondement structurel à la gouvernance en passant par les fonctions internes, s'entrelace pour former une dynamique unique et adaptée au contexte socioculturel africain.

En l'absence de ces mécanismes, l'entreprise familiale peut être sujette à de graves dysfonctionnements. La gestion des conflits devient donc impérative pour comprendre, analyser et résoudre les tensions entre les parties prenantes familiales (Olivier, 2017 ; Poulain-Rehm, 2018). En d'autres termes, l'équilibre entre la richesse socio-émotionnelle et une gouvernance bien définie représente un défi pour ces organisations familiales, aspirant à une harmonie entre les liens familiaux forts et des opérations réussies.

L'importance fondamentale de l'ordre familial solide, fondé sur la confiance mutuelle et la richesse socio-émotionnelle doit se retrouver au cœur de la vie prospère d'une entreprise familiale. Cet ordre familial va au-delà d'une simple structure hiérarchique. Il influence les relations professionnelles et familiales qui nourrissent l'entreprise. Les valeurs socio-émotionnelles, telles que l'harmonie et la

volonté de construire ensemble, émergent comme des piliers fondamentaux du "familialisme" ou de l'*affectio familiae*. L'établissement d'une charte familiale peut encadrer ces valeurs, assurant une interaction saine entre les membres familiaux sur les plans professionnel et personnel. L'ordre familial et les valeurs socio-émotionnelles dépassent donc le cadre professionnel, constituant le fondement de la collaboration, de la confiance et de la réussite à long terme des entreprises familiales (Gillet, 2020). Le cas échéant, les dysfonctionnements familiaux, tels que les jalousies et les rancunes, menacent alors le bon fonctionnement de ces organisations. Des conflits peuvent surgir des traitements perçus comme inéquitables, des décisions préférentielles ou des désaccords liés à la gestion et à la succession. Les jalousies peuvent paralyser l'organisation nécessitant des outils pour comprendre, analyser et résoudre les conflits. Des mécanismes de médiation, des séances de conseil de famille et des évaluations régulières des relations familiales deviennent essentiels. Des outils dédiés à la gestion des conflits vont donc contribuer à maintenir un environnement propice à la croissance des entreprises familiales (Hirigoyen, 2007 ; Poulain-Rehm, 2018 ; Gilet, 2020).

La gouvernance familiale implique alors la création de structures spécifiques. L'assemblée familiale, le conseil de famille, le comité des actionnaires et le family office fonctionnent donc ensemble pour établir un cadre complet. Ces structures facilitent la communication, la prise de décision éclairée, la gestion financière et la préservation du patrimoine, assurant la pérennité des entreprises familiales. Leur synergie renforce la gouvernance familiale, intégrant les dimensions familiales et entrepreneuriales (Gallo et Kenyon-Rouvinez, 2004).

3. Cadre méthodologique et empirique

3.1 Méthodologie de recherche

3.1.1 Méthodologie de la théorisation enracinée

La méthodologie de la théorisation enracinée (Glaser et Strauss, 1967), se présente comme une approche inductive visant la génération de théories. Ces chercheurs ont établi les bases de la théorisation enracinée qui se caractérise par un formalisme spécialement conçu pour développer des théories émergentes. Corbin (2012) révèle que ce formalisme offre au chercheur un processus bien défini conduisant à des résultats précis. L'objectif central de cette méthodologie est d'accompagner le chercheur dans la construction d'une théorie à partir des informations scientifiques et empiriques collectées et analysées simultanément (Romdhane, 2017). Cette approche inductive s'inscrit dans une dynamique d'ouverture à la nouveauté, stimulant la curiosité du chercheur vers des pistes innovantes, intervenant dans des phénomènes peu étudiés auparavant (Gilbert, 2007 ; Glaser et Strauss, 1967).

La méthodologie de la théorisation enracinée se distingue par son enracinement dans les données empiriques. Elle démontre que la théorie ne peut émerger que des informations collectées sur le terrain (Luckerhoff et Guillemette, 2012). Cette méthodologie se base sur des matériaux empiriques pour développer une théorie émergente répondant à la problématique (Champagne-Poirier, 2019).

En effet, dans ses écrits scientifiques, le chercheur africain doit adopter une approche novatrice en explorant les logiques managériales à travers le prisme des théories enracinées dans la culture africaine. Pour ce faire, il doit utiliser une méthodologie capable de saisir les interactions entre les participants et leur environnement. Cette approche préconisée par Kane (2018), s'inscrit dans la lignée de la méthodologie de la théorisation enracinée (Glaser et Strauss, 1967). Elle permet d'élaborer de nouvelles théories managériales spécifiquement adaptées au contexte africain, en prenant en compte la complexité des pratiques sociales locales (Paillé et Mucchielli, 2016). Cette approche méthodologique trouve également un écho dans les recommandations antérieures de Tidjani (2006), qui préconise son utilisation pour comprendre et interpréter les réalités locales en mettant l'accent sur les récits et les

pratiques des acteurs. Les travaux de recherche doivent ainsi s'enraciner dans le vécu des participants pour construire de nouvelles connaissances pour les sciences sociales.

3.1.2 Procédure de collecte des données

Dans notre processus de collecte des données, nous avons emprunté des concepts de la méthodologie de la théorisation enracinée. Corbin et Strauss (2015) ont souligné l'importance de choisir des critères d'inclusion spécifiques pour garantir une représentation diversifiée. Nous avons déterminé des critères d'identification de ces entreprises familiales dans le cadre de notre recherche.

