



**HAL**  
open science

## La transmission des entreprises familiales en Tunisie

Fériel Benmostefa

► **To cite this version:**

Fériel Benmostefa. La transmission des entreprises familiales en Tunisie. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2015. Français. NNT : 2015BORD0218 . tel-01278893

**HAL Id: tel-01278893**

**<https://theses.hal.science/tel-01278893v1>**

Submitted on 25 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE  
POUR OBTENIR LE GRADE DE  
**DOCTEUR DE**  
**L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE ECONOMIE ET SOCIÉTÉ

Par Fériel BENMOSTEFA

**LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES FAMILIALES EN  
TUNISIE**

Sous la direction de : Gérard HIRIGOYEN

Soutenue le 30 Novembre 2015

Membres du jury :

M. POULAIN-REHM, Thierry Professeur des Universités IAE La Rochelle	Rapporteur
M. HELLARA, Slaheddine Professeur Institut Des Hautes Etudes Tunis	Rapporteur
Mme LABAKI, Rania Maître de conférences Université de Bordeaux	Examineur
Mme LYAGOUBI, Myriam Docteur en Sciences de Gestion EMLYON Business	Examineur

# La transmission des entreprises familiales en Tunisie

## Résumé

Selon une étude réalisée par le Cabinet Price Water House Coopers en 2008, l'entreprise familiale constituerait la structure la plus répandue dans le monde, jouant à ce titre un rôle essentiel dans l'économie mondiale. Ainsi, les entreprises familiales représenteraient plus de deux tiers des entreprises dans la sphère des pays occidentaux (B.A Kirshoff, J.J Kirshoff ; 1987). La transmission de l'entreprise familiale, opération délicate, représente sans aucun doute, l'expérience la plus agissante pour ses membres et la plus menaçante pour l'avenir de l'entreprise concernée. Selon un rapport publié en 2009 par Fitch Ratings : les pratiques de gouvernance d'entreprises en Tunisie « manquent encore de maturité » et un travail colossal attendrait les entreprises familiales en matière de transmission.

Alors, le choix du thème de « la transmission des entreprises familiales en Tunisie » paraît d'autant plus opportun, qu'il coïncide avec une conjoncture appropriée, à savoir la phase finale de la transition démographique de La Tunisie, qui verra une génération quasi-totale de chefs d'entreprise installés à l'aube de l'indépendance passer la main ou en voie de le faire prochainement.

Ainsi, la transmission de l'entreprise familiale constitue aujourd'hui un problème général auquel se trouvent confrontés les pays occidentaux mais qui se pose avec une acuité particulière en Tunisie compte tenu de caractéristiques propres. La Tunisie évolue dans un environnement spécifique caractérisé par une culture alliant tradition et modernité où la sphère religieuse occupe de manière consciente ou inconsciente une place conséquente. Cette tendance expliquerait une certaine

évolution de l'entreprise familiale la différenciant de son homologue occidental.  
Une gouvernance spécifique en matière de transmission des entreprises familiales  
mettant en œuvre les facteurs culturels constitue le cœur de cette investigation.

**Mots clés :** Entreprises familiales- culture-gouvernance-valeurs- religion-

---

### **Unité de recherche**

[IRGO, EA 4190, Bat C 4<sup>e</sup> étage UFR 400 35 ave Abadie 33072 BORDEAUX  
CEDEX.]



# Family firms succession in Tunisia

## Abstract

According to a study done in 2008 by the Cabinet Price Water House Coopers, the family business built the most common structure in the world, in this way, it had a key role in the global economy.

So, family firms represent more than two thirds of companies in the sphere of Western countries (BA Kirshoff, JJ Kirshoff; 1987). The family firms succession was undoubtedly a delicate operation, the most agonizing experience for its members and the most threatening to the future of the company concerned.

Also, according to a 2009 Fitch Ratings' report : corporate governance practices in Tunisia was qualified as "still immature" and a colossal work expected family firms in the transmission. So the choice of the theme of "the transfer of family firms in Tunisia" seems the most appropriate. It also coincides with a suitable situation in the final stage of the demographic transition in Tunisia, which will create an almost total generation of entrepreneurs installed just after independence to hand or in process to do so soon.

The family firms succession is now a general problem that will confront the West but it will particularly acute in Tunisia . This country evolves in a specific environment characterized by a culture combining in the same time tradition and modernity, where also religious sphere occupies consciously or unconsciously an important place.

This tendency explains some evolution of the family business differentiating its western counter part. A specific governance of transmission of family firms implementing cultural factors is the heart of this investigation.

---

**Key words** : Family firms- culture- governance-values-religion

---

**Unité de recherche**

[IRGO, EA 4190, Bat C 4° étage UFR 400 35 ave Abadie 33072 BORDEAUX  
CEDEX.]

# Remerciements

*Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur ; elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries.*

*Marcel Proust*

Il paraît difficile de remercier toutes les personnes qui m'ont permis de mener à bien ce projet tant elles sont nombreuses. Le chemin a été long et semé d'embûches mais grâce au soutien des uns et des autres, je suis en mesure aujourd'hui de formuler ces remerciements. Alors, c'est avec une grande émotion que j'écris ces quelques mots

Je voudrais en tout premier lieu remercier grandement mon directeur de thèse Gérard Hirigoyen pour toute son aide et sa patience. Il m'a soutenue dans les moments difficiles et a cru en moi jusqu'au bout. Je suis fière d'avoir travaillé en sa compagnie et j'aimerais lui dire à quel point j'ai apprécié ses conseils, sa disponibilité et son expertise. Je crois que ce que j'ai apprécié par-dessus tout est une franchise à toute épreuve. Merci pour tout.

J'exprime tous mes remerciements à l'ensemble des membres de mon jury : Monsieur Thierry Poulain-Rhem, Monsieur Slaheddine Hellara, Madame Rania Labaki et Madame Myriam Lyagoubi pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail.

Enfin, je voudrais adresser les mots les plus simples aux personnes chères à mon cœur :

Mon papa pour son soutien indéfectible,

Ma maman pour sa tendresse et sa générosité

Ma Sœur pour son sourire quotidien

Mon cher époux pour son amour et son soutien malgré mon absence et mes sautes d'humeur.

Merci de m'avoir poussé à persévérer, votre amour m'a porté jour après jour et a fait de moi la personne que je suis. Je vous aime.

Dédié à Maya,

# Table des matières

<b>Table des figures</b>	<b>xvi</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>xx</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>1</b>
0.1 Actualité et originalité de la recherche . . . . .	1
0.2 Les intérêts de la recherche et la délimitation de son champ . . . . .	6
0.2.1 Les intérêts du sujet . . . . .	9
0.2.2 Délimitation de l'objet de la recherche . . . . .	12
0.3 Problématique et objectifs de la recherche . . . . .	13
0.4 Cadre théorique, positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche . . . . .	15
0.4.1 Le cadre théorique . . . . .	16
0.4.2 Positionnement épistémologique . . . . .	17
0.4.3 La méthodologie de recherche . . . . .	18
<b>I Partie Théorique : Les Spécificités de la Gouvernance de la Transmission des Entreprises Familiales en Tunisie</b>	<b>22</b>
<b>1 Les Théories et Recherches sur la Transmission des Entreprises Fa- miliales</b>	<b>24</b>
1.1 Définition de l'entreprise familiale . . . . .	25
1.1.1 Définition de l'entreprise familiale . . . . .	25
1.1.2 Définition de l'entreprise familiale retenue . . . . .	27
1.2 La planification de la succession . . . . .	31

1.2.1	Pourquoi transmettre ? . . . . .	31
1.2.2	Que transmet-on ? . . . . .	34
1.2.3	La planification de la succession . . . . .	36
1.3	Le processus de succession . . . . .	44
1.3.1	Le fondateur : personnage clé du processus de succession . . .	45
1.3.2	Les aspects psychologiques de la succession . . . . .	49
1.3.2.1	Le dirigeant ou le prédécesseur . . . . .	49
1.3.2.2	Le successeur . . . . .	53
1.4	Les mécanismes régulateurs de la succession . . . . .	56
1.4.1	Les mécanismes informels de régulation de la succession . . .	57
1.4.2	Les outils formels de régulation de la succession . . . . .	59
1.4.2.1	Le Conseil de Famille . . . . .	59
1.4.2.2	La Charte Familiale . . . . .	64
<b>2</b>	<b>Les spécificités de la transmission des entreprises familiales tuni-</b>	
	<b>siennes</b>	<b>68</b>
2.1	Le cadre juridique et fiscal de la transmission en Tunisie . . . . .	70
2.1.1	Le cadre juridique de la transmission . . . . .	70
2.1.1.1	Le régime général de la succession en Tunisie . . . . .	71
2.1.1.2	Le cadre juridique de la transmission . . . . .	72
2.1.2	Le cadre fiscal de la transmission . . . . .	76
2.1.2.1	La transmission à titre onéreux : la cession : . . . . .	76
2.1.2.2	La transmission à titre gratuit : La donation : . . . . .	79
2.2	La notion de famille . . . . .	82
2.2.1	Définition de la famille . . . . .	83
2.2.1.1	Définition anthropologique de la famille . . . . .	84
2.2.1.2	La dimension cognitive de la famille . . . . .	88
2.2.2	La Famille Tunisienne . . . . .	93
2.2.3	Le rôle des parties prenantes . . . . .	100
2.2.4	Conclusion . . . . .	107
2.3	La culture en Tunisie . . . . .	108
2.3.1	La notion de culture . . . . .	108

2.3.1.1	Définitions de la culture . . . . .	108
2.3.1.2	Les approches organisationnelles de la culture . . . . .	111
2.3.2	La culture en Tunisie . . . . .	113
2.3.3	Conclusion . . . . .	119
2.4	Les valeurs en Tunisie . . . . .	121
2.4.1	Le concept de valeurs dans l'entreprise familiale . . . . .	121
2.4.2	Le concept de valeurs en Islam . . . . .	123
2.4.3	L'influence des valeurs d'inspiration musulmane sur le com- portement décisionnel . . . . .	130
2.4.3.1	La notion de liberté et de démocratie . . . . .	132
2.4.3.2	Solidarité- Fraternité . . . . .	133
2.4.3.3	L'importance du savoir et son partage . . . . .	133
2.4.3.4	La vérité . . . . .	134
2.4.3.5	Egalité-Justice . . . . .	134
2.4.4	Leadership musulman : un mode de management spécifique . . . . .	134
2.4.5	La transmission des valeurs islamiques . . . . .	139
2.4.6	Conclusion . . . . .	142
2.5	L'Islam en trois points : succession, valeurs et testaments du point de vue du Docteur Boudali (spécialiste en Islam et philosophie islamique)143	
2.5.1	La succession . . . . .	144
2.5.2	Les valeurs islamiques . . . . .	146
2.5.3	Le testament en Islam . . . . .	150
2.5.4	Conclusion . . . . .	151
<b>3</b>	<b>La dimension cognitive de la transmission des entreprises familiales</b> 153	
3.1	L'approche cognitive . . . . .	154
3.2	L'approche cognitive managériale et organisationnelle . . . . .	159
<b>II</b>	<b>Étude empirique de la transmission des entreprises fa- miliales en Tunisie</b>	<b>169</b>
<b>4</b>	<b>Démarche méthodologique et stratégie de recherche</b>	<b>171</b>

4.1	Le Positionnement épistémologique . . . . .	172
4.1.1	Le débat positivisme / constructivisme . . . . .	173
4.1.2	La méthode d'élaboration de la connaissance et la posture épistémologique . . . . .	177
4.2	Le modèle de recherche . . . . .	182
4.2.1	La planification de la succession . . . . .	184
4.2.2	Le processus de succession . . . . .	184
4.3	La stratégie de recherche . . . . .	186
4.3.1	Le choix de la méthode des cas . . . . .	191
4.3.2	La démarche de recueil des données et la sélection des cas . . . . .	195
4.3.2.1	La sélection des cas . . . . .	195
4.3.3	L'analyse des données . . . . .	208
4.3.4	Présentation des cas . . . . .	211
<b>5</b>	<b>Analyse des Interdépendances entre les Facteurs Culturels et le Système de Transmission</b> . . . . .	<b>221</b>
5.1	Description des facteurs culturels et du système de transmission . . . . .	223
5.1.1	Le système familial . . . . .	223
5.1.1.1	La typologie des acteurs . . . . .	224
5.1.1.2	Les caractéristiques du système familial . . . . .	236
5.1.2	Le flou organisationnel . . . . .	237
5.1.3	Importance des valeurs . . . . .	238
5.1.4	La planification de la succession . . . . .	242
5.1.5	Le processus de succession . . . . .	244
5.1.6	Conclusion . . . . .	245
5.2	Analyse des interdépendances entre les facteurs culturels et la planification de la succession. . . . .	245
5.2.1	Les interdépendances entre le système familial et la planification de la succession . . . . .	246
5.2.2	Les interdépendances entre le flou et la planification de la succession . . . . .	249
5.2.2.1	Les activités de planification . . . . .	250



5.2.2.2	Importance de l'informel . . . . .	251
5.2.3	Les interdépendances entre les valeurs et la planification de la succession . . . . .	253
5.2.3.1	Valeurs des dirigeants-Valeurs des successeurs . . . . .	254
5.2.3.2	La question du testament . . . . .	257
5.2.4	Conclusion . . . . .	258
5.3	Analyse des interdépendances entre les facteurs culturels et le pro- cessus de succession. . . . .	259
5.3.1	Les interdépendances entre le système familial et le processus de succession . . . . .	260
5.3.2	Les interdépendances entre le flou et le processus de succession	262
5.3.3	Les interdépendances entre les valeurs et le processus de suc- cession . . . . .	265
5.3.4	Conclusion du section . . . . .	266
5.4	Conclusion du Chapitre . . . . .	267
<b>6</b>	<b>La cartographie cognitive des dirigeants d'entreprises familiales tu- nisiennes</b>	<b>269</b>
6.1	La cartographie cognitive : définition . . . . .	271
6.2	Les modèles de référence . . . . .	275
6.2.1	Modèle systémique de l'organisation inspiré la théorie de l'ac- tion de Talcott Parsons . . . . .	276
6.2.2	Modèle cognitif : Modèle de référence du savoir / Modèle cog- nitif organisationnel . . . . .	279
6.2.3	Modèle synthétique des composantes de la connaissance . . . . .	286
6.2.4	Le modèle comportemental individuel . . . . .	286
6.2.4.1	Facteurs individuels endogènes du comportement : . . . . .	286
6.2.4.2	Interaction entre la perception signifiante comme at- titude préalable à la prise de décision en tant que comportement organisationnel du manager : . . . . .	290
6.2.5	Les facteurs interculturels . . . . .	302
6.2.5.1	La distance hiérarchique : . . . . .	303

6.2.5.2	Le degré de contrôle de l'incertitude : . . . . .	303
6.2.5.3	L'arbitrage entre individualisme et collectivisme : . . . . .	303
6.2.5.4	Masculinité contre féminité : . . . . .	304
6.3	Élaboration des cartes cognitives : . . . . .	305
6.3.1	Les cartes cognitives : outils de compréhension du processus de transmission des entreprises familiales : . . . . .	305
6.3.2	Description du processus d'élaboration des cartes cognitives : . . . . .	309
6.4	L'analyse des cartes cognitives . . . . .	313
6.4.1	Analyse du profil du dirigeant fondateur 1 . . . . .	314
6.4.1.1	Le style de direction . . . . .	314
6.4.1.2	La dimension managériale et stratégique . . . . .	315
6.4.2	Profil dirigeant fondateur 2 . . . . .	316
6.4.2.1	Le style de direction . . . . .	316
6.4.2.2	La dimension managériale et stratégique . . . . .	317
6.4.3	Profil dirigeant fondateur 3 . . . . .	318
6.4.3.1	Le style de direction . . . . .	318
6.4.3.2	Dimension managériale et stratégique . . . . .	319
6.4.4	Profil dirigeant fondateur 4 . . . . .	320
6.4.4.1	Le style de direction . . . . .	320
6.4.4.2	Dimension managériale et stratégique . . . . .	321
6.4.5	Profil dirigeant fondateur 5 . . . . .	322
6.4.5.1	Le style de direction . . . . .	322
6.4.5.2	Dimension managériale et stratégique . . . . .	323
6.4.6	Profil dirigeant fondateur 6 . . . . .	324
6.4.6.1	Le style de direction . . . . .	324
6.4.6.2	Dimension managériale et stratégique . . . . .	325
6.4.7	Profil successeur 1 (Cas 1) . . . . .	326
6.4.7.1	Style de direction . . . . .	326
6.4.7.2	Dimension managériale et stratégique . . . . .	326
6.4.7.3	Analyse comparative dirigeant/successeur 1 . . . . .	327
6.4.8	Profil Successeur 2 (Cas 2) . . . . .	330

6.4.8.1	Style de direction . . . . .	330
6.4.8.2	Dimension managériale et stratégique . . . . .	330
6.4.8.3	Comparaison dirigeant/successeur 2 . . . . .	330
6.4.9	Profil successeur 9 (Cas 5) . . . . .	331
6.4.9.1	Style de direction . . . . .	331
6.4.9.2	Dimension managériale et stratégique . . . . .	332
6.4.9.3	Comparaison dirigeant/successeur 3 . . . . .	332
6.4.10	Profil successeur 4 (Cas 6) . . . . .	333
6.4.10.1	Style de direction . . . . .	333
6.4.10.2	Dimension managériale et stratégique . . . . .	333
6.4.10.3	Comparaison dirigeant/successeur 4 . . . . .	334
6.5	Discussion . . . . .	339
6.5.1	Les résultats de l'analyse des six cas retenus . . . . .	339
6.5.2	L'analyse des profils . . . . .	353
<b>Conclusion générale</b>		<b>360</b>
6.6	Les conclusions scientifiques . . . . .	361
6.6.1	Les études de cas . . . . .	361
6.6.2	La dimension cognitive . . . . .	363
6.7	Les Forces et les apports . . . . .	365
6.8	Les limites . . . . .	369
6.9	Les futures recherches . . . . .	370
<b>Références bibliographiques</b>		<b>371</b>
<b>A</b>	<b>Guide d'entretien</b>	<b>389</b>
	<b>Questionnaire</b>	<b>389</b>
A.1	Informations générales . . . . .	390
A.1.1	Profil des entreprises . . . . .	390
A.1.2	Caractéristiques familiales des entreprises . . . . .	390
A.1.3	Critères spécifiques à la succession . . . . .	390
A.1.4	Critères spécifiques à la succession en phase de réalisation . . . . .	390
A.1.5	Profil des prédécesseurs et des successeurs . . . . .	391
A.2	Questionnaire . . . . .	392

---

<b>B</b>	<b>Liste des thèmes prédéterminés Liste des codes</b>	<b>398</b>
<b>C</b>	<b>Modèles d'élaboration des Cartes cognitives</b>	<b>410</b>

# Table des figures

1	<i>les différents types de transmission</i> . . . . .	13
2	<i>Le cadre théorique</i> . . . . .	16
3	<i>Le modèle de recherche : Source : format inspiré d'Allard-Poesi F., Maréchal C.-G., 2003</i> . . . . .	19
4	<i>Structure globale de la thèse</i> . . . . .	21
5	<i>Modélisation de l'entreprise familiale</i> . . . . .	29
6	<i>Le modèle de planification de la succession de Santiago 2000</i> . . . . .	39
7	<i>Modèle des jeux de rôle de Handler (1990)</i> . . . . .	45
8	<i>Le processus de la succession : une vue d'ensemble (Cadieux et Lor- rain, 2002)</i> . . . . .	47
9	<i>L'interaction des facteurs critiques sur la succession dans les entre- prises familiales de Barach et Ganitzky (1995)</i> . . . . .	47
10	<i>Les facteurs en prendre en considération dans l'analyse des entre- prises familiales Cadieux et al. (2000)</i> . . . . .	56
11	<i>La grille de positionnement sociodynamique des acteurs Hébermont et César (2004)</i> . . . . .	57
12	<i>Les trois univers de la gouvernance</i> . . . . .	66
13	<i>Les quatre grands types familiaux</i> . . . . .	86
14	<i>Le fonctionnement du cerveau Humain, Sperry (1981)</i> . . . . .	92
15	<i>Le modèle comportemental familial adapté</i> . . . . .	93
16	<i>Les parties prenantes de l'entreprise (selon Freeman, 1984).</i> . . . . .	101
17	<i>Les rôles des parties prenantes au sein des entreprises familiales (se- lon Lansberg, 1988).</i> . . . . .	102

18	<i>Typologie des parties prenantes selon la présence d'un, de deux ou de trois attributs</i> . . . . .	105
19	<i>Les sources de la culture</i> . . . . .	111
20	<i>Le culturel élément invisible d'un ensemble de déterminants, Zghal (1998)</i> . . . . .	114
21	<i>La représentation de la culture sociétale en Tunisie (W. Ben Rejeb, C. Abdellatif, Y.Sbais, Y.Dabbabi ; 2006)</i> . . . . .	118
22	<i>La représentation de la culture organisationnelle en Tunisie (W. Ben Rejeb, C. Abdellatif, Y.Sbais, Y.Dabbabi ; 2006)</i> . . . . .	118
23	<i>L'hexagone des sciences cognitives</i> . . . . .	155
24	<i>Le modèle référence de globalisation du vivant</i> . . . . .	159
25	<i>Le modèle de recherche</i> . . . . .	183
26	<i>Exemple de grille d'analyse de contenu manuelle</i> . . . . .	209
27	<i>Source : O.d'Hebermont et B. César (2004) p 40</i> . . . . .	224
28	<i>Le processus de la succession : une vue d'ensemble (Cadieux et Lorrain, 2002)</i> . . . . .	244
29	<i>La carte cognitive comme représentation d'une représentation</i> . . . . .	274
30	<i>Modèle de N. Hermann (1992)</i> . . . . .	283
31	<i>Modèle de référence du savoir</i> . . . . .	284
32	<i>Modèle cognitif organisationnel</i> . . . . .	284
33	<i>Modèle des composantes de la connaissance</i> . . . . .	286
34	<i>Modèle des fonctions des zones cervicales</i> . . . . .	288
35	<i>Le jeu des quatre familles</i> . . . . .	289
36	<i>La socialisation des valeurs</i> . . . . .	291
37	<i>modèle d'interaction entre facteurs perceptifs et approche cognitive</i> .	293
38	<i>Les modèles type de personnalités intégrées dans la grille cognitive</i> .	296
39	<i>Impacts de la dynamisation des compétences génériques dans le modèle cognitif</i> . . . . .	298
40	<i>Connections des facteurs interpersonnels avec l'approche cognitive</i> . .	300

41	<i>Connections des facteurs interpersonnels et culture d'entreprise . . .</i>	301
42	<i>Interactions approche culturelle et approche cognitive . . . . .</i>	304
43	<i>Processus d'élaboration de la carte cognitive est le suivant . . . . .</i>	306
44	<i>Processus d'élaboration de la carte cognitive . . . . .</i>	306
45	<i>Processus d'élaboration de la carte cognitive est le suivant . . . . .</i>	311
46	<i>Transmission de l'entreprise familiale :Profil de dirigeant /Successeur</i>	312
47	<i>Transmission de l'entreprise familiale :Modèle général détaillé . . . .</i>	312
48	<i>Transmission de l'entreprise familiale :Modèle général détaillé suite</i>	313
49	<i>Profil dirigeant 1 . . . . .</i>	316
50	<i>Profil dirigeant 2 . . . . .</i>	318
51	<i>Profil dirigeant 3 . . . . .</i>	320
52	<i>Profil dirigeant 4 . . . . .</i>	322
53	<i>Profil dirigeant 5 . . . . .</i>	324
54	<i>Profil dirigeant 6 . . . . .</i>	326
55	<i>Profil Successeur 1 . . . . .</i>	329
56	<i>Profil Successeur 2 . . . . .</i>	331
57	<i>Profil Successeur 3 . . . . .</i>	333
58	<i>Profil Successeur 4 . . . . .</i>	335
59	<i>Transmission des entreprises familiales :Profils . . . . .</i>	335
60	<i>Transmission des entreprises familiales :Profils . . . . .</i>	337
61	<i>Transmission des entreprises familiales :Profils . . . . .</i>	338
62	<i>Le processus de transmission . . . . .</i>	359
63	<i>Modèle des facteurs d'influence de la transmission des entreprises fa- miliales en Tunisie . . . . .</i>	368
64	<i>Modèle : Décision de transmission . . . . .</i>	411
65	<i>Modèle : Décision de transmission Fondateur 1 . . . . .</i>	411
66	<i>Modèle : Décision de transmission Fondateur 2 . . . . .</i>	412
67	<i>Modèle : Décision de transmission Fondateur 3 . . . . .</i>	412
68	<i>Modèle : Décision de transmission Fondateur 4 . . . . .</i>	413
69	<i>Modèle : Décision de transmission Fondateur 5 . . . . .</i>	413
70	<i>Modèle : Décision de transmission Fondateur 6 . . . . .</i>	414

---

71	<i>Modèle : Décision de transmission Successeur 1 . . . . .</i>	414
72	<i>Modèle : Décision de transmission Successeur 2 . . . . .</i>	415
73	<i>Modèle : Décision de transmission Successeur 3 . . . . .</i>	415
74	<i>Modèle : Décision de transmission Successeur 4 . . . . .</i>	416



# Liste des tableaux

1	<i>Le modelé de résistance à la planification de Handler et Kram (1988)</i>	41
2	<i>Compétences attendues chez le successeur selon les différents auteurs.</i>	55
3	<i>Les approches de la théorie de la culture, Zghal (1998)</i>	112
4	<i>Les cognitions managériale, organisationnelle et socio-cognitive</i>	163
5	<i>Courants épistémologiques</i>	176
6	<i>Les éléments structurants et critères de scientificité du constructivisme</i>	177
7	<i>Le positionnement épistémologique</i>	178
8	<i>Résumé de Méthodes Qualitatives en Sciences de Gestion p3 Ecge-G3</i>	187
9	<i>Les mots interrogatifs utilisés dans les différentes stratégies de recherche</i>	192
10	<i>Description de l'échantillon</i>	202
11	<i>Matrice 1</i>	226
12	<i>Matrice 2</i>	228
13	<i>Matrice 3</i>	230
14	<i>Matrice 4</i>	232
15	<i>Matrice 5</i>	234
16	<i>Matrice 6</i>	235
17	<i>Description du système familial</i>	236
18	<i>Description du système familial</i>	237
19	<i>Tableau importance des valeurs</i>	239
20	<i>Les valeurs des dirigeants des six entreprises familiales</i>	240

21	<i>Les valeurs des quatre successeurs des entreprises familiales</i> . . . . .	241
22	<i>Comparaison des valeurs dirigeants / successeurs</i> . . . . .	241
23	<i>Mise en place d'activités formelles de planification de la succession</i> .	242
24	<i>Mise en place d'activités informelles de planification de la succession</i> <i>(Inspiré de Santiago, 2000)</i> . . . . .	243
25	<i>Processus de Succession</i> . . . . .	244
26	<i>Modèle systémique de l'organisation</i> . . . . .	276
27	<i>Les fonctions des hémisphères du cerveau selon Sperry</i> . . . . .	282
28	<i>Les différents modes de perception</i> . . . . .	290
29	<i>facteurs culturels exercent une influence sur la planification de suc-</i> <i>cession et le processus de succession</i> . . . . .	353
30	Tableau de modélisation . . . . .	363
31	Modèle de planification des entreprises familiales tunisiennes . . . .	365
32	Prédécesseur . . . . .	399
33	Successeur . . . . .	400
34	Autres parties prenantes . . . . .	401
35	Spécificités du système familial . . . . .	402
36	Le flou comportemental et organisationnel . . . . .	403
37	La place des valeurs dans le système de transmission . . . . .	404
38	La notion de flou . . . . .	405
39	Activités de planification : Planification formelle. . . . .	406
40	Activités de planification : Planification informelle. . . . .	407
41	Déroulement du processus de succession : Transferts effectués. . . .	408
42	Déroulement du processus de succession : Phase de succession. . . .	409

# Introduction générale

*« Transmission : filigrane qui relie les hommes, par-delà la mort. Par-delà la naissance. Quand bien même l'autre m'est inaccessible. Je me reconnais pour un homme, au même titre que tous ces autres qui m'ont précédé et qui me suivront ». Cornaz Laurent*

*La fable de La Fontaine : Le Laboureur et ses Enfants : « ...Gardez-vous de vendre l'héritage que nous ont laissé nos parents ; fouillez ; bêcher, ne laisser nulle place où la main ne passe et repasse, un trésor est caché dedans ? ».*

## 0.1 Actualité et originalité de la recherche

Selon une étude réalisée par le Cabinet Price Water House Coopers en 2008, l'entreprise familiale constituerait la structure la plus répandue dans le monde, jouant à ce titre un rôle essentiel dans l'économie mondiale. Ainsi, les entreprises familiales représenteraient plus de deux tiers des entreprises dans la sphère des pays occidentaux (B.A Kirshoff, J.J Kirshoff; 1987). De plus, selon une enquête réalisée en Juin 2012 par le Cabinet Ernest and Young en collaboration avec le Family Business Network, les entreprises familiales résistent mieux à la crise et traversent le temps malgré les difficultés.

La transmission de l'entreprise familiale, opération délicate, représente sans aucun doute, l'expérience la plus agonisante pour ses membres et la plus menaçante pour l'avenir de l'entreprise concernée.

L'étude précitée réalisée par Price Water House Coopers révèle que 70% des entreprises familiales ne survivraient pas à la succession entre la première et la seconde

génération et 96 à 99% pour les générations suivantes. Selon un rapport publié en 2009 par Fitch Ratings : les pratiques de gouvernance d'entreprises en Tunisie "manquent encore de maturité" et un travail colossal attendrait les entreprises familiales en matière de transmission. La menace est donc réelle et la Tunisie ne fait pas exception à ces risques, même si de réelles études n'ont pas encore été menées jusqu'à ce jour.

Ainsi, la transmission de l'entreprise familiale constitue aujourd'hui un problème général auquel se trouvent confrontés les pays occidentaux mais qui se pose avec une acuité particulière en Tunisie. En effet, celle-ci se distingue par des caractéristiques propres tenant à l'environnement spécifique avec une culture marquée par une certaine dualité entre tradition et modernité où le religieux occupe une place non négligeable.

