

# **Les PME familiales face à l'épreuve de la transmission intergénérationnelle: une relève avec un processus complexe.**

## **Family SMEs facing the test of intergenerational transmission: a succession with a complex process.**

**Youssef TICHOUA**

Enseignant chercheur, FSJES ait Melloul, Université Ibn Zohr.  
Laboratoire d'études et recherches en sciences économiques et management (LERSEM)  
y.tichoua@uiz.ac.ma

### **Résumé :**

Selon la documentation consultée, l'entreprise familiale constitue la forme d'entreprise la plus répandue dans l'industrie privée et joue un rôle clé dans l'économie de n'importe quel pays du monde. Elle est au cœur de l'économie marocaine depuis des décennies et représente 95% des formes d'organisations dominantes dans notre pays. Elle combine parallèlement la gouvernance de l'entreprise elle-même et la gestion familiale. Une particularité qui soulève tant de questions fondamentales sur sa durabilité sur le territoire national.

La transmission de ce type d'entreprise est aujourd'hui perçue comme un enjeu économique et social important pour le maintien de la structure économique locale en conservant les savoir-faire sur notre territoire, c'est aussi un grand défi à relever par son dirigeant afin d'assurer sa continuité et sa pérennité intergénérationnelle.

Cet article a ainsi pour vocation d'explorer l'opération de la transmission générationnelle dans le contexte des PME familiales afin de mieux comprendre le déroulement de son processus.

La nécessité de comprendre et de décrire ce type de transmission nous a conduits à la sélection de huit cas ayant réussi leur transfert à l'autre génération, à l'aide un guide d'entretien basé sur l'approche «life story» afin d'exprimer une partie de l'expérience vécue par les cas participants.

Les conclusions de la présente étude révèlent que le processus de la transmission des unités familiales est varié selon le motif du départ du prédécesseur, le type du successeur et la technique de la transmission choisie.

**Mots clés :** PME familiale, Transmission, Processus, Prédécesseur, Successeur.

### **Abstract:**

According to the literature, the family business is the most responsive form of business in private industry and plays a key role in the economy of any country in the world. It has been at the heart of the Moroccan economy for decades and represents 95% of the dominant forms of

organization in our country. At the same time, it combines corporate governance and family management. A peculiarity that raises so many fundamental questions about its sustainability on the national territory.

The transfer of this type of business is today perceived as an important economic and social issue for maintaining the local economic structure by preserving the know-how on our territory, it is also a great challenge to be taken up by its leader to ensure its continuity and its intergenerational durability.

This article therefore aims to explore the operation of generational transmission in the context of family SMEs in order to better understand the process.

The need to understand and describe this type of transmission led us to select eight cases that had successfully transferred to the other generation, using an interview guide based on the "life story" approach to express part of the experience of the participating cases. The results of this study show that the transfer of family units varies according to the reason for the predecessor's departure, the type of successor and the mode of technical chosen.

**Keywords:** Family SME, Transmission, Process, Predecessor, Successor.

## INTRODUCTION

Dans le monde des affaires, il est remarquable depuis maintenant quelques années, qu'il était avant tout question de la fondation d'une société et non du transfert ou le rachat d'une entreprise. Il y a donc une prise de conscience importante pour relever cet enjeu. Or, l'entrepreneuriat ne se focalise pas seulement au fondement des entreprises, mais derrière ce, il se cache un autre défi tout aussi requis, il s'agit de soutenir et de protéger les affaires existantes. La relève d'entreprise, c'est aussi la pérennité et la continuité de l'entrepreneuriat.

Au Maroc, les jeunes entrepreneurs ayant installé leurs affaires depuis les années 60, atteignent aujourd'hui l'âge légal de leur mise à la retraite et susceptible de se retrouver face au défi de se détacher de leurs entreprises. Ainsi, il est temps pour ces entrepreneurs de procéder à l'innovation managériale au sein de l'organisation de leurs entreprises. Selon MESSAOUDI A *et al.*, (2021), le développement de l'innovation managériale est une force pour les petites et moyennes entreprises à caractère familial en renforçant leur compétitivité, en veillant à leur adaptation à l'environnement, en améliorant leur performance, en provoquant des changements internes, ainsi que l'efficacité et l'efficacité managériale au niveau interne

Plusieurs modèles et théories ont essayé de formuler des explications pour un tel transfert générationnel. Il est donc impératif de s'intéresser aux comportements des PME familiales lorsqu'elles seront face à leur transmission générationnelle, afin d'avoir une meilleure compréhension de déroulement du processus de cette relève.

Cet article a ainsi pour vocation d'explorer la stratégie de transmission au sein des PME à caractère familial afin de mieux comprendre le déroulement de son processus. Ainsi, il vise à comprendre et à décrire comment, au sein des PME familiales qui ont réussi leur transfert intergénérationnel, les chefs d'entreprise amènent leur(s) successeur(s) dans l'entreprise afin d'être acceptés, crédibles, légitimes et d'acquérir un leadership avec l'avancement du processus de succession ?

Les conclusions de la présente recherche nous montrent clairement que le processus de la transmission au sein des PME à caractère familial est varié en fonction de la nature du départ du prédécesseur, d'origine de nomination du successeur et de la technique de transmission choisie, et nous ont permis de proposer deux modèles de recherche. Le premier synthétise les résultats de notre investigation théorique sur le fonctionnement de la transmission des unités à

caractère familial et le deuxième récapitule les résultats de notre recherche empirique sur ledit processus.

L'élaboration de cette question est traitée dans quatre parties principales. La première vise à situer l'étude dans un cadre théorique: notre recherche conceptuelle consiste en une compréhension approfondie du processus de transmission générationnelle des unités à caractère familial. La deuxième, concerne les considérations méthodologiques de notre recherche qualitative exploratoire menée auprès de huit petites et moyennes entreprises marocaines à caractère familial ayant réussi leur transmission générationnelle, résultant d'un guide d'entretien basé sur l'approche des récits de vie. La troisième partie rassemble les résultats de l'étude. La quatrième et la dernière partie porte sur la discussion de ces résultats.

## **1. L'ETAT DE L'ART SUR LA COMPREHENSION DU PROCESSUS DE TRANSMISSION**

Dans le contexte de recherches dans la discipline de la transmission des entreprises à caractère familial, la première question évidente à aborder est : "Qu'est-ce que la transmission?".

Selon CADIEUX L (2004), la transmission d'entreprise n'est pas bien définie car la littérature n'a pas encore atteint un consensus académique sur le sujet. Certains auteurs (CADIEUX L, 1999; HUGRON P et DUMAS C, 1993) définissent le concept comme la passation intergénérationnelle du capital et des connaissances managériales d'une entreprise. Pour CHUA J.-H et *al.*, (1999) et HANDLER W.-C (1990) (cités par CADIEUX L, 2004), la transmission d'une entreprise implique uniquement le transfert des compétences managériales de l'organisation sans prendre en compte le transfert des actifs de l'entreprise. Pour d'autres auteurs, la transmission est considérée comme un processus étalé dans le temps au cours duquel le propriétaire-dirigeant se désengage progressivement, alors que dans le même temps le rôle du nouvel arrivant s'accroît (CHURCHILL N.C et HATTEN K. J, 1987; LONGENECKER J.G et SCHOEN J.E, 1978).

Ainsi, quelle que soit la définition retenue, la transmission d'entreprise est toujours un processus par étapes à deux dimensions intrinsèques avec des enjeux différents selon le mode de transfert choisi. Ce processus de transfert d'entreprise s'appuie sur différents modèles (1-1) et théories (1-2).

