

Le processus de succession dans les entreprises familiales au Togo : le rôle du genre et de la hiérarchie familiale

The Succession Process in Family Businesses in Togo: The role of gender and family hierarchy

Azimar Aïdah OURO-NIMINI, (Doctorante en Science de Gestion)

Laboratoire de Recherche en Sciences Economique et de Gestion (LaRSEG)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Kara, Togo

Sénana Kodjovi Wuayi SEDO, (Maître de Conférences Agrégé)

Laboratoire de Recherche en Sciences Economique et de Gestion (LaRSEG)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Kara, Togo

Bassirou TIDJANI, (Professeur Titulaire)

Laboratoire Genre et Gestion (L2G)

Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université de Kara Togo (Kara) B.P : 43
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	OURO-NIMINI, A. A., SEDO, S. K. W., & TIDJANI, B. (2026). Le processus de succession dans les entreprises familiales au Togo : le rôle du genre et de la hiérarchie familiale. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(6), 169–190. https://doi.org/10.5281/zenodo.20145390
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 17/12/2025

Accepted: 18/05/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 06 (2026)

Le processus de succession dans les entreprises familiales au Togo : le rôle du genre et de la hiérarchie familiale.

Résumé :

L'entreprise familiale constituerait la structure la plus vieille au monde et joue un rôle essentiel dans l'économie mondiale et particulièrement en Afrique. Elle est différente des autres entreprises de par son mode de gouvernance. Qui parle d'entreprise familiale parle de processus de succession. La transmission des entreprises familiales d'une génération à l'autre est la principale difficulté à laquelle sont confrontées plusieurs familles en cherchant à assurer la pérennité de leur patrimoine, que ce soit dans les pays occidentaux ou dans les pays asiatiques. Les entreprises familiales togolaises n'en font pas l'exception. Elles sont confrontées aujourd'hui à un phénomène de succession de grande ampleur, qui se transforme en enjeu national vu l'importance des nouvelles entreprises dans le secteur privé togolais. Ce qui les rendrait moins pérennes et impacterait l'économie togolaise. Pour améliorer cette transmission, nous nous sommes intéressés à la planification de cette succession et surtout au choix du successeur qui constitue une étape cruciale de ce processus. À l'aide de la méthode qualitative basée sur six études de cas, construites sur la base de récits de vie de successeurs et prédécesseurs, elle montre que la volonté du prédécesseur de se retirer de l'entreprise et le manque d'un plan de relève sont les dimensions pour bien préparer et réussir la planification. Le genre et la hiérarchie familiale sont les facteurs déterminants le choix du successeur dans les E F togolaises. Notre recherche élabore un ensemble de propositions, destiné à tenir compte lors des dynamiques de succession afin d'assurer la pérennité des entreprises familiales au Togo et de permettre aux héritiers de bien transmettre leur patrimoine de génération en génération.

Mots clés : Entreprise familiale, succession, genre

JEL Classification : G34, J16, L26, M10

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

Family businesses are considered the oldest organizational form in the world and play a vital role in the global economy, particularly in Africa. They differ from other types of firms because of their specific governance structures. Any discussion of family businesses inevitably raises the issue of succession processes. The transfer of family businesses from one generation to another remains one of the main challenges faced by many families seeking to ensure the continuity of their heritage, whether in Western or Asian countries. Togolese family businesses are no exception. They are currently facing a large-scale succession phenomenon that has become a national issue, given the importance of new enterprises in the Togolese private sector. This situation may weaken their sustainability and negatively affect the Togolese economy. To improve this transfer process, our study focuses on succession planning and particularly on the choice of a successor, which constitutes a crucial stage in the succession process. Using a qualitative method based on six case studies constructed from life-history narratives of successors and predecessors, the findings show that the predecessor's willingness to withdraw from the business and the absence of a succession plan are key dimensions for properly preparing and successfully managing succession planning. Gender and family hierarchy emerge as the determining factors in the selection of successors in Togolese family businesses. Our research develops a set of propositions to be considered in succession dynamics in order to ensure the sustainability of family businesses in Togo and to enable heirs to successfully transfer their heritage from one generation to the next.

Key words: Family business, Succession, Gender

Classification JEL : G34, J16, L26, M10

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

L'entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché. Elle peut être individuelle, collective ou familiale...

Les entreprises familiales occupent une place importante dans l'économie mondiale et africaine en particulier. Elle représente selon les pays 70% à 90% des entreprises actives dans l'économie. Ce sont les types d'organisations les plus vieilles au monde.

L'entreprise familiale est une forme d'organisation différente des autres formes de par son mode de management. De par ces caractéristiques, elle compose en son sein un réseau de liens particuliers et organiques qui unissent les personnes entre elles et influencent les modes de gouvernance (Hirigoyen, 2000). Selon Davis et Taguiri (1982), une entreprise familiale est définie comme « une organisation dans laquelle deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital ». Pour Litz (1995), elle serait une entreprise dont le pouvoir et la propriété sont concentrés dans les mains d'une famille et dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation ». À ces définitions s'ajoute une condition supplémentaire, à savoir l'intention de transmettre l'affaire familiale à la prochaine génération des membres de la famille (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002 ; Habbershon, Timothy, Mary et Williams, 2010).

Aujourd'hui, ces entreprises occupent une part importante dans certains pays comme les PME, à l'exemple de la Belgique¹, du Canada² où elles contribuent très largement au développement économique. Pour certains auteurs, les travaux de synthèse sur le thème de l'entreprise familiale sont nombreux (Allouche et B. Amann, 2000; Hirigoyen, 2000³ ; Borges & De Lima 2012)⁴. Pourtant, nous voyons toute une multitude d'étude réalisée avec encore d'autres orientations possibles pouvant déceler leurs caractéristiques et fondements.

Tant au plan international que sur le marché belge, la PME familiale est le type de société dominant (Colot, 2009). Le problème majeur pouvant avoir des conséquences importantes sur la pérennisation des activités réside dans le passage générationnel (Cadieux, 2006). Elles sont considérées comme des entreprises fragiles du moment où la succession serait importante et reconnue comme l'un des facteurs incontournables des pérennités de ces dernières.

En effet, ces entreprises rencontrent divers défis comme toute autre organisation, de la gestion en général et principalement liée à leurs processus de succession, impliquant le transfert de la gestion et de la propriété entre différentes générations d'une famille (Borges & De Lima, 2012) ; Cadieux & Lorrain (2004). La problématique de la succession dans les entreprises familiales préoccupe même les chercheurs spécialisés et les intervenants du milieu depuis maintenant près d'un demi-siècle (Cadieux & Lorrain, 2002) et l'est encore à nos jours.

La succession est un phénomène important dans le cycle de la vie des entreprises familiales (Blockhaus, 2004), en ce sens qu'elle exerce une influence significative sur la survie même de celles-ci. Elle peut être d'une part une source de croissance de l'organisation, à partir de l'insertion de nouvelles pratiques de gestion et de direction stratégiques (Cruz & Nordqvist, 2012 ; Kellermans et al. 2012 ; Litz & Kleysen, 2011 ; Zellweger & Sieger, 2012) ou même conduire celle-ci à la faillite, suite à l'apparition de conflits inhérents à la dynamique entre famille et entreprise (Massis et al, 2008 ; Haveman & Khair, 2004 ; Lansberg, 1988). En

¹Des statistiques publiées en 2003 montrent qu'elles constituent 70 % des entreprises et représentent 55 % du produit national brut.

²Au Canada seulement, elles généreraient 45 % du pnb, procureraient de l'emploi à 50 % de la main d'œuvre et créeraient annuellement entre 70 % et 85 % des nouveaux emplois (Café, 2000).

³(Borges & De Lima, 2012) (Naoure, 2018)

⁴Gérard Hirigoyen, la gouvernance de l'entreprise familiale

conséquence, les possibilités de continuité des entreprises sous le contrôle de la famille varient en fonction de la forme de la succession menée dans leur environnement (Sharma, 2006).

Selon la BCPE (2014), la première cause de transmission des PME est le départ à la retraite du dirigeant (68,4%). Or 49% des patrons de PME sont actuellement âgés de plus de 50 ans et 20% ont 60 ans ou plus (ils étaient 13% en 2000).

Les données empiriques montrent que les entreprises familiales présentent un taux de mortalité élevé lors de la succession. À l'échelle internationale, près de 70 % des entreprises disparaissent avant la deuxième génération, tandis que seulement 10 % à 15 % atteignent la troisième génération. En Afrique, cette situation est encore plus marquée, avec une faible proportion d'entreprises survivant à la transmission intergénérationnelle. Dans le contexte togolais, malgré l'absence de statistiques précises, les observations empiriques indiquent une tendance similaire, liée notamment au manque de planification successorale, aux conflits familiaux et aux contraintes socioculturelles. Ainsi, la succession constitue une étape critique qui conditionne fortement la pérennité des entreprises familiales.

Au Togo, cette problématique est particulièrement marquée. Le tissu économique étant largement dominé par des PME à caractère familial, la question de leur pérennité se pose avec acuité. Or, les mécanismes de succession y restent encore largement informels, influencés par des facteurs socioculturels tels que la hiérarchie familiale, les normes traditionnelles et les rapports de genre. Les entreprises familiales ont des difficultés concernant leur fonctionnement, leur mode de succession et leur management. Trouver les facteurs explicatifs des difficultés de ces organisations est donc capital. Cela réduirait la disparition de ce type d'entreprises.