Cette tendance se vérifie au plus haut niveau notamment dans l'article Premier de la Constitution tunisienne du 1er juin 1959 qui dispose : « **La Tunisie est un État libre, indépendant et souverain ; sa religion est l'Islam, sa langue l'arabe et son régime la république** ».

La nouvelle Constitution<sup>1</sup> venant se substituer à celle de 1959, fruit d'un compromis entre le nouveau parti islamiste majoritaire (Ennahdha) et les autres forces politiques instaure dans son préambule « *un régime républicain démocratique et participatif dans le cadre d'un Etat civil gouverné par le droit dans lequel la souveraineté appartient au peuple qui l'exerce sur la base de l'alternance pacifique à travers des élections libres, et du principe de la séparation et de l'équilibre des pouvoirs* ».

Certains principaux points-clé du préambule du texte peuvent particulièrement intéresser cette recherche. En effet, l'article 1 dispose que « *La Tunisie est un État libre, indépendant et souverain, l'islam est sa religion, l'arabe sa langue et la République son régime. Il n'est pas permis d'amender cet article* ».

Selon l'article 2 « *La Tunisie est un État à caractère civil, basé sur la citoyenneté, la volonté du peuple et la primauté du droit. Il n'est pas permis d'amender cet article* ».

---

1. Constitution de 2014 instituant la Seconde République

En revanche, l'article ayant suscité le plus de débats et de controverses est l'article 6 relatif à la place de la religion et aux libertés de conscience et de croyance. En effet, la place de la religion au plus haut niveau semble d'une actualité de plus en plus brûlante pouvant influencer toutes les sphères de l'environnement, tant politique qu'économique et social, ce qui ne sera pas sans effet sur le présent sujet.

Les principales forces en présence révèlent une Tunisie divisée en deux camps entre protecteurs de la religion et défenseurs de la laïcité d'où le blocage relatif à l'adoption de l'article 6 qui consacrait l'État comme « protecteur du sacré » et « garant de la liberté de conscience » et révélant un flou quant aux interprétations qui peuvent être faites de ces concepts. Le terme sacré à connotation très forte a suscité de vifs débats, retiré dans un premier temps et réintroduit dans la version finale de l'article.

Entre les tenants de l'interdiction de l'accusation d'apostasie et ceux de l'interdiction de l'atteinte au sacré, deux camps s'opposent révélant cette scission au plus haut niveau et des consensus forcés.

L'article 6 dispose dans sa version finale : « *L'état est gardien de la religion. Il garantit la liberté de croyance et de conscience et le libre exercice du culte. Il est le protecteur du sacré, garant de la neutralité des mosquées et lieux de culte par rapport à toute instrumentalisation partisane. Sont proscrites l'accusation d'apostasie et l'incitation à la violence.* ».

L'article 39 adopté vraisemblablement sous l'influence des islamistes précise que l'État veille « *à enraciner l'identité arabo-musulmane (...) dans les jeunes générations* ».

Si l'on observe cet article de plus près, quelles interprétations pourraient être faites au niveau de l'identité? Enfin l'article 74 quant à lui précise qu'il faut être « *de confession musulmane pour pouvoir se présenter à l'élection présidentielle* ». Autant d'éléments contradictoires à noter et qui ne seront pas sans conséquence sur l'environnement observé.

La première question est celle de savoir quelle place tient la religion de manière générale en Tunisie afin de mieux appréhender symboliquement l'environnement qui fera l'objet de cette recherche.

L'analyse précise des articles permet de constater que si l'article 1 reconnaît la place de l'Islam comme religion, il ne mentionne pas pour autant la Chariaa comme source de droit.

A contrario, l'article 2 affirme la nature civile de l'État, alors même que l'article 74 dispose que seuls les électeurs de confession musulmane peuvent se présenter aux élections.

Autant d'ambigüités qui révèlent une dimension duale à plusieurs niveaux qui sera développée tout au long de ce travail ; ce qui présage la complexité du thème traité et surtout des interférences entre les intérêts matériels des entreprises familiales et les dimensions culturelles, voire imaginaires qui les traversent dans la durée.

Ainsi, étudier la transmission de l'entreprise familiale dans un pays majoritairement musulman comme la Tunisie, nécessite l'interpellation de la relation entre l'État comme source légitime de droit et la religion en tant que principal référentiel monopolisant la production symbolique comme fondement des lois.

Cette relation est d'autant plus difficile à cerner que l'Islam est interprété par les puissants mouvements orthodoxes comme régissant les affaires civiles et culturelles (Al Islam Don Wa Donia).

Ce qui entraîne une tendance lourde à confondre État et religion, même si les courants modernistes minoritaires dans cette aire géo culturelle appréhendent l'Islam seulement au niveau des valeurs guidant l'action à l'exclusion de toute prescription sociale ; ce qui est généralement le cas pour la Tunisie.

En tout état de cause, la relation entre État et religion demeure déterminante dans la région du Maghreb, même si la Tunisie s'est distinguée depuis des siècles par la sécularité d son régime politique. Ce qui n'a pas empêché la persistance de certaines ambigüités dans la relation entre ces deux entités.

D'où la nécessité de développer dans le préambule cet aspect fondamental à travers certains textes clés de la Constitution qui ont subi des transformations dont les répercussions sur l'avenir de la transmission des entreprises familiales pourraient être conséquentes tant l'ambigüité persiste dans la formulation de cette relation.

La Tunisie, depuis son indépendance (1956), sous la conduite du président Habib Bourguiba a fait le pari de la modernité, choix qui a contribué à ses succès

économiques et sociaux. C'est paradoxalement cette modernité que Samy Ghorbal (Orphelins de Bourguiba et héritiers du Prophète ; 2012) a justement qualifiée d'ambigüe, et surtout d'incomplète, qui fera toute la singularité de la Tunisie.

Maintenant une certaine ambiguïté, l'islam est considéré comme la religion de l'État mais pas pour autant religion d'Etat. De ce fait, l'État tunisien n'est ni laïque, ni islamique et la charia écartée en tant que source de droit excepté pour la question de la succession.

Ainsi, la religion a bien sa place dans un tel contexte s'immiscant même dans l'entreprise. En effet, l'homme est religieux par essence par trois questions qui influencent son existence : la naissance, la fertilité et la mort. Quelle que soit sa configuration de pensée, l'homme cherche à obtenir des réponses à son existence, passant obligatoirement par ces trois questionnements.

Outre le fait que la religion exerce une influence sur le comportement des individus, la question qui se pose ici est celle de la compatibilité des valeurs religieuses qui sont personnelles avec les valeurs propres à l'entreprise.

La Tunisie, qui représente certes un pays en voie de développement et de modernisation, n'en reste pas moins chargé d'une histoire et d'une culture propres qui pourraient justifier une certaine évolution de l'entreprise familiale, sans toutefois être identique au cheminement d'une société occidentale. Telle est une des originalités de cette recherche.

Alors, le choix du thème de « la transmission des entreprises familiales en Tunisie » paraît d'autant plus opportun, qu'il coïncide avec une conjoncture appropriée, à savoir la phase finale de la transition démographique de La Tunisie, qui verra une génération quasi-totale de chefs d'entreprise installés à l'aube de l'indépendance passer la main ou en voie de le faire prochainement.

C'est pourquoi, la préoccupation quant à la pérennité des entreprises familiales suscite un intérêt croissant ces dernières années en Tunisie eu égard à l'enjeu économique que cette question représente. En effet, les pouvoirs publics tentent de trouver des solutions afin de palier la disparition progressive des entreprises familiales tunisiennes au profit de rachats par des investisseurs étrangers. Ces derniers optent pour des solutions pouvant revêtir des formes diverses : mesures

législatives et fiscales, optimisation de la composition des conseils d'administration, création de conseils de famille, cotation en bourse? Cependant, force est de constater l'inefficacité de telles mesures malgré une réelle prise de conscience de l'ampleur du problème.

D'où l'intérêt d'identifier et d'analyser les facteurs de blocage ou de réussite de la transmission qui semblent échapper tant, aux acteurs concernés, qu'aux pouvoirs publics ; d'autant plus qu'aucune recherche portant sur cette problématique n'a encore été menée jusque-là.

Ce choix de sujet paraît alors d'autant plus pertinent que le contexte actuel de la Tunisie pourrait faire ressortir les importantes différences entre l'environnement Tunisien et Européen.

De surcroît, il s'agit là d'un sujet non encore traité selon une telle approche et très peu étudié de manière générale.

## **0.2 Les intérêts de la recherche et la délimitation de son champ**

Le choix du thème précis de « la transmission des entreprises familiales », plus précisément dans le contexte tunisien, suscite un intérêt, comme cela a d'ores et déjà été noté, dans la mesure où il coïncide avec une conjoncture appropriée, consécutive à un processus historique, qui verra une génération quasi-totale de chefs d'entreprises installées à l'aube de l'indépendance passer la main ou en voie de le faire prochainement.

Cependant, si les recherches portant sur la thématique de l'entreprise familiale se multiplient depuis les années 80, dans les pays en voie de développement et particulièrement en Tunisie (où cette forme est de loin la plus répandue) les études demeurent sporadiques, voire quasi inexistantes.

La création des entreprises familiales en Tunisie est le fruit d'un processus historique qui nous sera décrit brièvement, permettant à la fois d'expliquer l'importance du phénomène étudié et justifier la définition de l'entreprise familiale choisie dans un environnement évolutif.



L'économie Tunisienne a été marquée par trois périodes historiques suivantes :

- **De l'indépendance (de 1956) à la fin des années 60** : Période marquée par la domination des activités politiques et l'émergence d'idéologies dont le socialisme, ce qui explique le développement d'un secteur public fort. Cette politique se heurte cependant au rejet massif de la population du processus de collectivisation forcée des terres adoptée et surtout confrontée à l'opposition des institutions internationales.
- **Les années 70** : Cette décennie revêt une importance capitale pour la Tunisie, et plus particulièrement, pour cette recherche. En effet, la période des années 70 marquée par la promulgation de la loi de 1972 peut être qualifiée d'ère de libéralisme économique protégé avec comme variante l'introduction d'un régime offshore destiné aux entreprises exportatrices. La Tunisie s'est dotée d'un cadre juridique attractif pour les étrangers, notamment en créant les sociétés offshores, complété par le code d'incitation aux investissements en 1993 consacrant la liberté d'investissement pour la création, l'extension, le renouvellement, le ré-aménagement ou la création d'activités. Les secteurs concernés par ce vent de libéralisation sont respectivement : l'agriculture et la pêche, le tourisme, l'artisanat, le transport, l'enseignement, la culture, la santé, la protection de l'environnement et la promotion immobilière.  
Cette phase peut être qualifiée d'euphorique dans la mesure où elle a donné lieu à de multiples aides octroyées à la création d'entreprises. Chacun rêve alors de concrétiser une idée, un projet, et cela marquera la naissance des premières entreprises privées tunisiennes, et en particulier des entreprises familiales (selon la définition retenue pour les besoins de cette étude et développée ci-après).
- **De 1986 à nos jours** : Cette période est marquée par la restauration des grands équilibres macroéconomiques à travers divers programmes d'ajustements structurels. L'objectif de la Tunisie étant alors de se situer dans un schéma de développement puisant ses fondements dans une croissance tirée par l'exportation et l'insertion dans des ensembles économiques plus larges. Cela se manifeste notamment par l'adhésion de la Tunisie à l'OMC, la signa-

ture de l'accord d'association et de partenariat avec l'Union Européenne, ainsi que la concrétisation d'une série d'accords régionaux ou bilatéraux de libre-échange.

De ces trois périodes historiques va résulter la réalité du tissu entrepreneurial tunisien d'aujourd'hui avec un secteur public encore suffisamment important malgré une politique de privatisation accrue depuis le début des années 90, et un secteur privé de plus en plus actif bien qu'encore à ses débuts.

L'entreprise privée tunisienne apparaît aujourd'hui comme étant essentiellement familiale, relativement de petite taille, sous capitalisée, technologiquement encore assez peu évoluée comparativement à l'Europe notamment et orientée essentiellement vers le marché intérieur.

Mais l'ouverture instituée, encouragée et largement entamée devrait changer progressivement ces choix timides.

Néanmoins, le principal problème qui se pose en Tunisie est celui de l'absence de statistiques quant à la proportion exacte d'entreprises familiales dans le tissu économique national.

Par ailleurs, il est également à déplorer une confusion dans la définition même de la notion d'entreprises familiales qui sont souvent assimilées aux petites et moyennes entreprises. Il faudra donc retenir avec précaution les quelques chiffres qui seront présentés dans le cadre de cette recherche.

Il est intéressant de noter qu'un examen de la liste de 20 premiers groupes tunisiens<sup>2</sup>, permet de constater que leur grande majorité se décline en de grands groupes familiaux. De plus, parmi les 400 plus grandes entreprises privées, celles ayant un caractère familial (selon la définition retenue) représenteraient près de 75% en termes d'affaires. Enfin, selon un rapport de la Banque Mondiale (rapport n°2001173-tun, décembre 2000) les petites entreprises économiques tunisiennes, qui sont pour la plupart des entreprises familiales demeurent les plus dynamiques et représentent plus de 84% des entreprises familiales actuelles. Sfax, à elle seule, dispose de plus de 25% de

---

2. L'économiste Maghrébin : L'édition 2014 du **classement des 500 entreprises tunisiennes**

ce tissu entrepreneurial.

Cependant, selon une enquête réalisée par l'ATUGE<sup>3</sup> (association tunisienne des grandes écoles), sur l'échantillon précité des 400 plus grandes entreprises tunisiennes, il a pu être relevé que le poids des entreprises familiales est conséquent pour ne pas dire extrêmement important. Ainsi, la proportion des entreprises familiales s'élèverait à 72% du tissu industriel tunisien réalisant 39% du PIB.

L'enquête en question a été réalisée selon la définition multi critères suivante :

- La détention du capital en majorité par des membres d'une même famille.
- Un ou plusieurs membres de la famille interviennent dans les décisions stratégiques de l'entreprise.
- L'intention de transmettre de la génération qui détient le contrôle à la génération suivante.

Après cette brève analyse justifiant l'attention particulière portée aux entreprises familiales tunisiennes, il convient de constater que les intérêts du sujet sont multiples.

### 0.2.1 Les intérêts du sujet

- **Un intérêt empirique** en premier lieu, dans la mesure où le phénomène de la transmission des entreprises familiales représente, en Tunisie, un phénomène de grande ampleur. Comme cela a d'ores et déjà été précisé, la transmission des entreprises familiales constitue en Tunisie un phénomène de masse, évoluant dans un contexte particulier non encore étudié.
- **Un intérêt pratique ou managérial** en second lieu, les dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes se trouvant confrontés à un certain nombre de blocages au moment crucial de la transmission, il s'agira d'aider ces derniers

---

3. ATUDE Document (2006) « La planification de la transmission dans les entreprises familiales tunisiennes ». pp3-7

dans le processus de transmission afin de garantir la pérennité de leur entreprise, à travers un modèle adapté au contexte spécifique de la Tunisie.

- **Un intérêt méthodologique** : par la mise en œuvre de deux outils d'analyse : les études de cas et la cartographie cognitive afin de disposer d'une vision plus complète sur le sujet. L'emploi d'une technique de cartographie permet de donner une dimension plus réaliste à l'étude de cas conditionnée trop souvent par les réponses des répondants parfois influencés par le questionnaire ainsi qu'une certaine réticence à se dévoiler totalement.
- **Un intérêt théorique** majeur, enfin pouvant aboutir à l'élaboration de grilles de lecture facilitant la compréhension du phénomène de transmission des entreprises familiales en Tunisie.

Les théories et recherches portant sur la transmission des entreprises familiales, traitent en grande partie de la planification successorale afin de préparer efficacement la relève, condition préalable à une transmission réussie (Handler et Kram, 1988 ; Lansberg, 1988 ; Ket de Vries, 1993, Morris, 1996).

Ainsi, le modèle théorique développé par Handler et Kram (1988) décline quatre grands groupes d'obstacles à la planification de la transmission d'ordre individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux.

De surcroît la littérature occidentale, dans l'analyse du processus de transmission prend principalement en considération les interactions entre deux principaux acteurs (Cadieux L., Lorrain J. ; 2004) : le fondateur ou dirigeant de l'entreprise familiale et le successeur éventuel (modèle des jeux de rôles de Handler (1990) décrivant les rôles joués par les deux principaux acteurs dans le processus de transmission). Le premier constat à faire est que la revue de littérature traitant de la question de la transmission est principalement anglo-saxonne, particulièrement centrée sur le processus de transmission et dans une large mesure semble inadaptée au modèle de société tunisien.

Curieusement en dépit d'un nombre croissant de recherches sur l'entreprise familiale, et plus particulièrement sur le processus de transmission, les comportements des acteurs familiaux n'ont été que très peu étudiés. Ce n'est que très récemment que certains auteurs ont commencé à s'intéresser aux facteurs cognitifs et com-

portementaux, sources de biais conséquents des membres de la famille exerçant un impact sur les mécanismes de gouvernance (G. Hirigoyen ; 2009). Les biais à la fois cognitifs et émotionnels, individuels et collectifs, (Greenfich ; 1995), peuvent entraîner la disparition de l'entreprise familiale en particulier dans un contexte culturel particulier tel que celui de la Tunisie.

Tout d'abord, la Tunisie, pays de culture arabo musulmane, est dotée d'une structure familiale qui lui est spécifique dont il est important de tenir compte. En effet, au sein de la famille les rapports de parenté ne sont pas seulement de nature, mais de culture, et la famille représente la cellule où se vivent intensément ces relations de parenté. La famille, à dimension clanique, à la spécificité de se dilater quand ailleurs et notamment dans les familles nucléaires père et mère et enfants sont les seuls à constituer la cellule familiale. La famille nucléaire au sens de Todd (2011) libérale ou structurée ne correspond pas à la configuration familiale tunisienne plutôt de type communautaire endogame.

Au sein de cette entité, la famille est perçue comme un vaste réseau de contacts parmi lesquels l'on peut trouver des membres divers et variés tels que des fournisseurs, des consommateurs, des fonctionnaires etc ... La notion de famille demeure très proche du concept de clan, de tribu et de lignée, où les acteurs et les parties prenantes se multiplient au sein de l'entreprise familiale.

Ainsi, concevoir la dynamique familiale au sens de Mitchell et al. (1997) à travers une vision dynamique des parties prenantes peut s'avérer particulièrement complexe dans un tel contexte. Comme ont pu le souligner certains auteurs, les parties prenantes multipliées vont adopter certaines attitudes génératrices de biais comportementaux, émotionnels, cognitifs, individuels et collectifs entraînant des coûts d'agence susceptibles de mettre en péril le devenir de l'entreprise familiale.

Il faut ajouter à cela que, l'islam, comme cela sera développé tout au long de ce travail, exercerait à son tour une influence sur la gestion, le management et sur la création et le partage de la valeur entre toutes les parties prenantes (actionnaires, employés, clients, fournisseurs ...) (Abbasi et al. 2010).

En conséquence, les entreprises familiales évoluant dans un contexte environnemental d'inspiration musulmane comme cela est le cas pour la Tunisie auraient

tendance à développer une vision partenariale de la création de valeur dans lesquelles les parties prenantes tiendraient une place centrale.

Cette conception plus large de l'entreprise a été privilégiée en premier lieu par G.Hirigoyen et J. Caby<sup>4</sup> (1997) puis par Charreaux et Desbrières (1998) en ce que la prise en considération de tous les détenteurs de droits et parties prenantes permettrait de mobiliser toutes les énergies autour et en faveur de l'entreprise. D'où la nécessité de prévenir en conséquence, certains comportements opportunistes, sources de coûts. Toutes les parties prenantes joueraient ainsi un rôle dans l'entreprise familiale, et plus particulièrement lors de la transmission garantissant la pérennité de cette dernière. Il en résulte, que l'analyse des deux seuls acteurs constitués par le dirigeant sortant et successeur au sens des modèles occidentaux, même s'ils offrent une lecture pertinente du processus de transmission, s'avèrerait insuffisante.

En outre, il est important de souligner que la Tunisie est encore fortement influencée par la religion organique, l'Islam, ne dissociant pas le sacré du temporel (S. Abbou, 1986). Dans ce type de sociétés, le modèle culturel est particulier et l'application des formes occidentales pourrait aboutir à un échec (A. Accoun, 1989). Cette culture fondée en grande partie sur le mytique peut-elle évoluer vers le rationnel par l'élaboration notamment de contrats conventionnels comme par exemple le testament ?

Enfin, il s'agira d'analyser le contact entre fait religieux et entreprise afin de comparer les possibles interférences entre fait religieux à finalité personnelle voire éthique et l'entreprise familiale en tant que structure économique à finalité matérielle surtout dans un contexte culturel confondant cultuel et profane.

## **0.2.2 Délimitation de l'objet de la recherche**

Le champ de recherche se délimitera comme suit : Dans le cadre de ce travail, il sera considéré comme entreprise familiale toute entreprise où le contrôle de la propriété et la gestion effective appartiennent à, un membre de la même famille au moins, et où une intention manifeste de transmettre l'entreprise au moins à un

---

4. Caby J. et Hirigoyen G. (1997), La création de valeur de l'entreprise, *Économica*, 139 p

membre de la génération suivante apparait (P.Westhead, M Cowling ; 1998).

Ce choix n'est aucunement anodin, mais est la résultante du contexte de création de la vague d'entreprises familiales tunisiennes explicité plus haut.

Par ailleurs, le type de transmission étudié dans le cadre de cette recherche est la solution familiale (succession père/mère ; fils/fille ou autres membres familiaux) ainsi que la solution alternative avec la gestion confiée à un dirigeant professionnel, les autres cas de figure ne correspondant pas à l'environnement étudié.

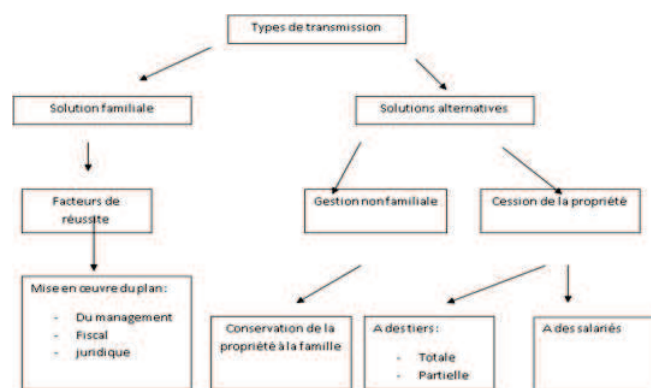


FIGURE 1: *les différents types de transmission*

### 0.3 Problématique et objectifs de la recherche

La question de la définition de l'entreprise familiale étant résolue, demeure cependant la question de l'universalité du concept de gouvernance. En effet, existe-t-il un modèle de gouvernance unique, particulièrement en matière de transmission ou faudrait-il réintégrer des facteurs de spécificité notamment culturels (tels les facteurs religieux, la famille, le contexte politique etc..).

Dans quelle mesure le facteur culturel exerce-t-il sur le phénomène de transmission des entreprises familiales en Tunisie ?

Une gouvernance spécifique en matière de transmission des entreprises familiales mettant en œuvre les facteurs culturels constitue est le cœur de cette investigation. Hofstede (1984,2001) a d'ailleurs souligné l'importance de ce facteur et en particulier de la culture nationale sur les comportements organisationnels.



Le modèle culturel d'un pays appartenant à l'aire arabo musulmane même à forte tendance à la sécularisation et à la modernité peut-il présenter un obstacle sérieux à la transmission de l'entreprise familiale ?

En tout état de cause, cette problématique centrale se décline en plusieurs autres aspects :

Au-delà des mesures juridiques et fiscales de l'ordre du factuel et du rationnel, quel est le rôle joué par la dimension culturelle, les acquis, les pratiques, les expériences en matière de transmission ?

Quels sont les types de problèmes qui se posent à la transmission des entreprises familiales tunisiennes ?

Quelle place tiennent les biais cognitifs et comportementaux dans le processus de transmission ? Autrement dit, quelle est l'interaction entre facteurs culturels socialisés par la société globale et les composantes cognitives et comportementales de la personnalité des dirigeants dans leur prise de décision concernant l'éventuelle transmission des entreprises familiales, et quel en est le poids respectif ? Obéissent-ils à des modèles susceptibles d'être modifiés sous les processus sociopolitiques ou économiques de l'environnement désormais mondialisé de l'entreprise ? Dans quelle mesure la religion exerce-t-elle une influence sur le comportement des individus ? Quelle place tiennent les valeurs ? Existe-t-il une compatibilité entre valeurs religieuses et valeurs propres à l'entreprise ? Si oui, alors quelles en sont les conséquences sur le processus de transmission de l'entreprise familiale ?

Pour apprécier l'impact du fait religieux dans de telles sociétés, il conviendrait de s'interroger dans quelle mesure l'identité islamique du dirigeant d'entreprise peut-elle influencer ses décisions managériales et par-delà le processus de transmission ? Alors la question qu'il convient de se poser est celle de savoir si les obstacles à la transmission, ne sont pas dus en partie à ce facteur culturel qui pourrait se révéler plus important qu'il n'y paraît.

Cette problématique et questions diverses dérivées trahissent en fait les objectifs majeurs que assignés à la présente recherche notamment :

- Identifier et comprendre les mécanismes inhérents aux facteurs de blocage qui mettraient en péril la pérennité des entreprises familiales tunisiennes.



- Identifier la corrélation éventuelle de ces facteurs de blocage avec les profils et les comportements des dirigeants et futurs successeurs, en l'occurrence, les mécanismes d'ordre structurel, culturel ou comportemental qui sous-tendent le processus de transmission et ce, en vue d'analyser des modèles d'interaction entre l'environnement et les acteurs majeurs de l'entreprise familiale.
- Identifier les mécanismes socioculturels caractérisant l'entreprise familiale, et même au-delà ceux de la famille et ses acteurs susceptibles d'être à la source des problèmes de transmission.
- Dresser des profils de dirigeants afin de construire une typologie de dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes.

Ces objectifs s'articuleront autour de différents axes de recherche ci-dessous :

Dans quelle mesure peut-on appliquer les théories des pays développés au contexte culturel spécifique de la Tunisie ?

Comment évaluer les impacts respectifs des facteurs culturels et cognitifs dans la prise de décision des fondateurs d'entreprises familiales ?

Comment influencer alors le comportement de ces fondateurs en vue de faciliter une transmission garantissant la pérennité des entreprises familiales ?

Autant de questions auxquelles il serait particulièrement intéressant de contribuer à répondre dans le cadre de cette recherche.

## **0.4 Cadre théorique, positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche**

La revue de littérature à explorer a constitué l'un des premiers questionnements de ce travail de recherche tant le champ d'exploration pouvait paraître complexe à appréhender. L'objectif principal étant d'explorer la transmission des entreprises familiales dans un contexte particulier, il est apparu essentiel, de se pencher sur la littérature portant sur la transmission des entreprises familiales dans le cadre d'une vision anglo-saxonne classique, puis de s'intéresser aux divers facteurs de différenciation induisant un mode de gouvernance spécifique.

### 0.4.1 Le cadre théorique

Comme cela a été suggéré ci-dessus et sera longuement développé tout au long de la première partie de ce travail au vu des observations et analyses du terrain, la revue de la littérature a été structurée selon le processus suivant :

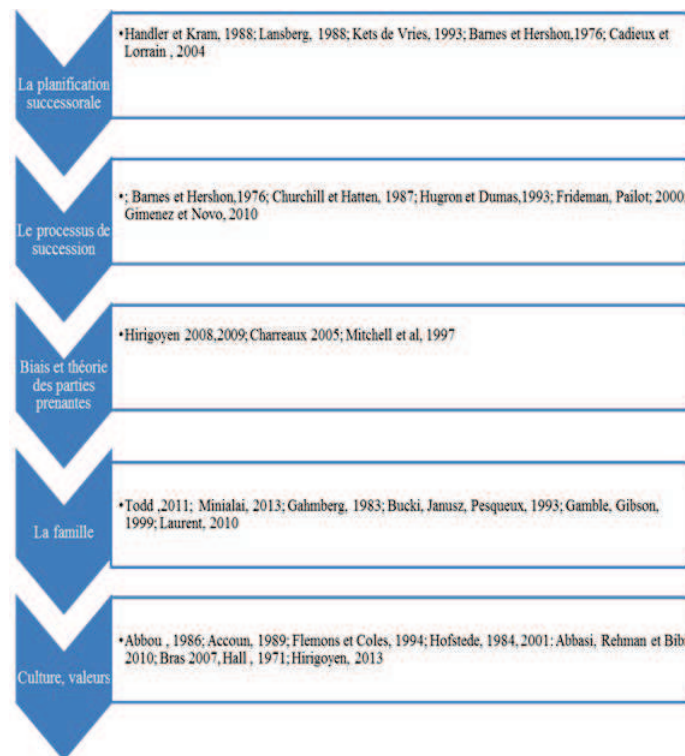


FIGURE 2: *Le cadre théorique*

Les théories interpellées se décomposent en cinq principaux axes de recherche portant sur les thèmes suivants :

- La famille
- La recherche sur la succession dans les entreprises familiales
- La succession, la culture, et les particularités des entreprises familiales en Tunisie
- Les valeurs et valeurs islamiques et leur transmission
- La dimension cognitive

La présente recherche a pour objectif la compréhension du phénomène émergent de transmission des entreprises familiales en Tunisie, qui ne peut exister en dehors du contexte dans lequel il évolue.

Dans la mesure où le sujet est nouveau, la transmission en cours de gestation, et les facteurs multiples et nuancés (en particulier ceux générés par la culture, la psychologie, la cognition et la multiplicité des acteurs), ce dernier s'inscrit en en raison même de la nature de son objet dans une perspective constructiviste. En effet, il s'agira de s'appuyer sur les représentations des acteurs pour appréhender le monde dans le cadre d'une interaction entre l'objet et le sujet<sup>5</sup>.

Il convient en conséquence d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours des acteurs, ce qui justifie la démarche abductive plus adéquate à analyser une réalité mouvante et ponctuée par des nuances multiples (patrimoine culturel marqué par la domination de valeurs religieuses dans une Tunisie moderne) et nécessitant un va-et-vient constant entre revue de littérature et terrain.

#### **0.4.2 Positionnement épistémologique**

Les premiers questionnements qui ont été posés dans le cadre de cette recherche ont été ceux de savoir ce qu'était exactement l'épistémologie ; et par voie de conséquence comment émergeait une position épistémologique ?