Tableau 1 : Critères d'identification des entreprises familiales

| Critères d'inclusion | Critères d'exclusion |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises familiales de 2^{ème} génération • Successeurs dirigeant depuis 5 ans au moins | <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises familiales transmises sans succès • Entreprises familiales de 1^{ère} génération |

Source : Auteur, à partir des données collectées sur le terrain, 2023

Concernant la liste des entreprises familiales participantes, notre approche a été stratégique et suit les recommandations de Miles et Huberman (1994). Nous avons sélectionné 32 entreprises familiales, mettant l'accent sur l'analyse thématique. Cette sélection nous permet de préciser le nombre d'entretiens effectués dans chaque entreprise familiale. Dans la première phase de recherche, nous avons délibérément choisi de nous concentrer sur 4 entreprises familiales implantées à Abomey-Calavi et 5 à Cotonou. Cette sélection dans ces 2 villes du Bénin s'explique par notre proximité géographique. Cette première phase nous a permis d'établir les premières lignes directrices avec 9 dirigeants successeurs et 9 employés toujours présents au poste après le départ du prédécesseur. Les 18 entretiens réalisés au cours de cette première phase ont permis de récolter des données brutes sur les défis auxquels elles sont confrontées en termes de pérennité. Les rencontres avec ces 18 acteurs des entreprises familiales ont été tenues de la date du 02 novembre 2021 au 26 mars 2022. A cette étape, les questionnaires d'identification ont été déployés initialement, fournissant une base structurée pour la compréhension contextuelle essentielle. Ensuite, une immersion observatrice a permis d'explorer les dynamiques de succession et les intrications familiales. Les entretiens directs avec les dirigeants familiaux et leurs employés ont été soigneusement structurés pour évoluer des questions générales vers des questions spécifiques, favorisant une exploration approfondie des pratiques de succession, conformément aux principes de la théorisation enracinée.

Après avoir entamé l'analyse des données dès la 2^{ème} entrevue de cette première série d'entretiens, nous avons commencé par identifier des concepts émergents qui nécessitaient un approfondissement. Ces concepts ont révélé des aspects qu'il était important d'explorer plus en profondeur. Cette prise de conscience nous a emmené à retourner vers 4 entreprises de la première série d'entretiens pour discuter uniquement avec les dirigeants successeurs sur la manière d'être désigné comme successeur dans une entreprise familiale. Nous avons ensuite eu des échanges avec 14 nouveaux participants (8 dirigeants successeurs et 6 employés) à Abomey-Calavi (2 entreprises), Cotonou (3 entreprises) et Porto-Novo (3 entreprises).

Nous avons étendu notre sélection vers d'autres villes pour mieux comprendre les enjeux de la diversité culturelle. Nous avons opté pour un choix qui reflète la volonté de cibler un échantillon représentatif (Creswell et Miller, 2000) d'un vaste territoire comprenant à la fois des zones urbaines et rurales. Au total, nous avons mené, dans cette série d'entrevues, 18 entretiens complémentaires entre

le 04 avril 2022 et le 30 août 2022. L'objectif était de recueillir des données plus riches et variées, en tenant compte des nouveaux axes de recherche identifiés.

En suivant cette démarche itérative, nous avons pu garantir une couverture exhaustive des différents aspects du sujet étudié, tout en assurant la robustesse et la profondeur des analyses des entretiens et des observations. Cette démarche démontre la flexibilité et l'adaptabilité nécessaires dans la recherche qualitative. L'exploration de ces données peut conduire à des découvertes inattendues et à des ajustements méthodologiques pour mieux saisir la complexité du phénomène étudié. Au cours de cette deuxième série d'entretiens et d'analyse des données, nous avons été confrontés à de nouvelles situations et de nouveaux phénomènes qui ont suscité des questions et des approfondissements relatifs aux déterminants de la pérennité et aux stratégies de consolidation de la transition.

Pour la compréhension des dynamiques de pérennisation, nous avons d'une part poursuivi les entretiens à Abomey-Calavi (1 entreprise), Cotonou (3 entreprises), Porto-Novo (2 entreprises). Dans le souci de comparer les réponses obtenues par rapport aux différentes régions du Bénin, nous avons d'autre part décidé d'étendre notre échantillonnage théorique à d'autres communes du Bénin. Cela a conduit à l'inclusion de nouvelles entreprises familiales situées dans d'autres villes du Bénin telles que Allada (1 entreprise), Ouidah (2 entreprises) et Lokossa (1 entreprise). Cette expansion géographique nous a permis d'explorer la diversité des pratiques de succession à travers différentes dynamiques régionales et culturelles du pays. Au total, nous avons interviewé 10 dirigeants successeurs et 7 employés du 02 septembre 2022 au 23 décembre 2022.

Lors de cette troisième série d'entretiens, nous avons cherché à approfondir les nouvelles perspectives qui ont émergé de l'expansion de l'échantillonnage et à valider les tendances observées dans les données précédentes. Nous avons utilisé cette troisième série d'entretiens pour explorer plus en détail les nuances du phénomène étudié dans ces différentes régions du Bénin et pour confirmer ou infirmer les observations antérieures. 17 participants représentant 10 entreprises familiales ont été interviewés dans cette série d'entretiens. Au fur et à mesure de la collecte et de l'analyse de ces nouvelles données, nous avons maintenu une vigilance constante pour identifier le point de saturation théorique. En suivant ces principes, nous avons cherché à garantir une représentation adéquate des différentes perspectives et réalités rencontrées dans le cadre de notre recherche. L'atteinte de la saturation théorique lors de la 44^{ème} entrevue confirme la robustesse de l'échantillonnage.

Pendant l'analyse des données, même si nous avons constaté certaines convergences au niveau des résultats, il y avait quelques divergences au niveau des us et coutumes. Nous avons décidé alors de nous intéresser aux entreprises familiales situées dans le nord du Bénin. Nous avons pu identifier à Parakou et à Natitingou 5 entreprises familiales. Les 6 entretiens effectués dans ces deux communes représentent notre quatrième série d'entretiens. Elle a été tenue du 12 janvier 2023 au 31 janvier 2023. Les résultats obtenus dans ces communes du Bénin n'étaient pas très différents des réponses des dirigeants successeurs interviewés dans les premières villes. L'importance accordée aux coutumes, le respect des aînés, les réunions familiales, les comportements altruistes, l'apprentissage sur le tas sont autant de réponses revenant dans les propos des dirigeants successeurs.