De plus, l'approche genre apparaît particulièrement pertinente dans notre cas. En effet, dans de nombreuses sociétés africaines, les normes sociales attribuent traditionnellement aux hommes un rôle de leadership économique, tandis que les femmes sont souvent reléguées à des fonctions de soutien. Cette réalité influence fortement les processus de succession, où les fils sont fréquemment considérés comme des successeurs « naturels », au détriment des filles, indépendamment de leurs compétences.

Ainsi, l'analyse du rôle du genre permet de mieux comprendre les logiques de sélection des successeurs dans les entreprises familiales togolaises. Par ailleurs, si plusieurs travaux ont été consacrés à la succession dans les entreprises familiales en Afrique, ils restent peu nombreux et souvent concentrés sur des contextes spécifiques (Afrique du Nord, Afrique Australe), avec une faible prise en compte des réalités ouest-africaines. De plus, ces études abordent rarement de manière conjointe les dimensions de genre, de hiérarchie familiale et de compétences, ce qui limite la compréhension globale du phénomène.

La revue de la littérature sur la succession montre qu'elle est appréhendée de plusieurs façons. Elle est présentée soit comme un processus dans sa globalité (Cadieux, 2002) et il est présenté des facteurs qui expliquent sa réussite ou son échec, soit comme des étapes de transmission du pouvoir de direction entre un successeur et son prédécesseur (Cadieux L., 2005).

D'autres auteurs mettent l'accent sur l'effet de la transmission à deux successeurs en étudiant comment ils se partagent la direction de l'entreprise et quelles sont leurs relations avec le prédécesseur (Deschamps & Cisneros, 2002), ou montrent comment des héritiers sont transformés en entrepreneurs et reprennent les rôles d'une entreprise familiale où sont présents de multiples prédécesseurs et successeurs (Robic, Barbelivien, & Ant, 2014). De Freyman & Richomme-Huet, (2010) ont mis en évidence trois modalités spécifiques dans la succession savoir la succession par un membre de sa famille, la reprise par les salariés, ou la reprise par un tiers (personne physique ou morale) tout en soulignant les enjeux et les conséquences dans chaque perspective. Borges & De Lima (2012) étudient le processus de succession en entreprises familiales en spécifiant l'une des alternatives aux processus de succession qui réside dans la combinaison entre entreprises familiales et entrepreneuriat dans le cas d'une entreprise

familiale où des innovations ont été décidées conjointement par des prédécesseurs et des successeurs.

Par une telle configuration, ils indiquent la viabilité du modèle utilisé dans l'explication et la compréhension du processus de succession entrepreneuriale, ouvrant des perspectives pour de nouvelles recherches dans le champ des entreprises familiales. Sans oublier les travaux de Cadieux & Lorrain (2002, 2004) présentant successivement une synthèse des connaissances sur le processus de la succession dans son ensemble. Ils étudient le rôle du prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur.

Les recherches sur le processus de sélection du successeur montrent aussi que les garçons sont perçus comme des « successeurs naturels », tandis que les filles sont perçues comme « des collaboratrices » ou des « successeuses non naturelles et incapables » (Moulai & Boukrif, 2015). Celles qui étudient les conflits successoraux dans les entreprises familiales africaines montrent l'impact de la structure familiale (NAOURE, 2018).

Cette revue montre que peu de travaux mobilisés concernent notre environnement direct, ils ont surtout été menés dans des contextes différents du nôtre (Pays du Nord) avec des cultures différentes. Même s'ils mettent l'accent aussi sur la succession dans sa globalité, ou la succession du type de genre.

Les études sur la succession dans les entreprises africaines en général et particulièrement celles du Togo sont rares. Il est donc d'une grande utilité de trouver les facteurs guidant ces entreprises dans les cas de successions. Cela justifie le choix du sujet de succession dans les entreprises familiales au Togo. D'où la question centrale : Comment se déroule le processus de succession dans les entreprises familiales au Togo ? Spécifiquement, il s'agit de savoir comment se caractérise la succession dans les entreprises familiales au Togo ? Quels sont les facteurs qui déterminent le choix du successeur ? L'approche genre a-t-elle une incidence ?

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les phénomènes de succession dans les entreprises familiales au Togo. Pour cela, nous comptons d'une part identifier les caractéristiques de la succession dans les entreprises familiales au Togo et d'autres par déterminer les facteurs déterminants le choix du successeur selon l'approche genre. Théoriquement, notre étude va permettre de mieux comprendre le phénomène de succession en contexte des pays en voie de développement, et donc de contribuer aux débats sur la succession dans les entreprises familiales togolaises, de montrer aussi les facteurs déterminants et les choix de succession dans sa globalité.

En terme managérial, elle permettra aux fondateurs et dirigeants d'entreprises confrontés au moment crucial de la transmission de voir et de considérer même en dehors de la structure familiale les compétences clés pouvant les aider dans le processus de succession afin de garantir leur survie et leur bonne gestion. Les théories et recherches portant sur la transmission des entreprises familiales, traitent en grande partie sur la planification successorale afin de préparer efficacement la relève, condition importante à la pérennité des entreprises (Handler et Kram, 1988 ; Lansberg, 1988 ; Ket de Vries, 1993, Morris, 1996).

Enfin, pour réaliser ce travail, cet article est structuré comme suit :

- Une première partie présente la revue de la littérature et le cadre théorique
- Une deuxième partie expose la méthodologie de recherche
- Une troisième partie présente les résultats et la discussion des résultats

2. Revue de littérature

Dans cette partie servant d'état de l'art de cet article, les définitions des concepts « **processus de succession, entreprises familiales** » et le rôle de la succession dans la pérennité des entreprises familiales **ont** été évoqués.

2.1 Définitions des concepts

• *L'entreprise familiale*

Dans une perspective africaine, BOUNGOU Bazika (2005) définit l'entreprise familiale comme « *une unité chargée de produire et d'écouler sur le marché des biens et services, unité appartenant à des personnes liées par des liens de consanguinité directe ou indirecte usant de contrats non formalisés dont l'objectif prioritaire est l'obtention d'un profit minimum permettant la sécurisation du capital investi et la survie des membres de la famille.* »

Comme nous l'avons dit plus haut, la définition de l'entreprise familiale comporte trois critères à savoir la détention de plus de la moitié du capital par la famille, la gestion ou la propriété par un membre de la famille et l'idée ou l'intention de transmettre cette entreprise à un membre de la famille.

Dans le cadre de notre recherche, et pour le reste de notre analyse du contexte togolais, nous proposons la définition suivante de l'entreprise familiale togolaise : ***c'est une entreprise ayant la forme juridique soit de société de personnes notamment de société en nom collectif (SNC), soit de société à responsabilité limitée (SARL) et, dont la structure du capital social montre la réunion de la majorité (>50%) des parts sociales entre les mains de deux ou plusieurs associés ayant des liens de parenté du premier ou du second degré. La direction de l'entreprise est confiée à un ou plusieurs associés consanguins ayant pour objectif d'en assurer la pérennité et d'en transmettre la direction et/ou la propriété à une autre génération.***

• *Processus de succession*

Dans la langue française, le mot succession n'a pas moins de quatre définitions différentes qui chacune met à jour une facette de ce phénomène complexe.

Table 1 : Les définitions du mot succession

Définition	Implication pour les entreprises familiales
Série de personnes ou de choses qui se succèdent, se suivent sans interruption ou à peu d'intervalles	La succession implique une relative continuité des événements sans rupture dans le temps.
Fait de succéder à quelqu'un, transmission d'un pouvoir, d'une responsabilité ou d'une charge	Transmission du pouvoir d'un dirigeant à l'autre, à la tête de l'entreprise, elle concerne l'ensemble des responsabilités.
Fait de transmettre le patrimoine d'une personne décédée à une ou plusieurs personnes vivantes.	Le patrimoine, ce sont les biens du père qui sont ainsi transmis d'une génération à l'autre.
Ensemble des biens que laisse une personne au jour de son décès	L'entreprise fait partie intégrante de la succession.

Source : Élaboration par nous-même à partir des définitions du dictionnaire Larousse

En effet, le processus de succession peut être défini comme « l'ensemble des actions, des événements et des décisions organisées de manière progressive afin de contribuer au transfert de la direction d'un membre de la famille à un autre dans l'E.F » (Sharma et al. ,2001). La succession peut être appréhendée comme un acte de gestion stratégique impliquant la participation croisée des différents acteurs afin de garantir la pérennité de l'E.F puisqu'elle revêt un caractère multidimensionnel (financier, technique psychologique), engage la pérennité de l'E.F et découle du dirigeant (Mouline.2000).

Cette recherche s'appuie sur un cadre théorique articulé autour de trois approches complémentaires :

La théorie de l'agence, qui permet d'analyser les relations entre propriété et contrôle

La théorie des droits de propriété, qui éclaire les enjeux liés à la transmission du capital

La théorie du genre, qui permet de comprendre les biais sociaux dans le choix du successeur

Ces approches sont mobilisées de manière complémentaire pour analyser les déterminants du processus de succession dans les entreprises familiales togolaises.

La théorie du genre met en évidence les constructions sociales qui différencient les rôles attribués aux hommes et aux femmes dans la société. Dans le contexte des entreprises familiales, elle permet de comprendre pourquoi les hommes sont souvent privilégiés dans les processus de succession, indépendamment de leurs compétences.