Quel degré de maturité de réflexion et de distance permet-elle de se positionner de manière nette dans telle ou telle posture ?

La présente recherche à visée constructiviste s'inscrira dans le cadre épistémologique de Charles S. Peirce<sup>6</sup>, philosophe ayant développé la théorie de l'abduction. En effet, comme cela a été d'ores et déjà évoqué ci-dessus et sera développé de manière plus détaillée dans la seconde partie de ce travail, les hypothèses de recherche seront le fruit d'une étude empirique préliminaire permettant de relier induction et déduction dans un processus de construction de connaissance.

Ainsi, Charles S. Peirce reprend les trois types de raisonnements couramment utilisés à savoir la déduction, l'induction et l'abduction selon la formule : « étant donné un fait B et la connaissance que A implique B, A est une abduction ou une explication de B ».

---

5. A. Le Flanchec « Regard épistémologique sur les sciences de gestion », 2011

6. A. W. Burks « Peirce Theory of abduction », *Philosophy of Science* Vol. 13, No. 4 (Oct., 1946), pp. 301-306

Il s'agit là d'un processus de construction du savoir dans lequel l'abduction guide l'induction apportant de nouvelles connaissances.

La posture constructiviste s'avère la plus appropriée dans la mesure où le chercheur se trouvera immergé dans un univers d'observation dans lequel il conviendra de développer une certaine intelligence du contexte en s'imprégnant du langage des acteurs (L. Hudson, J.L. Ozanne 1988).

### **0.4.3 La méthodologie de recherche**

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une démarche méthodologique qualifiée par Koenig (1993) d'abductive, dans laquelle même si la revue de littérature explorée revêt un caractère initial, n'est pas moins complétée et précisée tout au long du processus de découverte d'une réalité encore mouvante et ponctuée de nuances multiples. Aussi, conviendra-t-il de prendre régulièrement la mesure du décalage entre la revue de littérature initiale et le travail d'interprétation des données du terrain permettant d'identifier les zones théoriques restant à explorer, essence même de la logique abductive.

En effet, selon le philosophe Peirce (1958) « l'argument abductif débute par l'observation de certains faits et s'achève de la supposition d'un principe général, qui, s'il était vrai, expliquerait que les faits soient tels qu'ils sont surtout dans un environnement particulièrement instable et non moins réceptif ».

Ainsi la recherche qualitative dans le cadre de la méthode de l'étude des cas semble être la plus appropriée à un tel contexte. Yin a défini l'étude de cas (1989, p 23) : « An empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident and in which multiple sources of evidence are used ».

Ce travail ayant pour objectif la compréhension d'un phénomène à l'aide de l'étude d'une situation ou d'un fait spécifique limité à un nombre de cas, cette méthode a semblé la plus adaptée au questionnement posé. Aussi, à travers la démarche adoptée, il conviendra de vérifier une relation fondée sur un certain nombre d'exemples concrets pour se poser la question de savoir si la corrélation supposée est vérifiée pour toutes les observations à venir (Glaser et Strauss, 1967).

La majorité des données recueillies, de nature qualitative, consisteront en des données d'observation des différents acteurs des entreprises familiales tunisiennes, sous forme de mots généralement organisés en textes qu'il faudra interpréter pour fournir une explication rationnelle. Convaincus du bienfondé de cette démarche, une méthode de recherche qualitative sera adoptée dans le cadre d'un raisonnement abductif à travers une stratégie d'étude de cas multiples selon les procédures ci-dessous :

La démarche adoptée :

- L'observation directe : très indiquée pour la saisie d'artefacts, éléments visibles ou non de la culture. Cette méthode permet de capter les comportements.
- « La méthode convient particulièrement à l'analyse du non verbal et de ce qu'il révèle, les conduites instituées et les codes principaux, modes de vie, traits culturels » (Quivry, Van Campenhandt, 1995).
- Grilles d'observation : donner des balises qui varient avec l'évolution de l'objet de recherche.
- L'entretien : particulièrement recommandé pour l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés.

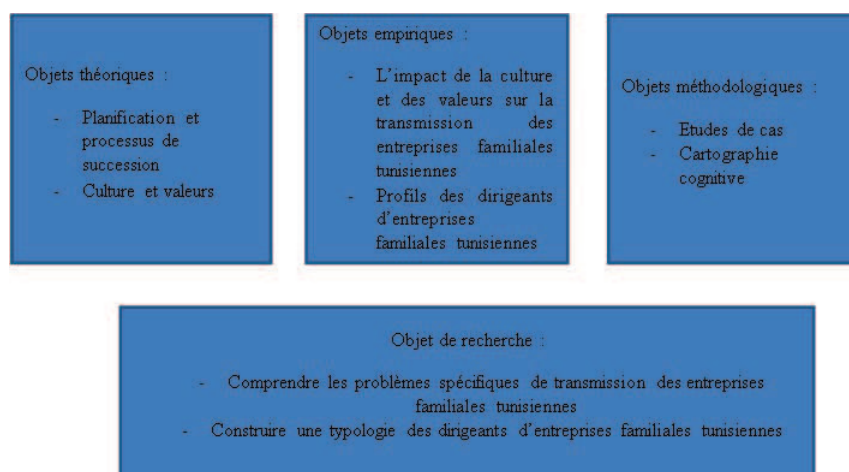


FIGURE 3: *Le modèle de recherche : Source : format inspiré d'Allard-Poesi F., Maréchal C.-G., 2003*

Ce travail de recherche est structuré autour deux parties distinctes (voir figure 4, ci-dessous), l'une théorique et l'autre pratique, comprenant six chapitres y compris un chapitre introductif et une conclusion générale.

« Les spécificités de la gouvernance de la transmission des entreprises familiales en Tunisie » seront analysées dans la première partie de cette thèse autour de trois chapitres.

Un premier chapitre sera consacré à une revue de la littérature autour de la notion de transmission des entreprises familiales dans son aspect général tel qu'il se présente dans les principales théories anglo-saxonnes.

Le second chapitre, quant à lui, sera dédié aux particularités induites par l'environnement dans lequel les dites entreprises évoluent. L'accent sera mis sur la dimension culturelle ainsi que les valeurs dans l'intérêt de constater leur impact direct ou indirect sur le processus étudié. La finalité de cette partie étant de définir un cadre théorique adapté et proposer un modèle de recherche spécifique.

Enfin, l'un des principaux objectifs de cette thèse étant de tenter de dresser des profils de dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes dans le cadre d'une approche cognitive, le troisième et dernier chapitre de cette partie, traitera des théories cognitives justifiant un tel choix.

La seconde partie, intitulée : « Étude empirique de la transmission des entreprises familiales en Tunisie et profils des dirigeants » aura deux objectifs principaux.

Le quatrième chapitre sera consacré à la présentation de la démarche méthodologique ainsi que la stratégie de recherche, et avancé un modèle de recherche à tester dans le chapitre suivant.

Il s'agira de vérifier dans le cinquième chapitre la validité des propositions d'hypothèses déduites du modèle proposé à travers un va et vient entre la revue de la littérature explorée et l'analyse du terrain dans le cadre de six études de cas d'entreprises familiales tunisiennes.

Cependant, constatant que les réponses des interviewés ne permettent pas d'appréhender le phénomène culturel dans son ensemble, la méthodologie de l'étude de cas, ne paraissait pas suffisamment pertinente. Ajoutant à cela, la difficulté de transcription et de codification des entretiens, il a paru nécessaire de compléter le

travail de recherche par l'élaboration de cartes cognitives (chapitre six).

D'où la structure globale suivante de la thèse :

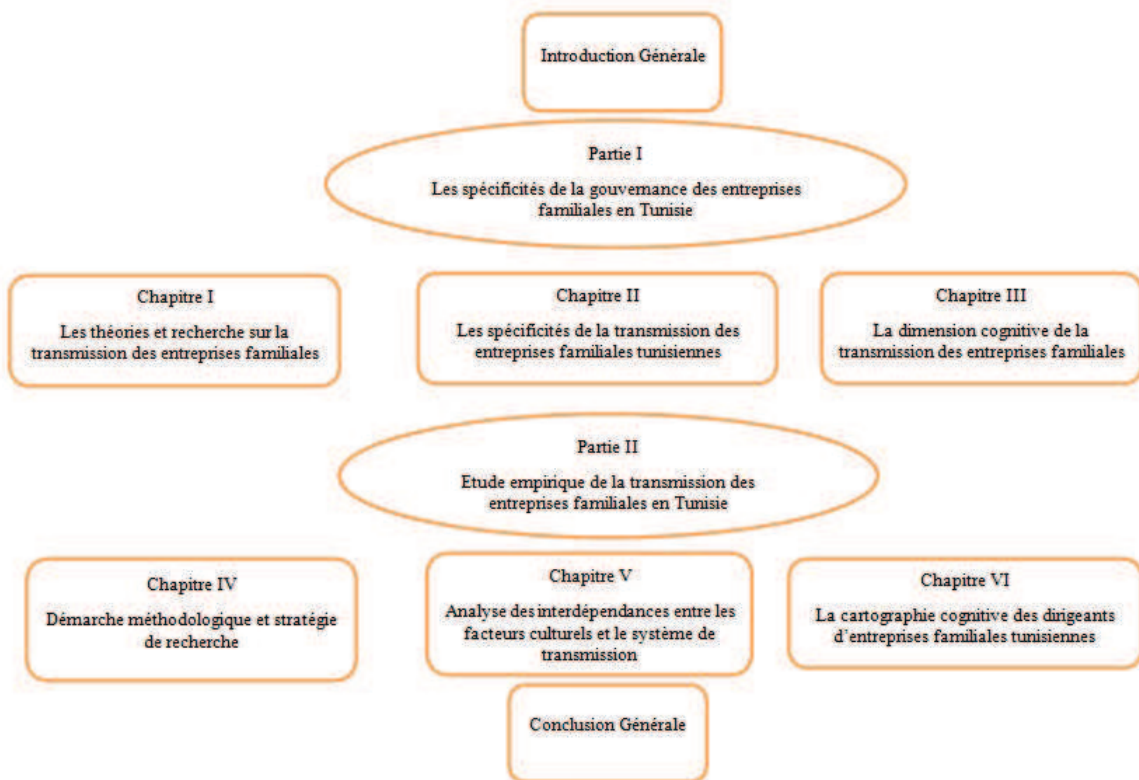


FIGURE 4: *Structure globale de la thèse*

## **Première partie**

# **Partie Théorique : Les Spécificités de la Gouvernance de la Transmission des Entreprises Familiales en Tunisie**



---

Le processus de transmission dans ses différents aspects à travers la littérature est un sujet qui a été maintes fois abordé. Cependant, ce qui est observé dans le cas présent, est la coexistence de deux dimensions fondamentales que s'articuleront autour de deux chapitres.

La première observation est qu'il existe une revue de la littérature abondante d'origine anglo-saxonne qu'il est nécessaire d'explorer dans ses principaux aspects (Chapitre Premier) afin de déceler les facteurs de différenciation faisant de la transmission des entreprises familiales tunisiennes un cas particulier (Chapitre Second).

Afin de mieux appréhender le phénomène de transmission en Tunisie, et plus particulièrement la dynamique des entreprises familiales dans son ensemble, il est dans un premier temps nécessaire de préciser quel sens est donné aux entreprises familiales et délimiter le champ de recherche en tenant compte de la définition retenue avant d'aborder les aspects théoriques du processus de succession, les considérations culturelles et religieuses ou encore les différentes dynamiques qui s'articulent autour de ce phénomène complexe afin d'avoir une vision scientifique adaptée aux particularités de l'environnement visé.

# Chapitre 1

## Les Théories et Recherches sur la Transmission des Entreprises Familiales

### Sommaire

---

<b>1.1 Définition de l'entreprise familiale . . . . .</b>	<b>25</b>
1.1.1 Définition de l'entreprise familiale . . . . .	25
1.1.2 Définition de l'entreprise familiale retenue . . . . .	27
<b>1.2 La planification de la succession . . . . .</b>	<b>31</b>
1.2.1 Pourquoi transmettre? . . . . .	31
1.2.2 Que transmet-on? . . . . .	34
1.2.3 La planification de la succession . . . . .	36
<b>1.3 Le processus de succession . . . . .</b>	<b>44</b>
1.3.1 Le fondateur : personnage clé du processus de succession . .	45
1.3.2 Les aspects psychologiques de la succession . . . . .	49
<b>1.4 Les mécanismes régulateurs de la succession . . . . .</b>	<b>56</b>
1.4.1 Les mécanismes informels de régulation de la succession . .	57
1.4.2 Les outils formels de régulation de la succession . . . . .	59

---

D'innombrables travaux et recherches académiques ont été consacrés aux entreprises familiales, sans enregistrer pour autant un consensus quant à la définition de l'entreprise familiale (Handler, 1989 ; Litz, 1995 ; Birley, 1997).

C'est pourquoi il a paru important en tout premier lieu, de proposer une « définition » de l'entreprise familiale qui corresponde au mieux au contexte particulier de la Tunisie. La définition proposée, tentera de délimiter le champ de recherche tout en étant en adéquation avec l'environnement étudié.

## 1.1 Définition de l'entreprise familiale

A la lecture des divers travaux et recherches réalisés, les entreprises forment un ensemble hétérogène marqué par une certaine ambiguïté et un manque de consensus évident (Amman ET Allouche 2000). Les auteurs à s'accorder à reconnaître les entreprises familiales, grâce aux liens particuliers et organiques unissant leurs divers membres tout en gardant leur spécificité propre <sup>1</sup>.

Ce réseau de liens, source d'une réelle dynamique familiale n'est pas sans influence sur la gouvernance de l'entreprise, et particulièrement sur la performance et la pérennité des entreprises familiales.

Alors comment définir sous cet angle l'entreprise familiale ?

### 1.1.1 Définition de l'entreprise familiale

Le premier auteur à avoir abordé le thème de l'entreprise familiale a été R.Christensen retenant en 1953 les critères de propriété, de domination par l'entreprise, ainsi que le nom de cette dernière, non sans en évoquer le problème de succession.

De manière générale, la littérature recèle deux grands types de définitions de l'entreprise familiale : les définitions monocritères et les définitions pluri-critères. Les premières, moins répandues, retiennent un seul critère à la fois pour définir l'entreprise familiale, qui peut s'identifier soit au contrôle, soit au critère d'interaction entre la famille et l'entreprise.

---

1. F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, J.L. Scaringella « Comités exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance », 2007

Partant de là, Barnes et Hershon (1976), retenant le premier, considèrent une entreprise comme étant familiale dès lors que le contrôle de la propriété demeure entre les mains d'un individu ou des membres d'une même famille. Beckhard et Dyer (1983), quant à eux, optent pour le critère de l'interaction entre famille et entreprise. Selon eux, la présence de la famille au conseil d'administration révélerait le lien entre la famille et l'entreprise.

Face à la complexité de l'entreprise familiale, de telles définitions, retenant un critère unique, paraissent insatisfaisantes. Aussi, les définitions combinant divers critères paraissent plus appropriées à la réalité et à la spécificité des entreprises familiales. Une vision intégrée au sens de Poulain-Rehm T. (2006) paraît la plus pertinente.

A ce titre, il a été retenu en règle générale les critères de contrôle et de propriété, ainsi que le degré d'implication de la famille dans l'entreprise comme les plus significatifs pour définir l'entreprise familiale. Ce qui correspond à la conception de Davis et Taguiri (1982) pour lesquels une entreprise peut être considérée comme familiale dès lors qu'elle est à la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (voire plus), et que cette dernière est contrôlée par une famille plus ou moins élargie.

Il en résulte que l'entreprise familiale est perçue comme « une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital ».

Le transfert d'une génération à l'autre paraissant crucial quant à l'objectif de pérennité de l'entreprise familiale, Churchill et Hatten, (1987) retiennent également le critère de la transmission de l'entreprise à une autre génération avec une conservation du contrôle par la nouvelle génération.

Les définitions, étant multiples, un choix s'impose pour deux raisons principales d'ores et déjà évoquées : en tout premier lieu, il permet de délimiter le champ de recherche, et en second lieu, il tient compte du contexte particulier de la Tunisie.

**Alors quelle définition de l'entreprise familiale pour la Tunisie ?**

### 1.1.2 Définition de l'entreprise familiale retenue

Ce sont l'attitude et l'intention de continuité qui déterminent le caractère familial de l'entreprise. Ce constat a été l'un des points de départ de la réflexion portant sur la définition la plus adéquate à donner à l'entreprise familiale tunisienne.

Il serait judicieux de rappeler notamment que c'est la promulgation de la Loi de 1972<sup>2</sup> qui a propulsé la Tunisie vers une nouvelle ère souvent qualifiée de libéralisme économique protégé. Ainsi, la décennie 70, période euphorique, a marqué la naissance des premières entreprises privées tunisiennes, et en particulier des entreprises familiales qui ont remplacé progressivement les entreprises publiques qui monopolisaient l'économie, pour créer progressivement une nouvelle classe d'entrepreneurs.

Ainsi, eu égard au contexte particulier de la Tunisie, l'entreprise familiale sera appréhendée dans le cadre d'une approche multi-critères combinant conjointement le critère de contrôle de la propriété par référence notamment à son influence prédominante, sa présence, ou du moins son influence sur le management, et enfin l'intention de transmettre à la génération suivante : Westhead, Cowling (1998).

Il en résulte que, dans le cadre de cette recherche, est considérée comme familiale, toute organisation économique où le contrôle de la propriété et la gestion effective appartiennent à, un membre de la même famille au moins, et où une intention manifeste de transmettre l'entreprise au moins à un membre de la génération suivante apparaît (P. Westhead, M Cowling ; 1998).

Le critère de distinction des entreprises familiales retenant l'intention de transmettre s'avère particulièrement intéressant dans ce cas de figure, même s'il a fait l'objet de critiques par de nombreux auteurs (Astrachan et Shanker ; 2003).

Les entreprises familiales tunisiennes présentent de nombreux atouts comme le profond attachement des propriétaires, la création de richesses, une stratégie bien formulée, une culture spécifique.

Elles sont cependant marquées par des facteurs fragiles comme la concentration du contrôle entre les mains d'un fondateur paternaliste à outrance, le défaut de

---

2. Promulgation d'un nouveau Code d'investissement, plus connu sous le nom de loi d'avril 1972 au sortir d'une grave crise politique, économique et sociale et qui a révolutionné tout le processus d'industrialisation de la Tunisie.

transparence, la résistance au changement par attachement à une culture lourdement ancrée dans les traditions ancestrales et les mésententes entre membres de la famille entretenues par la survivance de la dimension clanique ou régionale.

Comme cela a déjà été souligné, l'entreprise familiale tunisienne apparaît comme étant relativement de petite taille, sous capitalisée, technologiquement encore assez peu évoluée comparativement aux pays développés, encore orientée essentiellement vers le marché intérieur, et surtout cette dernière intègre des acteurs aussi multiples que variés pouvant influencer sa bonne marche et en conséquence sa survie.

Les spécificités des entreprises familiales ne concernent pas nécessairement les autres types d'entreprises, notamment les entreprises managériales, et doivent leur complexité plutôt à l'implication de la famille dans l'entreprise, de façon directe ou indirecte.

Le concept de «familyinvolvement »<sup>3</sup> peut s'avérer particulièrement intéressant dans un contexte environnemental particulier tel que celui de la Tunisie, et développé par certains auteurs étudiant l'implication, ou plus exactement, le degré d'implication de la famille dans l'entreprise. L'évaluation du degré d'influence de la famille sur l'entreprise pourra être appréciée grâce à trois éléments de mesure : la propriété, le management et la gouvernance. Ce degré d'influence est d'autant plus important, qu'il exerce un impact sur la performance de l'entreprise familiale.

L'aspect stratégique est également spécifique à l'entreprise familiale et commence à être vivement étudié, même si les recherches n'en sont encore qu'à leurs débuts. Il existe en effet une particularité de l'entreprise familiale, s'agissant de sa configuration de propriété et de son contrôle.

L'entreprise familiale adopterait un comportement différent en raison de la composante familiale qui y prédomine et influence inévitablement la marche de l'entreprise. Ainsi, comme l'a démontré S. Basly, tant le processus de prise de décision, que le processus de mise en oeuvre des stratégies seraient influencés par des consi-

3. .Sciascia et P. Mazzola «FamilyInvolvement in Ownership and Management : ExploringNon-linearEffects on Performance », Family Business Review, Volume 21, Issue 4, pp 331-345, Décembre 2008

dérations familiales. Ces considérations familiales seront d'autant plus difficiles à intégrer que les acteurs se multiplient.

La littérature s'accorde sur un point : celui de la nécessité de prendre en considération les facteurs famille et entreprise, afin de mieux comprendre l'entreprise familiale. En effet, des conflits pourraient naître du fait du caractère particulier de ce type d'entreprise, à la suite de l'éventuelle confrontation entre deux systèmes de valeurs : la famille avec son système de valeurs irrationnelles (traditionnelles, affectives et sécuritaires) et l'entreprise avec un système de valeurs fondé sur la rationalité (efficacité économique et financière, croissance et compétitivité). L'entreprise familiale se trouve face à deux dimensions qui peuvent paraître contradictoires chacune ayant ses propres besoins, objectifs, et croyances particulières (G. Hirigoyen, 2009).

Tagiuri et Davis (1982), appréhendent l'entreprise familiale à travers trois sous-systèmes qui s'imbriquent et interagissent entre eux : la propriété, le management et la famille. Chaque groupe a un rôle à jouer et un individu peut être dans un ou plusieurs différents rôles dans l'entreprise familiale.

Lorsque la famille est impliquée dans le contrôle de l'entreprise, il paraît probable que cela entraîne un transfert des objectifs et des valeurs du domaine de la famille au domaine de l'entreprise et inversement (Lansberg, 1983).

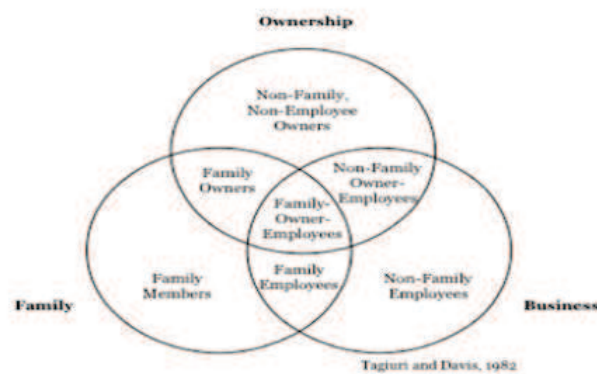


FIGURE 5: *Modélisation de l'entreprise familiale*

**Source : Tagiuri et Davis, (1982).**

Les membres de la famille directement impliqués dans l'entreprise doivent pour- tant distinguer entre l'entreprise et la famille, ce qui pourrait s'avérer particuliè- rement difficile dans le cadre culturel spécifique étudié. Pour ce faire, les acteurs familiaux doivent adopter des comportements différents selon qu'ils se trouvent dans un contexte familial ou organisationnel et ce, bien qu'ils considèrent que ces deux sous-systèmes soient intermêlés et indissociables.

En conséquence, des conflits vont inévitablement naître à chaque fois qu'il s'agira de franchir les frontières entre ces deux sous systèmes (Dyer et Handler 1994).

En revanche, Davis et Stern (1980), considèrent que famille et entreprise sont deux sous systèmes qui évoluent ensemble. Aussi, les objectifs familiaux, les valeurs, les éléments de la culture seront-ils transposés dans l'entreprise. Faire une dichotomie entre les deux sous-systèmes n'est pas envisageable dans la mesure où il n'est pos- sible de saisir la complexité de la réalité de l'entreprise familiale qu'en y intégrant les divers aspects liés à la dynamique familiale.

Cette vision de l'entreprise familiale parait plus adaptée au contexte de l'entreprise familiale tunisienne dans laquelle ces divers éléments sont très présents et en font la spécificité.

« Les entreprises familiales sont des entreprises comportant deux principaux sous- systèmes interreliés et indissociables, soit la famille et l'entreprise, dans lesquels évoluent simultanément plusieurs groupes d'individus qu'ils soient impliqués ou non dans l'entreprise » (Dyer et Handler 1994).

Il s'agira ici d'évaluer l'impact des valeurs, de la culture, de la dimension affective afin de saisir la totalité de l'entreprise familiale notamment dans la phase cruciale de la transmission. De ce fait, l'entreprise familiale sera considérée comme étant est un ensemble composé de deux sous-systèmes étroitement interreliés et indisso- ciables à sa compréhension.

En effet, l'objectif de ce travail de recherche consiste à analyser ce qui fait la spéci- ficité de l'entreprise familiale tunisienne chargée d'une culture encore très pronon- cée et des conséquences que l'on pourrait observer sur le processus de transmission et particulièrement sur la planification de la succession qui fait l'objet d'un effort de modernisation et restructuration sociale non achevée.



D'où la nécessité de comprendre en quoi une famille dite « occidentale » pouvait être si différente d'une famille « tunisienne traditionnelle » pour expliquer certains comportements, et par voie de conséquence dégager une vision spécifique de l'entreprise familiale.

Cet aspect étant clairement défini, il est à présent important d'explorer en tout premier lieu, le cadre théorique d'origine anglo-saxonne traitant de la transmission des entreprises familiales, permettant de dégager les éventuels éléments de convergence ou de divergence (tout au moins de différenciation), permettant de disposer d'une grille de lecture plus appropriée au contexte étudié.

Les principaux aspects abordés porteront sur la planification de la succession (**section 1.2**), le processus de succession (**section 1.3**), les aspects psychologiques de la succession (**section 1.4**), et enfin la régulation de la succession (**section 1.5**).

## 1.2 La planification de la succession

La majeure partie des auteurs s'accorde à dire qu'à fin de réussir sa succession, il est nécessaire de la planifier à l'avance. La planification de la transmission comprend des actes qui se réalisent dans le présent et qui auront des conséquences sur le futur, et de ce fait une incidence sur la pérennité de l'entreprise.

Mais avant de s'interroger sur les mécanismes de planification de succession en tant que tels, il convient de comprendre pourquoi transmettre et que transmettre.

### 1.2.1 Pourquoi transmettre ?

Les modèles économiques ont décrit les legs (Arrondel et Masson, 2006) et les ont classés selon un certain nombre de critères non exclusifs.

Les legs peuvent être planifiés, ou accidentels selon qu'il existe ou non à une réelle intention de transmettre. Ils seront qualifiés de familiaux si les enfants par leur qualité et leur présence ont un certain poids sur les sommes transmises.

Enfin, ils seront perçus comme égoïstes s'ils ne tiennent pas compte de l'équilibre de la future descendance.

La littérature propose les modèles suivants :

— **Le legs accidentel**

L'« hypothèse du cycle de vie », a été avancée à la fin des années cinquante par Franco Modigliani, et permet d'expliquer la notion de legs involontaires. Ce modèle avance que le principal motif d'épargne se justifie par la volonté de financement de la retraite. Durant la période d'activité du cédant, ce dernier accumulera un stock de patrimoine qu'il liquidera dans un second temps afin de maintenir son niveau de consommation. Ce modèle de comportement suggère que tout transfert aux enfants est exclu, quel que soit l'avantage retiré de la fiscalité.

— **Le legs altruiste**

Il s'agit là de l'hypothèse des parents altruistes (Becker, 1991), selon laquelle les transmissions ont pour principal intérêt d'assurer des conditions de vie identiques entre les générations successives (altruisme intergénérationnel) ou entre frères et sœurs (altruisme intragénérationnel). Dans ce cas de figure c'est l'harmonie familiale globale que l'on cherche à maximiser. Dans cette hypothèse, ce sont les ressources dont disposent les enfants qui constitueront un facteur (négatif) important pour justifier ce qui sera transmis. Alors, les legs devraient être effectués lorsque les enfants en ont le plus besoin, prenant la forme notamment de donations entre vifs.

La fiscalité en matière de donation entre vifs jouera dans ce cas un rôle essentiel dans la mesure où l'alourdir se traduirait inévitablement par une diminution des transferts intergénérationnels et au contraire, l'avantager devrait inciter à y recourir, plutôt que d'attendre le décès pour léguer l'entreprise familiale.

— **Le legs paternaliste**

Il signifie que les parents éprouvent une grande satisfaction à transmettre à leurs enfants. Contrairement à l'hypothèse précédente du legs altruiste, la qualité des enfants n'est pas décisive dans la transmission. Le seul critère retenu est le nombre de successeurs qui devrait influencer positivement sur le montant de la succession ou de la donation. Si l'on se réfère à ce cadre théo-

rique, alourdir les droits de succession serait néfaste pour la transmission. En revanche, si les donations font l'objet d'avantages fiscaux, par rapport aux héritages, cela aurait pour effet une augmentation de ce type de transfert ; ce qui incite à la planification de la succession de son vivant.

— **Le legs capitaliste**

Il revêt une dimension toute autre que celle du legs paternaliste ou altruiste ; dans ce cas de figure ce n'est plus le plaisir de transmettre à ses descendants qui importe, mais celui que la personne retire de sa richesse. Ce qui est crucial pour le cédant, c'est d'amonceler le plus de richesse possible au cours de sa existence. Cette satisfaction tire son origine de diverses motivations : désir de puissance, recherche de domination économique ou de distinction sociale, ou encore besoin de pérennité à travers la transmission de capital via l'entreprise familiale, fruit de toute une existence de labeur. Les considérations d'ordre familial ne paraissent ici que secondaires ; par contre, ce serait le désir de se perdurer à travers le patrimoine qui serait dominant.

Or, si l'on se réfère au désir d'éternité, plus l'entreprise est importante, plus forte est sa mémoire : aussi, taxer les héritages pourrait alors conduire à une délocalisation du patrimoine. De tels fondateurs pourraient ainsi tirer profit d'une législation avantageuse au profit des entreprises. De surcroît, les donations faites de leur vivant pourraient se trouver affectées.

— **Le legs rétrospectif et les réciprocity indirectes entre générations**

Dans ce cas, les transmissions d'une génération à l'autre sont fortement déterminées (notamment lorsque les données quant au futur des enfants est imprécise) de celles qui ont été réalisées par leurs propres parents vis-à-vis d'eux-mêmes. Les auteurs parlent alors d'un « ancrage », sorte d'enracinement des comportements dans le passé. Cela se manifesterait notamment à travers le type de transmission choisi qui serait largement inspirée de celle effectuée par les prédécesseurs : la donation reçue des parents serait inévitablement identique à celle accordée aux enfants. Par ailleurs, il a été observé que le bien hérité impacte fortement le bien transmis et qu'en règle générale, les donataires sont plus souvent donateurs (Arrondel et Masson, 2006).