Le processus itératif a abouti à un total de 59 entretiens, dont 37 avec les dirigeants successeurs et 22 avec les employés, répartis sur 32 entreprises familiales. Cette démarche cumulative favorise une analyse approfondie des spécificités locales tout en maintenant une vision d'ensemble cohérente. Cette démarche circulaire, influencée par les travaux méthodologiques de Charmaz (2014), permet une exploration graduelle et approfondie des nuances conceptuelles. Elle assure donc une progression méthodique, tirant profit des enseignements de chaque commune pour affiner notre échantillonnage théorique à travers les différentes réalités du Bénin.

3.1.3 Analyse thématique des données

L'analyse thématique (Glaser et Strauss, 1967) permet aux thèmes d'émerger directement des données pour une compréhension organique. Charmaz (2006) a enrichi cette approche en introduisant le « codage ouvert » qui préconise la flexibilité et la réceptivité aux multiples significations des données. Il cherche à donner du sens aux informations issues des entretiens. On distingue, à ce niveau, les codes in vivo et les codes conceptuels. Ces codes contribuent à la compréhension du phénomène étudié. Ensuite, il y a le codage axial qui permet de créer des relations entre les codes in vivo et les codes conceptuels. Il approfondit le niveau d'analyse du chercheur en déterminant les catégories qui peuvent mieux expliquer le phénomène. Enfin, le codage sélectif permet d'affiner ces catégories en sélectionnant les plus pertinentes pour la construction de la théorie.

3.2 Cadre empirique

3.2.1 Présentation des résultats

3.2.1.1 Codage ouvert

Les opérations de codage sur les déterminants de la pérennité permettent de dégager des verbatims, 37 entretiens effectués avec les dirigeants successeurs des entreprises familiales et 30 codes in vivo. Les mots les plus fréquemment employés dans les verbatims sont capturés dans le nuage de mots, fournissant ainsi une synthèse des concepts dominants.

Figure 2 : Nuage de mots des déterminants de pérennité



Source : A partir du logiciel NVivo 12 plus, 2023

Ce visuel met en évidence les mots qui ont une influence positive sur la gestion de l'entreprise mais aussi des activités de l'entreprise qui influencent la famille. Quant aux codes conceptuels, ce sont des thèmes récurrents issus des déterminants de pérennité des entreprises familiales au Bénin, tels qu'identifiés à partir des données collectées. En effet, la méthode de comparaison constante (Lincoln et Guba, 2000) a permis de relier les 30 codes in vivo entre eux. De ces relations, 11 codes conceptuels ont émergé.

Tableau 2 : Codes conceptuels des déterminants de pérennité

| Numéro d'ordre | Codes in vivo | Codes conceptuels |
|----------------|-------------------------------------|---------------------|
| 1 | Organisation périodique de réunions | Réunions de famille |

| | | |
|----|---|--|
| 2 | Règlement | Charte familiale |
| 3 | Participation aux décisions familiales | Conseil de famille |
| 4 | Partage d'un pourcentage du chiffre d'affaires | Partage des dividendes |
| 5 | Implication fraternelle | Implication familiale |
| 6 | Budget Familial | Gestion financière transparente |
| 7 | Respect, service, commerce | Unité et cohésion familiale |
| 8 | Convoquer une réunion | Stratégies de réconciliation familiale |
| 9 | Repas dominicaux et travail en famille | Cérémonies, fêtes et repas |
| 10 | Importance de la prière quotidienne dans la vie familiale | Prières collectives |
| 11 | Investissement | Investissement familial |

Source : Auteur, à partir des données collectées sur le terrain, 2023

3.2.1.2 Codage axial

Il établit des liens significatifs établis entre les codes in vivo et les codes conceptuels. Il analyse comment les expériences et les perceptions exprimées in vivo s'entrelacent avec les concepts théoriques offrant ainsi une compréhension plus approfondie des dynamiques à l'œuvre. L'analyse des relations entre les codes in vivo et les codes conceptuels permet de présenter le tableau des catégories axiales

Tableau 3 : Catégories résultant du codage axial

| Numéro d'ordre | Catégories principales | Principes | Caractéristiques |
|----------------|-------------------------------------|---------------------------------|--|
| 1 | Organisation périodique de réunions | Réunions de famille | Mise en place de réunions périodiques |
| 2 | Partage des dividendes | Partage des bénéfiques | Pratique de partager les dividendes |
| 3 | Rites familiaux | Prières collectives | Rites familiaux liés à des prières collectives |
| 4 | Gouvernance familiale | Conseil de famille | Règlement d'obligations familiales, conseil de famille |
| 5 | Gestion financière | Gestion financière transparente | Communication des recettes, transparence financière |
| 6 | Harmonie familiale | Implication familiale | Unité, solidarité, respect entre membres |

Source : Auteur, à partir des données collectées sur le terrain, 2023

3.2.1.3 Codage sélectif

Dans le cadre de la théorisation enracinée, le codage sélectif nous guide dans le processus d'affinement des catégories qui découlent du codage axial. Il nous permet d'effectuer une sélection judicieuse des catégories les plus significatives, celles qui portent une charge conceptuelle essentielle dans le contexte étudié. Au fil des analyses, nous sommes passés de 6 à 3 catégories. Cette réduction des catégories constitue une étape décisive dans le processus de raffinement des résultats.

Tableau 4 : Catégories résultant du codage sélectif

| Numéro d'ordre | Catégories axiales | Catégories affinées | Finalité |
|----------------|---|-----------------------|-----------------------------------|
| 1 | Communication formelle à travers les réunions périodiques | Gouvernance familiale | Résolution des conflits familiaux |

| | Gouvernance familiale structurée | | |
|---|--|-----------------------------------|--|
| 2 | Rituel et spiritualité | Rites et cérémonies | Renforcement des liens familiaux |
| | Harmonie familiale pour une implication réussie | | |
| 3 | Équité financière par le partage des dividendes | Equité et transparence financière | Renforcement des relations de confiance entre les parties prenantes familiales |
| | Gestion financière transparente pour la confiance continue | | |

Source : Auteur, à partir des données collectées sur le terrain, 2023

3.2.2 Triangulation des résultats

Les déterminants de la pérennité des entreprises familiales au Bénin révèlent la richesse des interactions entre divers facteurs influencés par des contextes socioculturels et économiques distincts. La triangulation de ces résultats repose sur la collaboration essentielle des acteurs familiaux et d'une équipe de chercheurs. La validation des résultats par les acteurs familiaux, la contribution interne de l'équipe de chercheurs garantissent la solidité et la pertinence des déterminants de pérennité identifiés.