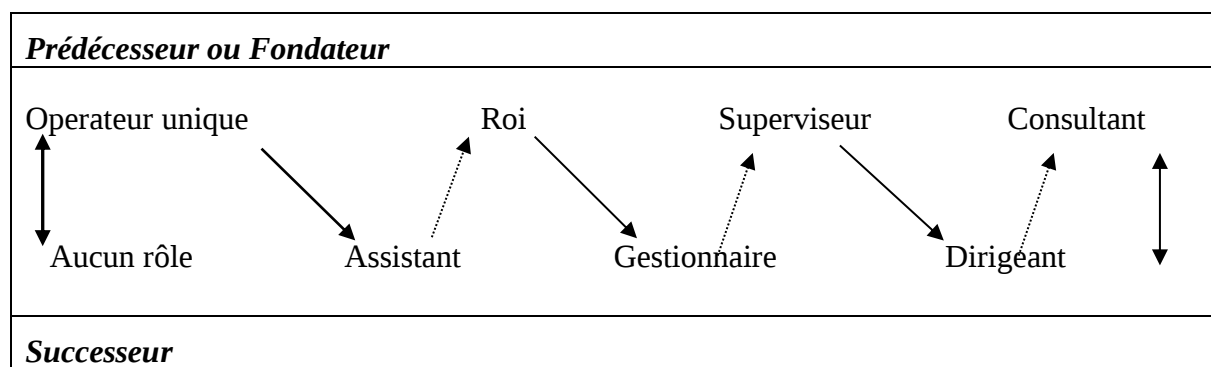
Dans les sociétés africaines, les normes culturelles renforcent cette différenciation en associant le leadership économique au masculin. Ainsi, les filles sont souvent exclues des processus décisionnels ou considérées comme des successeurs de second rang.

2.2 Modèle de jeux de rôles de Handler

Pour sa part, avec son modèle de jeux de rôles (Figure 1), Handler (1989) décrit le processus par l'entremise des différents rôles qu'occuperont tour à tour le prédécesseur et le successeur. Du point de vue de l'auteur durant le processus de la succession, le prédécesseur assume de manière subséquente quatre rôles qui sont celui d'opérateur unique, de roi, de superviseur et de consultant tandis que le successeur doit, lui aussi, tenir successivement, ceux d'assistant, de gestionnaire et de dirigeant. La dynamique prenant l'essence dans les différents transferts inhérents à la succession, les derniers rôles respectifs qui sont ceux de consultant pour le prédécesseur et de dirigeant pour le successeur ne peuvent être assumés qu'à partir du moment où il y a transfert complet du savoir-faire, des responsabilités, du leadership et de l'autorité. Selon Handler (1994), il est courant d'observer un blocage dans l'évolution du processus de la succession à la deuxième ou à la troisième phase. Dans de tels cas, le successeur n'assumerait jamais tout à fait le rôle de dirigeant lui incombant à la phase du désengagement puisque certains transferts inhérents à cette même phase ne seraient jamais tout à fait complétés tant et aussi longtemps que le prédécesseur serait capable de les assumer (Barnes et Hershon, 1976 ; Christensen, 1953 ; Davis et Harveston, 1998 ; Hugron et Dumas, 1993). Cela nous ramène donc aux facteurs dont nous avons traité plus tôt.

Au même titre que pour la planification, les principales raisons pour lesquelles le prédécesseur bloquerait le processus de manière souvent inconsciente découleraient de sa capacité à lâcher prise, de sa capacité à se détacher et à accepter de perdre le contrôle sur les décisions concernant son entreprise. Ainsi, est-il permis de faire un lien entre les caractéristiques psychologiques et comportementales du prédécesseur et le transfert de ses besoins affectifs sur son entreprise et de supposer qu'un des obstacles majeurs à la planification et à la complétude de la succession découle de sa difficulté à lâcher prise.

Figure 1: Modèle des jeux de rôle de Handler (1990)



Source : Cadieux et Lorrain (2002)

Le modèle de Handler, bien que pertinent, suppose une transition progressive et planifiée. Or, dans le contexte togolais, nos observations empiriques montrent que la succession est souvent brutale et non planifiée, ce qui limite l'application complète de ce modèle et nécessite son

adaptation. Le processus de succession tout comme la planification est soumis à des facteurs de réussite même si la littérature est encore peu claire quant à ces facteurs. Les connaissances acquises nous permettent de dire que la succession est un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer à un membre de la prochaine génération, d'une part la direction de l'entreprise et d'autre part, la propriété.

2.3 L'entreprise familiale

Dans une perspective africaine, BOUNGOU Bazika (2005) définit l'entreprise familiale comme *« une unité chargée de produire et d'écouler sur le marché des biens et services, unité appartenant à des personnes liées par des liens de consanguinité directe ou indirecte usant de contrats non formalisés dont l'objectif prioritaire est l'obtention d'un profit minimum permettant la sécurisation du capital investi et la survie des membres de la famille. »*

Comme nous l'avons dit plus haut, la définition de l'entreprise familiale comporte trois critères à savoir la détention de plus de la moitié du capital par la famille, la gestion ou la propriété par un membre de la famille et l'idée ou l'intention de transmettre cette entreprise à un membre de la famille.

Dans le cadre de notre recherche, et pour le reste de notre analyse du contexte togolais, nous proposons la définition suivante de l'entreprise familiale togolaise : c'est une entreprise ayant la forme juridique soit de société de personnes notamment de société en nom collectif (SNC), soit de société à responsabilité limitée (SARL) et, dont la structure du capital social montre la réunion de la majorité (>50%) des parts sociales entre les mains de deux ou plusieurs associés ayant des liens de parenté du premier ou du second degré. La direction de l'entreprise est confiée à un ou plusieurs associés consanguins ayant pour objectif d'en assurer la pérennité et d'en transmettre la direction et/ou la propriété à une autre génération.

2.4 Les principaux facteurs déterminants le choix du successeur

La littérature montre que le prédécesseur peut influencer le succès du transfert managérial en vertu de quatre principales variables à savoir sa volonté de transmettre l'entreprise (Le Breton-Miller et al. 2004, (Pyromalis & Vozikis, 2009), sa personnalité et ses besoins (Barach et Gantisky, 1995; Handler, 1990 ; Miller et al., 2003), la qualité de sa relation avec le successeur (Pardo-Del-Val, 2009, Venter et al, 2005) et ses caractéristiques démographiques (Davis et Taguiri, 1989 ; Stavrou, 1999).

Notre cadre théorique nous conduit à analyser ultérieurement les principaux facteurs déterminants le choix du successeur auprès des principaux acteurs. Ceci nous permettra d'émettre quelques propositions dont la validité et la vérification pourront s'effectuer selon une démarche de recherche qualitative. On peut les regrouper en quatre grands facteurs :

2.4.1. Le facteur genre

Le choix du successeur est toujours porté sur soit le fils, soit la fille. La littérature révèle qu'il existe des préférences masculines lorsqu'il s'agit de choisir un successeur dans l'entreprise familiale, et le choix se porte sur les hommes, en particulier, les fils (Dumas C. A., 1989 ; (Keating & Little, 1997). Plusieurs raisons sont évoquées dans la littérature. Dumas (1989) puis Keating et Little (1997) ont mené des études qualitatives approfondies avec différents membres d'entreprises familiales et mis en évidence une résistance du ou des parents fondateurs à envisager les filles comme successeur potentiel. Ces derniers identifient le genre comme étant un point clé dans le choix. D'autres entretiens qualitatifs dans la littérature montrent que les filles ont des difficultés à faire reconnaître leurs compétences managériales et à être reconnues comme successeur légitime aux yeux de leurs parents (Barnes, 1988 ; Dumas *et al.*, 1995 ; Dumas, 1998 ; Bayad et Barbot, 2002). Ainsi, certains travaux de recherche ont montré qu'elles

reprennent l'entreprise familiale par défaut suite à des situations de crises familiales comme les problèmes de santé, l'absence du fils, ou trop jeune ou refuse de reprendre la société, ... ou pour respecter la volonté du père, lorsqu'il n'a pas d'autres choix pour préserver l'entreprise au sein de la famille (Dumas C. A. 1989, 1992 ; Dumas C. A. et al., 1995 ; St-Cyr L. et al., 1998). Dans ce cas précis, la fille vient alors « sauver » la situation (Bayad M. et Barbot M. C., 2002). D'autres études qualitatives montrent que les filles ont des difficultés à faire reconnaître leur compétence managériale et à être reconnues comme successeur légitime aux yeux de leurs parents (Barnes, 1988 ; Dumas *et al.*, 1995 ; Dumas, 1998 ; Bayad et Barbot, 2002). Elles pensent pouvoir faire leurs preuves de capacités hors de l'entreprise avant d'être considérées comme tel soit par une formation pointue dans le domaine (Dumas *et al.*, 1995 ; Bayad et Barbot, 2002), soit par une expérience professionnelle à l'extérieur (Bayad et Barbot, 2002). De telles tensions apparaissent aussi dans un cas étudié par Vera et Dean (2005) dans le cadre de leur recherche qualitative. Elles ne se perçoivent pas comme successeur potentiel, considérant leur travail au sein de l'entreprise comme un job plutôt que dans une perspective de carrière, surtout dans les cas où le frère est désigné comme successeur.

Bayad et Barbot ont également mis en évidence les stratégies actives de visibilité que les filles utilisent pour pouvoir reprendre l'entreprise familiale dans leurs deux études de cas exploratoires. Un autre élément d'explication qui ressort de la littérature est la hiérarchie familiale. Barnes (1988) a mis en évidence cette hiérarchie, avec aux positions les plus basses les jeunes fils et les filles de la famille. Il ressort de son étude que des tensions apparaissent notamment dans les cas où une fille occupe une position plus élevée que le fils dans l'entreprise, cela n'étant pas cohérent avec la hiérarchie familiale.