Ce mimétisme des comportements, a largement été expliqué par les sociologues de la famille qui invoquent la présence d'autres formes d'héritage de natures diverses à savoir morales, culturelles ou sociales. Ainsi, le bien transmis n'a pas qu'une valeur d'usage ou marchande, mais également une valeur fortement symbolique ou affective.

L'héritage est le plus souvent accompagné d'un certain nombre de recommandations. Dans ce cas, l'harmonie et la cohésion familiales reposent essentiellement sur ces valeurs dépassant le cadre économique inculquées aux générations suivantes dès l'enfance.

Ce type de comportement est caractéristique des entreprises familiales ayant traversé plusieurs générations, telles que les entreprises appartenant à l'association des Hénokiens. C'est la tradition qui exerce dans ce cas une influence qui transparait dans les comportements de transfert au sein des communautés.

La seconde question qui se pose est celle de savoir de quel type de transmission s'agit-il : de la transmission du patrimoine matériel, psychologique ou de la transmission du pouvoir et du leadership ?

### 1.2.2 Que transmet-on ?

La transmission des entreprises familiales ou plus précisément la succession peut être envisagée comme un processus complexe. Ce processus se compose de quatre principales phases durant lesquelles les rôles du prédécesseur et du successeur évoluent de façon dépendante et imbriquée, l'objectif final étant le transfert de la direction ainsi que de la propriété à au moins un membre de la nouvelle génération (Cadieux, 2005 ; Gersick et al., 1997 ; Hugron, 1992 ; Le Breton-Miller et al., 2004).

Cette vision de la transmission laisse supposer que ce sont la direction, puis la propriété qui sont principalement visées, et que la propriété est uniquement juridique et financière. Or, en réalité, le transfert s'avère une opération bien complexe qu'elle n'y paraît car la propriété psychologique joue un rôle non négligeable.

La notion de propriété psychologique a vu le jour dans les années 90 avec J. Pierce<sup>4</sup> (Pierce et al. 2001 ; Pierce et al. 1991) la définissant comme étant « un état dans lequel les individus ressentent un objet-cible ou l'un de ses composants comme étant leur » (Pierce, 2011). Les premiers travaux portaient essentiellement sur les salariés qui cultivaient un sentiment de propriété vis-à-vis de leur entreprise.

Alors que dire du chef d'entreprise, qui a créé lui-même son entreprise familiale qu'il considère souvent comme son « bébé », centralisant les pouvoirs et s'investissant sans compter dans l'œuvre de sa vie.

Ce concept faisant appel à des dimensions sociologiques, philosophiques ou encore psychologiques (Buss, 1990 ; Etzioni, 1991), se caractérise pas la notion de possession (Pierce et al. 2001 ; Zellweger & Astrachan, 2008). L'intérêt porté à la propriété psychologique, en particulier dans les entreprises familiales, tient au comportement qu'elle induit dû aux émotions qui se décuplent notamment au moment précis de la transmission.

Selon Pierce (2001), la propriété psychologique trouve son origine dans trois éléments :

- Le contrôle de la cible : plus une partie prenante éprouve un sentiment d'influence sur l'entreprise, plus elle se sentira elle-même propriétaire. Pour les entreprises familiales, cela est notamment le cas lorsque le contrôle réel diminue, alors même que le sentiment de propriété psychologique demeure très présent.
- La connaissance intime : plus une partie prenante est détentrice d'informations, plus son sentiment de propriété psychologique se développera.
- L'investissement personnel en termes de temps personnel, d'énergie et d'efforts. Plus cet investissement dévolu sera important, plus le sentiment de propriété psychologique sera grand. L'identification à l'entreprise familiale et le sentiment d'appartenance n'en seront que renforcés.

Ainsi, contrôle, connaissance poussée et investissement personnel sont les trois composantes qui donnent naissance au sentiment de propriété psychologique et

---

4. Pierce, J. L., Van Dyne, L., & Cummings, L. L. (1992). Psychological ownership : A conceptual and operational examination. Paper presented at the Southern Management Association Proceedings, Valdosta, GA.

justifient ce lien particulier que le dirigeant fondateur tisse avec son entreprise.

Ce sentiment pourrait s'avérer être d'autant plus prononcé dans un environnement tel que celui de la Tunisie. La plupart des entreprises familiales n'en sont qu'à leur première phase de transition, la dynamique émotionnelle intense en raison de plusieurs facteurs culturels. En effet, la configuration familiale y est particulière, la dimension religieuse (consciente ou non) exerçant une influence sur les comportements, seraient de nature à rendre encore plus complexe le passage de relai.

Alors, le transfert de la propriété psychologique constituera la préoccupation centrale de ce travail de recherche.

Partant du principe que le processus débute lorsque le parent commence son activité et se termine lors du retrait définitif du prédécesseur, les phases indiquées dans les modèles existants peuvent, être résumées par les phases suivantes qui sont : pour le transfert de la direction, l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le désengagement et pour le transfert de la propriété, la planification, la consultation, le choix et la finalisation.

Les multiples recherches sur la planification de la succession dans les entreprises familiales se basent sur une prémisse : une succession réussie est une succession planifiée à l'avance. (Brown et Coverley, 1999 ; Cunnigham et HO, 1994 ; Handler et Kram, 1988 ; Ket de Vries, 1993 ; Malone, 1989 ; Sharma et al.2000 ;Syemour, 1993).

### **1.2.3 La planification de la succession**

Les professionnels recommandent de planifier la succession de l'entreprise trois à cinq ans à l'avance. Cependant, ce délai paraît insuffisant, car planifier sa relève n'est pas un évènement ponctuel, mais constitue un long processus (d'au moins dix ans) de transfert de la direction et de la propriété de l'entreprise à un successeur.

La planification de la succession nécessite l'élaboration d'un plan de relève définissant et mettant en place les outils nécessaires à l'atteinte des objectifs de toutes les parties concernées. Ce plan comporte diverses étapes dont la concrétisation nécessite des années avant de s'avérer efficaces et ce, sans compter les aspects juridiques, fiscaux et financiers intervenant durant la phase de transition.

Selon Lansberg (1988), la non-planification de la relève d'une entreprise peut être définie comme le « complot de la relève ». Ainsi, avant d'envisager la planification successorale dans son aspect le plus concret, convient-il de préparer la relève.

Selon la Fédération des Experts Comptables Européens (FEE), le plan de relève devrait contenir les dix composantes ci-dessous :

- Un énoncé de la répartition des droits de propriétés.
- L'identité du ou des nouveaux dirigeants.
- La formation des nouveaux dirigeants leur permettant d'assumer leurs postes.
- La définition des rôles des autres membres clés de l'entreprise pendant la transition.
- La définition du mécanisme d'achat ou de vente dans l'entreprise.
- Les considérations fiscales et juridiques à appliquer.
- Les considérations financières à mettre en œuvre.
- Les points concernant la retraite à fixer.
- La procédure de gestion des différends et des problèmes de supervision du processus à définir.
- La fixation d'un échéancier pour tout le processus.

L'avis des professionnels ainsi que la revue de la littérature traitant de la planification de la transmission, énoncent que la préparation de la relève se manifeste concrètement par la mise en place d'un certains nombres d'actes dont :

- L'attribution de rôles aux héritiers et leur formation.
- La formation du clan familial.
- La création d'un conseil de famille.
- La création d'un conseil d'administration ou d'un comité de gestion composé par au moins deux tiers d'administrateurs indépendants, n'ayant donc aucune relation directe ou indirecte avec l'entreprise.
- La collaboration des cadres supérieurs est également un élément essentiel en ce sens que ces derniers contribuent à la bonne marche de l'entreprise, c'est



la raison pour laquelle ils doivent être informés explicitement de la préparation du successeur. En effet, leur expertise peut indubitablement apporter un soutien et mieux encore les impliquer dans le processus de succession comme un bon moyen de contourner le phénomène d'asymétrie de l'information et d'éviter la carence de légitimité du successeur.

- La fixation des modalités de partage par le fondateur dans une logique d'équité tout en explicitant ses choix. Dans le cas où un doute subsiste, il lui appartient de préciser que le partage ira dans le sens ou dans l'autre.
- Le choix clair et sans équivoque de l'héritier voué à occuper le poste de Directeur Général légitime tant par la famille, que par l'entreprise.
- L'établissement par le fondateur des modalités de transition du leadership et du contrôle de l'entreprise.
- La mise en place d'une structure et l'établissement de conventions juridiques correspondants aux souhaits tant, de l'entrepreneur, que de l'héritier.
- La préparation de sa retraite par le fondateur en communiquant progressivement sa décision sur une période moyenne de cinq ans, étant entendu que ce dernier ne peut prendre sa retraite comme tout employé.
- La transition du leadership doit être également progressive car le successeur ne peut s'autoproclamer leader, cette qualité ne peut s'acquérir qu'avec le temps.
- Retrait du fondateur de l'entreprise.

Quant à la planification successorale à proprement parler, elle comprend des gestes posés par le fondateur lors de l'exercice de ses fonctions de manière claire dont les répercussions ne se font sentir que dans l'avenir. Divers aspects devront alors être pris en compte dans ce sens dont :

- L'évaluation des conséquences de la préparation de la relève.
- La souscription d'une assurance.
- L'établissement et la signature des testaments.
- L'établissement et la signature de mandats d'inaptitude.



Divers modèles de planification de la succession existent dans la littérature relative à la gouvernance d'entreprises familiales, ceux cités semblent les plus pertinents. Le recensement de la littérature traitant de la planification de la succession, fait apparaître de manière évidente, que le principal frein est constitué par la personne du fondateur lui-même. Ce constat est renforcé lorsque que celui-ci est, non seulement influencé par des facteurs psychologiques, mais également par des facteurs culturels pouvant parfois le dépasser.

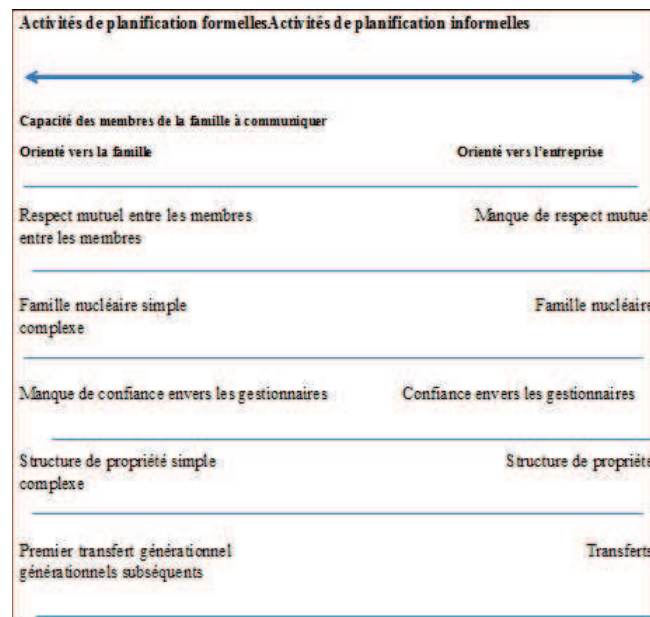


FIGURE 6: *Le modèle de planification de la succession de Santiago 2000*

A travers ce schéma, l'auteur déduit, qu'au regard de la capacité des membres de la famille à communiquer entre eux, plus les dynamiques liées à la famille et à l'entreprise sont complexes, plus la formalisation de la planification constituerait la garantie d'un transfert générationnel réussi.

De plus, les fondateurs seraient portés à se préoccuper davantage de la planification formelle liée au transfert de patrimoine, qu'à celle liée au transfert de direction (Morris et al., 1996); tandis qu'une étude réalisée par Fiegner et al, en 1993 révélerait par comparaison entre dirigeants d'entreprises familiales accorderaient une importance moindre à la formalisation lors de la préparation de la succession et ce, alors même qu'ils accorderaient une grande place à leur investissement personnel dans la formation de la relève.

En effet, ces derniers majoritairement paternalistes souhaiteraient voir se perpétuer leur propre vision de l'entreprise et la prolongation d'une certaine culture correspondant à leurs idéaux.

Cependant lors de ces phases de préparation de la relève et de planification successorale, divers obstacles pourront se dresser mettant en péril la réussite de la transmission de l'entreprise familiale.

Le modèle théorique développé par Handler et Kram (1988) identifie des groupes de facteurs de résistance à la planification. Ainsi, il ressort de cette étude quatre grands groupes de résistance à la planification d'ordre individuels, interpersonnels, organisationnels et environnementaux, ayant la particularité d'être tous dépendants les uns des autres.



Les facteurs favorisant la résistance		Les facteurs réduisant la résistance	
			
La planification de la succession			
Niveau individuel			
Bonne santé		Problèmes de santé	
Manque de centres d'intérêt diversifiés		Autres intérêts	
Degré d'authentification avec l'entreprise		Habilité à se dissocier de l'entreprise	
Rétention du contrôle		Habilité à déléguer	
Peur de se retirer, de vieillir, de mourir		Opportunité de se faire une nouvelle vie	
Fermeture à l'auto apprentissage		Capacité à l'introspection	
Fermeture aux avis externes		Demande de l'aide de conseillers externes	
Niveau interpersonnel			
Manque de communication ouverte		Communication honnête, ouverte et franche	
Confiance minimum		Confiance élevée	
Les héritiers paraissent désintéressés, inexpérimentés ou incapables		Les héritiers sont activement impliqués dans l'entreprise	
Formation minimale		Programmes de parrainage et encouragements	
Contrôle du pouvoir		Partage du pouvoir	
Les conflits familiaux transpirent sur l'entreprise		La dynamique famille/entreprise est divisée.	

TABLE 1: *Le modèle de résistance à la planification de Handler et Kram (1988)*

Les facteurs de résistance à la planification de la transmission seraient intimement liés à des facteurs essentiellement psychologiques propres aux fondateurs. Ainsi, le fait pour le fondateur d'avoir consacré une grande partie de son existence au développement et à la croissance de son entreprise ne lui permet en aucun cas de développer d'autres centres d'intérêts, ce qui le freinerait dans sa volonté de se retirer de ce monde auquel il appartient.

Dès lors, afin d'éviter de faire face à de nouvelles réalités pouvant constituer une source d'angoisses supplémentaires, le prédécesseur, très souvent de manière in-

consciente, retarderait au maximum la mise en place d'actions concrètes permettant la mise en œuvre du processus de la succession de son entreprise (Lansberg, 1988).

Lansberg (1988), identifie quatre intervenants pouvant faire obstacle à la planification de la relève : le fondateur de l'entreprise, la famille, les employés et le milieu, situation qu'il qualifie de complot de la relève.

**Le fondateur :**

Les principaux freins sont constitués par une peur de la mort, une certaine réticence à céder le pouvoir et le contrôle, une perte d'identité personnelle, une crainte de l'inactivité, et des sentiments mêlés de jalousie et de rivalité envers le successeur.

**La famille :**

Les différents membres familiaux peuvent jouer tour à tour ou conjointement un rôle au moment de la planification. Tel est le cas du conjoint du fondateur réticent à céder son rôle dans l'entreprise, de l'interdiction dans la famille de parler de la vie après le décès des parents, d'une volonté de la part du fondateur de ne pas faire de « favoritisme » parmi les enfants, ou encore peur de la mort des parents de la part des enfants.

**Employés :**

Ils peuvent constituer un obstacle lors de la planification de la transmission dans la mesure où ils pourraient manifester une certaine réticence à mettre fin aux relations personnelles avec le fondateur, une volonté de ne pas faire de favoritisme parmi les principaux dirigeants, une réticence à établir des mesures de contrôle officielles, et enfin une peur du changement lors du passage de relai.

**Milieu :**

La dépendance des clients envers le fondateur peut ralentir la planification de même que des valeurs culturelles fortement ancrées.

En outre, la littérature recense quatre types d'obstacles à la planification de la transmission :

**Les obstacles liés à la gestion de l'entreprise :** certaines entreprises peu soucieuses de leurs états financiers, ne dressent pas de plans stratégiques de crois-

sance ou n'établissent pas d'outils de planification et de contrôle par secteur d'activité. Bref, ces carences dans la gestion de l'entreprise constituent autant de facteurs de nature à freiner la préparation de la relève.

**Les obstacles liés au comportement des héritiers :** il s'agit là des conflits qui peuvent naître au sein du clan familial, notamment au travers de la collaboration entre les couples, ou encore au sein des fratries, ou plus encore des conflits causés par les « pièces rapportées », des jalousies, attentes disproportionnées, du manque de formation et d'expérience, des secrets de famille? Parfois les conflits peuvent être d'ordre intergénérationnel entre le prédécesseur et ses héritiers générés notamment par un sentiment d'illégitimité. Cet obstacle sera de taille lorsque dans un contexte de famille élargie mettant en jeu une multitude de parties prenantes, comme cela peut être le cas en Tunisie.

**Les obstacles liés aux intérêts du prédécesseur :** il s'agit là de l'aspect psychologique de la transmission, provenant du fait que le fondateur éprouve de grandes difficultés à envisager sa retraite, encore moins sa mort et ce, d'autant plus, que ce dernier a consacré toute une vie à son entreprise. La résistance se caractérise dans ce cas par la force de l'habitude, et chez l'entrepreneur, celle-ci elle est suffisamment forte pour le tenter de remettre au lendemain sa succession, tout au moins de ne la concrétiser qu'à moitié. La résistance que vit le fondateur provient essentiellement, de considérations psychologiques et humaines très prononcées intervenant lors du processus de planification de la relève, qui amènent, le fondateur de l'entreprise familiale à ressentir généralement une hostilité à l'égard de ses enfants, alors que l'entreprise représente sa façon d'exercer son pouvoir et son contrôle sur un environnement perçu comme dangereux et incontrôlable.

**Les obstacles liés à la résistance au changement :** la résistance au changement est fréquemment, dans l'esprit des héritiers, alimentée par la crainte et la frustration. Il s'agit tout d'abord de la crainte de tout perdre si l'entreprise familiale est gérée par un héritier autre que lui, ou celle de ne pas recevoir la même part que les autres, ou enfin le risque de ne pas être désigné comme étant le successeur potentiel. En revanche, la frustration naît souvent du pressentiment de certains de ne pas avoir la possibilité de retirer suffisamment de revenus attendus

de l'entreprise familiale.

Handler et Kram(1988) constatent, qu'au sein des entreprises où les employés sont habitués aux changements, le processus de planification ne pose pas de difficultés majeures.

D'autres auteurs désignent des sources de résistance possibles provenant soit, du secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise (Gasse et al ; 1988) ; soit résultant de la taille de cette dernière (Gasse et al, 1988) ; ou encore de l'ouverture d'esprit des membres du conseil d'administration (Hugron et Dumas, 1993).

Les sources de résistance sont le résultat du réseau de liens existant au sein de l'entreprise familiale, liens qui peuvent certes être plus forts entre prédécesseur, successeur et autres membres de la famille, sans sous-estimer pour autant le rôle joué par les parties prenantes avec lesquelles des relations tout aussi fortes sont susceptibles de constituer une source potentielle de résistance à prendre en considération lors de la préparation de la relève.

Ainsi, les liens créés avec les fournisseurs ou les clients ne sont pas à négliger et doivent retenir l'attention du prédécesseur dans l'intégration de la succession (Lansberg 1988).

L'importance de la planification de la transmission étant clairement établie, un second aspect paraît essentiel lorsqu'il s'agit d'étudier le passage de relai les entreprises familiales, à savoir le processus de succession en soi. Comment se déroule-t-il ? Quels en sont les acteurs ? Quels enjeux ?

### **1.3 Le processus de succession**

La revue de la littérature a longuement traité du processus de succession dans ses aspects les plus divers. En effet, certains auteurs se sont intéressés à la compréhension du processus en tant que tel ; aux facteurs contribuant à sa réussite ; à la compréhension des motivations des successeurs et enfin d'autres aux facteurs psychologiques des acteurs.

Plusieurs acteurs participent au processus de succession : le fondateur (personnage clé de la transmission), le successeur, sans oublier les parties prenantes.



### 1.3.1 Le fondateur : personnage clé du processus de succession



FIGURE 7: *Modèle des jeux de rôle de Handler (1990)*

Cette approche des jeux de rôles de Handler (1990) décrit le rôle joué par les deux principaux acteurs dans le processus de succession, le prédécesseur ou le fondateur, jouant quatre rôles à savoir ceux d'opérateur unique, de roi, de superviseur et enfin de consultant, sachant que les derniers rôles de consultant et de dirigeant ne seront assumés qu'une fois la transmission des savoirs faire, responsabilités, leadership et autorité réalisée.

La littérature recense quatre phases dans le processus de succession : l'initiation ou incubation, l'intégration, le règne conjoint, et enfin le désengagement (Hugron et Dumas, 1993).

Dans **la première étape** appelée phase **d'initiation ou de l'incubation**, le fondateur portera principalement son intérêt à la gestion des différentes responsabilités dans l'entreprise familiale. En effet, durant cette phase, le successeur très peu impliqué, ne jouera qu'un rôle minime et ce, même si le prédécesseur désire transmettre son entreprise à l'un de ses enfants. (Churchill et Hatten ,1987).

Dans **la seconde étape**, constitue la phase **d'intégration** du successeur à proprement parler dans l'entreprise familiale. Son apprentissage débute bien souvent de manière timide prenant la forme d'un poste de saisonnier ou à temps partiel lui permettant de se familiariser avec cet environnement. Il doit alors faire ses preuves et exposer ses capacités entrepreneuriales et de gestion afin pouvoir assurer la continuité de l'entreprise familiale même si dans les faits il demeure très peu impliqué dans les décisions opérationnelles (Handler, 1990).

**La troisième étape** du processus, ou **phase de règne conjoint**, se caractérise par l'entrée officielle du successeur dans l'entreprise familiale. Cette étape, au

cours de laquelle prédécesseur et successeur se côtoient étroitement est essentielle à la réussite du processus de succession.

Enfin, **la dernière étape**, est celle **du désengagement**, au cours de laquelle le prédécesseur se retire définitivement de l'entreprise familiale.

Le rôle du prédécesseur ou du fondateur constitue d'ailleurs un élément clé lors de la transmission car c'est de lui, que va dépendre l'avenir de l'entreprise et selon Handler, ce dernier stoppe souvent le processus de transmission à la seconde ou troisième phase sans jamais se résoudre à se désengager de l'entreprise familiale. Or, comme cela a été constaté dans l'analyse des facteurs de résistance à la planification, ce comportement du prédécesseur bloquant le processus de transmission, serait dû à des motifs qui découleraient de l'incapacité de ce dernier à lâcher prise, de se détacher pour accepter finalement de perdre le contrôle sur l'entreprise qui a constitué l'œuvre de sa vie.

Pour résister à cette forte tentation, le prédécesseur doit intégrer rapidement ses enfants dans l'entreprise et les laisser occuper des postes de responsabilité (Ambrose, 1983) et manifester un réel engagement dans le transfert de l'entreprise à la génération suivante.

De plus, ce dernier doit maintenir un engagement équilibré entre l'entreprise et la famille, une certaine qualité des relations interpersonnelles avec les membres de la famille, ainsi que les héritiers, définir avec précision ses attentes, et ses traits de personnalité jouant d'ailleurs un rôle lors de ce processus (Barach et Ganitzky, 1995).

Le prédécesseur doit en outre, non seulement, transmettre au successeur la propriété ainsi que la direction de l'entreprise familiale, mais également le capital social de l'entreprise. Le capital social est intangible et s'accumule au fil des années, et son transfert est une opération délicate et très importante pour la survie de l'entreprise familiale et ce, d'autant plus, comme nous l'avons développé lors de la première partie, que celle-ci est dotée d'un capital social spécifique issu de relations solides se tissant au fil du temps et créant des avantages concurrentiels.

Quant au processus en tant que tel, tout comme la planification est soumis à des facteurs de réussite même si la littérature est encore peu claire quant à ces der-



niers.

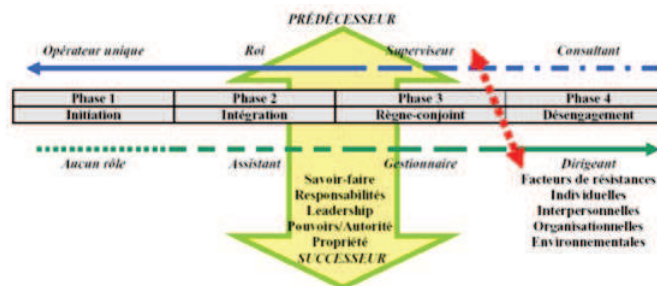


FIGURE 8: *Le processus de la succession : une vue d'ensemble (Cadieux et Lorrain, 2002)*

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.

En effet, par succès il est entendu la transmission effective (Ambrose, 1983 ; Goldberg et Wooldridge, 1993), ou performance de l'entreprise familiale (Cunningham et Ho, 1994 ; Moltiset al. 1997) ou enfin la présence ou non de conflits entre les différents membres (Santiago, 2000 ; Clifford et al. 1992).

Afin d'identifier les éventuels facteurs de succès du processus de succession, le modèle élaboré par Barach et Ganitsky (1995) paraît le plus adapté :

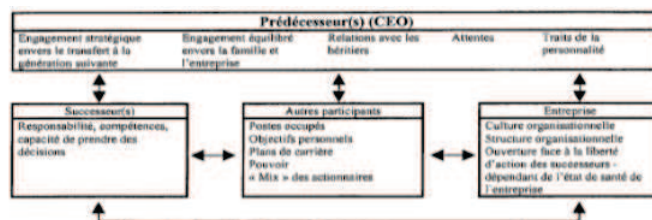


FIGURE 9: *L'interaction des facteurs critiques sur la succession dans les entreprises familiales de Barach et Ganitsky (1995)*

Selon ce schéma les facteurs de réussite seraient :

- Liés au prédécesseur à la fois dans son engagement, dans la qualité de ses relations avec les membres familiaux, de sa personnalité et enfin de ses attentes.
- Liés au successeur à travers ses compétences, le degré de responsabilité et sa capacité de prise de décision (leadership).

- Liés aux autres parties prenantes : leurs intérêts au sein de l'entreprise familial qu'ils soient professionnels ou personnels.
- Liés à l'entreprise familiale elle-même : tant dans sa structure que dans sa culture.

Morris et al. (1996) ont observé que les facteurs de succès les plus pertinents étaient liés à la qualité des relations entre les membres familiaux.

Outre ces aspects de planification de la transmission et de processus de succession, la revue de littérature s'est largement intéressée aux deux personnages clés de la transmission : le prédécesseur et le successeur et plus précisément aux aspects psychologiques de la succession.

### 1.3.2 Les aspects psychologiques de la succession

La succession est une opération chargée d'émotions, et les diverses recherches portant sur les aspects psychologiques de la transmission de l'entreprise familiale, se préoccupent des relations interpersonnelles qui peuvent exister entre le prédécesseur, les successeurs et de toute cette dynamique familiale dans sa dimension la plus large sans oublier le rôle joué par les parties prenantes. C'est à ce niveau que se pose le problème du transfert de la propriété psychologique.

#### 1.3.2.1 Le dirigeant ou le prédécesseur

J. Sonnenfeld (1988), a analysé de manière précise le comportement du dirigeant ou du fondateur de l'entreprise familiale, qui selon sa typologie, peut adopter diverses attitudes :

- Le monarque qui s'affirme, s'attache à son fauteuil et ne désire en aucun cas céder sa place.
- Le général qui affirme qu'il désire se retirer, mais qui est en réalité, encore et toujours présent dans l'entreprise familiale et ne la quitte pas concrètement.
- Le gouverneur adoptant une attitude de retrait.
- L'ambassadeur qui se retire réellement de l'entreprise familiale et ce, tant au niveau du contrôle, que de la direction.

Les deux premiers comportements du dirigeant de l'entreprise familiale sont indubitablement générateurs de biais comportementaux et représentent des facteurs de résistance au changement et à la planification de la transmission. En revanche les deux derniers comportements sont les mieux enclins à favoriser une succession réussie.

Les prédécesseurs sont le plus souvent très attachés à leurs entreprises, ils s'y consacrent totalement (Baumert, 1992), en ce qu'elle représente en quelque sorte un prolongement de leur personne, ce qui explique qu'ils s'identifient à elles (Catry et Buff, 1996 ; Duchéneaut, 1996). De ce fait, la séparation constitue pour eux une décision et un acte de réel déchirement, certains éprouvant d'ailleurs lors du passage de relai, une forme de perte d'identité et de pouvoir.

La transmission au successeur constitue pour le fondateur une perte d'une partie de lui-même à travers la rupture du lien qu'il a tissé avec son entreprise (Pailot, 1998) et ce dernier refuse de manière consciente ou inconsciente d'abandonner cet objet d'attachement central dans la construction de son identité personnelle et sociale. A cela s'ajoute, un sentiment d'amoindrissement social (Pailot, 1998) identifié souvent à une signification de devenir inutile ou plus encore, d'accepter une mort symbolique.

Le fondateur qui a été au cours de toute sa vie professionnelle une personne de pouvoir (Baumert, 1992) a du mal à renoncer à ce pouvoir, et cherchera plutôt à le conserver, voire à le consolider. Les chefs d'entreprise face à la réalité de la transmission se posent beaucoup de questions, notamment quant à leur devenir après l'entreprise familiale, comme par exemple « comment vais-je pouvoir continuer à vivre, à exister, à garder ma valeur, à avoir une image positive de moi-même si je me sépare de mon entreprise? ».

Il existe deux sortes de prédécesseurs : ceux prenant conscience de cette réalité rapidement, et déléguant le plus de responsabilités (Bruneau, 2002) en transmettant leur savoir-faire. D'autres dirigeants, en revanche, ne se sont pas préparés à cette réalité suffisamment à l'avance. Ils se réfugient derrière le paternalisme avec un pouvoir centré sur le chef, avec une prédominance de l'affectif et des considérations familiales (Bruneau, 2002).

Selon Pailot (1998), la théorie du deuil est une théorie de la perte d'un lien d'attachement, ce que confirme Bruneau (2002) suite à des entretiens avec des dirigeants cédants, en mentionnant que la transmission de l'entreprise par son dirigeant est assimilable à la perte d'un jouet pour l'enfant. En effet, l'enfant est fortement attaché à ses jouets, grâce au lien affectif qui s'est créé entre eux.