## 1-1. Modèles

En vertu de la documentation référée à propos du sujet de la transmission au sein des PME à caractère familial, nous avons constaté que le fonctionnement de ladite transmission est un processus à deux dimensions intrinsèques : l'une managériale et l'autre patrimoniale. Les deux n'évoluent pas au même rythme et ne durent pas non plus le même temps (CAILLETTE F, 2006; DAVID S et ST-CYR L, 2005; MORRIS M-H et *al.*, 1997; CHURCHILL N-C et HATTEN K. J, 1987; FAMA E-F et JENSEN M-C, 1983). Chacune de ces dimensions comporte quatre étapes distinctes, successives et évolutives.

Par conséquent, le processus de transmission managériale vise à changer le management, il s'agit d'un enjeu opérationnel et stratégique de préparer le nouvel entrepreneur à intégrer sa nouvelle fonction de direction tout en préparant l'ancien entrepreneur à sortir de son rôle de manager (BOUSSAGUET S, 2005 et CADIEUX L, 2005). En termes de transfert d'actifs, le mécanisme apporte un autre aspect et nécessite l'intervention, en plus des parties impliquées, d'autres intervenants (comptables, avocats, notaires, fiscalistes, etc.) afin de régler toutes les questions juridiques et fiscales, et donc la concrétisation et la conclusion de divers documents concernant le transfert des actifs de l'entreprise familiale (HUGRON P, 1992).

Dans ce sens, HUGRON P (1992) propose un modèle concernant le succès du fonctionnement de la succession des organisations familiales tout en faisant la distinction entre les deux procédés de transfert des unités familiales : managérial et patrimonial.

### **Tableau n° 1 : Modèle de réussite du processus successoral**

Processus de transfert de la direction		Processus de transfert de la propriété	
<i>Étape 1 : L'incubation</i>		<i>Étape 1 : La fixation du modèle d'évolution</i>	
<b>Contenu</b>	Intéresser les enfants Renforcement positif Endoctrinement	<b>Contenu</b>	Issu du système des valeurs – Liste de principes et objectifs
<b>Lieu</b>	Contexte familial	<b>Lieu</b>	Contexte familial et de l'entreprise
<b>Intervenants</b>	Parents	<b>Intervenants</b>	Famille, prédécesseur
<i>Étape 2 : Le choix</i>		<i>Étape 2 : La consultation d'experts</i>	
<b>Contenu</b>	Évaluation des candidats, critères situationnels et qualitatifs Choix implicite confirmé par le temps	<b>Contenu</b>	Montage juridique et fiscal pour formaliser la dévolution selon les principes et objectifs soumis
<b>Lieu</b>	Contexte familial	<b>Lieu</b>	Entreprise et bureau d'experts
<b>Intervenants</b>	Prédécesseur, famille	<b>Intervenants</b>	Tiers: comptables, avocats, notaires, fiscalistes
<i>Étape 3 : Le règne conjoint</i>		<i>Étape 3 : Les choix des solutions disponibles</i>	
<b>Contenu</b>	Quatre types de transfert, trois cheminements possibles, durée variable	<b>Contenu</b>	Précision des objectifs, choix du compromis satisfaisant
<b>Lieu</b>	Contexte d'entreprise	<b>Lieu</b>	Entreprise
<b>Intervenants</b>	Prédécesseur, successeur	<b>Intervenants</b>	Prédécesseur, successeur, experts
<i>Étape 4 : Le désengagement</i>		<i>Étape 4 : La sanction et la mise en œuvre</i>	
<b>Contenu</b>	Causes rarement volontaires (âge, maladie, décès)	<b>Contenu</b>	Signature des divers documents, aspect symbolique important, fin d'un processus et début d'un autre
<b>Lieu</b>	Contexte d'entreprise	<b>Lieu</b>	Entreprise
<b>Intervenants</b>	Prédécesseur	<b>Intervenants</b>	Prédécesseur, successeur

Source: Hugron P, 1992.

Un deuxième modèle a été proposée dans le même sens par KOFFI V (2008), elle a mis l'accent sur les phases de la transmission managériale sans inclure le côté patrimonial de la transmission et cela en fonction des responsabilités assumées par le père-prédécesseur que ce soit avec son fils-successeur ou avec l'organisation. Ce modèle, montre de manière plus précise l'implication et l'évolution des rôles des deux acteurs concernés, le fils-successeur et le père-prédécesseur durant l'avancement de la transmission/reprise de leur entreprise.

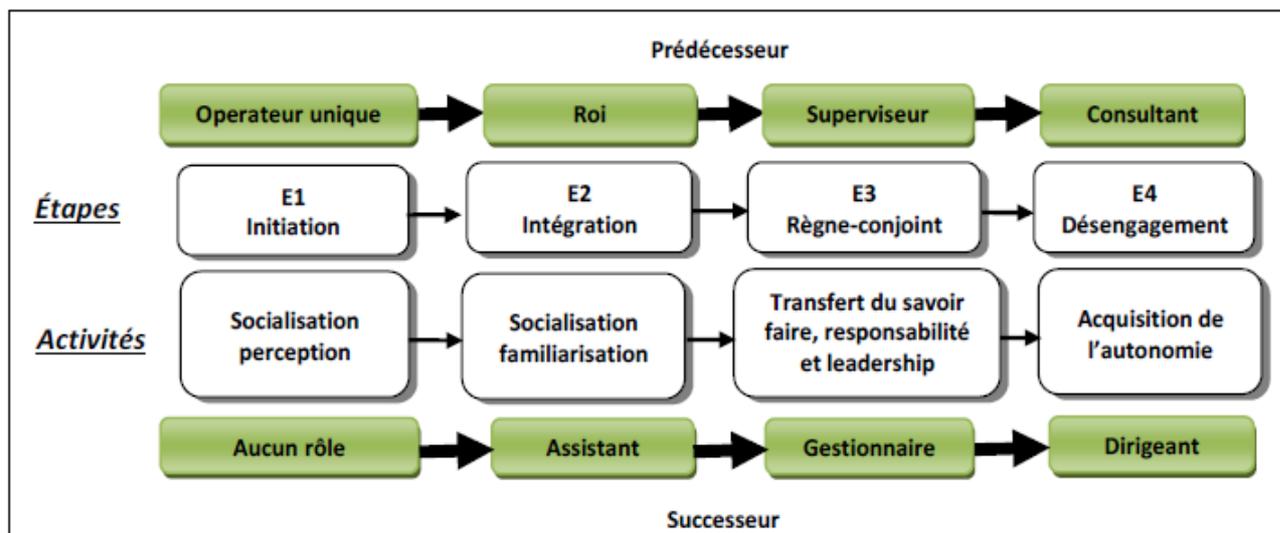


Figure n° 1 : Processus de succession : une vue d'ensemble

Source: KOFFI V, 2008.

Les phases présentées dans les deux modèles de transfert de leadership ci-dessus peuvent être résumées en quatre étapes: initiation, intégration, règne-conjoint et désengagement. Chacune de ces étapes implique des décisions, des activités et des défis importants qui diffèrent selon le type d'acteur impliqué.