3.2.2.1 Validation des catégories affinées par les acteurs des entreprises familiales

La constance dans les réponses des fondateurs, des successeurs, des membres de la famille et des employés souligne de manière transversale l'importance de certains éléments, tels que la communication familiale, la structuration, la prise de décisions collectives et la solidarité financière.

Tableau 5 : Quelques extraits de verbatims

« Nous avons été élevés dans les valeurs chrétiennes : amour, pardon, partage, réconciliation et foi. Nous prions ensemble. Quand nous étions encore à la maison, tous les matins nous prions ensemble et prenons le petit déjeuner ensemble. Le soir, nous prenons le déjeuner ensemble et prions également. » **(Interviewé N°32)**

« Nous sommes quatre filles et trois parmi nous sommes mariées. La cadette est devenue religieuse... Nous sommes très ancrées dans la religion catholique. Nous prions très souvent ensemble. » **(Interviewé N°33)**

« Notre grand-mère, avant le début de chaque journée, nous demandait de prier main dans la main. Il n'y avait pas de prières individuelles. Tout le monde prie ensemble. » **(Interviewé N°35)**

« Nous mangions donc ensemble tous les dimanches. Nous profitons de ce déjeuner pour régler les problèmes. Nous n'avons donc pas arrêté avec cette pratique. C'était l'occasion de renforcer nos liens familiaux. » **(Interviewé N°23)**

« C'est moi qui ai initié qu'on fête nos anniversaires ensemble. Nous avons étendu cette pratique aux anniversaires de nos enfants. Je ne manquais pas d'occasion pour créer des moments de partage ensemble. » **(Interviewé N°24)**

« Nous nous retrouvons souvent pour partager des repas familiaux le dernier dimanche de chaque trimestre. » **(Interviewé N°33)**

« A la fin de chaque année, des rapports de gestion sont produits par notre sœur et présentés aux autres membres de la famille. Nous avons opté pour une gestion transparente basée sur la communication et la diffusion de tous les rapports entre nous. » **(Interviewé N°23)**

« Mes frères ne se plaignent pas du tout de la gestion de l'entreprise. Ils reçoivent chaque année leurs parts financières et les rapports de gestion de l'entreprise. Je leur ai même donné la possibilité d'envoyer un cabinet d'expertise comptable pour auditer l'entreprise. Je suis absolument transparent dans ma gestion avec eux. Je ne leur cache absolument rien. » **(Interviewé N°24)**

« Les bénéficiaires devraient être partagés équitablement entre nous. Il ne voulait pas qu'on se batte pour des questions d'héritage. » (Interviewé N°24)

« Nos sœurs ne travaillaient pas dans la boulangerie mais profitaient d'un certain nombre d'avantages. Pour les marchés de commande qu'elle apportait à la boulangerie, elle recevait leurs parts du bénéfice. » (Interviewé N°27)

« Il a même mis au salon une statue de la jarre trouée qui nous rappelle l'intérêt de rester uni et de travailler main dans la main. Il y a aussi un règlement intérieur qui nous dicte nos comportements. Le non-respect des règles nous exposait à des sanctions. » (Interviewé N°37)

Source : Auteur, à partir des données collectées sur le terrain, 2023

La communication et la gouvernance familiale, unanimement reconnue par les fondateurs comme un pilier essentiel, se révèle être un déterminant pour une transition harmonieuse. La structuration familiale, mise en avant par les fondateurs et identifiée comme une composante clé par les successeurs, s'avère être une pierre angulaire essentielle pour maintenir une gouvernance solide.

La prise de décisions familiales, soulignée par les membres de famille, trouve une résonance positive chez les employés qui notent son impact stabilisateur sur l'entreprise. La solidarité financière familiale, mentionnée par les fondateurs et observée par les employés, crée un tissu émotionnel et social indispensable à la résilience des entreprises familiales. La transparence financière familiale, inscrite dans les convictions des successeurs et confirmée par les employés, émerge comme un élément capital favorisant la confiance et la stabilité. L'engagement familial, souligné par les fondateurs et témoigné par les successeurs, reste un fil conducteur essentiel dans la dynamique familiale. Les valeurs familiales renforcées, transmises génération après génération selon les membres de la famille, sont perçues positivement par les employés qui reconnaissent leur impact sur la culture organisationnelle. La résolution de conflits familiaux, reconnue comme une nécessité par les fondateurs et saluée par les successeurs, contribue à maintenir une atmosphère familiale saine. La religion, reconnue par les membres de la famille comme un guide moral, se reflète dans l'observation des employés qui notent son influence positive sur l'éthique de travail. La responsabilité financière familiale, partagée à la fois par les fondateurs et les successeurs, est également soulignée par les employés comme un pilier de la solidité économique. La validation de ces dimensions de la pérennité par ces acteurs clés éclaire davantage notre compréhension des déterminants de pérennité dans les entreprises familiales béninoises enrichissant ainsi l'analyse globale de ces dynamiques complexes.

3.2.2.2 Validation des catégories émergentes par une équipe de chercheurs

L'équipe de chercheurs, composée de deux docteurs et trois doctorants, a conduit une validation approfondie des catégories émergentes représentant les déterminants de pérennité des entreprises familiales au Bénin. L'équipe a démontré comment des processus décisionnels inclusifs peuvent jouer un rôle dans la stabilité et la continuité des entreprises familiales.