Qu'arriverait-il alors s'il devait s'en séparer ?

Un processus de deuil. Ce travail de deuil est d'ailleurs bénéfique et même nécessaire pour la personne concernée, car il lui permet d'extérioriser ses affects sur de nouveaux objets. De plus, bien que la succession soit assurée par leurs propres enfants, cela n'empêche en rien le fait de percevoir cela comme constituant une réelle une perte de leur entreprise familiale. A cette angoisse, s'ajoute également

la peur que les successeurs ne rejettent ce qui a été accompli par eux durant une vie entière (Kets de Vries, 1998).

Le dirigeant d'entreprise familiale se trouve donc dans une situation marquée par un paradoxe majeur et un déchirement entre le désir de survie (garantir la pérennité) et celui de disparition de l'entreprise et c'est précisément à ce niveau que l'on reconnaît le bon dirigeant en fonction de sa capacité de maîtriser les paradoxes.

**La théorie du deuil pour comprendre le cédant (fondateur / créateur)**

Les facteurs de blocages particulièrement cités dans le processus de transmission relèvent fréquemment des attitudes et comportements des cédants. Accepter, pour celui qui a créé, vécu et investi l'essentiel de son énergie et de ses ressources dans une entreprise dans sa vie, de se retirer constitue un retour sur soi qui n'est pas facile à gérer. Cette situation peut être éclairée par référence à un modèle de séparation emprunté à la psychanalyse susceptible d'éclairer partiellement la séparation dirigeant/entreprise.

Chez les psychanalystes, le terme de deuil est employé pour désigner une perte irréversible (celle d'un être cher, le renoncement à un projet important, une séparation majeure...). Le travail de deuil procède d'un travail psychique, en bonne partie inconscient, consécutif à la perte subie d'un objet d'attachement fortement investi sur le plan symbolique, narcissique et/ou fantasmatique. Il renvoie à un processus de renonciation, au passage d'une perte subie à une perte acceptée. Pour en exposer succinctement le processus, nous exposerons les quatre étapes du modèle de Bowlby (1984) :

- La phase d'engourdissement traduit la stupeur, le refus d'accepter la perte. Le déni de la perte constitue un mécanisme de protection pour l'intéressé. Cette phase peut s'accompagner d'une phase d'anesthésie affective à l'égard de l'environnement immédiat (prostration...).
- La phase de langueur et de recherche consacre l'amorce de la prise de conscience de la réalité de la perte. Elle s'accompagne d'expressions affectives intenses (détresse, nostalgie, culpabilité, colère...). En outre le sujet peut essayer de compenser par une hyperactivité, une fuite en avant permettant de fuir le présent. Ces expressions émotionnelles sont la traduction d'une angoisse de séparation qui s'exprime tant que le sujet ne croit pas au caractère définitif de la perte.
- La phase de désorganisation et de désespoir génère un état de dérégulation, de confusion, entrecoupé d'états dépressifs et apathiques. Ces affects sont l'expression et la conséquence du désinvestissement du lien perdu. Ils marquent la reconnaissance du caractère définitif de la perte et l'amorce d'un détachement progressif. La phase de réorganisation marque la reconstruction du sujet sur d'autres bases. Ce que d'aucuns qualifient de reconstruction narcissique et identitaire. Cette reconstruction consacre l'irréversibilité de la perte. **Extrait de Bah (2006)**

### 1.3.2.2 Le successeur

Selon Mouline (2000) « qu'un successeur efficace sera doté d'une capacité cognitive susceptible d'élaborer des visions, de comprendre les caractéristiques clés des situations qui peuvent être incorporées à ces visions, et de mettre en œuvre les conditions nécessaires pour transformer cette dernière en réalité ».

Les successeurs étant impatients de prouver leurs compétences, surtout à partir de l'âge de 35 ans, ne pas leur permettre au bon moment de prendre la responsabilité, pourrait créer chez eux un sentiment important d'aliénation et de frustration.

Par ailleurs, le repreneur ayant souvent acquis une expérience sur le tas, serait en proie à des difficultés ou des doutes à chaque fois qu'il est tenté d'éviter de reproduire le système de direction de son prédécesseur pour apporter des changements

brutaux comme il aurait peut-être pu la faire s'il prenait le contrôle d'une entreprise non familiale. Le repreneur héritier se trouve donc dans une position où la confusion règne, et où la notion de " devoir " envers le donateur prend une place primordiale (De Massis et al.2008 ; Chrisman et al.1998 et Stavrou.1999).

Quant à l'engagement des membres de la famille, et plus particulièrement du successeur, il peut prendre diverses formes :

- L'engagement affectif est basé sur une croyance et une acceptation forte des buts de l'organisation, qui s'ajoute au désir de contribuer à réaliser ces objectifs.
- L'engagement normatif est basé sur des sentiments d'obligation de poursuivre une carrière dans les affaires de famille. Ce faisant, le successeur se doit de maintenir sinon de stimuler une certaine qualité dans la relation avec la génération précédente.
- L'engagement calculé est basé sur les perceptions par les successeurs des coûts d'opportunité substantiels, et la menace de perte d'investissements ou de valeur de famille.
- L'engagement impératif est basé sur un sentiment de doute et d'incertitude sur la capacité de poursuivre avec succès une carrière en dehors des affaires de famille.

Ces quatre types de sentiments éprouvés par le successeur lors de la transmission de l'entreprise familiale seront de nature à contribuer à la réussite ou à l'échec de la succession, et devront être identifiés et pris en compte lors de ce processus.

De plus, des études basées sur les perceptions du successeur (Barach et al., 1988), se sont intéressées en partie à ce que ces nouveaux dirigeants ressentent après avoir intégré l'entreprise familiale, et les résultats montrent que les successeurs se sentent observés par tous, et déclarent qu'ils n'ont pas droit à l'erreur (comme cela a été noté précédemment).



Compétences	Auteurs
<b>Gestion stratégique et direction générale de l'entreprise</b>	
Planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise	Mouline, 2000; Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Stavrou <i>et al.</i> , 2005
Déterminer une mission et des objectifs clairs cohérents avec le passé de l'entreprise	Mouline, 2000; Steier, 2001
Communiquer sa vision, donner l'exemple et susciter l'engagement	Mouline, 2000
Comprendre le secteur d'activité et ses particularités	Cabera-Suarez <i>et al.</i> , 2001; Cabera-Suarez, 2005; Ibrahim <i>et al.</i> , 2004
Déceler les opportunités d'affaires	Fiegner <i>et al.</i> , 1996; Mouline, 2000
Entretenu de bonnes relations avec les clients et les fournisseurs	Fiegner <i>et al.</i> , 1996
Intégrer le réseau du prédécesseur	Goldberg, 1996; Steier, 2001;
Développer son propre réseau	Barach <i>et al.</i> , 1988; Steier, 2001
Savoir gérer la succession : restructuration	Goldberg, 1996; Steier, 2001
<b>Gestion courante de l'entreprise centrée sur les résultats</b>	
Comprendre le produit ou le service (technique)	Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Steier, 2001; Malinen, 2001
Gérer les finances	Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Ibrahim <i>et al.</i> , 2004
Gérer le marketing	Chrisman <i>et al.</i> , 1998
Gérer les ventes	Chrisman <i>et al.</i> , 1998
Organiser les activités de l'entreprise	Steier, 2001
Déléguer des responsabilités	Steier, 2001
<b>Résolution de problèmes et de prise de décision</b>	
Résoudre des problèmes correctement	Cabera-Suarez <i>et al.</i> , 2001; Chrisman <i>et al.</i> , 1998
Prendre des décisions et en assumer la responsabilité	Barach <i>et al.</i> , 1988; Barach et Ganitsky, 1995; Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Stavrou <i>et al.</i> , 2005; Ibrahim <i>et al.</i> , 2004
Innovier, prendre des risques	Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Mouline, 2000
<b>Gestion des relations interpersonnelles et influence</b>	
Entretenu de bonnes relations avec autrui	Barach et Ganitsky, 1995; Fiegner <i>et al.</i> , 1996
Savoir communiquer (écrit et oral)	Cabera-Suarez <i>et al.</i> , 2001; Ibrahim <i>et al.</i> , 2004
Savoir motiver	Cabera-Suarez <i>et al.</i> , 2001; Ibrahim <i>et al.</i> , 2004
Se faire respecter des employés	Chrisman <i>et al.</i> , 1998
Savoir collaborer	Chung et Yuen 2003; Stavrou <i>et al.</i> , 2005
Savoir résoudre les conflits	Ibrahim <i>et al.</i> , 2004
<b>Gestion de soi</b>	
Faire preuve d'autonomie	Lansberg et Astrachan, 1994
Avoir confiance en soi	Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Steier, 2001
Avoir le sens des responsabilités	Barach <i>et al.</i> , 1988
Faire preuve d'initiative	Barach <i>et al.</i> , 1988
Faire preuve de créativité	Barach <i>et al.</i> , 1988; Chrisman <i>et al.</i> , 1998
Connaître ses forces et ses faiblesses	Cabera-Suarez <i>et al.</i> , 2001
<b>Gestion des relations familiales</b>	
Entretenu une bonne relation avec le prédécesseur	Cabera-Suarez, 2005; Cunningham et Ho, 1994; Davis et Harveston, 1998; Ibrahim <i>et al.</i> , 2001; Lansberg et Astrachan, 1994; Morris <i>et al.</i> , 1997; Wang <i>et al.</i> , 2004
Entretenu de bons liens avec tous les membres de la famille impliqués ou non dans l'entreprise	Barach et Ganitsky, 1995; Cabera-Suarez <i>et al.</i> , 2001; Chrisman <i>et al.</i> , 1998; Chung et Yuen, 2003; Davis et Harveston, 1998; Dyck <i>et al.</i> , 2002; Fiegner <i>et al.</i> , 1996; Garcia-Alvarez <i>et al.</i> , 2002; Goldberg 1996; Ibrahim <i>et al.</i> , 2004; Morris <i>et al.</i> , 1997; Steier, 2001; Wang <i>et al.</i> , 2004

 TABLE 2: *Compétences attendues chez le successeur selon les différents auteurs.*

**Source : Louise Cadieux (2008) « La transmission des PME familiales : une étude exploratoire sur les compétences des successeurs.**

Ainsi, il apparaît que les facteurs pouvant influencer la transmission de l'entreprise familiale sont nombreux comme l'illustre le schéma ci-dessous :

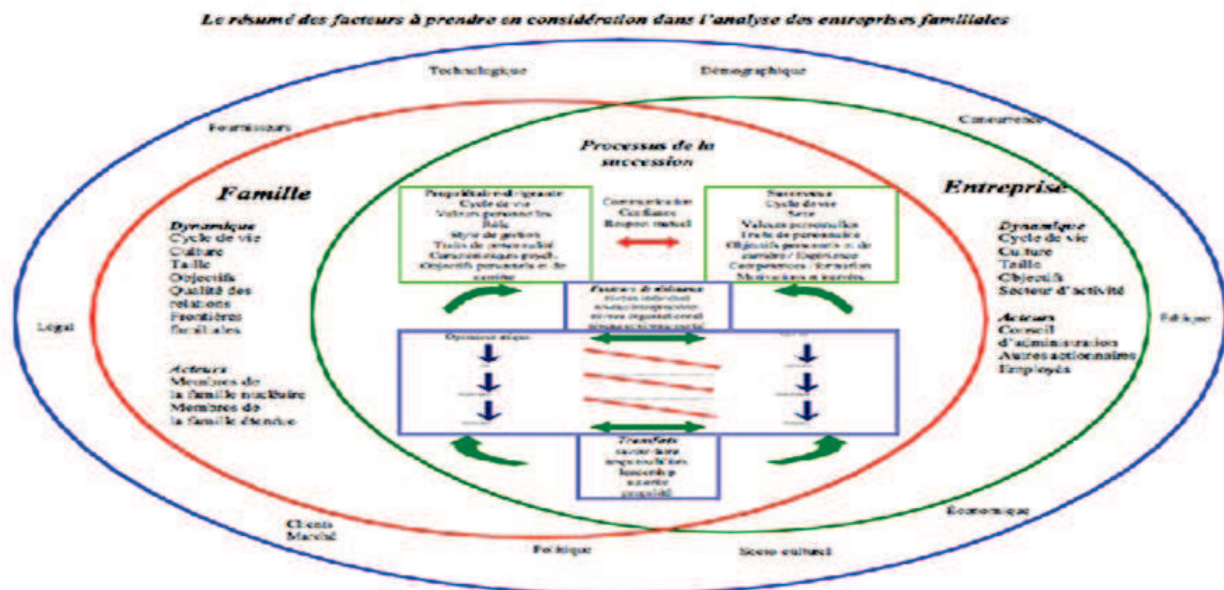


FIGURE 10: Les facteurs en prendre en considération dans l'analyse des entreprises familiales Cadieux et al. (2000)

Ces aspects théoriques révèlent ainsi l'existence d'obstacles à la fois lors de la planification ainsi que dans le processus de transmission auxquels des solutions peuvent être apportées. Des mécanismes de régulation sous diverses formes peuvent alors être mis en place afin de pallier ces difficultés.

### 1.4 Les mécanismes régulateurs de la succession

Il paraît, lors du processus de succession de l'entreprise familiale, essentiel de maintenir l'équilibre au sein de l'entreprise par la mise en place tant, de mécanismes formels qu'informels afin de réussir sans heurts son passage d'une génération à l'autre. A ce titre, les mécanismes informels qui doivent être nécessairement le fait du chef d'entreprise peuvent paraître tout aussi importants que les mécanismes formels de gouvernance tels que le conseil de famille ou la charte familiale.

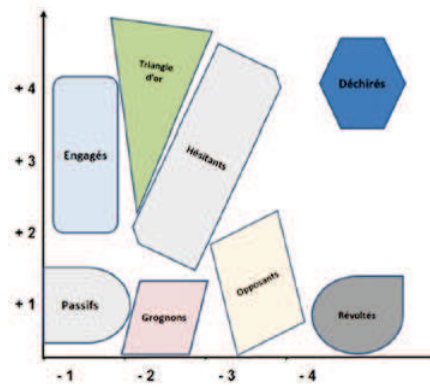


FIGURE 11: *La grille de positionnement sociodynamique des acteurs Hébermont et César (2004)*

### 1.4.1 Les mécanismes informels de régulation de la succession

Ces mécanismes reposent sur la mise en place d'une démarche active du dirigeant cédant se fondant sur les acteurs en présence lors du processus de succession et leurs attentes. Cette régulation se concrétisera notamment par la mise en place d'une typologie des acteurs au sein de l'entreprise familiale pouvant constituer un frein à la succession. Cette typologie pourra prendre la forme d'une grille de positionnement socio dynamique des acteurs ou encore d'une matrice dressant la typologie des acteurs.

Cet outil simple et efficace a été élaboré par J.C Fauvet et ali (1983) et est voué à mesurer précisément l'implication des acteurs par rapport à un projet et déceler ainsi ceux qui se révèlent être favorables ou hostiles au projet en question.

Dans ce schéma, la synergie des acteurs est représentée en ordonnées et l'antagonisme en abscisse. Chaque acteur recevra deux notes, une pour sa synergie et l'autre pour son antagonisme.

Dès lors, il est possible de distinguer huit grands types d'attitudes socio dynamiques.

- Le triangle d'or : révèle une forte synergie dominante non dénuée d'un certain antagonisme.
- L'engagé : signifie qu'il existe une forte synergie par rapport au projet sans le moindre antagonisme.

- L'hésitant : selon les circonstances, il soutiendra ou non le projet et peut s'avérer, en conséquence particulièrement dangereux.
- Le passif : se caractérise par une synergie et un antagonisme faibles, voire nuls, d'où la prévisibilité de son comportement.
- Le grognon a, quant à lui, une synergie très faible et un engagement insignifiant.
- L'opposant : est plus antagoniste que synergique.
- Le déchiré : il est très synergique et très antagoniste à la fois, mais demeure toutefois moins dangereux que l'hésitant.
- Le révolté : cumule un très fort antagonisme et autant de synergie.

Les parties prenantes risquent fortement de se positionner dans ce processus, et générer des comportements générateurs de biais (G. Hirigoyen, 2007) comportementaux, cognitifs entraînant des coûts d'agence et accroissant le risque spécifique à l'entreprise familiale. Cela est d'autant plus vrai, que les acteurs se multiplient comme cela est le cas dans les entreprises familiales tunisiennes.

Les points suivants peuvent être relevés :

- Le dirigeant cédant doit en toute logique être l'acteur le plus engagé et le plus actif dans le processus étant le personnage clé de la pérennité de l'entreprise familiale (Handler, 1990).
- Le successeur doit également figurer parmi les acteurs les plus engagés même, s'il est parfois observé qu'il peut se trouver classé parmi les « hésitants » voire les « déchirés ».
- Les actionnaires familiaux, qui ne participent pas à la direction ne sont pas moins considérés comme « actifs » (en tant que salariés ou consultants). De ce fait, ils pourront figurer dans le rang des engagés désirant préserver les intérêts familiaux.
- Les actionnaires familiaux reconnus « passifs » figureraient également parmi les engagés car souvent alliés au dirigeant en place.
- Les actionnaires familiaux hors de la famille même s'ils sont des minoritaires seront souvent « engagés ».



- Les membres de la famille hors de l'entreprise, souvent appelées pièces rapportées, peuvent exercer un pouvoir d'influence plus ou moins conséquent dans l'entreprise familiale, et plus particulièrement lors de l'établissement de la succession. Ils peuvent figurer parmi les « grognons », voire les « révoltés ».
- Les autres parties prenantes sont également à prendre en considération, car leur hostilité peut être source de biais pouvant freiner le processus de transmission.

La mise en place de ces processus informels dans l'entreprise familiale au moment de la succession permettrait de réduire les biais comportementaux en répondant plus efficacement aux attentes de tous les acteurs participant à ce processus.

Cependant, l'application de mécanismes formels, par ailleurs outils d'une bonne gouvernance, tels que le conseil de famille ou la charte familiale, serait de nature à garantir la pérennité de l'entreprise familiale contribuant à la réussite de la transmission.

En effet, les outils formels de régulation demeurent le meilleur gage d'une transmission réussie, parce que bien préparée et dûment planifiée, ce qui assure de façon efficace la pérennité de l'entreprise familiale. Les mécanismes informels qui doivent être nécessairement le fait du chef d'entreprise peuvent paraître tout aussi importants que les mécanismes formels de gouvernance tels que le conseil de famille.

## **1.4.2 Les outils formels de régulation de la succession**

Le conseil de famille et la charte familiale, outils de bonne gouvernance par excellence, constituent des mécanismes régulateurs de la succession.

### **1.4.2.1 Le Conseil de Famille**

Il est indéniable, qu'au vu de ses particularités mêlant entreprise et famille, l'entreprise familiale doit être dotée d'une gouvernance spécifique qui ne doit pas être figée, mais s'adaptant aux contraintes particulières de chaque entreprise. De manière générale, la gouvernance de l'entreprise familiale est doublement perçue : D'une part, la gouvernance de l'entreprise avec des instances de décision et de

contrôle que l'on pourrait qualifier de « classiques » telles que le Conseil d'Administration ou de Surveillance, Le directoire, l'Assemblée Générale ?

D'autre part, la gouvernance familiale comprenant principalement le Conseil de Famille et intégrant à la fois des membres familiaux actionnaires et non actionnaires, impliqués directement ou non dans l'entreprise dont le but principal est d'identifier les attentes de la famille.

Une étude sur « La gouvernance des PME-PMI enquête 2013 » réalisée par l'IFGE/APM révèle que les entreprises familiales selon leur âge ne sont pas égales face aux structures de gouvernance. De plus, cette enquête « confirme que les entreprises familiales ont beaucoup de difficulté à mettre en place des structures de gestion formelle et ne sont ainsi que 8,3% à avoir élaboré une charte familiale et seulement 5,8% à être dotées d'un conseil de famille formel.

Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale ont été abondamment étudiés, à l'exception du conseil de famille. La littérature anglo-saxonne en la matière est récente et encore managériale. Eckrich et McClure, en 2012 se sont attardés sur la manière de création, de gestion, et de maintien d'un conseil de famille.

La recherche en gouvernance des entreprises familiales n'a pas encore exploré ledit mécanisme de gouvernance interne soit le conseil de famille alors même que ce dernier se caractérise principalement par sa dimension régulatrice. En effet, il ne faut pas oublier que la famille évolue dans le cadre d'un cercle privé, les outils qui doivent être employés pour en assurer la cohésion ne peuvent avoir un caractère coercitif.

— **La structure du conseil de famille :**

— **La taille du conseil de famille :**

Combien de membres à impliquer dans la décision de succession ? Quoique la recherche en psychologie sociale du groupe ne délimite pas la frontière entre les groupes de petite taille et les autres, le conseil de famille est inscrit de prime abord comme étant un groupe de petite taille, appelé également groupe rétreint ou primaire.

Selon Slater (1958), les études concernant la taille du groupe se concentrent autour de deux préoccupations : la première est pratique et la deuxième

est théorique. La préoccupation pratique est de déterminer la taille optimale d'un groupe en termes d'efficacité, de productivité, de stabilité ou de satisfaction en vertu d'un type de tâche. La préoccupation théorique, quant à elle, détermine quels types de variables différencient les plus petits groupes des plus larges, en termes de nature d'interactions, de structure de relations, et du type de pression qui peut submerger.

Un groupe restreint ou de petite taille a été défini selon plusieurs approches. L'école interactionniste, par exemple, a défini le groupe restreint comme « un certain nombre de personnes en interaction chacune avec chacune des autres dans une réunion ou une série de réunions face à face, réunion au cours de laquelle chaque membre reçoit quelques impressions ou perceptions de chacun des membres, considéré comme suffisamment distinct des autres dans la mesure du possible, soit au moment même, soit en s'informant par la suite, et au cours de laquelle il émet quelque réaction envers chacun des autres, considéré comme personne individuelle, à la condition du moins de se rappeler que l'autre personne était présente. »(Bales, 1950, p. 30 ; Anzieu et Martin 2003. p. 38).

Quant au Conseil de Famille, aucune recherche n'a été menée à proprement parler sur sa taille, composition ou structure idéales. Comme dans tout groupe de décision, il peut être constaté que plus la taille de l'entreprise familiale sera grande, plus la taille du Conseil de famille pourrait être importante, ce qui sera de nature à rendre plus complexe la prise de décision.

— **La composition du conseil de famille :**

La question qui se pose est celle de savoir qui doit composer le Conseil de Famille : Membres familiaux, non familiaux, pièces rapportées : quel rôle chaque partie prenante va-t-elle jouer ? Qui seront les insiders et les outsiders ?

Le postulat de base est que l'entreprise familiale réunit entreprise et famille et doit sa complexité au degré d'implication de la famille dans l'entreprise, de façon directe ou indirecte. Elle se situe donc à la conver-

gence des conflits caractérisant à la fois la famille et l'entreprise.

Il paraît évident que les membres de ce conseil doivent représenter les diverses parties prenantes de manière générale, et les parties prenantes familiales en particulier.

Mais alors qui sont les parties prenantes familiales ?

Les parties prenantes peuvent être définies comme étant « tout groupe ou individus qui peuvent affecter, ou être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l'organisation » (Freeman 1984, p.46).

Les acteurs intervenant au sein de l'entreprise familiale sont de deux sortes : d'une part, les acteurs internes, à savoir la famille c'est-à-dire les consanguins et les pièces rapportées, et, d'autre part, les acteurs externes.

Il est évident qu'au sein du Conseil de Famille, figureront les acteurs internes actifs ou non dans l'entreprise. En effet, en se référant à la psychologie sociale du groupe, pourront être considérés comme insiders les parties prenantes directement impliquées dans la prise de décision et les outsiders les parties prenantes non directement affectées par la prise de décision, telles que les pièces rapportées ou actionnaires non impliqués dans l'entreprise.

Il convient à juste titre, de rappeler, que l'entreprise familiale a une incidence sur tous les membres de la famille, même s'ils n'y travaillent pas et que certains membres ont une véritable influence sur certaines décisions concernant directement l'entreprise. De ce fait, il paraît logique de donner à ces personnes le droit d'exprimer leurs idées et opinions. Cela ne pourra que favoriser l'harmonie dans la famille et tel est le but principal du Conseil de Famille.

— **La diversité du conseil de famille :**

Harrison et Klein (2007) définissent la diversité d'un groupe au sein d'une organisation sur la base de trois critères, à savoir : la séparation, la variété et la disparité. Ainsi, la séparation au sein du conseil de famille se réfère aux différences entre ses membres en termes de positions



latérales sur un continuum, comme la valeur, l'attitude ou la croyance.

Afin de mieux comprendre ces aspects de séparation, variété et de disparité au sein de ce groupe aux diverses parties prenantes, il conviendrait de faire un lien avec la typologie des acteurs dressée en 2007 par G. Hirigoyen exerçant influence au sein du Conseil de Famille.

Alors fondamentalement, ces acteurs en termes de valeurs et de croyances sont-ils différents ou similaires ? Doivent-ils regarder dans une même direction afin de faciliter le processus de succession ?

En effet, le conseil de famille va jouer un rôle essentiel lors de la succession, dans la mesure où il constitue une manière de restaurer l'équilibre entre la famille et l'entreprise et implique l'élévation de la famille au statut qu'elle mérite et ce, notamment en lui portant une attention particulière, et en investissant efforts et ressources dans son organisation.

Ainsi, tout comme toute entreprise qui nécessite un comité d'administration efficace pour la gouverner, une famille propriétaire a besoin de ses propres règles et procédures formelles afin d'assurer une gouvernance réussie.

— **Le rôle du Conseil de famille :**

Le conseil de famille joue un rôle très important au sein de l'entreprise familiale en ce qu'il va permettre de régler le problème de la succession et de discuter des situations entourant la continuité de l'entreprise.

Il joue également un rôle vital dans l'élaboration des politiques de la famille et dans la résolution d'un certain nombre de conflits, tout en étant responsable de la préservation et de la poursuite des traditions familiales et de la diffusion d'une certaine culture véhiculée par la famille pour insuffler aux plus jeunes générations une certaine responsabilité afin de préparer la transmission de l'entreprise aux générations suivantes dans les meilleures conditions.

En outre, l'une des fonctions importantes du conseil de famille réside dans l'articulation et la médiatisation des valeurs intrinsèques de la famille pour les communiquer aux parties prenantes de l'entreprise, ainsi qu'aux membres du conseil d'administration. En effet, certaines familles sont attachées à la

préservation de certaines valeurs ou d'une certaine éthique que le conseil de famille est chargé de protéger et d'intégrer dans les décisions de tous les jours qui restent étroitement liées aux valeurs inculquées.

Le conseil de famille représente donc l'organe de communication par excellence et la source privilégiée des informations relatives à l'entreprise pour les membres de la famille et de la production symbolique de celle-ci.

Plus encore, il prend à cœur la formation des héritiers destinés à reprendre l'entreprise familiale, grâce notamment au programme de succession adapté qu'il organise.

Cependant, il est fortement recommandé lors du processus de transmission de faire appel à un conseiller spécialisé en vue d'un meilleur accompagnement et de la réussite de cette mission. Cette initiative présentera de nombreux avantages, car non seulement, ce dernier apportera un point de vue externe et neutre, mais il facilitera la communication entre membres de la famille en abordant les sujets les plus délicats, en éliminant les irritants, objectifs et subjectifs.

Le conseil de famille, aura le visage d'une plate-forme d'échanges, permettant à la fois de réguler, et traiter les problèmes d'équité et de pouvoir entre les enfants, et de fournir les explications sur les décisions adoptées.

Le projet de transfert évoluera au fil du temps, et grâce à ce mécanisme, une certaine sérénité pourra s'installer à mesure que les craintes seront totalement dissipées par la transparence des actions et le climat de confiance.

Toutefois, le conseil de famille demeure une structure d'interaction qui a besoin d'être dynamisée moyennant un consensus autour d'un engagement commun dans le cadre d'une charte familiale.

#### **1.4.2.2 La Charte Familiale**

Une succession réussie passe en effet par l'élaboration d'une charte familiale contenant des accords précis conclus autour de thèmes importants : il s'agit là d'une sorte de constitution familiale.

En effet, cette charte constitue un véritable outil stratégique mettant en œuvre un

plan stratégique familial en parfait accord avec le plan stratégique de l'entreprise et le plan de succession.

Ces accords permettent d'anticiper les problèmes, voire les conflits, et constitue un cadre de référence idoine qui détermine les conditions que les candidats à la succession doivent remplir. Dans chaque entreprise, et chaque famille ayant ses spécificités propres, la charte familiale doit traduire toutes ces spécificités, et donc être faite sur mesure.

Par ailleurs, elle doit refléter la conjoncture dans laquelle l'entreprise familiale se trouve, et tenir compte de la taille de la famille, du nombre d'actionnaires actifs et passifs, de la culture familiale, de la culture de l'entreprise, de la qualité des relations entre les membres de la famille ?

En tout état de cause, certains thèmes sont récurrents et se retrouvent dans la majeure partie des chartes familiales dont notamment :

- Les valeurs et conceptions familiales
- La propriété de l'entreprise familiale
- Les objectifs financiers
- Les carrières au sein de l'entreprise
- La rémunération des membres de la famille actifs et passifs
- La gouvernance de l'entreprise
- La gouvernance familiale
- Le rôle joué par les personnes extérieures à la famille dans l'entreprise
- La communication
- L'harmonie familiale et les conflits
- La formation
- Les efforts en faveur des jeunes
- La philanthropie

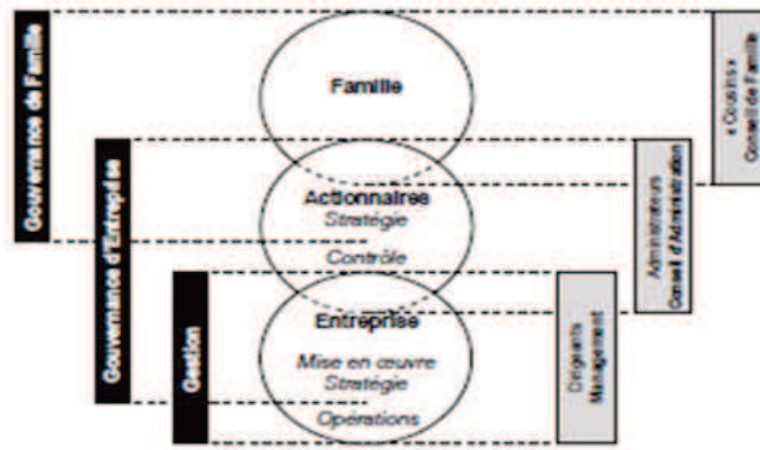


FIGURE 12: *Les trois univers de la gouvernance*

Source : Vienot P « La gouvernance des entreprises familiales » (2007)

La charte familiale permet de clarifier les relations professionnelles et privées entre les différents membres de la famille de manière à ce que la vie familiale ne soit pas « mangée » par la vie professionnelle.