- *La phase d'initiation* : il s'agit de la période de socialisation du nouvel entrepreneur, qui commence dès que le père-prédécesseur entame à amener ses fils-successeurs de leur enfance avec lui sur le lieu de travail, et ne se termine que lorsque la tâche d'intégration à temps plein de ces successeurs à l'entreprise est accomplie (CADIEUX L et LORRAIN J, 2002). Selon KOFFI V (2008), c'est durant cette phase que les successeurs potentiels manifestent leur intérêt pour la cellule familiale et assurent leur socialisation. Elle se caractérise donc par le transfert intergénérationnel des normes, des valeurs et des processus de manière graduelle, ainsi que de l'ensemble des qualités personnelles et comportementales, des compétences et de l'éthique de travail qui permettent au successeur de s'attacher symboliquement à l'organisation (KOFFI V, 2008). Bien que l'existence du successeur soit déjà effective dans l'organisation, il reste temporairement sans rôle et le prédécesseur assume seul la responsabilité de son entreprise en tant qu'opérateur unique.

- *La phase d'intégration* : On parle de la phase d'apprentissage pour les nouveaux arrivants, inaugure dès le moment où les successeurs annoncent leur arrivée discontinue dans l'entreprise. Ainsi, les successeurs sont à un stade où ils doivent développer leurs compétences managériales et leurs connaissances techniques et posséder des capacités managériales et entrepreneuriales suffisantes pour contribuer à la pérennité et à la croissance de l'organisation

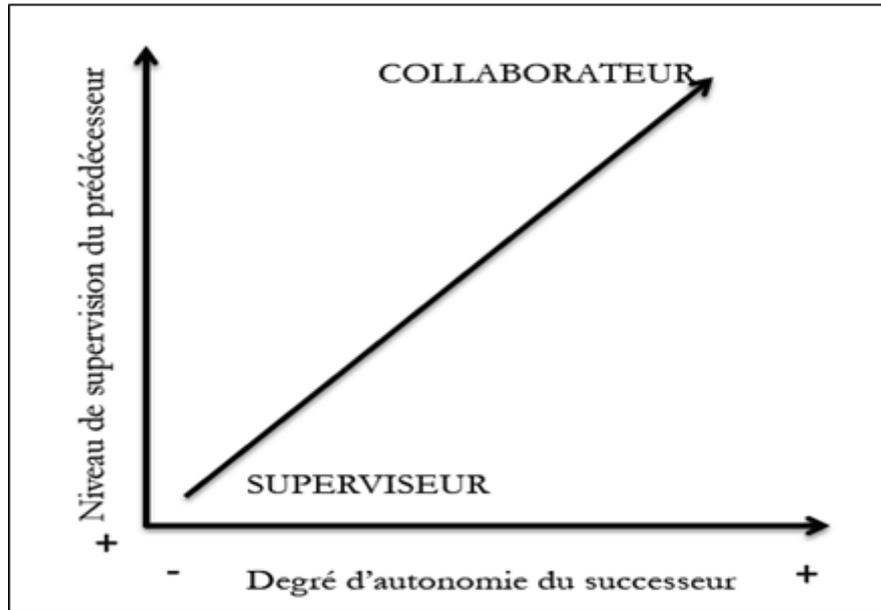
(HAMROUNI D-A et MNASSER K, 2008). Il est donc probable que le transfert d'expérience, de responsabilités et de pouvoir commence à ce stade, puisque ce partage dépend du stade du processus de transmission auquel l'entreprise atteint (KOFFI V, 2008). C'est pourquoi l'auteure appelle "assistant" le rôle du successeur alors que le rôle du prédécesseur est celui du "roi".

- *La phase de règne conjoint* : C'est un stade d'interaction entre l'ancien et le nouveau dirigeant, et donc les deux travaillent donc côte à côte (HUGRON P, 1992). Cette étape se qualifie par la déclaration officielle de l'arrivée des fils-successeurs dans l'affaire familiale (STAVROU E-T, 1998) cité par (CADIEUX L, 2004), et donc le partage progressif de l'autorité et des responsabilités, jusqu'à ce que les nouveaux arrivants deviennent autonomes dans leurs décisions et acquièrent un leadership propice au pilotage de l'organisation. Cela leur permet d'être des gestionnaires de l'organisation, alors que leurs prédécesseurs sont des superviseurs.

- *La phase de désengagement* : Dans la littérature, cette phase consiste en un désengagement formel du père-prédécesseur et l'annonce solennelle de la passation complète du leadership, des responsabilités, du pouvoir au fils-successeur (HUGRON P, 1992 ; CHURCHILL N-C et HATTEN K. J, 1987) et, dans certains cas, des actifs de l'entreprise (si les deux transferts sont préparés simultanément). Il arrive parfois que les pères-prédécesseurs arrêtent le processus de transmission au stade de règne conjoint s'ils estiment encore pouvoir diriger l'entreprise et s'opposent à leur fils-successeur. Néanmoins, si le dirigeant sortant parvient à céder sa place à la tête de l'organisation au profit du nouveau venu, alors il endosse le rôle d'assistant de ce dernier tandis que l'autre devient le dirigeant de l'entreprise reprise.

Quant au processus de transmission patrimoniale, il se divise aussi en quatre étapes distinctes, successives et évolutives (HUGRON P, 1992). Tout d'abord, c'est dans la phase de démarrage que sont discutés les préparatifs du partage des biens familiaux. La deuxième est la phase de prise de décision, au cours de laquelle les familles envisagent différentes options et choisissent celle qui correspond le mieux à leurs intérêts. La troisième phase est celle de la consultation, au cours de laquelle des experts interviennent pour accompagner les familles dans diverses approches managériales, juridiques, économiques et financières. Enfin, le stade d'approbation (finalisation) représente la signature des documents de transfert de propriété. Il est à noter que, dans le cas du départ soudain des pères prédécesseurs, le processus de transfert des biens et même la gestion de l'organisme peuvent être réalisés en une seule fois sans passer par ces étapes, s'il n'a pas encore été réalisé.

Quant à CADIEUX L (2004), elle a proposé un modèle qui représente l'évolution de niveau de supervision de l'ancien dirigeant par rapport au degré d'indépendance du nouvel entrepreneur dans la phase de la gouvernance commune.



*Figure n° 2: La dynamique du style de leadership du prédécesseur et du degré d'autonomie du successeur dans la phase de règne conjoint.*

*Source: CADIEUX L, 2004.*

Selon l'auteure, ce modèle suppose qu'il est logique que les rôles joués par les pères-prédécesseurs se développent progressivement avec l'avancement du processus du transfert, dans la mesure où tant que le successeur est indépendant dans son aptitude à la prise des décisions, tant que le prédécesseur besoin d'accomplir un rôle qui exige un mode de conduite plus collaboratif.

Le processus de la transmission managériale cité par les trois modèles précités est récapitulé dans notre modèle théorique du processus de passation du pouvoir entre le prédécesseur et son successeur, ce modèle retrace une démarche qui comprend quatre phases du processus de la transmission.