Outre ces aspects, l'âge des filles et le secteur d'activité peuvent également être parmi les sources de résistance à la transmission de l'entreprise aux filles. Vera C. F. et Dean M. A., (2005) ont montré toujours dans le même sens dans leur étude que les filles n'avaient souvent pas l'opportunité d'occuper une position de *leadership* au sein de la société avant l'âge de 40 ou 50 ans et/ou après que leur frère ait quitté ou refusé le poste de dirigeant. Pour (Constantinidis & Santin, 2008) les femmes qui reprennent, une entreprise familiale dans des secteurs d'activité sont identifiées comme masculins et peuvent également rencontrer des problèmes de légitimité accrus, étant donné qu'elles ne possèdent pas les caractéristiques perçues comme adaptées à ces secteurs.

En effet, les caractéristiques perçues comme masculines apparaissent similaires aux caractéristiques perçues d'un chef d'entreprise, tandis que celles perçues comme féminines s'en éloignent (séparation). Tout dépendra aussi des familles et de la culture.

Dans le cas où on note l'absence d'un fils dans la famille, les motivations et implications des filles sont très différentes. Dans ce cas, les filles apparaissent comme des successeurs légitimes aux yeux de leurs parents dès le départ. Le propriétaire-dirigeant les initie dans cette perspective et l'encourage à se former davantage que ce soit dans le même secteur d'activités ou dans la gestion pour devenir un successeur potentiel dans le futur. (Constantinidis, 2010).

Dans le cas où on note la présence d'un fils, tout change. Quand bien même chaque enfant est initié durant l'enfance ou l'adolescence, la fille ne ressentira aucune pression familiale vis-à-vis de l'entreprise puisque le fils est déjà identifié comme futur successeur (Constantinidis, 2010).

P1 : le facteur genre a une incidence sur le choix du successeur.

2.4.2. La hiérarchie familiale

Quand on parle d'entreprise familiale, on entend deux concepts à savoir entreprise et famille. Au Togo, selon l'article 41 du code des personnes et de la famille, le mariage est défini comme étant l'acte civil public et solennel par lequel un homme et une femme établissent entre eux une

union légale et durable, dont les conditions de formation, les effets et la dissolution sont déterminés par le présent Code. La loi reconnaît la monogamie et la polygamie.

On ne parle de succession qu'après la mort ou le décès de l'un des conjoints. Selon l'article 413 du même code, les successions sont déférées, dans l'ordre, aux enfants et descendants d'eux, au (x) conjoint (s) survivant (s), à défaut aux ascendants, à ses parents collatéraux conformément aux règles ci-après déterminées. Souvent il s'agit des conflits qui naissent au clan de la famille, que ce soit dans les familles monogames et polygames. Et ces familles polygames sont souvent les familles musulmanes. Mais souvent le problème est plus fréquent chez les familles polygames que les familles monogames et met en jeu plusieurs parties prenantes. Lors de cette succession, il y a des conflits entre les couples dans les familles polygames, les femmes par exemple. Parfois les conflits sont entre fratries.

Mignon (2000) disait que « *la pérennité de l'entreprise suppose qu'elle puisse continuer à être propriété de la famille et dirigée par les membres de la famille* ».

Une étude empirique conduite auprès d'entreprises familiales espagnoles a d'ailleurs montré que les entreprises familiales qui accordaient autant, voire un peu plus d'importance à la famille qu'à l'entreprise, réussissaient mieux dans la dimension familiale et de manière identique dans la dimension entreprise (Basco & Rodriguez, 2009). « *Les entreprises familiales ne peuvent survivre sans réussite financière. Et en même temps, le succès financier n'est pas le seul objectif que poursuivent la plupart des entreprises familiales* » (Yu&al., 2012, p.48).

P2 : la hiérarchie familiale a un effet sur le choix du successeur

2.4.3. Les compétences du successeur

Avant que le dirigeant-propriétaire ne fasse un choix vis-à-vis du successeur, il doit avoir une idée sur la compétence de son futur successeur. Le choix peut être opéré par la formation et le fonctionnement. Il en est de même pour son niveau éducatif. Le fondateur peut toutefois se baser sur le caractère objectif ou subjectif. Mais néanmoins, il connaît plus son entreprise et il est le mieux placé pour trouver les compétences nécessaires dont son entreprise a besoin pour assurer sa survie. Il semble désormais possible pour les femmes de se retrouver en situation de concurrence directe avec leurs frères pour diriger la société familiale, notamment lorsque celle-ci a franchi un cap dans son développement et dans sa formalisation. Cette forme de sélection confirme l'influence croissante des femmes récemment observée dans les opérations de transmissions d'entreprises familiales à l'échelle mondiale (Halkias, Thurman, Smith, et Nason, 2011).

P3 : les compétences du successeur agissent dans le choix du successeur.

2.4.4. Engagement du successeur de prendre la relève

Le successeur est le second acteur principal après le fondateur dans l'entreprise familiale. Son manque d'intérêt cause un problème pour le bon déroulement de la succession (De Massis et al.2008 ; Chrisman et al.1998 et Starvou 1999). Déjà cité plus haut, l'engagement du successeur peut dépendre de la survie de l'entreprise familiale. Il est très important que le fondateur avant de choisir son successeur doive savoir si ce dernier est impliqué. Il doit être suffisamment engagé ou impliqué, motivé dans l'entreprise afin de prendre la relève. Dans le cas contraire, il peut user de son pouvoir, et refuser de coopérer avec les employés de l'entreprise (autres membres), ce qui inhibe les actions de préparation d'un transfert managérial et diminue par la suite la satisfaction des membres de la famille ainsi que du prédécesseur avec le déroulement de ce processus (Sharma et al.2003). En plus, si un successeur se trouve obligé à assurer la relève contre sa volonté, ceci conduirait généralement à une contraction des phases de préparation et de planification de la succession ou à leur inexistence (Barbot & Richomme - Huet, 2003) et affecterait négativement la performance de l'entreprise après la succession (Pyromalis et Vozikis 2009, Venter et al. 2005). Le successeur doit donc montrer son

engagement, son attachement et son implication envers l'entreprise familiale durant la période de la succession. (Fattoum& Fayolle, 2005).

P4 : Le choix du successeur dépend de l'engagement de successeur de l'EF

2.5 Le rôle de la succession dans la pérennité des entreprises familiales

La reprise de la direction et de la propriété d'une entreprise par un autre membre de famille « successeur » est une étape fondamentale dans le développement de l'entreprise en question. Toutefois, cette reprise est fortement risquée et peut même mettre en péril la pérennité de l'EF. La succession en entreprise familiale peut alors être définie comme un processus dynamique au cours duquel les rôles et les fonctions du prédécesseur et de sa progéniture successeur, membre de la famille, évoluent de manière imbriquée en vue de transférer au successeur non seulement les compétences de gestion (les savoirs, savoir-être, savoir-faire, donc savoir agir), l'autorité, le pouvoir et le leadership, mais aussi la propriété de l'entreprise (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002 ; Handler, 1990 ; Longenecker et Schoen, 1978).

La succession, comme un apprentissage à une meilleure gestion des entreprises familiales

À qui et comment passer le flambeau de la perpétuation de l'entreprise familiale ? Ce sont autant de questions fondamentales que se posent le(s) propriétaire(s) originel(s) de l'EF. Haddadj et d'Andria, 1998, 2001 ; Barbo et Richomme-Het, 2007) distinguent trois modes classiques de transmission de l'EF aux individus : la succession, la reprise par une personne physique (RPP) et la reprise par les salariés (RES). En pratique, rarement les deux dernières options de transmission sont envisagées dans une perspective africaine. En effet, selon Bounougou Bazika (2005) la famille revêt une connotation plus large en englobant plus de deux générations et intégrant d'autres membres indirects. Elle comprend le grand-père, la grand-mère, le père, la mère, leurs enfants et les cousins de ces derniers du côté maternel (famille matriarcale) ou du côté paternel (famille patriarcale). Ainsi, des frères et cousins peuvent s'associer dans le cadre d'une entreprise familiale en dehors du fait qu'un seul membre puisse le faire. La transmission de l'entreprise familiale peut donc se faire à la descendance ou à un membre de la famille élargie pour conserver la fibre familiale au sens de (Transrégio, 2006) et Hirigoyen (1987). Pour assurer la gestion de l'entreprise familiale en l'absence du prédécesseur, une compétence est donc vite trouvée au sein de la progéniture ou de la famille élargie compte tenu de certaines valeurs ou traditions. La question qu'on pourrait se poser porte sur les enjeux de la succession dans un tel contexte.

2.6 La succession, comme mode de gouvernance adapté aux entreprises familiales.

Contrairement aux E.N.F, les E.F ont la spécificité de combinaison par deux systèmes à savoir l'entreprise et la famille qui sont en forte interaction. Ainsi, on note plusieurs aspects de l'entreprise familiale tels que ceux liés à la gouvernance ou à la performance de ces entreprises. Plusieurs auteurs ont montré l'importance de ces aspects (Habbershon et al.2003 ; Sirmon et Hitt's.2003). Nous nous appuyons dans ce même sens en utilisant la théorie d'agence et la théorie du droit de propriété pour montrer leur importance, ces théories marquent une forte critique qui se manifeste par leur incapacité de capturer l'influence réciproque entre l'entreprise et la famille (Chrisman et al.2005, Morris et al.1997).

Jensen et Meckling (1976) ont défini la relation d'agence comme « *un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne(s) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation décisionnelle à l'agent* ».

Il est soutenu qu'en raison de la nature complexe de ces relations d'agence (en raison des effets de l'altruisme et le népotisme), il y a des coûts élevés associés à la gestion de ces relations caractérisées par des conflits d'intérêts. Dans ce cas, l'essence du problème d'agence est la

séparation entre le pouvoir décisionnel et la propriété ; c'est-à-dire entre celui qui détient la direction (détient l'information et la décision) et celui qui détient la propriété.