Il est cependant à noter que l'élaboration des chartes familiales par les entreprises familiales est un phénomène récent en France. En effet, des études ( Cabinet Price Water House Coopers, 2011), ont démontré que seulement 3 à 4% des familles ont recours à ce mécanisme, et sont davantage le fait d'entreprises familiales cotées que non cotées. Le profil type d'entreprises ayant recours à la charte familiale est un groupe ayant traversé au moins la seconde génération.

De plus, il s'agit généralement de groupes ayant une certaine taille désirant que le contrôle du capital demeure dans le giron familial, indépendamment de la transmission du pouvoir dans l'entreprise de génération en génération.

De plus, même si la charte familiale, déclaration de principes présente la caractéristique d'un document moral, cela n'empêche aucunement les membres de la famille d'y prévoir des contraintes juridiques ou encore des mécanismes dissuasifs. A ce titre, pour prendre l'exemple du moment de la succession, la charte pouvant prévoir que la quotité disponible ne sera partagée qu'entre les enfants ayant respecté le pacte.

La charte peut également prévoir, qu'en cas de conflit avec un membre familial ayant le statut de cadre dirigeant, celui-ci soit remplacé mais demeure au sein du

groupe.

Ces dispositions, même si leur non-respect ne peut être sanctionné par un tribunal, ont un caractère moral important. Le membre de la famille passant outre ces dispositions, peut se voir exclu du clan familial.

Conséquence : la pérennité de l'équilibre familial autour d'une entreprise ne pourrait se concevoir sans la mise en place d'une charte familiale.

Ainsi, la charte familiale est, comme cela a déjà été noté, un outil de bonne gouvernance limitant les biais comportementaux.

Il est cependant regrettable de constater, que la Tunisie, n'a encore pas recours à la constitution d'un conseil de famille, et encore moins, à l'élaboration d'une charte familiale. Ces mécanismes régulateurs de la succession seraient très fortement recommandés afin de réduire les biais comportementaux d'ordre culturels notamment.

Ce bref aperçu de la revue de littérature anglo-saxonne traitant de la transmission des entreprises familiales, permet d'avoir une idée générale des divers aspects à prendre en considération au moment de la transition.

Cependant, ces modèles et théories ont-ils un caractère général, conférant à la gouvernance une dimension universelle ou doivent-ils être « réinventés » en fonction du contexte auxquels ils s'appliquent dans le cadre d'une gouvernance spécifique ? C'est ce type de questionnement qui justifie le second chapitre de cette recherche destiné à comprendre les spécificités de l'entreprise familiale tunisienne et de manière plus générale, les facteurs de différenciation du phénomène de transmission.

# Chapitre 2

## Les spécificités de la transmission des entreprises familiales tunisiennes

### Sommaire

---

<b>2.1</b>	<b>Le cadre juridique et fiscal de la transmission en Tunisie</b>	<b>70</b>
2.1.1	Le cadre juridique de la transmission	70
2.1.2	Le cadre fiscal de la transmission	76
<b>2.2</b>	<b>La notion de famille</b>	<b>82</b>
2.2.1	Définition de la famille	83
2.2.2	La Famille Tunisienne	93
2.2.3	Le rôle des parties prenantes	100
2.2.4	Conclusion	107
<b>2.3</b>	<b>La culture en Tunisie</b>	<b>108</b>
2.3.1	La notion de culture	108
2.3.2	La culture en Tunisie	113
2.3.3	Conclusion	119
<b>2.4</b>	<b>Les valeurs en Tunisie</b>	<b>121</b>
2.4.1	Le concept de valeurs dans l'entreprise familiale	121
2.4.2	Le concept de valeurs en Islam	123

---

2.4.3	L'influence des valeurs d'inspiration musulmane sur le comportement décisionnel . . . . .	130
2.4.4	Leadership musulman : un mode de management spécifique	134
2.4.5	La transmission des valeurs islamiques . . . . .	139
2.4.6	Conclusion . . . . .	142
<b>2.5</b>	<b>L'Islam en trois points : succession, valeurs et testaments du point de vue du Docteur Boudali (spécialiste en Islam et philosophie islamique) . . . . .</b>	<b>143</b>
2.5.1	La succession . . . . .	144
2.5.2	Les valeurs islamiques . . . . .	146
2.5.3	Le testament en Islam . . . . .	150
2.5.4	Conclusion . . . . .	151

---

La principale question posée est celle de savoir ce qui fait de l'entreprise familiale tunisienne un cas particulier s'éloignant du schéma classique anglo-saxon. Les facteurs de différenciation se révèlent être de plusieurs ordres et se situent à différents niveaux.

Tout d'abord, le premier constat et non le moindre est constitué par le cadre juridique de la succession. En effet, celui de la Tunisie, de manière globale, est fortement inspiré du modèle français sauf pour ce qui est du cas de la succession, qui elle, est directement tirée du droit musulman. Cela ne constituerait-il pas un premier élément de réflexion quant à l'origine de cette disposition ? Pourquoi la Tunisie considérée comme un pays moderne se distingue-t-elle sur cet aspect ? N'est-ce pas là un premier indice de cette dualité tradition-modernité ?

En tout état de cause, le cadre juridique et fiscal représente le premier élément de différenciation (section 2.1), le second élément se trouvant dans la notion même de famille (section 2.3) et dans les facteurs culturels ainsi que les valeurs (section 2.3) faisant de la transmission des entreprises familiales tunisiennes un élément de réflexion spécifique.

## **2.1 Le cadre juridique et fiscal de la transmission en Tunisie**

La Tunisie, réalisant l'enjeu que représente la transmission des entreprises familiales en termes économiques, tente de se doter d'un cadre juridique et fiscal facilitant cette opération délicate.

### **2.1.1 Le cadre juridique de la transmission**

Le cadre juridique de la transmission est à observer sous deux aspects : d'une part le régime général de la succession qui a un caractère particulier inspiré du droit musulman et le cadre juridique de la transmission qui a un caractère plus général fortement inspiré du droit français.



### **2.1.1.1 Le régime général de la succession en Tunisie**

Tout d'abord, entre époux, on hérite l'un de l'autre, différemment selon que l'on ait des enfants ou non (pour le mari le quart ou la moitié des biens de son épouse qui, elle, n'hérite que du huitième ou du quart du mari).

La fille quant à elle, hérite de la moitié de la part du garçon. Si elle est fille unique, cette part est portée à la moitié des biens de l'ascendant (et aux deux tiers si elles sont plusieurs filles) et cela, grâce à un amendement du Code du Statut Personnel CSP en date de 1959, modifiant la disposition charaïque, faisant prévaloir sur la fille unique l'agnat (oncle paternel ou son fils).

Il existe également la procédure du testament obligatoire, fonctionnant de la même manière pour filles et garçons qui peuvent hériter en « lieu et place » de leur ascendant, si celui-ci venait à décéder.

En effet, le régime successoral inspiré du droit musulman est fondé sur les privilèges masculins religieux instituant la règle du double au profit des hommes de la lignée masculine. Cette disposition peut paraître discriminatoire à l'égard des femmes et justifier également certains biais comportementaux face à ce sentiment d'injustice, fait, à vérifier dans la partie empirique de cette recherche.

L'inégalité successorale peut ainsi être la source de perturbations dans les relations sociales et familiales de nature à pousser les individus à user de stratégies de contournement pouvant nuire à l'équilibre social et familial. Le problème se situe au cœur même du Code du Statut Personnel qui installe une sorte de « schizophrénie » juridique en raison de son double registre à la fois laïc et religieux, traditionnel et moderne ouvrant la voie aux comportements et aux interprétations les plus fantaisistes.

Quant à la transmission en tant que telle, en Tunisie, il n'existe pas de dispositions spécifiques régissant celle des entreprises de manière générale. Le droit tunisien est face à un vide juridique concernant cette question et le code des sociétés commerciales ne réserve explicitement aucun article à la transmission. La transmission est évoquée de manière accessoire à travers quelques articles.

### **2.1.1.2 Le cadre juridique de la transmission**

Le terme de « transmission » ne figure que dans de rares articles dont l'article 111 du code des sociétés commerciales relatif aux Sociétés à Responsabilité Limitée leur imposant la tenue d'un registre des associés consignait les indications relatives aux transmissions des parts sociales entre vifs ou par voie successorale.

L'article 411 quant à lui, précise que la fusion a pour effet une transmission universelle du patrimoine des sociétés absorbées.

Enfin, l'article 417 précise que la valeur attribuée au patrimoine objet de la transmission doit être réelle.

Les autres textes couvrant le domaine du droit des affaires et des sociétés ne contiennent pas plus de précisions en la matière.

Il est à noter d'ailleurs, que la seule disposition se rapportant à l'opération de transmission d'entreprise ,est prévue par l'article 47 Nouveau ,de la loi n°95-34 du 17 avril 1995, telle qu'elle a été modifiée par les textes subséquents ,et qui présente l'opération de la transmission comme l'une des solutions que le tribunal peut ordonner , lorsque le redressement de l'entreprise se révèle impossible, et la cession constitue une garantie pour la poursuite de l'activité , le maintien total ou partiel de l'emploi et l'apurement du passif.

Le droit Tunisien est donc pauvre en matière de transmission d'entreprises et certaines dispositions du Code Des Sociétés Commerciales prévoient néanmoins les cas de transmission structurelle ou non structurelle qui seront brièvement évoqués ci-dessous.

#### **2.1.1.2.1 La transmission structurelle**

Elle est qualifiée de structurelle car elle touche la structure et l'existence de l'entreprise sachant que c'est la transmission de la propriété qui pose le plus de difficultés dans sa réalisation. Deux cas de figure sont prévus par le Codes des Sociétés commerciales : le cas de la Holding et le cas de l'apport d'actifs.

— **Le cas de la Holding :**

Prévu dans l'article 463 du Code des Sociétés Commerciales, et se rapprochant fortement des dispositions françaises en la matière, l'activité de Holding se limite à la détention et à la gestion des participations aux autres sociétés. Elle a pour but la gestion des participations dans d'autres sociétés à l'exclusion de toute activité commerciale, industrielle ou autre.

Son principal avantage réside dans le fait d'exercer un effet de Levier (Leverage By Out) conférant la possibilité de détenir une partie de capital en apportant uniquement la moitié sans compter que l'éventuel repreneur pourra trouver un avantage à financier son acquisition par un prêt.

Le second avantage de ce mécanisme est la possibilité d'exercer un levier fiscal permettant de déduire fiscalement les intérêts de l'emprunt au niveau de la Holding, pour laisser une partie de la dette d'acquisition peser directement sur l'entreprise.

Cependant, la transmission par création d'une Holding demeure une opération risquée notamment pour les repreneurs dans deux cas : lors d'un appauvrissement de la filiale ou lors d'une fusion prématurée entre la holding et la filiale.

En effet, les repreneurs ou successeurs pourront voir engager la responsabilité de la Holding en cas de cessation de paiement de la filiale et une extension du redressement judiciaire ou faillite à la Holding (Article 478 du Code des Sociétés Commerciales), sans oublier la possibilité d'exercice une action en comblement du passif à l'encontre de cette dernière.

De plus, la Holding encourt un risque en cas de fusion prématurée avec sa filiale, représentant l'aboutissement de l'opération de transmission de l'entreprise mais pouvant donner lieu à un alourdissement en raison de la charge financière pesant sur la société cible, et à la faculté pour les actionnaires minoritaires d'exercer une action en responsabilité pour abus de majorité (article 477 du code des sociétés commerciales).

En Tunisie, la constitution d'une holding demeure malgré tout l'opération privilégiée pour la transmission d'entreprise même si sa pratique demeure rare.

— **L'apport d'actifs :**

Cette opération est prévue aux articles 16 et 213 du code des sociétés commerciales prévoyant la possibilité de créer une société avec les successeurs moyennant un apport partiel dans le but de les encourager à s'initier à l'activité commerciale.

— **La scission :**

Les articles 428 et suivants du code des sociétés commerciales évoquent la scission, totale ou partielle. Cette opération présente l'avantage d'offrir la faculté de partage du patrimoine de la société scindée en sociétés déjà existantes ou nouvelles. Cela permet de garantir la pérennité de l'entreprise à travers la possibilité de la division du patrimoine et de l'activité entre les successeurs, facilitant non seulement la succession mais également son contrôle. Cependant, la solidarité entre les différentes sociétés, la faculté d'opposition des créanciers peuvent constituer un frein à l'opération de transmission sans oublier que la scission n'est envisageable que pour les sociétés anonymes, les sociétés en commandite par action et enfin les sociétés à responsabilité limitée.

#### **2.1.1.2.2 La transmission non structurelle**

La transmission non structurelle, comme son nom l'indique, ne touche aucunement la structure de l'entreprise et la transmission se réalisera de manière plus douce.

— **La cession de biens et / ou de titres :**

La cession simple par la vente de biens ou de titres permettra de réaliser la transmission par l'acheteur qui deviendra immédiatement propriétaire de ces biens ou titres. De plus, si l'acheteur est un descendant ou un conjoint, la cession se trouve simplifiée car elle n'est plus soumise à l'agrément de l'article 321 du code des sociétés commerciales.

La transmission peut également prendre la forme d'une nue-propriété dans laquelle le cédant va séparer l'usufruit de la propriété. Le successeur qui ne disposera que de la jouissance du bien ne pourra en aucun cas vendre ce der-

nier ou le transmettre à son tour. La pleine propriété ne sera acquise qu'en cas de décès du prédécesseur, alors, l'usufruit n'aura plus aucune raison d'être et le successeur deviendra propriétaire de l'entreprise dans sa totalité.

— **La donation des biens et/ou des titres :**

Le propriétaire dirigeant ou non de l'entreprise dispose de la faculté de réaliser une donation à son successeur, qui peut être un tiers à la famille. Dans ce cas, la donation sera soumise à la clause d'agrément de l'article 321 du code des sociétés commerciales et faire l'objet d'une préemption. Cette opération présente l'avantage fiscal d'être exonérée ou de bénéficier d'un taux réduit.

— **Les actions :**

Lorsque le propriétaire dirigeant désire transmettre des droits financiers à un successeur tout en gardant le pouvoir, il ne pourra céder les actions à dividende prioritaire sans droit de vote qu'à la condition que cette opération soit prévue par les statuts. De plus, la cession doit être votée par l'assemblée générale extraordinaire pendant l'augmentation du capital (article 347 du code des sociétés commerciales). Alors, dans ce cas, le dirigeant garde ses droits politiques et la cession de ses droits ne peut excéder un tiers du capital social et ce, dans le souci de veiller aux intérêts des autres actionnaires.

Au vu de ces diverses dispositions ,nous pouvons relever de réelles lacunes juridiques et un manque de cohérence en matière de transmission des entreprises en Tunisie , ce qui présenterait un obstacle supplémentaire à la réussite de la transmission des entreprises familiales, et ce ,sans compter les éventuelles difficultés de compréhension de telles dispositions par les chefs d'entreprise.

En revanche, l'État Tunisien a entrepris de réels efforts afin d'améliorer le système fiscal, conscient de l'impact économique d'un éventuel échec lors de transmission des entreprises.

## 2.1.2 Le cadre fiscal de la transmission

Il est inutile de rappeler que les conséquences fiscales d'une transmission d'entreprise sont extrêmement importantes et sont susceptibles de constituer un critère déterminant au moment crucial du passage de relai. Ce qui sera perçu comme coût fiscal et dépendra tant, du schéma retenu, du patrimoine objet de cette opération, que des mécanismes de sa mise en œuvre.

La loi de finances portant gestion de l'année 2007 a prévu toute une rubrique spécifique relative à la fiscalité concernant la transmission des entreprises familiales ; ce qui constitue une première en la matière.

Les incitations fiscales en matière de transmission d'entreprises sont prévues aux articles 12 à 19 de la loi n° 2006-85 du 25 décembre 2006 relative à la loi de finances pour l'année 2007 qui prévoit notamment des incitations en matière d'impôt sur le revenu et d'impôt en faveur des sociétés et en matière des droits d'enregistrement à titre d'encouragement des opérations de transmission des entreprises, qu'elle ait lieu sous forme d'actifs ou de participations.

### 2.1.2.1 La transmission à titre onéreux : la cession :

— **Les opérations concernées par le régime de faveur sont les suivantes :**

**Les opérations de cession :**

**De la totalité ou d'une partie d'une entreprise constituant une unité économique indépendante et autonome.**

**De cession totale des participations du dirigeant d'une société détenant plus de 50% du capital.**

Les avantages fiscaux concernent les opérations de cession réalisées par le propriétaire de l'entreprise ou par son dirigeant, le cas échéant, lorsque le fondateur a atteint l'âge de la retraite ou est dans l'incapacité de poursuivre la gestion de son entreprise.

Les cas d'incapacité de poursuite de la gestion de l'entreprise qui sont prévus par le décret n° 2007-934 du 16 avril sont les suivants :

- Les cas d'invalidité résultant des maladies ou des accidents de la vie courante justifiant l'octroi d'une pension d'invalidité.
- Les cas d'invalidité résultant de l'usure de l'organisme permettant l'octroi d'une pension de préretraite.
- Les cas d'invalidité résultant des accidents de travail et des maladies professionnelles permettant l'octroi d'une pension.
- Les cas d'invalidité justifiés par un rapport motivé et délivré par deux médecins hospitalo-universitaires qui exercent leur activité dans le secteur de la santé publique et qui attestent de l'incapacité du propriétaire de l'entreprise de poursuivre la gestion.

**Les opérations de cession des entreprises en difficultés économiques dans le cadre de la loi n°95-34 du 17 avril 1995 relative au redressement des entreprises en difficultés économiques.**

**La transmission par décès, des actifs exploités dans le cadre d'une entreprise ou des participations représentant plus de 50% du capital de la société**

La transmission par décès donnant lieu à déduction prend en compte les participations directes et indirectes du dirigeant de l'entreprise ainsi que de ses enfants non émancipés de moins de 20 ans. Les participations indirectes sont considérées comme celles résultant de participations au capital de sociétés elles-mêmes detentrices de participations dans le capital de la société concernée par l'opération de transmission.

Quant au dirigeant, il est défini par ces textes comme étant toute personne responsable des actes de gestion dans l'entreprise.

- **Le contenu des avantages fiscaux de la transmission :**

Les avantages fiscaux relatifs à la transmission recensés varient en fonction du caractère de cédant ou de cessionnaire.

— **Pour le cédant :**

Dans le premier cas du cédant ayant atteint l'âge de la retraite ou se trouvant dans l'incapacité de poursuivre la gestion de l'entreprise, il bénéficie d'un avantage fiscal au titre de la plus-value provenant de la cession.

- **Pour ce qui est des opérations de cession des actifs**, il bénéficiera d'une déduction de la plus-value provenant de l'opération de la cession, aussi bien pour les opérations de cession totale, que des cessions partielles qui portent sur une unité économique indépendante et autonome.

Dans ce cadre, est considérée comme constituant une unité économique indépendante et autonome, l'ensemble des actifs et passifs d'une partie d'une entreprise qui représente, au niveau de sa structure, une exploitation pouvant poursuivre l'activité de manière indépendante et autonome.

**Concernant les opérations de cession des participations :** Le cédant détenant plus de 50% du capital est exonéré de la plus-value provenant de la cession des participations si ce dernier a atteint l'âge de la retraite ou se trouve dans l'incapacité de poursuivre la gestion.

— **Pour le cessionnaire :**

Le cessionnaire bénéficie d'une déduction au titre de la plus-value qui sera déduite de l'impôt.

En contrepartie, ce dernier est tenu de poursuivre l'exploitation de l'entreprise ou de l'unité acquise pendant une période minimale de trois ans après l'acquisition.

Le non-respect de cette condition entraîne le paiement immédiat par le cessionnaire de la déduction d'impôt majoré des pénalités de retard exigibles conformément à la législation en vigueur.



### 2.1.2.2 La transmission à titre gratuit : La donation :

#### — La transmission de l'entreprise individuelle :

Cette opération permettant à un dirigeant propriétaire d'entreprise familiale d'assurer de son vivant, le transfert de propriété à ses descendants, ou successeurs fait l'objet d'incitations fiscales.

Ainsi, en Tunisie, la transmission à titre gratuit (donation), est soumise à des droits de mutation de 2,5% dont le paiement doit s'effectuer dans les 60 jours suivant la transmission des biens.

Si la donation est faite au profit d'une personne autre que le conjoint, ascendant ou descendant, les droits de mutation pourront varier entre 5% pour les frères et sœurs et 35% pour les autres.

Si la donation porte uniquement sur la nue-propriété, les droits de mutation seront alors calculés sur la base d'une assiette déterminée par une quotité de valeur de la propriété entière.

En cas de décès du propriétaire, les droits de mutation exigibles des héritiers, prenant la forme de droits succession seront soumis au taux de 2.5% avec de surcroit, des abattements de la base imposable de 5000 DT (soit environ 2300 Euros) par enfant et ascendant à charge avec un maximum de 30 000 DT (soit environ 14500 Euros).

Par ailleurs, d'autres déductions pourront venir s'ajouter à ces abattements, telles que les dettes de toute nature grevant les actifs hérités, de sorte que le régime de la transmission par décès aura un caractère plus avantageux que le régime prévu pour la donation.

Cela pourrait expliquer d'ailleurs, en partie, l'attitude de certains fondateurs de différer la question de la transmission à une date indéterminée et indéterminable.

— **La transmission de l'entreprise sociétaire :**

Dans ce cas de figure, la transmission ne peut être réalisée qu'à travers la transmission des titres (actions ou parts sociales) formant le capital de ladite entreprise. La donation de titres (actions ou parts sociales) est soumise au même régime d'imposition que celle portant sur les biens meubles et immeubles, éléments d'exploitation d'une entreprise individuelle.

A ce titre, la donation de titres est également soumise au droit de mutation de 2,5% calculé sur la valeur vénale des titres.

Le calcul de cette valeur s'effectue en se référant le plus souvent à la valeur mathématique comptable. La valeur calculée peut être éventuellement ajustée afin de tenir compte des plus-values vérifiées et significatives.

Lorsque la cession porte sur des titres d'apport (en nature) et qu'elle intervient dans les deux années suivant l'attribution desdits titres, les droits de mutation sont calculés et liquidés sur la base et aux taux applicables aux biens objets de l'apport.

Les incitations aux transmissions d'entreprises applicables à la transmission gratuite du patrimoine de l'entreprise individuelle, sont valables pour la donation de titres de société.

En cas de donation, les bénéficiaires ne doivent acquitter que des droits d'enregistrement d'une valeur de 15 DT (soit environ 7 Euros).

Il en résulte, que le régime de faveur profite à la fois, à l'entreprise, au cédant-dont la plus évaluée n'est plus imposable, et au cessionnaire.

Cependant, il serait intéressant de noter que ce régime favorable est soumis à des conditions à remplir par les deux parties. En tout premier lieu, le cédant doit avoir atteint l'âge de la retraite, ou être dans l'incapacité de continuer à exercer, et l'entreprise concernée par la transmission doit être soumise au régime fiscal réel.

Malgré un système fiscal avantageux et un réel effort des pouvoirs publics en matière d'incitations, ces deux restrictions pourraient représenter de réels obstacles à la transmission de l'entreprise familiale tunisienne.

En effet, le premier frein pourrait être celui de l'âge de la retraite ou l'incapacité d'exercer, la littérature explorée révélant une difficulté du fondateur à se détacher de son entreprise et se résoudre à la quitter au moment de la retraite. Ensuite, la seconde restriction pourrait représenter également un obstacle en Tunisie, dans la mesure où les entreprises soumises au régime réel sont loin de représenter une majorité, la plupart des entreprises tunisiennes étant soumises au régime forfaitaire.

Le panorama ci-dessus brossé a permis de dresser un aperçu de l'environnement juridique et fiscal en matière de transmission des entreprises familiales tunisiennes. Malgré un environnement fiscal avantageux, force est de constater que les entreprises familiales sont tout de même en voie de disparition.

A quoi est dû ce phénomène ? Si le problème ne se situe pas au niveau fiscal malgré un système favorable de transmission, il convient d'explorer d'autres facteurs spécifiques à l'environnement étudié permettant de confirmer les spécificités de l'entreprise familiale tunisienne.

Ce constat indique que les freins pourraient se situer à un autre niveau et que la question se révèle être bien plus complexe qu'elle n'y paraît, laissant suggérer que le contexte culturel particulier dans lequel évoluent les entreprises familiales en Tunisie pourrait justifier une certaine configuration de l'entreprise familiale.

Appréhender la transmission de l'entreprise familiale dans le cadre d'une démarche interactive s'avère donc indispensable pour cerner un phénomène à dimension plurielle comme le souligne justement Althusser ( 1995) « Le contexte environnemental et culturel très important lors du processus de succession, et l'individu dans son rapport à la société, n'est pas porteur d'une structure sociale, mais au cœur d'un processus construit sur un fonds idéologique, dans un réseau de communication qui implique la présence de groupes sociaux avec leurs langages, leur vision du monde, un imaginaire social, le tout se combinant avec des règles pour déboucher sur des pratiques.. » .

Aussi la question se pose-t-elle en ces termes :

Dans quelle mesure les théories occidentales succinctement présentées s'appliquent-elles d'abord au contexte tunisien ? A quel point les théories occidentales, s'éloignent-elles de l'environnement étudié ? Un tel environnement fortement imprégné de spécificités culturelles déchiré entre un système de valeurs arabo islamiques et une propension à la sécularité et au modernisme peut-il se conjuguer avec ce type de configuration ?

Telles sont les interrogations auxquelles il a paru nécessaire de répondre dans les prochaines sections de ce chapitre. Mais avant d'aborder les questions relatives à la culture et aux valeurs en Tunisie faisant de la transmission des entreprises familiales en Tunisie un cas spécifique, c'est la notion même de famille qui a constitué de point de départ de la réflexion.

En effet, la configuration familiale en elle-même ne serait-elle pas différente d'un contexte à un autre au sens de Kets de Vries et al., 2007 qui la perçoivent comme un système social unique ? La vision anglo-saxonne de l'entreprise familiale prenant comme référence un « type familial » particulier ne serait-elle pas le premier point de différenciation avec l'environnement tunisien dans lequel le système familial serait plus complexe.

Cette réflexion fera l'objet de la seconde (section **2.2**) de ce chapitre, avant d'aborder en profondeur les notions de culture et de valeurs (section **2.3**) pouvant constituer des freins à la transmission.

## **2.2 La notion de famille**

L'objectif de ce travail de recherche étant d'analyser ce qui fait la spécificité de l'entreprise familiale tunisienne, il est supposé que cette dernière se comporte différemment de son homologue occidentale compte tenu de la composante culturelle qui y prédomine. Sur un autre plan, son processus de transmission, de même que son processus de planification, seraient inévitablement influencés par des considérations familiales traditionnelles en voie de modernisation.

D'où la nécessité de comprendre en quoi une famille dite « occidentale » pouvait

être si différente d'une famille « tunisienne traditionnelle » pour expliquer certains comportements, et par voie de conséquence dégager une vision spécifique de l'entreprise familiale.

### **2.2.1 Définition de la famille**

L'histoire et les civilisations, ont donné l'occasion d'observer l'évolution des différentes configurations et structures familiales, la famille ne cessant de se renouveler. Lui donner une définition précise s'avère non seulement difficile, mais présente également un enjeu social en constante évolution.

Il n'est pas aisé de donner un sens précis à la famille, son contenu recouvrant à la fois une dimension juridique et biologique qui variera en fonction du contexte dans lequel cette dernière évoluera.

En effet, la famille est-elle identique en Occident et en Tunisie? Quelle forme prend-elle dans un environnement fortement influencé par l'Islam, et quelle influence cette culture peut-elle avoir sur la structure même de l'entreprise familiale?

La famille, en tant que géniteur, moteur et structure de relai avec le tissu économique est un élément essentiel de la problématique en ce qu'elle représente l'espace de confrontation entre deux logiques différentes, et non moins complémentaires, en l'occurrence, celle de l'intégration de tous les membres de la famille, et celle de la compétition interne entre ces derniers comme stratégie de dynamisation.

C'est pour cette raison qu'il convient de dépasser la définition sommaire du dictionnaire d'économie et des sciences sociales (1993) cantonnant la famille à « l'ensemble des personnes qui ont un lien de parenté et d'alliance (grands parents, oncles, tantes, cousins) ou comme « personnes vivant ensemble dans un même foyer étant entendu généralement le couple ».

Ces définitions basées tant, sur la nature biologique incarnée par la consanguinité, que sur les liens de parenté, ou encore les considérations économiques et administratives comme le logement ou les ressources communes ou autres liens affectifs se référant au groupe domestique ne peuvent générer à notre sens qu'une solidarité

mécanique au sens D'Emile Durckheim (1888)<sup>1</sup> comme expression des structures patriarcales.

La parenté ou kinship system<sup>2</sup> se situera au centre de l'analyse l'envisageant au sens large incluant aussi bien la parenté par affinité ou par alliance, que la consanguinité (Voyez Littré, s.v. Parent : 4° Par extension les alliés : « Il est devenu mon parent en épousant ma cousine).

La parenté sera conçue comme une affaire sociale et non biologique désignant un ensemble formel ou structuré (pattern) des usages sociaux observés dans le comportement réciproque des personnes apparentées (Dumont, 1971).

La définition de la famille apparaissant comme un mécanisme complexe pouvant exercer un impact sur la transmission, il est paru pertinent de l'étudier sous deux aspects :

- un aspect « classique » de nature anthropologique.
- un aspect « particulier » de nature cognitive, qui représente l'un des objectifs de la recherche qui a tenté de réaliser des cartes cognitives permettant de dresser des profils de dirigeants susceptibles de permettre la progression dans la compréhension de l'impact de ces facteurs sur la transmission.