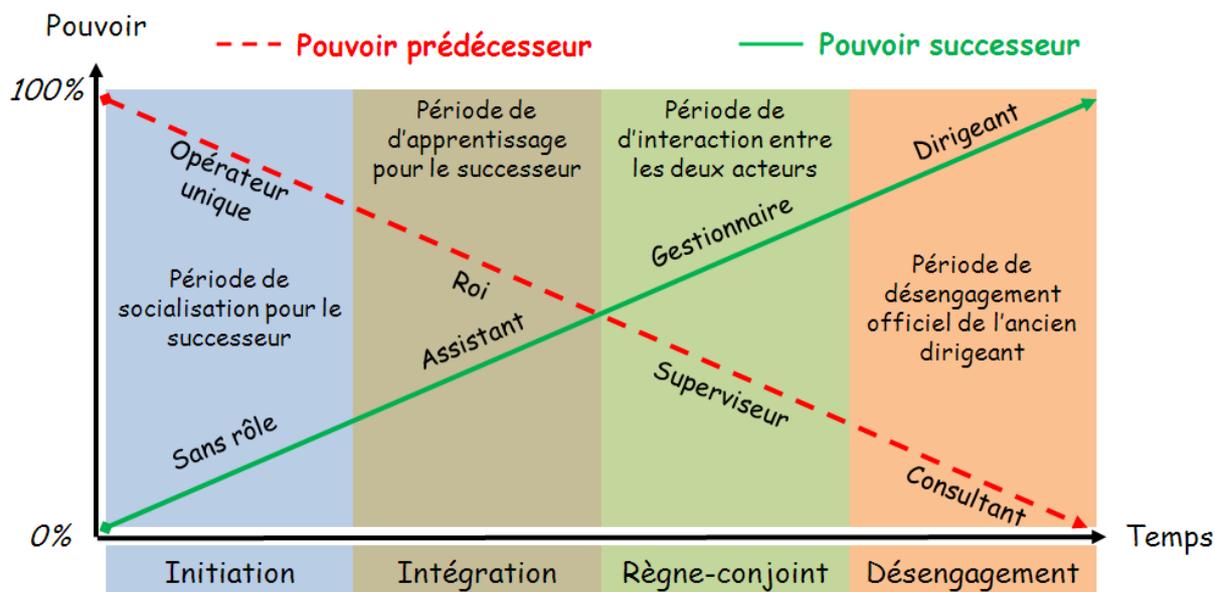


Figure n° 3: Modèle théorique du processus de passation du pouvoir entre le père-prédécesseur et son fils-successeur

Source: Élaboré par l'auteur.

La transmission d'une PME familiale est, donc, un processus de deux dimensions comprenant plusieurs étapes avec un échange de rôles entre le prédécesseur et son successeur. En termes du transfert du pouvoir et avant que le successeur intègre l'affaire familiale, le prédécesseur détient la totalité du pouvoir et chaque fois que le successeur avance dans l'intégration de l'entreprise, le prédécesseur dépossède peu à peu le pouvoir et son rôle se diminue, en faveur de son successeur jusqu'à son désengagement définitif dans l'entreprise. À ce moment, le successeur détient le pouvoir à 100% et joue le rôle du dirigeant de l'entreprise.

En effet, le successeur dès son initiation, avec sans aucun rôle dans l'entreprise, a besoin de se socialiser et de se familiariser avec les rouages de l'entreprise afin d'acquérir les valeurs et les attitudes de l'entreprise. La période d'apprentissage pour ce successeur commence dès la phase d'intégration à l'entreprise en tant que assistant, la période où il doit développer ses compétences techniques en contactant avec le personnel et de concevoir et vérifier l'environnement organisationnel de l'affaire familiale. Le successeur a besoin, en outre, d'une période de transition avec son prédécesseur pour accéder à la direction de l'entreprise reprise en tant que gestionnaire, cette période ne peut être assurée qu'à la phase de règne conjoint, où les deux intéressés travaillent côte à côte afin que le successeur démontre sa légitimité managériale. Le développement de ses compétences entrepreneuriales pour démontrer sa légitimité patronale, ne peut se faire qu'à la phase de désengagement officiel du prédécesseur, et donc l'acquisition du titre du nouveau dirigeant de l'affaire familial pour le successeur.

Le fonctionnement de la transmission dans les PME familiales s'est également construit à l'issue de différentes théories.

## 1-2. Théories

Pour nous, la compréhension du déroulement du processus de transmission fait appel à quatre théories qui n'ont pas été communément abordées ensemble dans la littérature sur ce type de transfert. C'est dans cette perspective intégrée que, dans ce paragraphe, nous allons aborder ces quatre théories par rapport à la problématique étudiée.

- *La théorie de l'agence* : Selon JENSEN M.C et MECKLING W.F (1976) cités par (COLOT O, 2007), les problèmes d'agence découlent de la dissociation de la propriété et du contrôle de l'entreprise. Dans les PME familiales, le propriétaire et le dirigeant sont souvent la même personne ou des membres proches de la famille qui ont généralement des ambitions et des préoccupations convergentes et, par conséquent, les coûts d'agence semblent être plus faibles dans ce type d'organisation.

- *La théorie de l'ambivalence* : L'ambivalence est un acte psychologique au niveau de la personnalité du dirigeant. Ce dernier a envie de transmettre, mais émotionnellement, il est souvent partagé car lorsqu'il quitte l'entreprise, c'est un peu ou beaucoup de lui-même qu'il va laisser derrière lui. Cette attitude contradictoire est donc source de conflits et d'actes d'anti-intention psychologique (LAJEUNESSE C, 1989) cité par (KOFFI V, 2008).

- *La théorie de l'enracinement* : Les problèmes d'enracinement apparaissent lorsque les propriétaires-dirigeants mettent en place des stratégies pour accroître leur pouvoir et ainsi augmenter le coût de leur remplacement (SHLEIFER A et VISHNY R.W, 1989) cité par (COLOT O, 2007). Ces problèmes sont plus aigus dans les unités familiales où le fondateur-dirigeant consacre tout son effort et son souci au travail au sein de son affaire familiale. On peut donc imaginer combien il l'est difficile de la planifier la transmission.

- *La théorie du deuil* : Le terme de deuil est utilisé, selon LAGACHE D (1977), FREUD S (1968), KLEIN M (1968) et ABRAHAM K (1965) cités par (BAH T, 2009), pour désigner une perte irréversible (perte d'un être cher, abandon d'un projet important, une séparation majeure...). Nous rencontrons souvent des dirigeants de plus de 70 ans et ont du mal à arrêter. Pourquoi, parce que l'arrêt est mourant. Ils sont toujours vécus pour leur "bébé", l'entreprise familiale.

En bref, le déroulement de la transmission dans les PME à caractère familial est un processus délicat qui exige du temps et une planification approfondie.

## **2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **2-1. Méthode**

Sur la base de ce que nous avons développé dans le cadre conceptuel de notre recherche, on peut affirmer que les connaissances actuellement répertoriées sur la transmission des unités familiales ne sont pas suffisamment développées. Et au regard de l'ambition de cette recherche, qui est de mieux appréhender le processus de transmission dans les PME familiales, il apparaît que l'utilisation d'une méthodologie qualitative exploratoire semble être un choix judicieux. La nécessité, donc, de comprendre et de décrire ce type de transmission nous a alors guidés vers le choix d'une étude d'un nombre limité de cas comme moyen idéal d'accéder au terrain. En vertu de cette approche d'étude de cas multi-qualitative, nous avons préparé un guide d'entretien basé sur la méthode des récits de vie afin d'exprimer une partie de l'expérience des cas participants. Une compréhension approfondie du processus de transmission de ces cas nécessite de considérer les représentations et les interprétations des acteurs impliqués dans cette succession et la façon dont les personnes concernées la conçoivent (MOULINE J-P, 2000).

DEMOUGE N et *al.*, (1998) cité par (BARBOT M-C et BAYAD M, 2002) conçoivent le récit de vie comme " *une histoire de type autobiographique racontée par un acteur social dans le cadre d'une interaction spécifique (...)* On peut donc affirmer que, dès lors que la forme narrative apparaît, que le sujet l'utilise pour exprimer une partie de son vécu, il y a récit de vie ". L'approche «*life story*» est recommandée et appropriée pour les recherches dans le domaine des transmissions des entreprises (MOULINE J-P, 2000 ; PAILOT P, 1999). Nous espérons donc comprendre en profondeur le processus de la transmission intergénérationnelle des PME familiales à partir des expériences des prédécesseurs et des successeurs. Les récits de vie sont particulièrement efficaces pour saisir l'enchaînement des situations et des actions dans le temps (BERTAUX D, 1997) cité par BARBOT M-C et BAYAD M, 2002).