Les chercheurs ont évalué l'impact de la solidarité financière et de la transparence financière sur la gestion globale des finances de l'entreprise. Leur travail a mis en évidence la nécessité de ces éléments pour maintenir la confiance et assurer la stabilité économique des entreprises familiales. L'engagement familial a été examiné comme un moteur de la réussite, soulignant l'influence positive de la participation active des membres familiaux dans les opérations quotidiennes de l'entreprise. Ils ont aussi approfondi l'exploration des valeurs familiales renforcées, les liant de manière significative aux décisions éthiques qui sous-tendent le fonctionnement des entreprises familiales. La résolution de conflits familiaux a été considérée comme une compétence indispensable pour surmonter les défis internes, accentuant ainsi son rôle dans la dynamique organisationnelle. L'équipe a souligné l'importance de célébrer et de renforcer la culture familiale, mettant en avant la manière dont ces

pratiques contribuent à la construction d'une identité familiale forte, élément fondamental pour la pérennité.

3.2.3 Modèle théorique de recherche

Dans l'analyse approfondie des déterminants de la pérennité des entreprises familiales au Bénin, notre recherche formule trois propositions de recherche essentielles. Les réunions périodiques, le partage équitable des dividendes, l'intégration des rites dans la gouvernance familiale, le conseil de famille et la transparence financière, en renforçant la confiance des parties prenantes sont autant de déterminants qui contribuent au familiarisme.

3.2.3.1 Gouvernance familiale

Un des mécanismes clés de résolution des conflits en gouvernance familiale est le conseil de famille. Ce conseil réunit généralement les membres de famille impliqués dans la gestion de l'entreprise familiale pour discuter des questions stratégiques et prendre des décisions importantes. Le conseil de famille offre un espace où les membres peuvent exprimer leurs préoccupations, trouver des compromis et élaborer des solutions qui profitent à toute la famille. Une autre pratique courante en gouvernance familiale est l'organisation d'assemblées familiales. Ces réunions permettent à tous les membres de famille, qu'ils soient actifs dans l'entreprise ou non, de se réunir pour discuter des affaires familiales, partager des informations et renforcer les liens familiaux. Les assemblées familiales offrent également une plateforme pour résoudre les conflits en permettant à chacun de s'exprimer et de contribuer aux décisions familiales.

La rédaction d'une charte familiale est également un outil important en gouvernance familiale. Cette charte établit les valeurs, les objectifs, les règles et les processus de prise de décision de la famille en ce qui concerne l'entreprise ou le patrimoine familial. Elle peut servir de référence lors de la résolution des conflits en offrant un cadre clair pour aborder les problèmes et prendre des décisions éclairées. De plus, les travaux de Lansberg (1988) mettent en évidence l'importance des chartes familiales dans la gouvernance. Ces documents établissent des règles et des normes qui encadrent la participation de la famille dans l'entreprise, aidant à prévenir les tensions et à assurer la continuité.

Enfin, les réunions familiales régulières sont essentielles pour maintenir une communication ouverte et favoriser la résolution préventive des conflits. Ces réunions permettent aux membres de la famille de discuter des problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent des conflits majeurs, renforçant ainsi la cohésion familiale et réduisant les tensions au sein de l'entreprise ou du patrimoine familial. Les recherches de Sharma et Irving (2005) soulignent que les réunions formelles régulières jouent un rôle clé dans la communication et la prise de décisions au sein des entreprises familiales. Leur étude indique que ces réunions fournissent un espace dédié où les membres familiaux peuvent discuter ouvertement des enjeux liés à l'entreprise, favorisant ainsi une compréhension commune. De plus, les travaux de Melin et Nordqvist (2007), confirment l'importance des réunions périodiques dans la GF. Leur étude suggère que la communication formelle à travers ces réunions contribue à la prévention des conflits et à la création d'un cadre structuré pour aborder les défis liés à la transition générationnelle. La combinaison de ces mécanismes offre un cadre solide pour préserver l'harmonie au sein de la famille et de l'entreprise.

Proposition de recherche 1 : La gouvernance familiale propose des mécanismes de résolution qui renforcent la cohésion familiale.

3.2.3.2 Les rites familiaux

Dans les entreprises familiales au Bénin, les rites et cérémonies sont des déterminants de pérennité qui favorisent le renforcement des liens familiaux. Ces rites sont souvent ancrés dans la tradition et revêtent une signification profonde pour les membres de la famille. Nous pouvons citer les cérémonies de passage, les mariages, les funérailles ou les baptêmes. Ils servent non seulement à célébrer des moments importants de la vie, mais également à réunir la famille élargie, renforçant ainsi les liens entre les membres.

La gestion et l'harmonie au sein des entreprises familiales sont fortement influencées par l'importance des rites familiaux. Les ateliers sur la prise de décisions éthiques, enrichis de spiritualité, vont au-delà d'exercices formels, constituant des opportunités pour renforcer la compréhension partagée et l'engagement envers des choix éthiques ancrés dans la culture (Molly et al, 2019). Les rites familiaux favorisent l'harmonie familiale, résolvent les conflits et contribuent à des objectifs non économiques tels que la cohésion familiale, la confiance et la perpétuation de la dynastie familiale (Gomez-Mejia et al, 2007; Mmenge et al, 2020). L'intégration de pratiques rituelles dans la gouvernance familiale va au-delà du cérémonial, devenant des moments symboliques de réflexion, de renforcement des liens et de célébration des réussites. Selon Le Bretton-Miller et Miller (2016), ces rites, conçus avec sensibilité, respectent la diversité des convictions familiales tout en promouvant des valeurs communes, contribuant ainsi à une gestion enracinée dans les fondements culturels béninois. Ils créent un sentiment d'appartenance, facilitent la communication entre les dirigeants et les membres de la famille, permettant la discussion de problèmes, le partage de projets et la prise de décisions orientées vers l'avenir (Barouwa et Wanda, 2022). Ces moments de partage, de joie et de prière renforcent l'amour, la solidarité et le travail d'équipe, contribuant ainsi à une gestion équilibrée et adaptée culturellement dans le contexte unique du Bénin. Les rites sont donc perçus comme des moyens symboliques de transmettre les valeurs familiales et de créer une identité commune. Ils permettent aux membres de la famille de se connecter avec leurs racines et leur héritage culturel. En participant à ces événements, les individus se sentent ancrés dans leur identité familiale. Ils sont encouragés à perpétuer les traditions transmises de génération en génération. Cette connexion à la culture et à la tradition renforce le sentiment d'appartenance à la famille et favorise la cohésion au sein de l'entreprise familiale.