Cette situation conduit à une information imparfaite et une divergence d'intérêt. Dans les entreprises familiales, les propriétaires et managers sont souvent les mêmes personnes, tous les membres de la famille ont des intérêts et des objectifs convergents. En conséquence, les coûts d'agence sont dès lors minimisés, voire nuls (Sharma, Chrisman, Chua, 2002).

En ce qui concerne la théorie des droits de propriété, elle est formulée à partir des années soixante, elle considère la relation entre les agents, quelle que soit sa nature comme un échange des droits de propriété.

Dans les entreprises non familiales, la relation entre le dirigeant et le propriétaire est caractérisée par l'asymétrie de l'information et la recherche des intérêts personnels et le problème de séparation du pouvoir entre propriétaire et dirigeant est central dans la théorie des droits de propriété. Ce qui naît de coûts de surveillance de corrections des pratiques discrétionnaires de l'agent. Ce qui en résulte une atténuation des droits de propriété suite à ses coûts de contrôle pris en charge par le propriétaire (Amman et Allouche, 1998).

Par contre dans les entreprises familiales ce n'est pas le cas. La propriété est transférée avec la direction là, la direction et la propriété seront concentrées dans une seule main, dans un environnement familial caractérisé par l'alliance et la recherche de l'intérêt général et la pérennité de l'entreprise héritée.

Sur ce, prendre le temps de préparer la génération suivante à la gouvernance de l'entreprise est absolument vital pour assurer une succession fluide. Les jeunes générations ont en effet besoin de comprendre les spécificités des entreprises familiales et de commencer le plus tôt possible à développer des compétences adaptées, une appétence pour la gouvernance et une connexion particulière avec cette typologie d'entreprises.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Terrain et données de l'étude

La constitution de l'échantillon s'est révélée particulièrement complexe en raison de l'absence de statut juridique spécifique et de base de données dédiée aux entreprises familiales au Togo. Afin de pallier cette difficulté, l'identification des entreprises a été réalisée à partir de l'annuaire économique national, qui recense les entreprises enregistrées au registre de commerce.

Dans le cadre de cette recherche, une entreprise familiale est définie comme une organisation dont la propriété et la direction sont contrôlées par une même famille, et dont la transmission à la génération suivante est envisagée ou effective.

Sur cette base, une première sélection de 60 entreprises a été effectuée, notamment à partir d'indices présents dans la raison sociale tels que « et fils » ou « et frères ». Ces entreprises ont été contactées par téléphone, puis sollicitées pour participer à l'étude à travers l'envoi d'un guide d'entretien. À l'issue de ce processus, cinq entreprises ont accepté de participer à la recherche.

Le choix de ces entreprises repose sur des critères précis issus de la littérature et adaptés au contexte de l'étude :

- Propriété et direction détenues par une même famille ;
- Transmission intergénérationnelle (de la première à la deuxième génération) ;
- Succession, père-fils ou père-fille ;
- Succession achevée ou en cours ;
- Effectif inférieur à 100 employés ;
- Présence simultanée du prédécesseur et du successeur dans l'entreprise.

Cette sélection s'inscrit dans une logique d'échantillonnage raisonné propre aux études de cas, visant à analyser en profondeur des situations spécifiques plutôt qu'à rechercher une représentativité statistique.

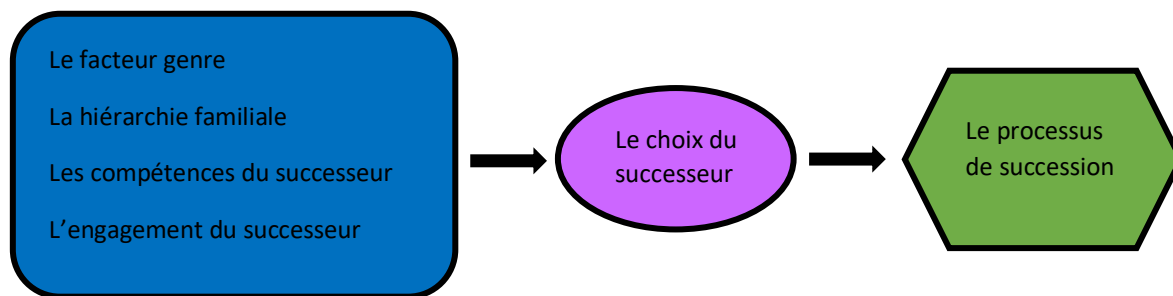
Les données mobilisées sont principalement des données primaires issues d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des acteurs clés du processus de succession (prédécesseurs et successeurs), complétées par des données secondaires issues de la littérature académique.

En somme, le terrain d'étude repose sur une approche qualitative exploratoire fondée sur des études de cas multiples et sur l'analyse de récits de vie, permettant de saisir la complexité du processus de succession dans les entreprises familiales togolaises.

3.2. Modèle de recherche

Compte tenu du caractère qualitatif et exploratoire de cette recherche, il ne s'agit pas de tester une relation causale à travers une équation formelle, mais plutôt de proposer un modèle conceptuel d'analyse.

Notre modèle repose sur l'ensemble de ces variables, qui interagissent pour façonner la manière dont la succession est vécue et mise en œuvre dans les entreprises familiales. D'où le processus de succession dans les entreprises familiales serait influencé par un ensemble de variables interdépendantes.



Le modèle suppose que :

P1 : le facteur genre a une incidence sur le choix du successeur.

P2 : la hiérarchie familiale a un effet sur le choix du successeur

P3 : les compétences du successeur agissent dans le choix du successeur.

P4 : Le choix du successeur dépend de l'engagement de successeur de l'EF

3.3. Étude qualitative

3.3.1. Déroulement des entretiens

Dans le cadre de cette recherche, des entretiens semi-directifs en face à face ont été privilégiés, dans une logique de récits de vie. Cette technique permet aux interviewés de s'exprimer librement, avec leurs propres mots, tout en suivant une trame souple.

Les principaux thèmes du guide d'entretien sont les caractéristiques et l'histoire de l'entreprise, le profil du fondateur et la structure familiale, le parcours du successeur ; le processus de désignation du successeur ; le rôle du genre dans la succession et les relations familiales/conflits ; de même que Présentation des interviewés

Pour cette recherche, le recueil d'informations s'est effectué auprès des deux principaux acteurs de la transmission, le prédécesseur et le successeur. La technique d'entretien privilégiée est l'entretien semi-directif en face à face suite à notre demande explicite. Cette technique permet à l'interviewé de parler ouvertement et spontanément, avec les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. « Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par

lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible » (Quivy R. et Van Campenhoudt L., 1995, p. 195). La durée moyenne de chaque entretien a été d'une heure et toutes les entrevues ont eu lieu chez les répondants dans l'entreprise. Ces entretiens ont permis aux interviewés de prendre conscience et de réfléchir à certains éléments du passé. Une garantie de la confidentialité des réponses a également été nécessaire.

L'interview semi-directive était à consigne ouverte, sans questionnaire fermé et, bien entendu, sans jugement de valeur ; comportant une question de départ et un guide d'entretien. Le guide d'entretien a été élaboré à partir de la revue de la littérature. Pour Bayad et Barbot (2002), les questions ouvertes laissent toute latitude pour évoquer les différentes étapes et moments de leur vie qui leur revenaient en mémoire. Il s'agissait d'abord d'avoir une idée sur l'historique de l'entreprise. Ensuite, nous avons voulu connaître comment s'est déroulé le processus de successeur au sein de l'entreprise familiale, Qui l'a choisi et pour quelle raison ?

3.3.2. Traitement des données

Les entretiens collectés ont été intégralement retranscrits de manière manuelle, afin de préserver la richesse, la profondeur et les nuances des discours.

L'analyse des données a été conduite selon une approche thématique, inspirée de la méthode d'analyse de contenu proposée par Bardin (1977).

L'analyse des données constitue une étape déterminante dans une recherche qualitative, car elle contribue à assurer la validité et la crédibilité des résultats auprès de la communauté scientifique. Dans cette étude, l'analyse de contenu a été mobilisée comme méthode principale de traitement des données. Elle repose sur l'identification et l'interprétation des récurrences dans les discours afin de mettre en évidence les préoccupations et les logiques d'action des acteurs. Les entretiens et récits de vie ont été enregistrés puis retranscrits intégralement, tandis que certains ont fait l'objet de prises de notes. Une première lecture approfondie a permis de reconstituer les trajectoires des enquêtés et de saisir la temporalité des événements. Cette approche diachronique facilite l'analyse des différentes étapes et enjeux du processus de succession, en mettant en lumière les dynamiques évolutives propres aux entreprises familiales. Cette recherche repose donc sur une approche qualitative exploratoire par étude de cas multiples, mobilisant la méthode des récits de vie. Cette démarche permet d'appréhender en profondeur la complexité du processus de succession dans les entreprises familiales togolaises, en mettant en lumière le rôle du genre et des dynamiques familiales.

Tableau 2 : Présentation des entreprises participantes à la recherche.