### **2-2. Échantillon**

Dans le cadre de cette étude, il est admis que le marché de la transmission d'entreprise au Maroc est un marché fermé. A ce titre, il est particulièrement difficile à approcher et il ne semble pas exister de base de données officielle et facilement accessible. Dans cette

perspective, il semble logique de retenir, dans la construction de notre échantillon, les PME familiales qui ont réussi à survivre à leur transmission générationnelle. Dans ces conditions, les difficultés d'accès au terrain étaient inévitables. La solution a donc consisté à recourir à des intermédiaires qui nous ont aiguillés vers les PME concernées, mais aussi à la mobilisation de notre réseau de contacts personnels avec certains chefs de PME familiales. C'est principalement par le biais de ces intermédiaires, qu'il s'agisse de cabinets de conseil ou d'experts comptables, que nous avons pu entrer sur le terrain. La phase empirique de la recherche, telle que résumée dans le tableau 1, porte ainsi sur 8 cas localisés et concentrés dans la région de Marrakech-Safi.

*Tableau n° 2: Les entreprises participantes à la recherche*

Entreprises	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8
Taille	50	120	25	20	35	35	18	16
Secteurs d'activité	BTP	BTP	Agro-Alim	Hôtellerie	Textile	Services	Services	Services
Motif du départ	Retraite	Retraite	Retraite	Décès	Décès	Décès	Volontaire	Volontaire
Age des dirigeants lors de la transmission	60	63	83	55	64	45	42	54
Date de fondation	1991	1981	1913	2000	1987	2004	1999	2000
Date de transmission	2009	2004	2010	2011	2003	2011	2011	2011
Nombre de génération	2	2	3	2	2	2	2	2
Repreneurs et lien avec le prédécesseur	2 fils/père	1 fils/père	1 fille/père	1 fille/père Épouse	2 fils/père	2 fils, 1 fille /père	1 P.ext /ami	1 P.ext /ami

*Source: Élaboré par nous-même.*

Nous avons donc extrait des récits de vie les significations pertinentes pour notre objet de recherche, puis nous avons rédigé les rapports et dessiné les diagrammes qui nous ont permis de développer les résultats présentés ci-dessous.

### 3. RESULTATS

La présentation des résultats offre un bilan de l'analyse et du traitement des récits de vie sur le déroulement de la transmission au sein des PME à caractère familial de la région de Marrakech-Safi.

Préparer la succession d'une entreprise, c'est s'engager dans un processus qui peut affecter temporairement la stabilité d'une organisation. Il s'agit donc de se préparer à transmettre un

ensemble d'actifs matériels et immatériels, mais aussi le groupe humain qui le compose et sans lequel il n'y a pas d'entreprise. Les managers en place sont confrontés aux inévitables questions "Pourquoi ? Quand ? A qui ? Comment ? Et combien ?", sachant que les conclusions ne seront pas du même ordre selon le type d'entreprise. Ainsi, nous avons divisé notre échantillon en quatre groupes en fonction de trois variables : raison du départ, type du repreneur et technique de transfert.

*Tableau n° 3: Groupement des entreprises participantes à la recherche selon leurs caractéristiques de transmission*

	<b>Groupe A (E1, E2, E3)</b>	<b>Groupe B (E4)</b>	<b>Groupe C (E5, E6)</b>	<b>Groupe D (E7, E8)</b>
<b>Motif du départ</b>	Retraite	Décès	Décès	volontaire
<b>Type du repreneur</b>	Membre de famille	Membre de famille	Membre de famille	Externe à la famille et à l'entreprise
<b>Technique de transmission</b>	Donation	Testament	Succession	Cession

*Source: Élaboré par nous même.*

Bien que chacune des entreprises faisant l'objet de notre recherche ait sa propre histoire, plusieurs points communs dans les antécédents des anciens dirigeants de chaque groupe énuméré ci-dessous sont notables.

### **3-1. Le processus de transmission des entreprises du "Groupe A"**

Le processus de transmission des entreprises de ce groupe est le seul qu'a été passé par quatre étapes citées dans la littérature consultée, à savoir : l'initiation, l'intégration, la règle commune et le désengagement.

L'étape d'initiation de la transmission de ces entreprises se caractérise par le fait que les successeurs sont préoccupés par leurs études et ne se rendent dans l'entreprise familiale que dans l'intervalle, pendant les vacances ou les congés. Pendant cette période de vacances, les successeurs rejoignent l'entreprise familiale pour voir la réalité du terrain et découvrir le fonctionnement de l'entreprise à travers l'accompagnement de leurs prédécesseurs sur les lieux de travail et les chantiers, etc. Les propriétaires exploitants étaient les seuls responsables de la gestion de l'entreprise familiale et les successeurs restaient temporairement sans rôle. Pendant la phase d'intégration, alors que les successeurs étaient encore à l'école, ils ont commencé à intégrer l'entreprise progressivement en acceptant de petites missions et en donnant un coup de main pendant les stages d'été, afin de se familiariser avec l'entreprise familiale, de montrer leur intérêt et de se faire accepter par la famille. Ce fut une phase d'apprentissage par excellence pour les successeurs de l'entreprise (1) qui envisageaient de quitter leurs études afin de rejoindre

officiellement l'entreprise pour y occuper un poste. Nous pouvons dire que ces successeurs se sont vus annoncer leur arrivée partielle dans l'entreprise. Pour les successeurs des entreprises (2) et (3), leur première préoccupation était de terminer leurs études supérieures et ensuite d'annoncer leur intention formelle de rejoindre l'entreprise et d'occuper des postes à responsabilité.

Les deux dernières étapes de la transmission ont été caractérisées par l'occupation des fils-successeurs officiellement aux postes de responsabilité managériale aux côtés de leurs pères-prédécesseurs, ce qui a facilité le transfert progressif de l'autorité et des responsabilités, chose qui permet aux fils-successeurs de devenir autonomes dans les décisions concernant la gestion de l'entreprise en acquérant le leadership propice au bon fonctionnement de l'organisation. Ainsi, dans l'entreprise (1), alors que l'aîné des successeurs était en train d'arrêter ses études au lycée, il a rejoint l'administration de l'entreprise en tant que bras droit de son père et pour éventuellement prendre la relève. A peine un an plus tard, le père propose à son fils d'aller apprendre le dessin de bâtiment dans une école nationale, ce qui lui permettrait d'acquérir une expérience supplémentaire dans tout ce qui est construction de bâtiment. Quelques années plus tard, le père a trouvé son fils aîné capable d'assumer la responsabilité, il lui a donc délégué la tâche de gérer l'entreprise. Quant aux successeurs des entreprises (2) et (3), après avoir terminé leurs études supérieures, ils ont décidé de s'intégrer directement à la gestion de l'entreprise familiale en tant que directeurs techniques, postes qu'ils ont occupés pendant longtemps, ce qui leur a permis d'être crédibles, légitimes et d'avoir le leadership nécessaire pour assurer la gestion de l'entreprise familiale. Il convient de noter que la phase de désengagement pour ces entreprises, connaît des difficultés de lâcher les rênes de l'organisation par les prédécesseurs, car ils ont toujours joué les rôles de décideurs finaux surtout quand il s'agit de décisions stratégiques. De ce fait, la durée de cette phase est un peu plus longue, allant de 2 ans à 4 ans : 2 ans pour l'entreprise (1), 3 ans pour l'entreprise (3) et 4 ans pour l'entreprise (2).