Proposition de recherche 2 : Les rites et cérémonies contribuent au renforcement des liens familiaux

3.2.3.3 L'équité et la transparence financière

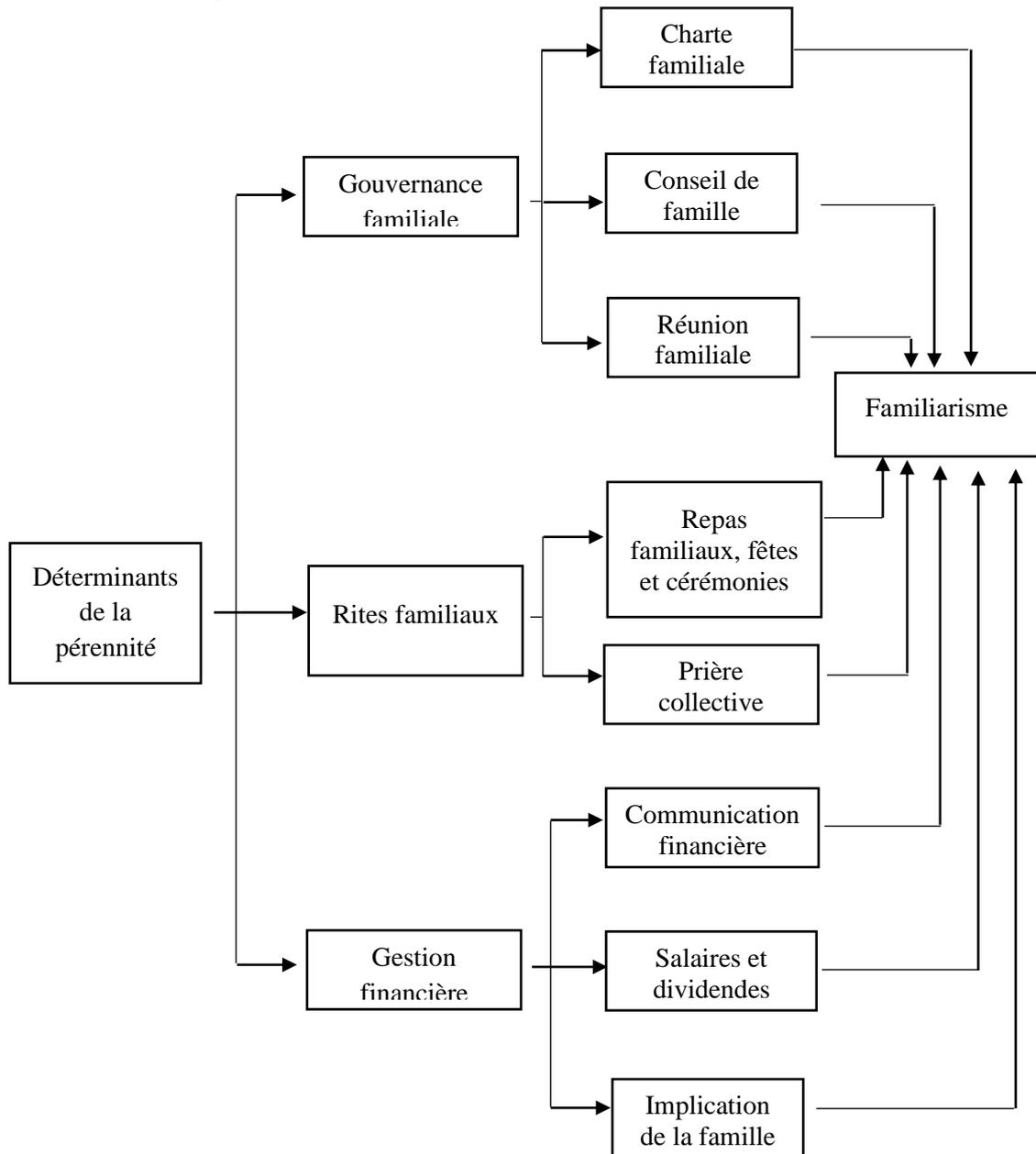
L'équité et la transparence financière sont des déterminants essentiels pour établir et maintenir des relations de confiance au sein des parties prenantes familiales. L'équité garantit que chaque membre de la famille est traité de manière juste et équitable en ce qui concerne les décisions financières et les avantages qui en découlent. Elle évite les sentiments d'injustice ou de partialité qui pourraient miner la confiance mutuelle. De même, la transparence financière assure que toutes les informations pertinentes concernant les finances familiales sont accessibles à tous les membres, ce qui permet une compréhension claire de la situation financière globale et des décisions prises.

L'équité et la transparence financière peuvent être instaurées à la phase de la délégation des responsabilités au successeur. Les membres de la famille qui n'ont pas été sélectionnés pour codiriger avec le prédécesseur ne se sentiront pas exclus de l'entreprise familiale. L'équité et la transparence financière les emmènent à s'impliquer dans la vie de l'entreprise familiale. En renforçant ces principes, les relations de confiance au sein de la famille sont renforcées. Les recherches de Villalonga et Amit (2006) mettent en lumière que le partage équitable des dividendes peut contribuer à la stabilité financière des entreprises familiales. Leur étude suggère que cette pratique renforce la confiance des membres familiaux et des investisseurs externes, assurant ainsi une base financière solide. Par ailleurs, des travaux de Anderson et Reeb (2003) indiquent que le partage équitable des bénéfices, y compris à

travers les dividendes, est souvent associé à une meilleure performance financière des entreprises familiales. Cette équité financière est perçue comme un mécanisme qui favorise la confiance et l'engagement des membres familiaux. Des recherches plus récentes, comme celles de Bennedsen et al. (2022), corroborent ces conclusions en soulignant que le partage équitable des dividendes contribue à maintenir l'harmonie et la cohésion familiales. Leur étude suggère que cette équité financière est cruciale pour prévenir les tensions familiales liées aux questions financières.