### **2.2.1.1 Définition anthropologique de la famille**

La parenté à la base de la notion de famille sera perçue en tant que système au sens des Notes and Queries on Anthropology, 1951 « *It isconvenient to use the terme kinship system (short for system and affinity) to denote the pattern of social usages observed in the reciprocalbehavior of personswho are, or are regarded as being, related by kinship and affinity* ».

Radcliffe-Brown (1952)<sup>3</sup> envisage « *Un système de parenté ...est en premier lieu un système de relations dyadiques de personne à personne dans une communauté, le comportement de deux personnes (se trouvant) dans une de ces relations étant réglé par l'usage de façon plus ou moins stricte* ».

---

1. Introduction à la sociologie de la famille, 1988

2. Kinship terme anglais désignant la parenté au sens strict dans le sens de la consanguinité. Le terme de « kindship system » parait plus approprié quand il s'agit d'aborder la parenté au sens large par affinité et par alliance.

3. Structure and Function, 1952. P52

Cette vision de la parenté élargie constituée par les relations de personne à personne permet d'y intégrer des groupes sociaux définis ainsi que les relations entre les groupes de filiation.

Radcliffe-Brown évoque la notion d'unifiliation (descent) qui peut être paternelle ou patrilinéaire ou maternelle (matrilinéaire). Dans le premier cas, « les enfants appartiennent au groupe du père »<sup>4</sup> et dans le second au groupe de la mère. C'est la notion de succession qui prend là tout son sens puisqu'il s'agit dans ce cas de la transmission des droits en général. Cette transmission doit être définie de manière à garantir la permanence de la société par-delà les individus. La transmission des droits s'effectue de manière verticale sur une seule ligne : soit paternelle, soit maternelle déterminant le statut de l'individu. Ainsi, le système de succession tourne dans une grande mesure autour du mariage.

La famille, souvent remplacée par la parenté par les anthropologues, doit par voie de conséquence être à son tour envisagée en tant que système.

Le Play (1884) qui a fondé une véritable école scientifique, a été le premier à aborder la famille dans le cadre d'une vision systémique. Dans son ouvrage « L'organisation de la famille selon le vrai modèle signalé par l'histoire de toutes les races et de tous les temps.. », il identifie trois structures fondamentales en Europe : la famille nucléaire, la famille souche et la famille communautaire expliquant les systèmes politiques.

La famille nucléaire moderne (conjugale) serait le fruit de transformations profondes de la société au sens de Durkheim dans laquelle les enfants quittent la famille dès leur union. La succession n'obéit à aucune règle particulière dans le cadre de la famille nucléaire absolue et est égalitaire dans la famille nucléaire égalitaire.

La famille souche désigne la famille dans laquelle l'aîné des enfants demeure auprès de ses parents, même marié. Les autres membres de la famille (frères et sœurs) eux, quittent le foyer familial dès leur union. Dans cette configuration familiale, la succession inégalitaire ne se réalise qu'au profit de l'aîné et les relations sont de nature autoritaire.

---

4. Structure and Function, 1952. P22



La famille communautaire enfin, dans laquelle les relations entre parents et enfants sont de type autoritaire mais égalitaire et fraternel. Ce système familial est patrilinéaire justifiant le maintien des fils dans le foyer après le mariage.

Cette vision du système familial, néanmoins critiquée, a constitué une base d'analyse pour de nombreux auteurs dont E. Todd (2011) dans son ouvrage intitulé « L'origine des systèmes familiaux ».

Le point de départ de sa réflexion<sup>5</sup> s'est basé sur le constat que les choix politiques, religieux et moraux des régions du monde étaient étroitement liés aux structures familiales<sup>6</sup>. Ce qui lui permet de définir les quatre grands types familiaux autour de quatre grandes valeurs en prenant en compte les formes de relations sociales à l'intérieur de la famille.

- Les parents perçoivent-ils leurs enfants en tant que personnes singulières à émanciper (liberté) du groupe familial, ou au contraire, ceux-ci doivent-ils être considérés comme partie intégrante du groupe familial au sein duquel ils se doivent d'occuper une place (autorité) ?
- Les parents se comporte-ils de manière égalitaire entre leurs enfants (égalité) ou de manière inégalitaire (inégalité).

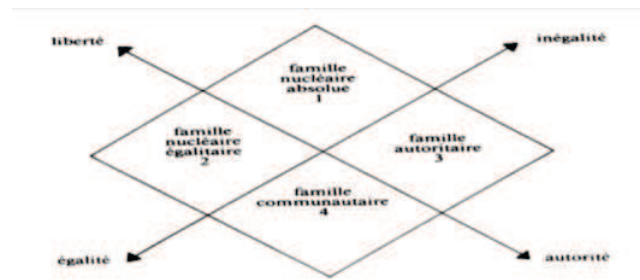


FIGURE 13: *Les quatre grands types familiaux*

**Source : E.Todd, La troisième planète, Seuil, 1983<sup>7</sup>**

5. La troisième planète, structures familiales et systèmes idéologiques, 1983

6. E. Todd se réfère même à son propre exemple familial en évoquant le fait qu'il ait vécu dans un système nucléaire égalitaire relevant de son territoire ce dernier étant né à Saint-Germain-en-Laye.

7. Cette typologie élaborée à partir d'études quantitatives de la démographie historique des familles ouvrières et paysannes des XVIIe, XVIIIe et XIXe siècles a été réalisée à partir du questionnement suivant : « Nul ne sait pourquoi le communisme a triomphé, au terme d'un processus révolutionnaire, en Russie, en Chine, en Yougoslavie, au Vietnam, à Cuba. Nul ne sait pourquoi, ailleurs, il a échoué. (...) Peut-on espérer trouver un trait économique commun aux régions de forte implantation marxiste-léniniste, à la Finlande et au Kérala, au Vietnam et à Cuba, à la Toscane et à la province chilienne d'Arauco, au Limousin et au Bengale occidental, à la Serbie et au sud du Portugal ?



En 2011, la réflexion d'E. Todd se développe, les trois types familiaux de F. Le Play évoluent pour s'étendre à quinze évoluant graduellement de la famille « nucléaire pure », passant par des variétés de familles nucléaires et de familles souches, jusqu'à atteindre la communauté patrilocale. Ce qui confirme que, la structure familiale n'est pas statique, mais évolue au fil du temps et de l'espace.

La typologie proposée par Todd (ch. 1, p. 79) se présente comme suit :

Famille communautaire : bilocale, patrilocale ou matrilocale (3types)
Famille souche : bilocale, patrilocale ou matrilocale (3types)
Famille nucléaire intégrée : bilocale, patrilocale ou matrilocale (3types)
Famille nucléaire pure : égalitaire ou absolue
Famille souche à corésidence temporaire additionnelle (1 type)

Dans la famille communautaire les enfants mariés demeurent dans le foyer après le mariage. Le foyer est de type patrilocal, quand il est défini par la présence du père, ou matrilocale lorsque c'est la présence de la mère qui le caractérise. Mais il peut également être de type bilocal lorsqu'il est défini de manière indistincte par l'un ou l'autre parent.

La famille communautaire à caractère autoritaire et égalitaire, regrouperait 40% des familles du monde, en Chine, Russie et Inde du Nord, principalement. Elle peut avoir un caractère endogame ou exogame. La famille communautaire endogame souvent assimilée à la « famille arabe », a la caractéristique d'être élargie, souvent renfermée sur soi, avec un mariage fréquent entre les enfants des deux frères. Quant à la famille communautaire exogame, le mariage entre cousins y est proscrit et les filles exclues de l'héritage. Les valeurs prédominantes dans ces deux types familiaux sont l'autorité (du père), l'égalité et l'universalisme.

La famille souche qui peut être patrilocale, matrilocale ou bilocale quant à elle, est par essence inégalitaire en matière de succession favorisant un seul héritier qui restera, une fois marié, au sein du foyer. Cette différenciation en famille s'expliquerait par la nécessité de la transmission d'un patrimoine (titre nobiliaire, droit d'usage, terre, maison. . .). Les principales valeurs de ce type familial sont l'auto-

rité, l'inégalité, l'ethnocentrisme et le refus de l'universel. Les principales régions concernées sont : La Belgique, l'Irlande, l'Écosse, Le Sud-ouest France, l'Alsace, l'Espagne du nord, le Portugal du nord, l'Allemagne, l'Autriche, le Japon, la Suède et la Norvège.

Enfin, la famille nucléaire peut être absolue ou égalitaire. Dans la famille nucléaire absolue les enfants quittent le foyer une fois mariés, et il n'existe pas de règles successorales précises. Dans ce type familial, le recours au testament est fréquent. Les enfants sont perçus comme différents et non comme inégaux. Les principales valeurs de cette famille sont la liberté et la non-égalité, l'individualisme, le refus du mélange : apartheid ou multiculturalisme (monde anglo-saxon, Hollande et Danemark). Pour ce qui est de la famille nucléaire égalitaire, celle-ci paraît sensiblement différente dans la mesure où l'héritage est strictement égalitaire entre les enfants et les valeurs sont la liberté, l'égalité, l'individualisme, l'universalisme et la méritocratie (égalité des chances). Les principales concernées sont : la France du nord, l'Italie du nord et du sud, l'Espagne centrale et méridionale, le Portugal central, la Grèce, la Roumanie, la Pologne, l'Amérique latine et l'Éthiopie.

Ce bref tour d'horizon permet de mieux appréhender la famille dans sa dimension anthropologique afin de tenter de l'entreposer au système familial tunisien, objet de cette recherche et analyser les éventuelles conséquences d'une telle configuration sur la transmission.

Mais avant d'aborder la famille tunisienne an tant que telle, il paraît important d'envisager la famille sous un autre aspect, à savoir dans le cadre d'une vision cognitive.

### **2.2.1.2 La dimension cognitive de la famille**

L'assertion du célèbre anthropologue Claude Levis Strauss (1958) selon laquelle « la psychologie du petit enfant constitue le fonds universel infiniment plus riche que celui dont dispose la société entière » amène à appréhender la famille à différentes phases de son existence. Ces diverses phases correspondant aux fonctions progressives que celle-ci assume au sein de son environnement complexe, en commençant par la dimension psychologique de l'enfant dans sa prime enfance et avant

qu'il ne prenne conscience tant, de son entourage immédiat (père et mère), que de sa propre autonomie en tant que personne physique même s'il reste dépendant pour satisfaire les besoins biologiques de sa propre mère.

Ce qui conduit l'homme au terme d'un apprentissage progressif de socialisation du savoir, savoir-faire, et autres valeurs à construire sa communication interpersonnelle pour aboutir à la communication sociale.

Sur le plan matériel, la structure familiale qui s'élargit progressivement éprouve le besoin d'occuper un espace commun qui s'élargit du domicile, au quartier, à la localité pour s'étendre respectivement à la tribu, et plus tardivement à la ville, au pays avant d'aboutir à un concept plus moderne et plus complexe : l'état nation.

Cet occupant de l'espace qui revêt une dimension symbolique spécifique à la famille, et plus extensivement à la collectivité entraîne la notion de propriété et d'usufruit qui prend force loi, après la première « loi du nom du père » qui fonde l'identité de l'individu basée principalement sur la famille.

En effet, la carte d'identité qui représente le document symbolisant la reconnaissance sociale de l'individu comporte l'essentiel des données de l'identité de celui-ci, en l'occurrence le prénom, le nom, la date, le lieu de naissance et la photographie. Il n'en demeure pas moins que seule la profession demeure la composante sociale de l'identité qui dépasse le cadre de la famille, même si elle est perçue comme sanction de l'intégration sociale de l'individu subordonnée, à son tour, au savoir et savoir-faire transférés par la famille.

Il en résulte que l'essentiel des composantes de l'identité personnelle restent générées par la famille représentent le capital de reconnaissance et d'intégration de l'individu dans son propre pays ou environnement, sans oublier l'impact de son éducation sur son futur modèle comportemental. Ce qui conforte le poids et l'importance de la famille, non seulement comme référentiel d'identité, mais aussi comme gage de son intégration et support incontournable de sa personnalité.

D'où l'importance de la capacité d'intégration de la famille comme facteur de cohésion indispensable à la création, et surtout à la survie de l'entreprise familiale en tant que première institution sociale ou organisation transcendant l'individu par son incarnation dans la durée.

La définition de l'entreprise en tant qu'organisation ayant pour finalité la production de valeur ou de profit oblige à rechercher dans la famille les fonctions susceptibles d'inciter à la production, en plus de l'intégration nécessaire des acteurs de l'entreprise, qui contribue à la convergence du « moi » social au « je » individuel dans la mesure où il s'agit d'analyser l'entreprise familiale dans sa totalité et sa capacité de survie.

Cette différence de finalité entre la famille qui incite à l'homogénéité et l'entreprise qui valorise la compétition n'exclut nullement la possible dialectique entre ces deux logiques en apparence contradictoires, mais nécessairement complémentaires comme le souligne S.Abbou (1986).

En effet, selon S.Abbou, le processus d'intégration se situe au carrefour des trois puissances symboliques ci-dessous énumérés :

- Le désir dans son dynamisme négatif de « manque à être » identifié au besoin de reconnaissance. A ce titre, la famille éprouve un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'affection, d'intimité car en quête d'un sens identitaire (Kepner, 1983).
- Le pouvoir, en ce qu'il se situe dans la dialectique de l'appropriation et du don qui constitue le moyen de se proposer, voire de s'imposer à la reconnaissance de l'autre.
- Le langage qui exprime la visée du désir et du pouvoir, et assigne à la reconnaissance sa finalité identifiée au triomphe du « sens » sur le non-sens, de la vie sur la mort.

Parmi les apports décisifs de la famille à l'entreprise il paraît important de citer trois séries de facteurs inspirés de l'analyse transactionnelle plus ou moins pertinents, soit :

**Le « moi-parent »** qui correspond au concept de « vie- appris » valorisant la culture de la règle, du commandement, des prescriptions et utilisant les modes d'emploi sanctionnés par les avertissements, voire les interdictions. Ce modèle est socialisé dans la famille par un comportement parent réprobateur utilisant le commandement, soit empreint de sollicitude, et en tout état de cause entaché de préjugé.

**Le « moi-enfant »** déterminant le concept de « vie-senti », marqué par son désir de tout apprendre par lui-même, d'où sa grande exposition aux exigences familiales ou sociales, voire la confrontation avec les interdictions frustrantes, ce que nourrit en lui un sentiment négatif d'incompréhension, de tristesse dominant, compte tenu de son attachement à sa seule sensibilité et ses émotions. Cette composante de l'éducation nous fait éprouver de la joie et du bonheur, de la tristesse et de la colère, de la sympathie et de l'antipathie et n'est jamais émotionnellement neutre.

**Le « moi adulte »** qui correspond au concept de « vie pensée » qui tient à une vérification préalable des données avant leur acceptation par lui, autrement-dit, cet élément de la personnalité a tendance à rejeter les préjugés pour privilégier le recours exclusif à sa pensée et à son point de vue rationnel.

En tout état de cause, et en cas de conflit interpersonnel, il est toujours recommandé de replacer constamment le dialogue au niveau du moi-adulte.

Si la famille, dans son modèle comportemental éducatif oriente en grande partie celui de l'enfant au niveau de ses relations interpersonnelles, soit par sa reproduction, soit par sa négation, selon l'analyse transactionnelle, l'approche freudienne la place dans le triangle constitutif de la relation (père/mère/enfant) en la revêtant d'habits neufs.

L'intelligence émotionnelle abordée dès les années 70 par les neurophysiciens permet d'apporter un éclairage différent sur le fonctionnement du système cognitif humain grâce à l'étude des fonctions différentes du cerveau, modèle transposable dans le cadre de l'entreprise. Aborder la famille à travers une vision cognitive paraît d'autant plus important que cette dernière fonctionne sur un mode affectif et émotionnel (Goetschin, 1987).

R.Sperry (1981) a étudié les deux hémisphères du cerveau et leurs interconnexions selon le schéma ci-dessous :

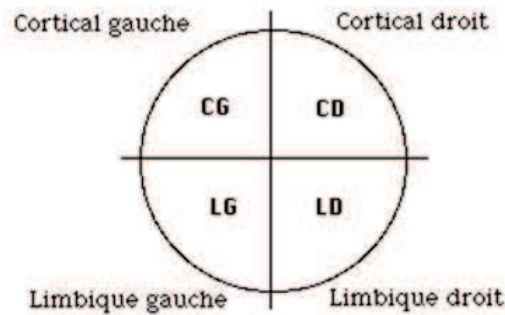


FIGURE 14: *Le fonctionnement du cerveau Humain, Sperry (1981)*

De manière générale, le cerveau gauche aurait les caractéristiques suivantes : Analytique, conservateur, contrôle, critique, dominant, factuel, logique, minutieux, objectif, pragmatique, quantitatif, rationnel, séquentiel.

Quant au cerveau droit, il serait plutôt : artistique, créatif, émotif, aventurier, global, intuitif, musicien, relationnel, simultané, spatial, spiritualiste, spontané, synthétique.

**CG** : mode de fonctionnement logique, analytique, matheux, technique, raisonneur.

**LG** : contrôlé, maître de soi, plutôt introverti, fidèle, ordonné, organisé voire même un peu maniaque, planifié, administratif.

**LD** : aime les contacts humains, les relations, émotif, sensible, aimant la musique, le travail en équipe, aime les gens qui ont un idéal, pas matérialiste...

**CD**. imaginatif, débordant d'idées, aimant parler avec des images, des métaphores, goût du risque, créatif...

Ce modèle comportemental reproductible présenterait l'avantage de se conformer doublement à l'analyse transactionnelle socialisée par la famille et dans le même temps à l'approche cognitive suivant les détails ci-dessous :

- Soit le « limbique droit » régissant les relations avec la nature (production) et avec l'autre (corrélations sociales) en utilisant exclusivement la sensibilité et les émotions.
- Soit le « limbique gauche » régissant les activités quotidiennes utilisant la

rationalité pour classer et ordonner les comportements et gestes.

- Soit le « cortex gauche » qui aide à analyser, à rationaliser voire à abstraire par l’usage des mathématiques.
- Soit le « cortex droit » comme siège de notre imagination des intuitions, voire de la créativité

CG	Parent normatif - Juge-limite - Contraint - Ordonne	Enfant rebelle - libre-créatif - rebelle - turbulent	CD
LG	Enfant soumis - S'adapte - Apprend - Discipliné	Parent nourricier - Aide - Réconforte - Assiste - permissif	LD

FIGURE 15: *Le modèle comportemental familial adapté*

La combinaison entre ces deux approches cognitive et comportementale inspirée par l’éducation familiale peut influencer, sans exclusive bien entendu, le modèle comportemental des acteurs de l’entreprise familiale, et plus significativement le pouvoir décisionnel des dirigeants de cette structure, notamment dans leur transmission, ce qui pourrait être confirmé ou infirmé par l’enquête empirique ci-dessous.

La famille ayant été analysée dans une double dimension anthropologique et cognitive pose la question de sa configuration dans l’environnement étudié, à savoir la Tunisie.

### 2.2.2 La Famille Tunisienne

Comme le souligne Bourdieu(1993), la définition dominante, qualifiant la famille « normale » repose sur toute une série de mots comme : maison, house ou home, ou encore maisonnée, qui sous apparence de la décrire en détermine en fait une réalité sociale.



Si l'on se réfère à cette définition, la famille revêt alors deux dimensions principales :

- Un ensemble d'individus apparentés entre eux soit par l'alliance (le mariage), soit par la filiation, soit, plus exceptionnellement par l'adoption (parenté).
- Ensemble d'individus partageant un même toit (cohabitation).

Au-delà, certains ethno méthodologues vont plus loin et affirment, que ce que nous percevons comme une réalité est en réalité une fiction, construite notamment à travers le lexique particulier que nous recevons du monde social pour la nommer. Pour ce faire, ils se réfèrent à la « réalité » (ce qui, de leur point de vue même, est en soi complexe), pour affirmer qu'une grande majorité de groupes que l'on désigne comme « familles » ne correspondent pas à cette définition dominante. En effet, la famille dite nucléaire apparaît de nos jours, dans la plupart des sociétés modernes, une configuration minoritaire par rapport aux couples qui vivent ensemble sans être mariés, ou aux familles qualifiées de monoparentales ou encore aux couples mariés vivant séparés, etc ?

Bourdieu ajoute, que si l'on admet que la famille n'est qu'un mot, une simple construction verbale, il serait plus intéressant d'analyser les représentations que les gens font de ce qu'ils désignent par ce terme, de cette sorte de « famille de paroles » ou, mieux, de papier, au singulier ou au pluriel, autrement dit de saisir ce concept à travers sa dimension symbolique.

### **Alors dans cette configuration qu'en est-il des relations de parenté ?**

La question qu'il convient de se poser dans la présente recherche, est celle de savoir si le type de configuration « moderne » dans laquelle la famille de forme nucléaire, l'évolution des murs avec des formes de familles recomposées, monoparentales ou éclatées, correspond à la réalité d'une société arabo-musulmane où les relations de parenté occuperaient une place plus importante.

Dans ce type de société, les relations consanguines plus fréquentes ne seraient-elles pas de nature à consolider les liens à la fois familiaux et patrimoniaux prenant l'apparence de « clans » et déterminant les relations sociales entre les individus ?

Si l'on se réfère aux travaux de Todd (2011) en la matière, même si ce dernier a étu-



dié le monde arabe sur quinze populations différentes réparties de l'Irak au Maroc, la Tunisie n'étant pas abordée de manière explicite, il est possible de dresser un portrait général de la famille tunisienne.

Le système familial en Tunisie apparaît de type communautaire à tendance endogame, essentiellement patrilinéaire.

A ce système familial à tendance patrilocale sont rattachées des valeurs d'égalité et d'autorité.

Dans ce type de configuration, les relations familiales sont intenses mais égalitaires et fraternelles. Le caractère patrilinéaire explique le maintien des fils dans au sein de la famille après le mariage. La succession se réalise selon les règles établies par le Coran, la transmission du patrimoine, ainsi que les valeurs se perpétuant par le père (cf.infra « transmission des valeurs musulmanes »).

La question de l'endogamie permet de poser le problème des choix matrimoniaux de nature à influencer le système de parenté.

Les fondateurs d'entreprises familiales tunisiennes feraient-ils des choix matrimoniaux délibérés et conscients qui seraient de nature à constituer une véritable stratégie et pouvant constituer un véritable élément de planification de la transmission ?

Le système familial communautaire patrilinéaire justifierait-il la mise en place de stratégies de maintien de la cohésion familiale à travers l'entreprise familiale confirmant le caractère de groupe fermé de ce système ?

Des études portant sur la Tunisie plus ou moins récentes ont abordé cette question des choix matrimoniaux. Ainsi, d'après un recensement effectué en 1975 la moyenne des mariages consanguins du pays s'élèverait 19,24% et le pourcentage des mariages entre cousins germains à 18,2%.

Selon E.Todd (2011 les taux d'endogamie pour l'Arabie Saoudite, la Jordanie, s'élèverait à environ 35% de mariages entre cousins du premier degré. La Tunisie était à ce niveau jusqu'à il y a assez peu de temps.

Des études plus récentes (Ben Mrad, 1986 ; Zakaria, 1999 ; et Mghirbi, 2002) ont

confirmé cette tendance et ont fait ressortir que ce type d'attitude se vérifiait de manière plus importante en milieu urbain.

Ces études ont même établi que ces choix matrimoniaux prenant la forme de mariages consanguins obéissaient à des règles assez précises ; l'homme épousant en premier lieu sa cousine germaine, ce choix pouvant s'étendre à une cousine indirecte, voire une voisine. Il a été ainsi constaté qu'outre la proximité familiale, le choix s'opérait également selon la proximité géographique partant de la même ville et s'étendant jusqu'à la région. A ce titre, nous pouvons également observer une tendance au « régionalisme » imprégnant assez fortement les esprits et par-delà les comportements.

Un autre critère de choix apparaît également comme étant décisif : celui du milieu socio-économique. Ainsi, à titre d'exemple, une personne appartenant à une catégorie sociale pouvant être qualifiée de « bourgeoise » ne peut s'allier à une catégorie sociale perçue comme inférieure ; comportement qui serait de nature à créer une certaine immobilité sociale.

Pour confirmer ces dires, une enquête réalisée en septembre 2000 auprès de 370 femmes, âgées de 18 à 63 ans de la région du Nord-Ouest concernant les liens de parenté, l'origine géographique, le lieu de résidence, la catégorie sociale et le niveau d'instruction a permis de dresser les constats suivants :

Le milieu rural est le plus propice aux mariages consanguins surtout en milieu agricole où le partage des terres devient un véritable projet de vie. Nous épousons les cousines germaines afin de garder les terres dans la famille. Il s'agit là d'une véritable stratégie de transmission planifiée largement à l'avance, parfois même à la naissance des futurs successeurs.

Cette enquête a révélé un second élément : les rapports de travail sont régis par des règles assignant un rôle précis selon l'âge et le sexe.

Alors qu'en est-il de la transmission : le choix matrimonial est-il également transmissible ? Ce type de comportement se perpétue-t-il ? Si oui pourquoi ?

Cette même enquête a tenté de comparer les choix matrimoniaux des parents avec ceux des enfants et les résultats ont permis de répondre de manière positive à ces questions.

En effet, le pourcentage des unions consanguines des couples, tous degrés confondus s'élèverait à 32,71%, atteignant 33,25% chez les enfants et 34,04% chez les parents. Les mariages entre cousins germains sont les plus courants avec un pourcentage de 18,64% pour les parents et 15,4% pour les parents et les unions les plus fréquentes sont celles avec la fille du frère du père.

Comme cela a été soupçonné, le mariage constituerait dans ce cas une véritable stratégie patrimoniale et appréhendé sous cet angle le choix du partenaire contribuerait ainsi à distinguer le type de société (Tillon, 1966).

Une étude menée en milieu agricole dans le gouvernorat de Nabeul (Mghirbi, 2002) a permis de confirmer cette stratégie à la fois pour les parents et leurs enfants visant à garder les terres au sein de la famille.

Dans ce type de société arabo-musulmane qui s'insère incontestablement dans un cadre patriarcal et patrilinéaire comme la plupart des sociétés ayant pour religion l'Islam prennent plus ou moins cette forme dans laquelle l'inégalité entre hommes et femmes est évoquée dans le Coran :« Les hommes ont autorité sur les femmes à cause des qualités par lesquelles Dieu a élevé ceux-là au-dessus de celles-ci et parce que les hommes emploient leurs biens pour les dépenses de leurs femmes ». « Les femmes vertueuses sont obéissantes et soumises ?.»(4,34).

Ce qui amène à aisément constater que la configuration familiale basée fondamentalement sur l'union de l'homme et la femme est à sa base totalement différente de la configuration occidentale.

Dans cette vision purement patrilinéaire, tout tourne autour de l'ancien ou chef de famille qui a pour rôle de garantir la cohésion du groupe et d'en assurer la survie et la continuité.

Plusieurs notions s'avèrent essentielles ici : tout d'abord la masculinité et l'autorité (par la notion de chef) qui prédomine et la notion de groupe qui sous-entend une vision très élargie de la famille. Le rôle du « chef » de « clan » est alors de contribuer à l'accroissement et la transmission de ses biens qui se concrétise par la descendance masculine et la responsabilité du mariage des enfants des différents couples de la famille incombe à son chef.

C'est là le troisième point crucial qui est celui de la transmission par la prépon-

dérance donnée aux garçons face aux filles ; ce choix se justifiant par le fait que ces dernières par le mariage seront amenées à rejoindre des familles étrangères. La famille quant à elle, se chargera de la transmission des traditions familiales et musulmanes.

Cette dimension communautaire ne serait pas sans conséquence sur le capital social de l'entreprise familiale. En effet, si l'on envisage le capital social au sens de Francis Fukuyama : « le capital social peut être incorporé dans les groupes sociaux les plus petits et les plus élémentaires, la famille, aussi bien que dans les plus grands comme la nation et dans tous les groupes intermédiaires.

Le capital social diffère des autres formes de capital humain parce qu'il est généralement créé et transmis par des mécanismes culturels, comme la religion, la tradition, et les habitudes historiques »<sup>8</sup>.

Même si Bourdieu (1980) a une conception plus stricte du capital social l'envisageant comme constituant « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance »<sup>9</sup>, dans le cadre de cette recherche, c'est la famille qui sera considérée comme l'élément central de ce dernier.

F. Fukuyama (2001)<sup>10</sup> relie directement le capital social au système familial en évoquant le système de la famille forte (dans laquelle les enfants sont fortement liés au groupe familial) comme cela peut être le cas dans la famille de type communautaire, avec un capital social faible. Cela s'expliquerait par une plus faible capacité d'ouverture vers de nouveaux horizons. En revanche la famille faible, pouvant être associée à la famille de type nucléaire, favorise la constitution d'un capital social fort, les enfants s'émancipant rapidement et se détachant du cercle familial.

La famille tunisienne étant de type communautaire, laisse supposer un capital social faible pouvant constituer un frein lors de la transmission de l'entreprise familiale.

Cependant un bémol est à apporter à cette vision qui pourrait paraître restrictive

---

8. F. Fukuyama, Trust, 1997

9. P. Bourdieu, Le Capital social. Notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales, 1980.

10. F. Fukuyama, Social capital, civil society and Development, Third World Quarterly, Vol 22, 2001.

en rappelant la spécificité de la Tunisie dans sa dimension duale. En effet, la Tunisie se veut un pays en voie de modernisation dans tous ses aspects (politique, social etc..) mais encore fortement rattaché à la tradition. La femme y occupe une place très importante et bénéficie de droits à travers le Code du Statut Personnel dont peu de femmes disposent à travers le monde. Ce qui permet concrètement de poser la question de la pertinence de la variable du « genre » dans ce type de société.

Cette tendance a d'ailleurs été confirmée par E.Todd qui évoque les signes de modernité de la Tunisie à travers son taux d'alphabétisation record et un taux de fécondité d'environ deux enfants par femmes, se rapprochant davantage de la France que de nombre d'autres pays du continent africain. Il explique même que les signes de modernité ont justifié l'avènement de la démocratie.

En tout état de cause, en Tunisie, comme le souligne Bourdieu (1983), les rapports de parenté ne sont pas seulement de nature, mais de culture et la famille représente la cellule où se vivent intensément ces relations de parenté. La famille peut se dilater pouvant même atteindre la taille d'un village là où ailleurs père et mère et enfants constituent la cellule familiale. La famille omniprésente représente un refuge permanent et éternel dans laquelle les acteurs se multiplient.