E F	Forme juridique	Secteur d'activité	Effectif	Date de création	Date du transfert	Lien de parenté avec le prédécesseur	Personne interrogée	Motif de départ
Cas 1	E I	Cabinet d'Etude	6	2008			Prédécesseur	
Cas 2	SARL	Produits textiles et cosmétiques	9	1998	1970		Prédécesseur	
Cas 3	SARL	Agro-Alimentaire	14	1965	1997	Fils aîné, fille	Successeur, successeuse	Maladie
Cas 4	E I	Service BTP	28	1985	2010	fils	Prédécesseur successeur	Décès
Cas 5	SARL	Usine de menuiserie	51	1970	1998	fils	Prédécesseur successeur	Retraite
Cas 6	SARL	Education	36	1980	1995	fils	successeur	Décès

Source : Élaboration par nous-même

4. Résultats et Discussion

La présentation des résultats et leur discussion constituent une étape essentielle de cette recherche, dans la mesure où elles permettent de mettre en évidence les principaux enseignements issus de l'analyse des données collectées. À partir de l'analyse de contenu des entretiens et récits de vie, cette section vise à faire émerger les thèmes centraux relatifs au processus de succession dans les entreprises familiales. Les résultats sont ainsi présentés de manière structurée, puis interprétés à la lumière de la littérature existante, afin de dégager les convergences, les spécificités du contexte togolais ainsi que les implications théoriques et managériales de l'étude.

4.1. Résultats

Les données collectées seront présentées sous forme de propos ou de citations fournissant des explications concernant notre recherche. Selon Creswell, ceci permet au lecteur de savoir comment les théories sont fondées sur les données.

Les résultats de l'analyse des six cas sont présentés autour de deux points. Le contexte togolais y dévoile les singularités qui peuvent exister en priorité que ce soit les mécanismes de la transmission ou que ce soit le choix du successeur dans les entreprises familiales au Togo en passant par le déroulement même du processus de succession lors des générations suivantes.

Le modèle de Handler, bien que pertinent, suppose une transition progressive et planifiée. Or, dans le contexte togolais, nos observations empiriques montrent que la succession est souvent brutale et non planifiée, ce qui limite l'application complète de ce modèle et nécessite son adaptation.

Le choix du futur dirigeant constitue une étape capitale lors du processus de transmission. C'est l'élément décisif quant à l'issue de ce processus, car un bon choix permettra la survie de l'entreprise et assurera sa pérennité de génération en génération.

En ce qui concerne la question de la sélection des successeurs, notre étude nous a permis de mettre en évidence certains points.

Pour le cas 1, nous avons posé la question de critère de choix du successeur au fondateur. Il nous a répondu : *« J'ai quatre enfants, dont un garçon. Donc automatiquement c'est le garçon malgré qu'il n'est pas l'aîné. La preuve, l'aînée (fille de 28 ans) qui a la compétence de gérer se prépare pour son mariage dans un mois et partir avec son mari au nord du pays, les filles vont toutes me quitter sauf le garçon »*

En ce qui concerne le cas 2, on peut retenir que la directrice - propriétaire aura déjà succédé à son entreprise et pris sa retraite si elle avait une fille dans sa descendance. *« Puisque tous mes garçons ne sont pas intéressés, peut-être ce serait l'une de mes belles-filles qui prendrait la relève ou ils vont la transmettre à une tiers personne »* Prédécesseur cas 2.

Dans le Cas (3), l'idée de la succession est apparue suite à la maladie soudaine du prédécesseur en 1995. C'est le fils aîné qui a pris la relève. *« À l'époque, j'avais 27 ans et je vivais à l'étranger pour les études. Je suis revenu quand j'ai appris que la santé de mon père était grave et qu'il fallait quelqu'un pour s'occuper de l'entreprise. J'ai pris donc la relève de l'entreprise vu que j'étais le fils aîné de la famille »*, (Successeur Cas 3). Donc il a été choisi parmi ses frères et sœurs au moment de la maladie de son père.

Toujours dans cette même entreprise, sa sœur a rejoint l'entreprise quelques années plus tard. La successeuse nous a révélé que : *« mon père voulait que nous tous nous travaillions dans l'entreprise comme notre grand-frère, et que moi je sois la comptable pour l'aider dans la gestion en attendant l'arrivée de mes frères »*. C'est le souhait de son père après son rétablissement. *« Mais c'est que je n'apprécie pas trop le fait de rester du matin au soir au bureau, je préfère bouger, enseigner par exemple. Il oublie aussi que je suis femme et que je dois partir un jour. Je dois me marier et fonder ma famille un jour aussi. Si je suis dans*

l'entreprise de papa, c'est juste le temps que mes petits frères terminent leurs formations professionnelles. D'ailleurs ils ont choisi cette formation pour pouvoir aider le grand frère à bien assumer la gestion de l'entreprise pour qu'elle soit plus performante et productrice, et surtout pérenne, nos enfants aussi pourront y travailler dedans dans les générations futures »

Néanmoins, nous avons eu un entretien avec un salarié de l'entreprise Cas (3) qui nous a montré que même si les décisions sont prises en parfaite collaboration, la grande partie de responsabilité est prise par l'aîné surtout à cause de son ancienneté.

Concernant le cas 4, à la mort soudaine du vieux, c'est le fils qui a pris la relève. *« Je suis ingénieur dans le même domaine que mon père en BTP. La seule différence à l'époque entre nous c'est l'expérience. Et je dirai que c'est grâce à cette formation que l'entreprise survit jusqu'aujourd'hui »* successeur cas 4

Pour le prédécesseur du cas 5 *« j'ai essayé tout au long de ma carrière de soutenir mon fils, de lui transmettre le maximum de mes connaissances parce que ce qui compte vraiment pour moi, c'est la formation »*

Pour le Cas (5), selon le successeur : *« mon père m'a choisi parce que j'étais l'aînée de plus de dix enfants que nous sommes, j'avais aussi le niveau le plus élevé parmi eux tous, je venais fraîchement d'avoir le Bac G2. J'ai commencé avec lui dans l'entreprise, mais actuellement je travaille avec deux de mes sœurs qui sont plus diplômées que moi. Ce qui nous aide beaucoup dans l'entreprise »*. L'entreprise est vraiment une « contrainte » pour le fils aîné. (Successeur Cas 5).

Pour le cas de l'entreprise (6), il était évident que le fils aîné prenne la relève après la mort inattendue de son père. Selon en partie les caractéristiques d'une famille togolaise patrilinéaire, après la mort du père, c'est son fils aîné qui hérite de son autorité. *« J'ai pris la relève en 1995 quand mon père était mort à l'âge de 55 ans très jeune suite à une courte maladie. C'est ma toute première fois de gérer l'entreprise, ce qui n'a pas été facile pour moi »*. Deux années plus tard, il a été secondé par son cousin dans l'entreprise. *« Je m'occupais seul de l'entreprise, mais tout seul, ce n'était pas tellement ça, Il fallait que je trouve quelqu'un d'autre pour m'aider alors que mes frères étaient très jeunes et n'ont pas encore fini leur étude, j'ai donc pensé à mon cousin pour qu'en semble-t-on puisse bien gérer notre bien. »*

Le successeur du cas 6 nous a révélé que : *« je suis l'aînée et je dois me sacrifier pour mes frères et sœurs, c'est la responsabilité de grand frère ou de la grande sœur, c'est la norme. Je dois le faire même si je ne veux pas. Je dirais même que je suis contraint de le faire surtout après le décès de mon père. »*

Le cas 5 et le cas 6 sont dans la même logique, mais la différence est que dans le cas 6, le successeur a intégré l'entreprise après le décès du fondateur alors que le cas 5, le fils aîné était dans l'entreprise avec le fondateur-dirigeant. Nous avons interrogé le successeur sur les raisons de son choix et il nous a répondu : *« j'ai été choisi comme gérant parce que je suis l'aînée de la famille et le mieux placé, je suis considéré comme le sauveur de la famille »*. Le prédécesseur même l'avait choisi quand lui-même il était dans l'entreprise.

On peut noter également l'apport de la famille. Pour le cas 4 *« si je suis toujours là à gérer, c'est parce que la grande famille a insisté que je sois là-bas après le décès du vieux, parce qu'au-delà du fait que j'étais l'aînée, je suis aussi dans mon domaine, donc j'avais une idée de presque tout dans l'entreprise »*

On note aussi les questions de conflits familiaux, de rivalité entre les familles. Cela est plus fréquent dans les familles polygames. Successeur cas 5 *« je suis né dans une famille polygame et je sais de quoi je vous parle. Il a parfois quelques conflits entre nous à la maison ou dans l'entreprise, mais je fais des efforts pour que cela n'affecte pas l'entreprise »*. Notons que pour régler les questions d'héritage dans les familles polygames musulmanes, beaucoup de familles s'inspirent des lois musulmanes qui considèrent que les biens appartenant au fondateur, y compris l'entreprise, sont soumis au partage entre ses ayants droits. La religion a donc un

impact important. Au début même c'est la famille qui s'accapare de tous les biens du défunt, mais cela a un peu diminué de nos jours.

Au Togo, la transmission d'entreprise d'une génération à l'autre entraîne parfois des oppositions de nature entre les héritiers, « *qu'à la difficulté qu'éprouvent les ayants droit à réunir toutes les conditions sociales, politiques ou relationnelles sans lesquelles ces actifs perdent la valeur productive* » (Dzaka et Milandou, 1994).

4.2. Discussion

Afin de discuter de manière structurée le processus de succession dans les entreprises familiales togolaises, une synthèse comparative des six cas étudiés a été réalisée. Cette synthèse met en évidence plusieurs variables clés, notamment le secteur d'activité, l'âge du fondateur, le type de structure familiale, le degré de planification de la succession, ainsi que les modalités de sélection du successeur. L'analyse révèle une relative homogénéité des pratiques, caractérisée par une faible formalisation des processus de transmission, malgré certaines spécificités propres à chaque entreprise.

Dans le souci de garantir la rigueur scientifique et le respect de l'anonymat des participants, un système de codage a été adopté pour les citations. Chaque extrait est ainsi identifié selon le statut de l'intervenant (prédécesseur, successeur ou salarié), lorsque cela est pertinent, son âge et le numéro du cas. L'analyse des données recueillies a été structurée autour de plusieurs axes correspondant aux propositions de recherche formulées.