Proposition de recherche 6 : L'équité et la transparence financière renforcent le familiarisme à travers les relations de confiance entre les parties prenantes familiales.

Figure 4 : Modèle théorique



Source : Auteur, à partir des données collectées sur le terrain, 2023

En favorisant l'harmonie familiale, ces déterminants contribuent à renforcer la cohésion au sein de l'entreprise familiale. Ils agissent comme des liens symboliques entre les membres de la famille, créant un contexte propice à la collaboration et au partage des responsabilités. Ces déterminants créent une

base solide de confiance qui contribue également à promouvoir une culture de responsabilité et de coopération familiale, gage de pérennité et de prospérité de la famille sur le long terme.

4. Conclusion

Les déterminants de pérennité fournissent un cadre et des traditions qui guident la transmission des connaissances et des valeurs familiales. Ils favorisent un environnement où les membres de la famille se sentent traités équitablement et ont une vision claire des performances financières de l'entreprise.

Les déterminants de pérennité renforcent la confiance et le soutien mutuel au sein de la famille et des autres parties prenantes, ce qui favorise une transition harmonieuse et réussie vers la nouvelle génération de dirigeants. Ainsi, la combinaison de ces déterminants de pérennité et de leurs interactions tout au long du processus de succession partenariale est essentielle pour assurer la continuité et le succès à long terme de l'entreprise familiale. A la suite des résultats de cette recherche, il est souhaitable que des études soient menées par des chercheurs pour appréhender le processus de succession dans l'environnement socio-culturel du Bénin d'une part et pour comprendre d'autre part les stratégies de consolidation de la transition intergénérationnelle.

Bibliographie

- [1] Allali, B. (2019). Secrets des entreprises familiales à forte longévité. Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM) ISSN : 2509-0429 Volume 4, numéro 1 84
- [2] Allouche, J., et Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art. Finance, Contrôle, Stratégie, 3 (1), 33-79
- [3] Anderson, R. C., and Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. Journal of Finance, 58, 1301-29. Anderson, R. C., and D. M. Reeb, 2004. Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. Administrative Science Quarterly, 49, 209-37
- [4] Arregle, J.L., Durand, R., and Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. Management, vol. 7, n° 1, 2004, p. 13-36.
- [5] Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil. Revue Française de Gestion, vol 35, n°194, mai, p123.-148.
- [6] Bah, T., Boussaguet, S., De Freyman, J. et Ndione, L. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? Revue internationale P.M.E., 30(3-4), 127–161. doi:10.7202/1042663ar
- [7] Barouwa, Y., et Wanda, R. (2022). Une analyse de l'impact du conseil familial et de la solidarité familiale sur la performance organisationnelle des entreprises familiales en contexte camerounais. Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 1 » pp : 286 – 305
- [8] Barredy, C. (2009). L'entreprise familiale : Quelles stratégies « qualité » d'accès aux données pour le chercheur qualitatif ? Revue internationale de psychosociologie , (1), 073-094.
- [9] Bartholomeusz, S., et Tanewski, G. (2006). The relationship between family firms and corporate governance. Journal of small business management 44(2): 245-267.
- [10] Bazika, J.-C. (2005). Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine. Revue internationale P.M.E., 18(3-4), 11–30.
- [11] Bennedsen M., Y. C. Lu, and V. Mehrotra, (2022). What is a family firm and why does it matter? A metastudy of family firm dentreprise familialeinitions. Working paper, INSEAD.

- [12] Birley S. (1997). *The family and the business*. London: Grant Thornton.
- [13] Bohez, T. (2020). *La transmission dans les entreprises familiales : comment assurer une bonne transmission ?* Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Prom. : Tesolin, Giorgio.
- [14] Boubakary, B. (2018). *Performances comparées des entreprises camerounaises : Le cas des PME familiales et non familiales*. *Revue Economie, Gestion et Société*, (18).
- [15] Boussadia, H., et Chenini, M. (2019). *Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la réduction de l'opportunisme des dirigeants : une approche par la théorie de l'enracinement*. *Governance, Social Responsibility and Sustainable Development Review*, Volume : 01, N° : 02 (2019), p 268-284
- [16] Champagne-Poirier, O. (2019). *Non-publics et MTE: étudier les raisons de ne pas visiter des organismes culturels selon une démarche enracinée*. *Approches inductives*, 6(1), 121-147.
- [17] Charlier, P., et Lambert, G. (2013). *Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence*. *Finance Contrôle Stratégie*, (16-2).
- [18] Charlier, P. (2020). *L'innovation comme vecteur de pérennité : le cas d'une dynastie familiale française depuis 1610*. *Gestion 2000*, 37(5), 43-65.
- [19] Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative research*. London: Sage.
- [20] Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications
- [21] Charreaux, G. (2000). *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*. *Revue du financier*, 127, 6-17.
- [22] Chua, J. H., Chrisman, J. J., and Sharma, P. (1999). *Dentreprise familialeining the family business by behavior*. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- [23] Colas, H., et Souchaud, A. (2022). *Esprit de famille, es-tu là? Les pratiques stratégiques associées à la mobilisation des fantômes organisationnels dans les entreprises familiales*. *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 1, pp. 12-20). Cairn/Softwin.
- [24] Colot, O. (2011). *La transmission des PME familiales belges : une étude statistique*. Working paper : 2011/2 Centre de Recherche Warocqué, UMONS - Université de Mons, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion Place du Parc, 20 7000 Mons (Belgique)
- [25] Corbin, J. (2012). *Préface du livre « Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages »* Québec : Presses de l'Université du Québec.
- [26] Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). *Determining validity in qualitative inquiry*. *Theory into Practice*, 39(3), 1-7.
- [27] Croutsche, J. J., & Ganidis, B. (2008). *Diversité des entreprises familiales*. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 93-98.
- [28] Davis, J.A., and Tagiuri, R. (1982). *Bivalent Attributes Of The Family Firm*. Santa Barbara, CA : Owner Managed Business Institute.
- [29] Davis, P. (1983). *Realizing the potential of the family business*. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- [30] Fattoum, S., et Fayolle, A. (2009). *Generational succession: Examples from Tunisian family firms*. *Journal of Enterprising Culture*, 17(02), 127-145.
- [31] Gallo, M. A., et Kenyon-Rouvinez, D. (2004). *L'importance de la gouvernance familiale et de la gouvernance entrepreneuriale*. *Que sais-je ?*, (3717), 78-97.
- [32] Gilbert, S. (2007). *La recherche qualitative d'orientation psychanalytique : L'exemple de l'itinérance des jeunes adultes*. *Recherches qualitatives, Hors-série*, 3, 274- 286.
- [33] Gillet, P. (2020). *Interview with Gérard Hirigoyen*. *Entreprise & Société*, 2019(6), 21-31
- [34] Glaser, B. G., et Strauss, A. (1967b). *The discovery of grounded theory*. *International Journal of Qualitative Methods*, 5, 1-10.