### **3-2. Processus de transmission de l'entreprise (4) " groupe B "**

Dirigé par un couple de nationalité mixte (français/marocain), ayant chacun un enfant issu du premier mariage, le processus de transfert de l'entreprise (4) est dépourvu des trois phases initiales de transmission citées dans la littérature à savoir l'initiation, l'intégration et la règne-conjoint. Ainsi, les enfants de ce couple se désintéressent totalement de l'entreprise familiale et ne sont occupés que par leurs études. Quelques années après la création de l'entreprise, le mari tombe malade et fait un testament en faveur de sa fille issue du premier mariage sur l'usufruit

et en faveur de son épouse sur le reste (les locaux et le matériel). L'effet de ce testament et le départ de l'expérience, ont fait tomber l'entreprise familiale dans un cercle de problèmes qui l'ont amené à déclarer des déficits année après année jusqu'au décès de son propriétaire-gérant. L'entreprise (4) a été partiellement transférée à la génération suivante sous la direction temporaire de la veuve qui a été impliquée dans sa gestion suite au testament laissé par le défunt qui lui a donné ce droit.

### **3-3. Processus de transmission des sociétés du " groupe C "**

Il est clair que dans le cas de ce groupe, le processus de la transmission manque de certaines phases selon le cas. La succession familiale s'est donc imposée d'elle-même, puisque les prédécesseurs des entreprises composant ce groupe ont été décédés avant la transmission volontaire de leur entreprise à la génération suivante. Avant son décès il y a quelques années, le propriétaire-dirigeant de l'entreprise (5) a réuni sa famille, en toute conscience, afin de lui faire part de sa volonté de se détacher un jour de la gestion actuelle de son entreprise, sachant que ses deux fils s'étaient déjà impliqués à plein temps dans l'entreprise après avoir abandonné leurs études. Dans le même temps, les deux fils en question ont été informés de leur intérêt à reprendre un jour l'entreprise familiale. Par conséquent, les deux fils-successeurs se sont progressivement partagé certaines tâches liées à la gestion de l'organisation, tandis que le fondateur a toujours gardé le contrôle de l'entreprise. Quelques années plus tard, le prédécesseur a ressenti une certaine fatigue physique et psychologique, et après avoir satisfait les progrès et les réalisations des successeurs, il a procédé à la nomination de son fils aîné comme président du conseil de famille de l'entreprise et l'autre comme directeur de l'unité de production et en même temps vice-président du conseil. Après une année de maladie, le départ soudain (décès) du fondateur n'a pas permis à son rêve de se réaliser puisqu'il a quitté la vie avant la réalisation du transfert de la propriété de son entreprise à sa progéniture.

La situation de l'entreprise (6) est exceptionnelle, car suite à un accident mortel, son propriétaire-dirigeant a quitté la vie avant de réaliser son souhait de transmettre son projet à la génération suivante de son vivant, laissant derrière lui sa femme et ses trois enfants. L'entreprise a donc été transférée involontairement à la génération suivante, subissant les conséquences de la non-planification de sa transmission causée par le départ soudain de son fondateur. Cependant, l'entreprise assure, malgré tout, sa pérennité en nommant un administrateur provisoire (épouse) âgé de 43 ans et trois successeurs âgés respectivement au moment de la transmission de 13, 16 et 18 ans.

### 3-4. Processus de transmission des entreprises du " Groupe D "

Lorsque les prédécesseurs n'avaient pas de successeurs ou n'étaient pas capables et motivés pour leur succéder dans la gestion de leur entreprise ou que des conflits familiaux rendent la transmission familiale difficile, le rachat de l'entreprise par un repreneur interne ou externe à l'entreprise reste la solution appropriée. C'est le cas des entreprises (7) et (8) qui ont été rachetées par des repreneurs extérieurs à la cellule familiale. On parle donc d'une reprise externe avec un processus en quatre phases : détection, étude de la cible, négociation et signature de la reprise.

Dans le cas de l'entreprise (7), tout a commencé lorsque l'entreprise (client) s'est endettée auprès d'un fournisseur pour un montant de crédit atteignant un seuil important. Lorsque le créancier demande au débiteur le recouvrement du crédit, ce dernier lui propose de vendre une partie de son entreprise (la société (7)). Le client reçoit immédiatement l'accord de son fournisseur pour convertir ses créances en capital et lui verser le solde puisque la valeur de la cible était supérieure au montant du crédit. Dans le cas de l'entreprise (8), le repreneur a pu trouver cette entreprise auprès d'un autre ami qui opérait dans le secteur des services et qui était en difficulté du fait de la diversité des concurrents, grâce à un expert du domaine.

Le processus de rachat, pour les deux entreprises, passerait donc par l'étude de la cible qui comprend trois sous-étapes : l'évaluation, la détermination des moyens de financement et le choix d'une modalité juridique de reprise. L'évaluation des objectifs permet en effet aux parties intéressées de fixer une fourchette de valeurs sur laquelle se basera la négociation, avec l'aide d'un expert indépendant.

Pendant la phase de financement des opérations, compte tenu des coûts fiscaux de la reprise, les repreneurs évaluent soigneusement les financements nécessaires à la rentabilité des entreprises concernées, ils ont évalué leurs besoins en immobilisations, en fonds de roulement, en trésorerie et déterminé les crédits à terme et à long terme. Le modèle juridique de la reprise dépend de la nature juridique et des conditions des cibles. Selon les repreneurs, ce type de reprise est combiné avec l'acquisition de parts sociales, car il s'agit de petites unités familiales. Chose qui leur permet de s'initier progressivement à la réalité de l'entreprise pour éviter les chocs aux employés, clients, fournisseurs et autres partenaires. Il reste donc à l'acheteur à négocier l'achat des cibles avec les vendeurs pour signer la vente. Dès lors, l'avocat intervient pour rédiger soigneusement, à l'avantage de chacun de ses clients (vendeurs ou acheteurs), les documents symbolisant le rachat. Son rôle principal a consisté à rédiger correctement le dossier

de reprise d'un point de vue juridique. L'expert-comptable a continué à assister les repreneurs dans la fixation du prix final et des modalités de paiement. Ainsi, c'est durant cette phase de négociation que différents éléments ont été discutés et mûrement réfléchis, car ils allaient engager l'avenir des cibles à travers leur reprise. Tels que le prix, l'échéancier de paiement, le maintien des vendeurs (qui doivent s'engager à transférer pouvoir et autorité au repreneur afin de ne pas entraver le bon déroulement de l'opération de transfert), la valorisation des stocks, la valeur des équipements. Le prix final était le résultat, selon les acheteurs, de la confrontation des points de vue des vendeurs et des acheteurs, mais il dépendait aussi de la loi du marché. Après de fréquentes réunions entre les vendeurs et les acheteurs, qui ont duré plusieurs mois, le processus de reprise s'est achevé par la signature du contrat de vente et le processus de reprise a commencé par l'entrée des acheteurs dans les entreprises qu'ils avaient achetées.

#### **4- DISCUSSION**

L'objectif principal du développement du déroulement de la transmission au sein des PME à caractère familial était d'identifier et d'expliquer comment les entrepreneurs amèneraient leurs successeurs dans l'entreprise afin d'être accepté, crédible, légitime et d'acquérir le leadership avec l'avancement des étapes du processus de succession ?