À partir des résultats de nos six cas étudiés, nous constatons que les fondateurs souhaitent transmettre les successions à leurs descendants. Toujours dans cette ligne ils veulent aussi réellement les voir tous travailler dans l'entreprise familiale (cas 1, 2, 3 5). Même pour le cas des fondateurs déjà décédés, les héritiers préfèrent eux-mêmes prendre la relève (cas 4, 6).

Nous avons pu constater la nécessité du genre masculin dans la sélection du successeur dans la majorité des cas sauf le cas 2. Dans les cas 1 et 3 on remarque que les filles sont plutôt perçues comme des « collaboratrices » et non pas comme des successeuses. Le genre de l'individu était donc posé comme critère de base dans ce choix, il est le critère le plus important. Les filles apparaissent comme des successeurs « invisibles », tel que décrit dans la littérature ou encore « incapable ». Ce mode de sélection enferme en revanche les femmes « *dans des rôles d'épouse et de mère* » (Toukam, 2003). Il y a aussi la crainte pour l'autorité maritale de perdre son *leadership* dans la gestion de l'entreprise familiale.

Nous rejoignons par-là la littérature (Bayad M. et Barbot M. C., 2002 ; Constantinidis C. et Cornet A., 2006) qui révèle qu'il existe des préférences masculines lorsqu'il s'agit de choisir un successeur dans l'entreprise familiale. En conséquence le choix se porte sur le genre masculin, les hommes, en particulier les fils.

P1 : Le genre détermine le choix du successeur

On note aussi que le choix de la fille dépend de la nature de l'activité. Le secteur d'activité serait un atout pour le choix des filles, (cas 2).

Nous constatons également la place privilégiée que prend l'aîné dans l'entreprise dans presque tous les cas. D'un côté, cela reflète la hiérarchie de la famille (Barnes L. B., 1988). Et d'un autre côté, cela est dû au fait que ces successions sont plutôt naturelles (Yue L, 2006), c'est-à-dire elles sont liées à l'âge des personnes, donc c'était plus naturel que le fils aîné prendrait la relève que le fils cadet par exemple. À partir des cas 3 et 5, 6 même si toutes les décisions de l'entreprise sont prises collégialement, néanmoins, la plus grande part des responsabilités est prise par le fils aîné, parce qu'il est le premier à s'impliquer dans l'entreprise de son père ; et sa désignation à la tête de l'entreprise a été lié à son ordre de naissance. » successeur 5.

Nous avons aussi pu mettre en évidence que dans les familles togolaises, le fils aîné prendrait la place du patriarche après son décès. Le successeur de l'entreprise Cas 3 est le premier à s'impliquer et à intégrer l'entreprise de son père. Ainsi, pour le dirigeant actuel de l'entreprise

Cas (5), son statut d'aîné dans la famille lui conférait le droit de négocier avec son père certaines décisions qui concernent l'avenir de l'entreprise et de la famille. Dans le Cas 3, 4 et 6, avant que le frère ou la sœur intègre l'entreprise familiale pour prendre la relève, son frère aîné avait une certaine autorité dans l'entreprise.

P2 : La hiérarchie familiale est importante dans le choix du successeur

Par ailleurs, les discours que nous ont tenus les prédécesseurs des Cas (1) et (5) montrent que ces derniers perçoivent la succession plus au sens large. Ils choisissent donc un successeur dont ils sont sûrs qu'il ne va pas dilapider les fonds de l'entreprise. La moralité semble donc plus déterminante que les compétences aux yeux de ces fondateurs. Les constatations présentées par les cas (1), (3) et (5) montrent que les prédécesseurs n'ont pas évidemment basé leur choix sur « la notion de compétence », Cet état de fait rejoint parfaitement les constatations de Yue L. (2006) selon lesquelles la loyauté est le principal critère pris en considération par les fondateurs.

P3 : Les compétences du successeur n'influencent pas le choix du successeur

Concernant la notion d'engagement, les prédécesseurs ou successeurs ne sont pas trop exigeants. Étant donné qu'un héritier prendrait la relève de l'entreprise, les prédécesseurs trouvent que la notion d'engagement accompagne le successeur dans sa direction ou gestion, mais ne détermine pas son choix

P4 : L'engagement du successeur ne détermine pas le choix du successeur

Tout d'abord, on note une absence significative de planification de la succession, étroitement liée à la difficulté des fondateurs à envisager leur retrait de l'entreprise. En effet, bien que ces derniers expriment une volonté de transmettre leur activité, ils restent fortement attachés à leur rôle de dirigeant et tendent à repousser le moment de la transition. Cette posture est illustrée par les propos d'un successeur : « *Il n'y a pas de retraite dans le secteur privé* » (Successeur, Cas 4, 40 ans). Cette situation contribue à retarder la mise en place de dispositifs formels de transmission et favorise des successions improvisées.

Ensuite, les relations familiales apparaissent comme un facteur central dans le processus de succession. Les interactions entre le prédécesseur et le successeur sont généralement marquées par un climat de confiance, facilitant l'intégration progressive de ce dernier dans l'entreprise. Comme le souligne un répondant : « *Il m'a fait confiance, je ne peux pas trahir cela* » (Successeur, Cas 5, 35 ans). Toutefois, cette confiance repose essentiellement sur des mécanismes informels, en l'absence de structures de gouvernance telles que des conseils de famille ou des chartes familiales.

La plupart des familles togolaises suivent encore le modèle patriarcal traditionnel, selon lequel la transmission de l'affaire familiale se fait en ligne masculine. Cet ordre familial découle de l'idée maîtresse que les aînés connaissent le début des histoires lorsque les cadets n'en savent que la fin. Le choix de « l'aîné mâle » pour remplacer le père-dirigeant reste la norme dominante, comme le montrent de nombreux cas de notre étude (cas 3, 4, 5, 6). Ce qui confirme le schéma de Lansberg (1999) dans ses travaux sur les nouvelles générations de successeurs. Ce type de transmission mécanique consiste à considérer l'aîné comme le successeur naturel du père dans la famille, car il est susceptible d'avoir plus d'expérience et de sagesse. En ce sens, il bénéficie d'une forme de « *droit au fauteuil* » qui pousse les autres enfants à lui devoir subordination et respect. Il est donc appelé à reprendre l'entreprise familiale pour la faire fructifier, avec la mission de transmettre ses connaissances aux plus jeunes. Généralement, son destin semble écrit d'avance, même si les perspectives économiques et managériales sont peu florissantes et que l'accès aux fortes responsabilités peut paraître lointain.

D'une part, l'absence de planification observée rejoint les travaux de Ivan Lansberg, qui évoque le « *complot de la relève* » pour désigner la tendance des dirigeants à éviter la question de la succession. Cette situation semble particulièrement prégnante dans les contextes africains, où la transmission est souvent perçue comme un sujet sensible.

D'autre part, la prédominance du genre masculin dans le choix du successeur confirme les analyses de Emmanuel Todd, selon lesquelles les structures familiales traditionnelles reposent sur une logique patriarcale favorisant les hommes dans les processus de transmission.

Par ailleurs, le caractère souvent imprévu de la succession met en évidence une différence notable avec les modèles occidentaux, qui insistent sur la planification stratégique et la préparation progressive du successeur. Dans le contexte togolais, la succession apparaît davantage comme une réponse à une situation de crise que comme un processus anticipé.

À partir des résultats empiriques, les facteurs socioculturels, notamment le genre, la hiérarchie familiale et les normes traditionnelles influenceraient le processus de succession généralement non planifié, souvent déclenché par des événements imprévus, et aboutissant à la désignation d'un successeur sur la base de critères sociaux tels que le rang familial ou la loyauté, plutôt que sur des compétences managériales.

Par ailleurs, les résultats révèlent une faible préparation des successeurs. Dans la majorité des cas, ces derniers accèdent à des responsabilités importantes sans avoir bénéficié d'une formation adéquate ou d'un accompagnement structuré. Cette situation est particulièrement visible dans les cas où la succession intervient à la suite d'un événement imprévu, comme une maladie ou un décès. Ainsi, un successeur affirme : « *Il ne m'a jamais appris à diriger* » (Successeur, Cas 6, 38 ans), traduisant le caractère abrupt et non anticipé de la transition.

En outre, l'analyse met en évidence l'influence déterminante du genre dans le choix du successeur. Les résultats montrent une nette préférence pour les héritiers masculins, souvent indépendamment de leurs compétences ou de leur implication dans l'entreprise. Cette logique est explicitement formulée par un fondateur : « *Automatiquement c'est le garçon* » (Prédécesseur, Cas 1, 61 ans). Les femmes sont ainsi généralement reléguées à des rôles secondaires, reflétant le poids des normes socioculturelles dans le contexte étudié.

L'analyse comparative des différents cas permet d'identifier des régularités fortes ainsi que certaines divergences. Parmi les éléments communs, on observe une absence quasi généralisée de planification de la succession, une forte dépendance à la figure du fondateur et une transmission souvent déclenchée par des événements imprévus. De même, la préférence accordée au fils aîné constitue une constante, traduisant l'influence de la hiérarchie familiale traditionnelle.

Cependant, des différences apparaissent entre les cas, notamment en ce qui concerne le rôle des compétences dans le choix du successeur ou encore l'intensité des conflits familiaux. Ces derniers sont particulièrement marqués dans les contextes de familles polygames, où les rivalités entre héritiers peuvent complexifier le processus de succession.