- [35] Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., et Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 n°1, p. 106-137.
- [36] Handler, W. C. (1989). *Managing the Family Firm Succession Process: The Next-Generation Family Member's Experience*, Ph. D Thesis, Boston University Graduate School of management
- [37] Handler, W. C. et Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(2), 361-381.
- [38] Hirigoyen, G. (2000). La gouvernance de l'entreprise familiale. *Revue d'économie financière, Rapport moral sur l'argent dans le monde*, décembre.
- [39] Hirigoyen, G. (2007). Biais comportementaux et mécanismes régulateurs dans la succession de l'entreprise familiale. *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n°1, pp. 67-90
- [40] Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue Française de Gestion*, Volume N° 198-199, 2009, Pages 393-411
- [41] Jaziri, R. (2018). La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien. *Revue Africaine de Management*, 2018.
- [42] Kane, D. (2018). Pertinence de la méthodologie de la théorisation enracinée (Grounded Theory) dans la compréhension des logiques managériales du secteur informel en Afrique : une approche théorique, *Approches inductives*, 2 : 5, pp. 160-189.
- [43] Kankeu., M. et Nzongang, J. (2021). Le réseau relationnel de l'entreprise familiale : une ressource non négligeable pour sa performance. *Revue internationale des sciences de gestion « volume 4 : numéro 2 »* pp : 1327-1357.
- [44] Lagmango, V. L. (2020). Enracinement et opportunisme du dirigeant : une lecture dans les entreprises publiques au Cameroun. *International Journal of Management Sciences*, 3(2), 223-247.
- [45] Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- [46] Le Breton-Miller, I., et Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- [47] Lincoln, Y.S., et Guba, E.G. (2000). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (éd.), *Handbook of Qualitative Research*, Londres, Sage, 2000, p. 163-188.
- [48] Litz, R. (1995). The Family Business: Toward Dentreprise familialeinitial Clarity. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 8, 100-104
- [49] Luckerhoff, J., et Guillemette, F. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- [50] Melin, L. and Nordqvist, M. (2007). The rentreprise familialelexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic Organization*, Vol. 5, No. 3, pp.321-333.
- [51] Miles, M. B., and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- [52] Missonier, A., et Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, (20-2).
- [53] Mmenge, A., Binwa, B., et Gahungu, D. (2020). Analyse de la gouvernance des petites et moyennes entreprises familiales de la ville de Bukavu en République démocratique du Congo. *African Crop Science Journal*, 28(s1), 271-287.
- [54] Molly, V., Uhlaner, L., De Massis, A., et Laveren, E. (2019). Family-Centered goals, family board representation, and debt financing. *Small Business Economics*, vol. 53, p. 269-286.
- [55] Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- [56] Nakou, Z., et Simen, S. (2018). RSE et diversité culturelle : quelles spécificités GRH pour les PME béninoises ? Très petites, Petites et Moyennes entreprises, Apr 2018, Dakar, Sénégal. fihal-03226639f
- [57] Olivier, M. M. (2017). *Processus de légitimation d'une entreprise familiale au service d'une innovation radicale* (Doctoral dissertation, Université François-Rabelais-Tours).

- [58] Paille, P., et Mucchielli, A. (2016). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales— 4e éd. (4e édition). Armand Colin.
- [59] Pichard-Stamford, J. P. (2002). La légitimité du dirigeant familial. La gestion des entreprises familiales, Economica, Paris, 17-28
- [60] Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. La Revue des Sciences de Gestion, (3), 77-88.
- [61] Poulain-Rehm, T. (2018). Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales : résultats, voies de recherche et préconisations managériales. Variation autour des PME et Entreprises de taille intermédiaire, Mélanges en l'honneur du Professeur Gérard Hirigoyen, Edition EMS, Management et Société, 2018
- [62] Richomme-Huet, K. et d'Andria, A. (2012). L'autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales. La Revue des Sciences de Gestion, n° 253, p. 27-36.
- [63] Romdhane, S. B. (2017). La parole en action selon la méthodologie de la théorisation enracinée. Approches inductives, 4(1), 20–50.
- [64] Sharma, P., and Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 29, n° 1, 2005, p. 13-33.
- [65] Shleifer, A. and Vishny, R. W. (1989). Management Entrenchment — The Case of Manager-Specific Investments. Journal of Financial Economics, 25, 1989, p. 123-139
- [66] Soares, G. G., Lelio Da Silva Braga, V., Susana Da Encarnação Marques, C., et Ratten, V. (2021). Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil. The International Journal of Management Education, 19(1), 100424..
- [67] Tidjani, B. (2006). La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique. Encyclopédie des Ressources Humaines/VUIBERT coord. par José Allouche Vuibert, p.1227-1237
- [68] Villalonga B., Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value ? Journal of Financial Economics, Volume 80, Issue 2, May 2006, Pages 385-417
- [69] Westhead P., et Cowling M. (1998). Family Firm Researchs : the Need for a Methodological Rethink. Entrepreneurship, Theory & Practice, Fall, P. 31-56.
- [70] Yezza, H. et Chabaud, D. (2020). Impact of successors' social skills in family firms. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, vol. 40, n°4, p. 465-487. DOI : 10.1504/IJESB.2020.10901