Bien que les modèles de KOFFI V (2008), CADIEUX L (2004) et HUGRON P (1992) soient intéressants et appliqués dans notre recherche, les résultats du présent travail nous montrent clairement que le processus de transmission dans les unités familiales ne se déroule pas de la même manière dans toutes les entreprises. Son déroulement est différent d'un cas à l'autre en fonction de différentes variables, à savoir : le type du nouvel entrepreneur choisi (interne ou externe à la famille), la nature du départ de l'ancien dirigeant (retraite, décès ou volontaire) et la technique de transmission adoptée (donation, cession, testament ou succession) ; et cette nuance est l'un des apports majeurs de la présente recherche.

Pour les transmissions assurées par les membres de la famille par le biais de la technique de la donation et dans le contexte du départ à la retraite des anciens dirigeants, nos résultats sont tout à fait cohérents avec les trois modèles mentionnés ci-dessus en confirmant les conclusions déjà menées dans le cadre des études empiriques précédentes par KOFFI V (2008), COLOT O (2007), BOUSSAGUET S (2005) et CADIEUX L (2004). Ces résultats montrent que le processus de ce type de passation commence par la phase d'initiation du fils-successeur dans l'affaire familiale et s'achève par le désengagement du prédécesseur. Pour les départs soudains

des prédécesseurs, quelle que soit la technique choisie, les résultats de notre investigation révèlent que le processus de transmission se déroule verticalement en fonction de l'étape à laquelle il est arrivé. Les entreprises concernées déclarent qu'il s'agit d'un processus incomplet en raison du départ des dirigeants avant leur désengagement volontaire de l'entreprise et dans certains cas avant même que leurs souhaits concernant la transmission de leur entreprise ne soient réalisés. Aussi, les conclusions de notre recherche montrent clairement qu'une fois le choix du candidat à la relève est fixé, le développement des éléments d'intégration ne se fait pas de manière identique selon que le repreneur est un membre de la famille ou extérieur à la cellule familiale. Ainsi, elles rejoignent ceux de DESHAMPS (2000), qui affirme que les réactions varient considérablement selon le type de repreneur : alors que les successeurs membres de famille et internes sont bien acceptés, la confiance en l'avenir est presque immédiate, en revanche, les salariés ressentent une certaine méfiance envers des successeurs externes.

Par ailleurs, nous avons constaté que quatre cadres sur huit restaient impliqués dans la gestion de leur entreprise alors même qu'ils atteignaient l'âge de la retraite. Ainsi, les théories de l'ambivalence, de l'enracinement et du deuil semblent s'appliquer. Ces dirigeants ont consommé leur âge de retraite et ont toujours du mal à lâcher prise, car s'arrêter pour eux, c'est mourir. Ils veulent transmettre, mais émotionnellement, ils sont souvent partagés car lorsqu'ils quittent l'entreprise, c'est un peu ou beaucoup d'eux-mêmes qu'ils vont laisser. Ils ont toujours vécu pour leur "bébé", l'entreprise familiale dans laquelle ils ont mis toute leur énergie et leur temps. De plus, dans les PME à caractère familial, le propriétaire et le dirigeant sont souvent la même personne ou des membres proches de la famille qui ont généralement des ambitions et des préoccupations convergentes et, par conséquent, les coûts d'agence semblent être plus faibles dans ce type d'organisation.

À la lueur de ce qui précède et sur la base de nos résultats empiriques sur le fonctionnement de la transmission dans les petites et moyennes entreprises à caractère familial, nous proposons le deuxième modèle de recherche ci-dessous :

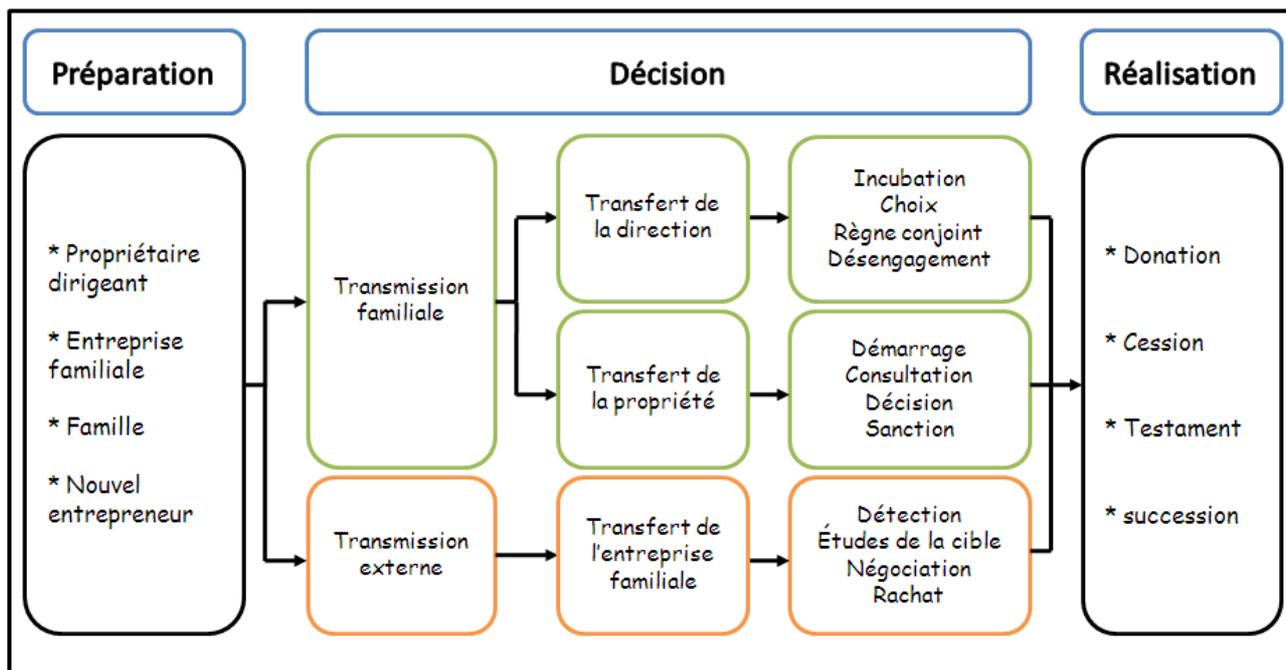


Figure n°4: modèle de recherche sur le fonctionnement de la transmission des entreprises familiales

Source: Élaboré par l'auteur.

Ce modèle linéaire retrace les trois principales phases de la transmission. Durant la phase préalable, le propriétaire-dirigeant, l'organisation familiale, la famille et les nouveaux entrepreneurs doivent participer ensemble à l'élaboration de la stratégie de transmission. Ensuite, durant le stade de prise de décision, il faudra définir la modalité de transmission appropriée en fonction de l'origine de la nomination du nouveau dirigeant privilégié, chaque modalité appelle des étapes distinctes selon que la transmission concerne la gestion, la propriété ou l'entreprise familiale dans son ensemble. Sur la base de ce choix, et dans la phase de réalisation, il sera opportun de trancher l'une des techniques de transmission, en prenant en considération les conséquences législatives et fiscales que l'opération implique.