Les résultats de cette recherche contribuent à enrichir la littérature sur les entreprises familiales en mettant en évidence les spécificités du contexte africain et togolais. Ils remettent en question les approches universalistes de la succession, en montrant que celle-ci ne repose pas uniquement sur des logiques économiques, mais qu'elle est profondément ancrée dans des dynamiques sociales et culturelles.

Ainsi, la succession dans les entreprises familiales togolaises peut être définie comme un processus socialement construit, culturellement déterminé et faiblement planifié. Cette recherche ouvre également des perspectives pour de futurs travaux portant sur l'intégration du genre dans les modèles de gouvernance des entreprises familiales en Afrique

5. Conclusion

L'objectif primordial de cette recherche est d'analyser les phénomènes de succession dans les entreprises familiales au Togo. D'une façon complémentaire à la majorité des autres recherches qui ont tenté d'analyser la succession dans le contexte européen ou américain, nous avons

essayé d'étudier les déterminants qui peuvent influencer le choix du successeur et la planification et de la succession dans le contexte africain plus précisément au Togo.

Les résultats dégagés à travers notre étude de cas fondée sur la méthode des récits de vie et effectuée auprès de six entreprises familiales togolaises nous ont permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs. Ces facteurs seront importants de considérer pour la réussite du processus successoral qui joue un rôle important dans la pérennité des entreprises familiales. Ainsi, nous avons tout d'abord pu avancer l'idée que la planification de la succession constitue un facteur déterminant pour la réussite de la succession. Cette planification n'est initiée que suite à la prise de conscience du prédécesseur de son intention de continuité de sa volonté de se retirer de l'entreprise, ce qui peut expliquer que les héritiers n'accèdent au rôle complet de dirigeant qu'à la disparition du prédécesseur. Cette préparation permet de transmettre l'entreprise au temps opportun et dans de meilleures conditions.

Un autre résultat que nous avons pu démontrer touche la qualité de la relation entre le prédécesseur, son successeur et les membres de la famille. En effet, ce facteur paraît capital au bon déroulement du processus de succession dans la mesure où une bonne relation entre ces deux principaux acteurs clés permet d'anticiper les résistances que le prédécesseur pourra affronter au moment de l'intégration du successeur et lors de son désengagement des activités de l'entreprise. Cette relation doit être basée sur la collaboration, la communication et le respect mutuel et surtout sur la confiance mutuelle. De même que pour les autres de la famille. En effet, plus le degré de confiance est élevé, plus la relation est solide pour faciliter le transfert de l'entreprise, et assurer sa pérennité. Elle est aussi influencée par la succession volontaire du successeur. En fait, si le successeur choisit volontairement de succéder, il sera plus motivé de bien gérer l'entreprise et de garantir sa pérennité.

Toujours dans l'objectif de notre recherche, nous avons déterminé les facteurs intervenant dans le choix du successeur lors de la succession.

Afin de répondre à notre problématique, nous nous sommes intéressés à quatre facteurs principaux qui nous semblaient les plus importants selon la revue de la littérature. Ces facteurs sont respectivement : le genre et la hiérarchie familiale, les compétences du successeur et l'engagement du successeur. Notre étude exploratoire auprès des six entreprises familiales algériennes nous a permis de retenir les facteurs qui privilégient à savoir le genre et la hiérarchie familiale. Ainsi, bien que les dirigeants actuels aient montré leurs compétences, le genre de l'individu était un critère de base dans ce choix, les garçons de la famille étaient perçus comme des « successeurs naturels », par contre les filles sont perçues comme « des collaboratrices » ou des « successeuses » non naturelles et incapables. À côté de ce critère de genre de l'individu, vient ensuite la hiérarchie familiale qui semble aussi plus déterminant que les compétences et l'engagement aux yeux des fondateurs et autres parties prenantes.

Parmi la panoplie de stratégies de recherches habituellement utilisées dans les sciences de la gestion et dans les sciences sociales, l'étude de cas était, en ce qui nous concerne, la plus appropriée pour nous permettre de comprendre en profondeur le phénomène en émergence nous préoccupant. Bien sûr, la stratégie pour laquelle nous avons opté comporte des limites dont les principales proviennent du petit nombre de cas à l'étude de même que des critères d'échantillonnages spécifiques au phénomène étudié, ne permettant d'aucune manière la généralisation des résultats, ce qui nous devons le concéder, n'était pas non plus notre objectif. La méthodologie de l'étude de six cas si elle est pertinente, elle peut présenter un certain nombre de lacunes. La première limite de cette méthode est la technique des entretiens qui ne permet pas parfois d'obtenir les réponses attendues. De plus, la question qui se pose parfois est celle de savoir si les interviewés répondent de manière sincère ou s'ils disent ce que le chercheur a envie d'entendre.

Dans le cas présent, une autre difficulté s'est présentée, à savoir la transcription des entretiens. Ce travail s'est avéré particulièrement long et complexe, car malgré des entretiens réalisés en

langue française, les conversations se déroulaient bien souvent en langues vernaculaires. Une double difficulté de traduction avec le risque de perdre le sens de certains mots) et de codification. Cela a orienté le choix d'une analyse thématique manuelle.

La seconde limite tient à la taille et la nature de l'échantillon. En effet, selon Santiago (2000), la taille et/ou la nature de l'entreprise sont parmi les facteurs pouvant exercer une influence sur le processus de succession. Or, dans ce travail, même si l'échantillon paraît diversifié, il est principalement constitué de petites et moyennes entreprises familiales.

Enfin la dernière limite de cette recherche correspond au refus de plusieurs entreprises de participer à notre recherche et certains répondants considèrent que l'information recueillie est très personnelle et refuse par la suite d'y répondre. La question est alors celle de savoir si les grandes entreprises familiales seraient confrontées aux mêmes difficultés et dans quelle mesure les facteurs de planification et de choix seraient pertinents dans le processus de succession, ou si les facteurs retenus dans le processus de succession permettent de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des E.F au Togo ou aux E.F d'autres pays.

Références :

- (1). Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(3) , 33-79.
- (2). Astrachan, J.-H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy : a closer look. *Family Business Review* XVI(3), , 211-219.
- (3). BOUNGOU, B. J.-C. (2005). Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine. *Revue Internationale PME* ,VOL 18, , 11-30.
- (4). Boussagnet.S. (2008). Prise de fonction d'un reprenneur de PME : Repérage des conditions de facilitation et d'activation facilitation et d'activation. *Revue de l'entrepreneuriat*, 7 : 1 , 39-61.
- (5). Cadieux, L., & Brouard, F. (2009). La transmission des PME perspectives et enjeux. . *Presse de l'Université du Québec*.
- (6). Cadieux, L., & Lorrain, J. (2004). La succession dans les pme familiales : Vers une typologie de rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur. *7ème CIFEPME - 27, 28 et 29 Octobre* .
- (7). Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches*. 3e éd.
- (8). Cunningham, J.-G., & Ho, J. (1994). Succession in entrepreneurial organizations : a comparison of successful and less successful cases. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11(3) , 79-96.
- (9). DUCK.B et al. (2006). Passing the bottom: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing* .
- (10). Dunn, B. (1999). The family factor: the impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, XII(I) , 41-55.
- (11). Dyer, G., & Handler, W.-C. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1) , 71-83.
- (12). Dzaka, T. e. (1994). L'entrepreneuriat congolais à l'épreuve des pouvoirs magiques : une face cachée de la gestion culturelle du risque ? . *Politique africaine*, 56. , 108-118.
- (13). E., G., & Lincoln, Y. (Guba E. & Lincoln Y. (1994), « Competing paradigms in qualitative research », Handbook of). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2. , 163-194.
- (14). E., V., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family business review*, 18:4 , 283-303.

- (15). E., V., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family business review*, 18:4 , 283-303.
- (16). F., V. C., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, vol. 18, n° 4 , 321-345.
- (17). Fattoum, S., & Fayolle, A. (2005). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *Série de recherche Lyon* , 2-39.
- (18). JENSEN, M., & MECKLING, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and capital structure. *Journal of Financial Economics* , 3, 305-360.
- (19). Jonovic, D. J. (1982). The second-generation boss: a successor's guide to becoming the next owner-manager of a successful Family Business. *Cleveland, OH: The University Press*.
- (20). Kaslow, F.-W., & Kaslow, S. (1992). The family that works together: special problems offamily business. *Work, Families and Organizations* , 312-361.
- (21). Kets de Vries, M.-F. (1993). The dynamics offamily controlled firms : the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21 , 59-71.
- (22). L., C. (1999). La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes ». *mémoire* , 183.
- (23). L., C. (2008). La transmission des PME familiales : une étude exploratoire sur les compétences des successeurs. *Les 2ème Journées Georges Doriot, Paris, 15 et 16 mai*.
- (24). Malone, S.-C. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business. *Business Sourcebook II Georgia : Omnigraphics inc.* , 61-69.
- (25). MARIE, A. (1997). Les structures familiales à l'épreuve de l'individualisation citadine. *M. Pilon, T. Locoh, E. Vignikin et P. Vimard (dir.), Ménages et familles en Afrique, approches des dynamiques contemporaines, Paris, CPD, chapitre 14*.
- (26). Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A., & Chua, J. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18:5, , 667-687.
- (27). Sonnenfeld, J. (1988). The hero's farewell. *Oxford University Press, New York*.
- (28). Yu A., E. A. (2012). The Landscape of Family Business Outcomes. A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family Business Review*, 25(1) , 33-57.
- (29). Yue, L. (2006). Entrepreneuriat familial et succession: enquête dans la province du Zhejiang. . *Perspectives chinoises*, 95 , 28-38.