## CONCLUSION

L'objectif de cette étude exploratoire est d'explorer comment se déroule le processus de transmission intergénérationnelle dans les PME familiales. En plus de la plupart des autres études françaises et anglaises qui tentent d'analyser le sujet de la transmission d'entreprise, nous tentons de l'étudier dans le contexte marocain. En fait, notre étude apporte de nombreuses contributions, à la fois conceptuelles et opérationnelles, qui contribuent à l'objectif principal de cet effort de recherche.

Sur le plan conceptuel, notre recherche contribue à enrichir et à développer la recherche sur le processus complexe de la transmission intergénérationnelle des PME familiales, en s'appuyant sur des modèles et des théories qui ont été rarement utilisés ensemble dans la littérature sur ce type de transmission. D'un point de vue opérationnel, les résultats obtenus à travers notre étude de cas basée sur l'approche des histoires de vie réalisée auprès de 8 PME familiales marocaines qui ont été transmises avec succès à l'autre génération, nous permettent de mettre en évidence certains des déterminants à prendre en compte pour réussir un tel processus de transmission. Ainsi, nous avons pu présenter dans un premier temps l'idée que la planification et la préparation de la succession sont les déterminants de la réussite de ce processus de transfert. Ces facteurs ne commencent qu'à partir du moment où l'ex-dirigeant prend conscience qu'un jour il ne sera plus dans l'entreprise, traduit ses intentions en actions et se prépare à faire le deuil de l'entreprise en passant des pertes subies aux pertes acceptées. Cette préparation permet de déménager l'entreprise au bon moment et dans de bonnes conditions.

D'autre part, malgré une contribution intéressante, cette étude ne présente que le profil de 8 PME familiales de la région de Marrakech-Safi et ne peut donc pas être généralisée à l'ensemble des PME familiales marocaines. De plus, les études sur le processus de transmission qui se concentrent uniquement sur la relation prédécesseur/successeur sont toujours critiquées. Cependant, d'autres recherches sont nécessaires pour aborder le processus de transmission des unités à caractère familial de manière plus globale en examinant le processus de toutes les parties (autres membres de la famille, employés, clients, fournisseurs, etc.) impliquées directement ou indirectement dans cette opération de transfert. En outre, des recherches quantitatives sont nécessaires pour mieux comprendre le processus de transmission intergénérationnelle des PME familiales marocaines.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BAH T. (2009), «La transition cédant-repreneur: une approche par la théorie du deuil», *Revue Française de Gestion*, 35(194), p.123-148.
- BAYAD M. et BARBOT M-C. (2002), «Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de la relation père-fille», *6° Congrès international francophone sur la PME*, HEC Montréal, 27 p.
- BEDOUK MINIALAI C (2013), *La succession dans les PME familiales marocaines: une approche par le système familial*. Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, université Paris-Ouest, Nanterre la défense, France.

- BOUARIR H. et DIANI A (2021), «L'Accompagnement Entrepreneurial en contexte d'opportunité versus nécessité : une revue compréhensive de la littérature», *Moroccan Journal of Business Studies (MJBS)*, ISSN: 2665-8976, Vol 2, N°1.
- BOUSSAGUET, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur: un processus de socialisation repreneuriale*. Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Montpellier 1.
- CADIEUX L. (1999). *La succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes*. Mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières Comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME et de leur environnement.
- CADIEUX L. (2004). *La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur*. Thèse présentée à l'université du Québec à Trois-Rivières Comme exigence partielle du doctorat en administration.
- CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », *6ème Congrès international francophone sur la PME*, HEC-Montréal, 18 p.
- CADIEUX L. (2005), « La succession dans les PME familiales: Proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur », *Revue Internationale PME*, Vol.18, no. 3-4, pp. 31-50.
- CAILLETTE F. (2006). *Transmission de PME : Un modèle non paramétrique de prévision des succès*. Mémoire de maîtrise ès sciences. Février. HEC MONTRÉAL, Canada.
- CHURCHILL N.C et HATTEN K.J. (1987), «Non-market based transfers of wealth and power : a research framework for family businesses», *American Journal of Small Business*, vol. 11, n°3, pp. 51-64.
- COLOT O. (2007). *La transmission des PME familiales non cotées: approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises*. Thèse de Doctorat présentée en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion à l'université de Mons-Hainaut, Faculté Warocqué. Belgique.
- DAVID S. et ST-CYR L. (2005), « La transmission d'entreprise : Un éclairage sur son financement », *Ières journées Georges Doriot, Chaire de développement et de relève de la PME*, HEC Montréal, Canada.
- DESCHAMPS B. (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*. Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, 614 p.
- EL BHAOUI Y et TICHOUA Y. (2022), «La gouvernance et la performance des entreprises familiales: une revue de littérature». *Revue Alternatives Managériales Économiques*, Vol 4, N°2, pp. 111-131.
- FAMA E-F. et JENSEN M-C. (1983), « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, 26 Juin, pp. 301-326.
- HAMROUNI D-A. et MNASSER K. (2008), « *Les facteurs à l'origine de la réussite de la succession des entreprises familiales: Cas des entreprises tunisiennes ayant réussi leur transfert générationnel de la deuxième à la troisième génération* ».
- HIRIGOYEN G. et CABY J. (2002), *La Gestion des Entreprises Familiales*, Économica, Paris, 304p.

- HUGRON P. (1992), *L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral*, monographie publiée par : l'Institut de recherches politiques et les Presses HEC.
- HUGRON P. et DUMAS C. (1993), *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises*. Cahier de recherche n° GREF-93-97, HEC.
- KOFFI V. (2008). *Intégration du successeur dans les PME familiales: étude de cas comparative des stratégies des prédécesseurs et des prédécesseurs*. Thèse de Doctorat en administration (DBA) présentée à l'université du Québec à Trois-Rivières.
- LARIOUI L (2021), «Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc: Étude exploratoire», *Journal Of Social Science and Organization Management*, ISSN: 2658-9176, Vol. 2, N° 2.
- LONGENECKER J.G et SCHOEN J.E, (1978), «Management succession in the family business», *Journal of Small Business Management*, vol. 16, pp. 1-6.
- MESSAOUDI A et al., (2021), «Innovation managériale et performance globale: Cas des PME familiales au Maroc», *Moroccan Journal of Business Studies (MJBS)*, ISSN: 2665-8976, Vol 2, N°1.
- MORRIS M-H. et al. (1997), «Correlates of success in family business transitions». *Journal of Business Venturing*, vol. 12, Issue 5, pp. 385-401.
- MOULINE J-P. (2000), *La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire*. Cahier de recherche, GREFIGE – Université Nancy 2, 26 p.
- OUBRAIM C. et JAAD M (2021), «Entrepreneuriat collectif et modèle coopératif», *Moroccan Journal of Business Studies (MJBS)*, ISSN: 2665-8976, Vol 2, N°1.
- OUHADI S. et OUZAKA B. (2021), «Les mécanismes de gouvernance de la famille et la transmission intergénérationnelle d'une PME marocaine: une étude exploratoire», *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)* ISSN: 2509-0429, Vol 6, N°1.
- PAILOT P. (1999), «Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue internationale PME*, 12(3), 932.
- SCHMITT C. (2008), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*. Canada: Presses de l'Université du Québec, PME et Entrepreneuriat, C2007-942308-6. ISBN978-2-7605-1533-8.
- SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE. (2008), *Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales*. Deuxième Edition. United States of America: groupe de la banque mondiale.
- THIETART R-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.
- TICHOUA Y. (2017), *La transmission des PME familiales au Maroc: déroulement et impact sur la performance des entreprises - Cas des PME Familiales de la Région Marrakech Safi* - Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, université Cadi Ayyad Marrakech.