Alors, la famille tunisienne apparaît comme une structure sociale originale qui se situe bien au-delà de la famille-ménage ou nucléaire occidentale moderne, même si la tendance est de s'en rapprocher au fil des années et du développement de la Tunisie. La notion de famille demeure très proche du concept de clan, de tribu et de lignée, multipliant les acteurs et les parties prenantes au sein de l'entreprise familiale et au sein de laquelle la parenté et les choix matrimoniaux jouent encore un rôle conséquent.

A ce titre, le modèle classique de planification de la succession de Santiago 2000 (cf. figure 5), prenant en considération le modèle familial à caractère nucléaire pourrait paraître en décalage avec la réalité de la famille communautaire. Cela pourrait constituer un premier élément de réponse quant à l'inadaptation des modèles anglo-saxons à l'environnement étudié.

La famille tunisienne apparaît alors comme étant :

- De nature communautaire, patrilinéaire à tendance endogame. - Moderne dans laquelle la femme tient une place prépondérante.

Les parties prenantes encore trop nombreuses jouent un rôle actif au sein de la famille et de l'entreprise familiale mettant en péril la transmission de cette dernière.

Dès lors, la famille prend une dimension plus large, pouvant inclure dans le cercle familial des individus n'ayant pourtant aucun lien sanguin avec la famille. Ainsi, des clients, ou amis peuvent être « répertoriés » en tant que membres familiaux et élargir le cercle des parties prenantes.

En conséquence, le réseau relationnel fortement élargi ne peut être sans conséquence sur la dynamique au sein de l'entreprise familiale.

### **2.2.3 Le rôle des parties prenantes**

Le choix d'aborder la question du rôle des parties prenantes a été motivé par le constat de la multiplicité des acteurs au sein de l'entreprise familiale tunisienne.

Cependant, cette question ne sera abordée que de manière succincte, l'objectif n'étant pas d'approfondir la théorie des parties prenantes au sein de l'entreprise familiale tunisienne mais de détecter les éventuelles parties prenantes qui joueraient un rôle au moment de la transmission et qui seraient ainsi de nature à freiner ou encourager le processus.

En effet, Les parties prenantes jouent un rôle fondamental dans l'entreprise familiale, et notamment dans le processus de transmission. Tenir compte de leurs attentes dans le cadre d'une gouvernance partenariale s'avère nécessaire à la garantie de la pérennité de l'entreprise.

Alors comment définir les parties prenantes ?

L'approche par les parties prenantes a vu le jour dans le travail de Berle et Means (1932). En effet, ceux-ci observent que les dirigeants font l'objet d'une certaine pression sociale quant à leur responsabilité face aux acteurs de l'entreprise pouvant être affectés par leurs décisions.

Mais c'est véritablement dans les années 1960 qu'apparaît le terme de Stakeholder lors d'une réflexion en stratégie selon Freeman (1984, p. 31« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister ») qui le développe largement par la suite.



FIGURE 16: *Les parties prenantes de l'entreprise (selon Freeman, 1984).*

Sturdivant (1979, p. 54) a défini les parties prenantes comme :

- « des individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » ;
- « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci ».

A ce titre, il est supposé que les parties prenantes, lors du processus de transmission, peuvent adopter des comportements générateurs de biais comportementaux qui s'expliqueraient en partie par un sentiment de peur des changements à venir. C'est pour cela qu'il est très important de les intégrer dans ce processus.

Comme l'a souligné G.Hirigoyen (2008), de son côté, le dirigeant se doit de détecter les éventuelles coalitions qui peuvent se former et prendre en compte les attentes des parties prenantes en établissant une hiérarchie entre elles. En effet, l'entreprise évoluant dans un contexte de contrats informels et le dirigeant ne disposant pas de toute l'information, des accords peuvent être noués entre certaines parties prenantes à son insu et à son détriment. Il serait alors judicieux d'opérer un déplacement de l'attention des parties prenantes vers celles de leurs attentes. Selon G. Hirigoyen (2008), la conjonction des attentes entre acteurs familiaux différents traduit une avancée vers la réduction de leurs différences.



Alors quels rôles pourraient jouer les différentes parties prenantes au sein d'une entreprise familiale ainsi élargie ?

Les parties prenantes jouent un rôle essentiel dans l'entreprise familiale en participant à la création de la richesse, contribuant activement à la pérennité de l'entreprise familiale ; il est donc nécessaire de tenir compte de ce facteur lors du processus de transmission pour intégrer ces parties prenantes lors du processus de planification.

Lansberg en (1988) et Davis et Taguiri (1989) ont développé le modèle des trois cercles intégrant les trois systèmes famille, entreprise et propriété en y ajoutant un quatrième cercle constitué par l'environnement.

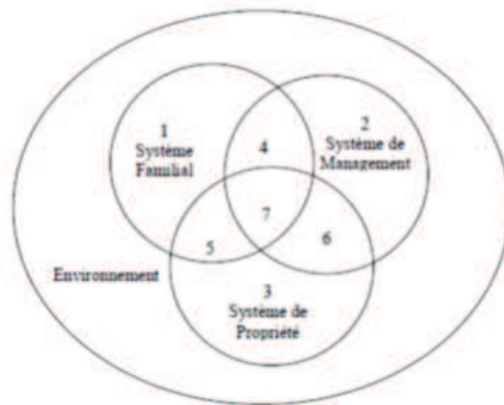


FIGURE 17: *Les rôles des parties prenantes au sein des entreprises familiales (selon Lansberg, 1988).*

Il convient de noter que ce modèle s'intéresse uniquement aux parties prenantes internes, les parties prenantes externes étant incluses dans le quatrième cercle « environnement ».

Ainsi, les acteurs intervenant au sein de l'entreprise familiale sont de deux sortes : d'une part, les acteurs internes, à savoir la famille c'est-à-dire les consanguins et les pièces rapportées, et, d'autre part, les acteurs externes qui jouent un rôle fondamental au moment de la transmission, la succession devant s'inscrire dans une vision de gouvernance partenariale.

Dans une conception large de la famille où divers acteurs, tels que les clients, fournisseurs ou même parfois les amis seraient intégrés, la prise en compte de leurs attentes sera nécessairement plus problématique pour le dirigeant de l'entreprise



familiale.

Cela est d'autant plus possible, comme le souligne parfaitement, G.Hirigoyen (2008), que les parties prenantes vont adopter certaines attitudes génératrices de biais comportementaux, émotionnels, cognitifs, individuels et collectifs entraînant des coûts d'agence pouvant mettre en péril le devenir de l'entreprise familiale.

L'entreprise familiale tunisienne, se trouverait ainsi potentiellement menacée par l'intervention d'une multiplicité de parties prenantes, que le dirigeant, en raison de considérations culturelles plus ou moins contraignantes se doit d'intégrer.

De surcroît, le plan stratégique de l'entreprise, doit intégrer les parties prenantes, ainsi que leurs attentes sachant qu'une succession réussie est celle qui passe aussi par les stakeholders externes, comme les clients par exemple. D'ailleurs, la succession devrait être une occasion pour faire un tri parmi les clients, les fournisseurs, notamment afin de redynamiser l'entreprise en créant de nouvelles relations, le successeur trouvant sa légitimité dans ses nouvelles relations et à travers ses collaborations. Le problème serait plus épineux, dans un contexte de famille communautaire, lorsqu'il s'agira d'effectuer un tri parmi une multitude de parties prenantes.

D'ailleurs, plusieurs parties prenantes participent au processus de succession : les actionnaires familiaux non dirigeants actifs, les actionnaires familiaux passifs, les membres de la famille hors de l'entreprise, les salariés, les clients, les fournisseurs, créanciers, actionnaires non familiaux...

D'où l'importance de répondre aux attentes de ces différentes parties prenantes, chacune ayant ses propres besoins et préoccupations qui peuvent s'avérer parfois être différentes de celles du prédécesseur ou du successeur.

Mitchell (1997) propose une vision plus dynamique de l'identification et de l'importance des parties prenantes en distinguant trois grandes caractéristiques :

— Le pouvoir (Dahl, 1957) :

Le pouvoir d'une partie prenante se manifeste quand celle-ci s'avère capable de conduire un autre acteur à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas réalisée sans elle.

— La légitimité (Suchman 1995) :

La légitimité peut être définie comme une affirmation généralisée, ou un « processus volontaire, obligé et systématique » permettant aux actions d'une entité d'être désirables et appropriées, et de correspondre au système socialement construits de normes, de valeurs et de croyances, autrement dit, une intériorisation d'une autorité externe.

— L'état d'urgence des demandes :

L'état d'urgence représente le degré selon lequel les revendications des parties prenantes exigent une prise en compte immédiate par l'entreprise. Deux attributs permettent de mesurer cette urgence : la contrainte au temps (« time sensitive ») exercée par les parties prenantes<sup>11</sup>, et la gravité<sup>12</sup>, aux yeux des parties prenantes, de leur revendication ou de leur relation avec l'entreprise.

Ce point particulier peut s'avérer important dans le cadre de cette étude afin de souligner la nécessité pour les managers de connaître ce que les parties prenantes emploient réellement comme stratégies d'influence envers l'entreprise, point crucial, notamment, lors de la transmission de l'entreprise, surtout dans le cadre d'une multiplicité d'acteurs.

« Les managers veulent agir stratégiquement et planifier les actions prévues pour leur entreprise, présuppose qu'ils ont une certaine idée de comment les autres dans leur environnement vont agir » (Frooman, 1999 : 203).

---

11. R. Eystone, (1978) *From Social issue to Public Policy*, Wiley

12. C.W.L Hill et T.M Jones, (1992), « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, Vol.29, n°2, pp 131-154

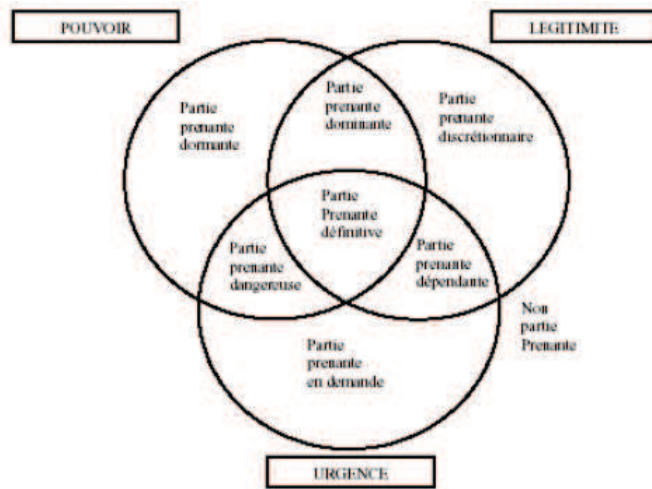


FIGURE 18: *Typologie des parties prenantes selon la présence d'un, de deux ou de trois attributs*

(Schéma traduit de Mitchell et al, 1997, Figure 2, p. 874)

Le dirigeant de l'entreprise familiale doit avoir une bonne perception des attributs de chaque partie prenante, et tenir compte de cette intention qu'elles ont sur le devenir de leurs relations avec l'entreprise et des actions qu'elles mènent contre ou avec cette dernière.

Comme le souligne Mitchell (1997), à titre d'exemple, **la partie prenante dormante** (*dormant stakeholder*) ne possède que le pouvoir qui lui permettrait d'imposer à l'entreprise sa volonté, car elle n'a ni légitimité, ni demande urgente, son pouvoir n'est que très peu utilisé, et n'a donc que peu ou pas d'interactions avec l'entreprise.

**La partie prenante discrétionnaire** (*discretionarystakeholder*) est considérée par le manager comme légitime, mais ne disposant pas de pouvoir d'influence sur l'entreprise, ni de demande urgente et prise isolément, elle ne peut engager de pression sur elle.

**La partie prenante revendicatrice** (*demandingstakeholder*) a par contre, des demandes urgentes à faire valoir, car elle n'a ni pouvoir ni légitimité, encore moins la capacité d'influence sur les managers ou les prédécesseurs si elle agit seule.

D'ailleurs, au sein des parties prenantes en attente, seule la partie prenante dominante (*dominant stakeholder*) possède les deux attributs les plus importants pour influencer l'entreprise : le pouvoir et la légitimité. De ce fait, les managers et pré-

décèsseurs devraient lui accorder davantage d'importance même si ses demandes ne sont pas urgentes.

Quant à la partie prenante dépendante (*dependent stakeholder*) exprime des demandes légitimes urgentes, mais sans avoir le pouvoir nécessaire pour atteindre ses objectifs contrairement) la partie prenante dangereuse (*dangerous stakeholder*) , qui même si elle a des demandes urgentes mais illégitimes peut abuser de son pouvoir sur l'organisation.

Enfin, la partie prenante définitive possède les trois attributs, ce qui oblige les dirigeants, à lui accorder une grande importance et établir avec elle une relation privilégiée en répondant en priorité à ses demandes et attentes afin que ces dernières ne constituent pas un obstacle à la bonne marche de l'entreprise familiale et en particulier à sa transmission.

La pérennité de l'entreprise familiale s'avère en conséquence tributaire de la conjonction entre les actions du dirigeant et la collaboration active entre les diverses parties prenantes et notamment les plus influentes d'entre elles.

Or, si l'on se réfère à la théorie des trois cercles de Lansberg (1988) ainsi qu'à la théorie des attentes de Mitchell (1997), il est possible de détecter les parties prenantes exerçant une influence directe ou indirecte sur la transmission.

- **Le prédécesseur et le successeur** : personnages clés de la succession.
- **La famille** : C'est la composante qui poserait le plus de difficultés si l'on considère que l'on se situe dans le cadre d'une famille à caractère communautaire. Selon la théorie des parties prenantes tous les membres familiaux doivent être intégrés dans le processus de succession car ils sont susceptibles d'exercer une influence directe ou indirecte sur le processus de succession de l'entreprise familiale. Ce schéma devient d'autant plus complexe que ce modèle, conçu dans un cadre familial de type nucléaire, rend plus nébuleuse la lecture de la dynamique entre les multiples parties prenantes. De plus, il sera possible de constater que des membres qui, dans le cadre de ce modèle, devraient figurer dans le quatrième cercle « environnement » et normalement considérés en tant que membres externes, puissent être intégrés dans le clan familial. Ces facteurs seraient de nature à augmenter le risque de conflits au

sein de l'entreprise familiale, surtout au moment délicat de la succession.

- **L'organisation** : Freeman (1984) intègre l'organisation en tant que partie prenante à part entière pouvant affecter le processus de succession. Les aspects de l'entreprise familiale retenus pour la décrire sont les ressources, la direction, les stratégies et la culture (Barach et al.1995, Le Breton-Miller et al.2004). Ce dernier facteur peut s'avérer essentiel dans la mesure où la culture peut affecter l'entreprise tant au niveau de la gestion que de la transmission.

### 2.2.4 Conclusion

Ce constat confirme que la culture représente un élément clé permettant de comprendre le fonctionnement des organisations. Dans cette section la famille a été abordée dans cette perspective à travers ses différentes dimensions : son origine anthropologique, son aspect cognitif dans la cadre d'une multiplicité d'acteurs. La conjugaison de ces trois éléments caractérisant la famille en Tunisie présupposerait son caractère déterminant pouvant influencer la bonne marche de la transmission tant, au niveau de la planification, que du processus de succession et de la transmission du patrimoine et du pouvoir.

La famille représentant le cadre social originel dans lequel se « déploient les stratégies de formation et de réussite sociale » (P. Vermeren, 2003).

Le concept d'habitus de Bourdieu souligne la contingence de l'histoire familiale des acteurs, notamment des cadres dirigeants, et « l'influence des déterminations non conscientes et inconscientes biographiquement constitués » sur les logiques d'actions de ceux-ci (P. Pailot, 1996).

Ce premier aspect de la culture incarné par la famille permet de confirmer la spécificité d'une culture susceptible d'osciller entre tradition et modernité. La seconde section de ce chapitre permettra de confirmer cela à travers une analyse du contenu de la culture en Tunisie.

## 2.3 La culture en Tunisie

La première question était de savoir de quelle manière aborder la culture, notion très complexe et à multiples facettes, sans courir le risque de tomber dans le « cliché » tant la tentation d'associer des comportements « différents » à la culture est grande.

### 2.3.1 La notion de culture

S'il est indéniable que le contexte culturel exerce une influence sur les comportements et les attitudes, le plus dur reste d'identifier de manière aussi précise que possible les éléments clés qui font la spécificité d'une culture.

#### 2.3.1.1 Définitions de la culture

« Peu de termes sont aussi polysémiques que le mot "culture" ... »<sup>13</sup>.

Tylor (1924)<sup>14</sup> a été l'un des premiers à aborder la notion de culture, l'envisageant comme étant un tout fait de savoir, d'art, de morale, de droit, de foi et de coutumes justifiant un certain comportement des individus appartenant à une société donnée.

Selon, R. Linton (1945) : «*Une culture est la configuration des comportements appris et leurs résultats, dont les éléments composants sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée* ».

G.N Fischer (1991) quant à lui définit la culture comme étant « l'ensemble des normes, des valeurs, des comportements qui traduisent le mode de vie d'un groupe et d'une société ».

Appréhendée sous ces angles différents, la culture aurait à la fois les attributs suivants :

- Globale : formant un ensemble d'éléments au sens de Tylor, caractérisant une société.

13. Genard JL., Les pouvoirs de la culture, Bruxelles, Labor, 2001.

14. Tylor E. (1924) Primitive Culture. 2 vols. 7th ed, New York : Brentanos

- Partagée par les membres du groupe à travers les normes et les valeurs pour donner un « sens » à la vie et à l'action.
- Transmissible pour assurer sa continuité dans le temps.
- Evolutive dans la mesure où elle est acquise et non innée.

Quant à ses caractéristiques principales, elles pourraient prendre les formes suivantes qui peuvent être concomitantes :

- Des «manières collectives de penser, de sentir et d'agir» au sens de Durkheim<sup>15</sup> incluant les valeurs, les idées, et les formes d'expression objet d'une production symbolique créatrice de sens.
- Des manières de pensées formalisables et institutionnalisées par la loi (ex : cas de la succession en Tunisie), ou à travers des rituels, cérémonies etc...prenant la forme de coutumes. Des manifestations de vivre-ensemble, de savoir et savoir-faire dûment ritualisés.
- Le résultat de l'apprentissage fruit de l'héritage recueilli ou « héritage social », le tout faisant l'objet d'une socialisation à travers le langage et les groupes primaires comme la famille.

« La culture est toujours déjà là, elle est un "savoir" d'emblée disponible, même si c'est le plus souvent à l'état pré-réflexif »<sup>16</sup>.

Ce qui n'empêche pas la culture d'avoir un aspect objectif dans la mesure où les éléments la constituant paraissent bien réels pour les individus qui la partagent. Même si elle garde un aspect symbolique fort comme le confirme l'anthropologue Griaule<sup>17</sup> (1948) qui montre dans ses recherches que le sens figuré prime le sens propre. Cela fait apparaître in fine, le symbolisme comme constitutif d'un équilibre entre les impératifs du système et les intimations de son environnement objectif.

Le symbole investit alors tout le culturel en ce que tout groupe social n'a d'existence que par l'échange de valeurs et de signes codés selon la lisibilité des clés de déchiffrement dont dispose le récepteur. L'anthropologue de l'imaginaire G. Durand,

15. E. Durkheim (1895), « Les règles de la méthodologie sociologique », rééd. Puf, 2004

16. Genard JL., op. cit., p. 12.

17. M. Griaule (1948), « Dieu d'eau », Entretiens avec Ogotemméli, Paris, Éditions du Chêne. Réédition : Fayard, 1966. Dernière réimpression : Fayard, 2007. Étudiant l'Afrique, celui-ci illustre que « la pensée symbolique est à la base des classifications des êtres et des choses et détermine un système de correspondances qui explique le monde ».



vient compléter ce schéma dans le cadre de sa théorie du trajet anthropologique « qui fait apparaître le symbolisme comme constructif d'un équilibre entre les impératifs du système et les intimations de son environnement objectif ».

Le symbole tel que défini par C. Riviere (1988) : « comme un objet ou un signe auquel s'attache une valeur et dont l'évocation renvoie à une structure de représentation, orientant l'action des individus qui lui donne une signification valorisée » n'a pas pour mission d'empêcher une idée d'atteindre la conscience claire, mais résulte plutôt de l'impossibilité sémiologique d'exprimer la part de bonheur ou d'angoisse que l'homme ressent face à l'inéluctable temporalité, selon G.Duraud (1963).

Dès lors, il paraît évident, que c'est la symbolique qui confère son caractère distinctif à une culture faisant du culturel un élément invisible d'un ensemble de déterminants du comportement au sens de R.Zghal (1998).

Quant aux éléments à prendre en considération comme composantes de la culture, sur ce point les avis sont également nombreux.

J.C Usinier<sup>18</sup> considère que les éléments caractéristiques d'une culture sont : la nationalité, l'éducation et la profession, le groupe d'appartenance, la religion, et l'entreprise.

Griffin et Pustay (2003) considèrent que la culture est constituée par la structure sociale, la langue, les formes de communication, la religion et les valeurs.

De manière générale, les sources de la culture recensées seraient :

---

18. J.C USUNIER, J.C. (1992), « Commerce entre cultures. Une approche culturelle du marketing-international », Paris : PUF, 453 pages.



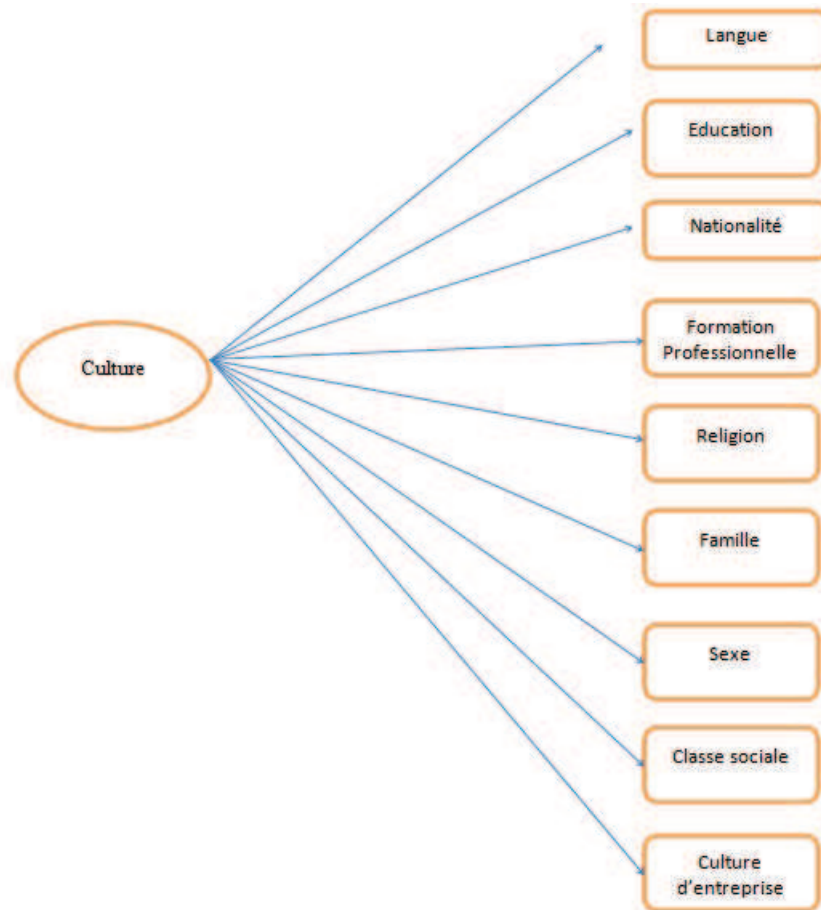


FIGURE 19: *Les sources de la culture*

Les anthropologues proposent de multiples définitions de la culture mais un bon nombre d’auteurs en théories de l’organisation se sont intéressés de près à la question à travers diverses approches.

### 2.3.1.2 Les approches organisationnelles de la culture

Un bon nombre d’auteurs considèrent la culture comme étant une variable incontournable dans le processus organisationnel dont il faut tenir compte afin d’éviter les dysfonctionnements organisationnels et comportementaux (Zghal, 1998). Selon l’approche qualifiée d’opérationnelle et instrumentale, elle constituerait un levier central de performance susceptible de déterminer les relations avec et dans les sociétés (approche relationnelle).

La première approche dite substantielle tente de déterminer des spécificités « génotypiques » d’une culture. Cette dernière fixe des caractéristiques communes à toutes les cultures pour les classer ensuite en catégories (Hofstede, 1980). La prin-

cipale limite de cette vision est la nécessité de décupler les facteurs dans une réalité de plus en plus mouvante (Woldu, 1998).

L'approche relationnelle, quant à elle, plus subtile, envisage la culture à travers le vécu des relations sociales (Lesage et Pasquet, 2002 ; Trompenaars, 1993). En effet, la communication, l'interactivité créent une dynamique de pratique culturelle générant son évolution.

Enfin, l'approche opérationnelle et instrumentale quant à elle, convaincue de l'importance des normes culturelles dont il faut absolument tenir compte, avance que le dirigeant se doit de leur adapter son style de direction pour créer de la valeur. Ainsi, de nombreux exemples d'intégration des valeurs culturelles ont été entrepris dans la conduite de projets de changements organisationnels donnant lieu à de francs succès (Hickson et Pugh, 1995 ; d'Iribarne, 2003).

La culture opérationnalisée offre un réel potentiel aux entreprises, pouvant évoluer et devenir un facteur de motivation, de créativité et d'innovation au service de l'organisation.

Approches	Auteurs
<b>Substantielle</b> : la culture est structurée autour d'un noyau de variables spécifiques qui font sa particularité	Hofstede (1980), Adler (1983), d'Iribarne (1989), Amado & Brazil (1991), Chanlat & Kamdem (1995), Henry (1993), Henni (1992)
<b>Opérationnelle et instrumentale</b> : la culture est un levier pour la création de la valeur.	Barney (1986), Fiol (1991), d'Iribarne (2003; 1998), Henry, Segal, Chevrier & Globokar (1998), Hickson & Pugh (1995)
<b>Relationnelle</b> : la culture se structure et se réalise dans un champ relationnel.	Lesage & Pasquet (2002), Bosche (1993), Hoeckelin (1995), Nicklas (1995), Trompenaars (1993), Cuhe (1996)

TABLE 3: *Les approches de la théorie de la culture, Zghal (1998)*

Le principal constat qui peut être effectué à travers l'étude des diverses approches, est, outre un manque de consensus, l'existence de réelles limites quant à l'application de chacune d'entre elles. Un outil conceptuel permettant d'appréhender le

phénomène culturel s'avère difficile à réaliser.

En effet, l'omniprésence de la culture caractérisée par un véritable noyau dur, sa perméabilité à l'influence d'autres cultures et aux évolutions environnementales en font un phénomène complexe particulièrement délicat à appréhender par le chercheur.

A ce titre, Lesage et Pasquet (2002, p. 17) comparent la culture à un « rhizome » : « Le rhizome relève de la botanique. Du grec rhiza, qui signifie racine, il représente une tige souterraine vivace, souvent horizontale, émettant chaque année des racines et des tiges aériennes. Le rhizome se distingue absolument des racines et radicelles (racines secondaires). Le rhizome a en lui-même des formes très diverses, depuis son extension superficielle ramifiée en tous sens jusqu'à ses concrétions en bulbes et tubercules. Il y a le meilleur et le pire dans le rhizome : la pomme de terre et le chiendent ».

C'est ce cadre théorique de la complexité pour l'étude de la culture (Morin, 2001), que ce travail de recherche tentera de dresser profil culturel adapté au mieux à la Tunisie.

### **2.3.2 La culture en Tunisie**

La première question qu'il convient de se poser est celle de savoir de quelle manière la culture sera conçue. Sera-t-elle envisagée en tant que principal déterminant du comportement organisationnel ou comme un simple facteur central qui interagit avec l'organisation.

Or, si l'on estime que l'organisation est un système ouvert et ancré dans son environnement, le facteur culturel pourra alors à la fois être appréhendée à la fois dans sa nature et dans ses interactions avec les autres facteurs de l'environnement autour et dans l'organisation.

Mais, il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit là d'un paramètre latent qui ne s'impose pas à la conscience.

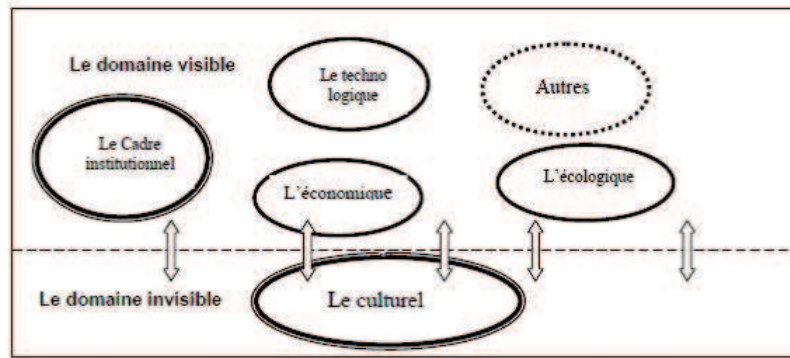


FIGURE 20: *Le culturel élément invisible d'un ensemble de déterminants, Zghal (1998)*

R.Zghal (1998), dans son ouvrage « La culture de la dignité et le flou de l'organisation » analyse les facteurs culturels justifiant un comportement spécifique au sein de l'entreprise. Elle a dressé ce qu'elle présente comme étant des « paramètres culturels pivots » faisant de la Tunisie un environnement culturel spécifique.

Ainsi les éléments culturels retenus sont :

- Valeurs d'égalité et de dignité
- Le paternalisme
- Le flou expliquant le manque de planification
- L'importance des relations fondées sur l'appartenance sociale
- **Le flou** : se manifeste dans la difficulté d'établir des règles claires et précises alimentant l'ambiguïté à tous les niveaux de l'organisation, partant des contours de celle-ci en passant par la détermination des responsabilités contrairement aux à la plupart des entreprises, qui généralement, assurent leur coordination et leur cohésion en instituant des règles aussi claires que précises. Si, celles-ci étaient formulées, elles seraient si ambiguës qu'elles laisseraient placeaux interprétations les plus multiples.

Ce paramètre culturel qualifié de « pivotal » par R. Zghal, n'est pas propre aux entreprises mais est le reflet d'un mode de vie au quotidien évoquant « des correspondances entre ce phénomène et la philosophie de la religion musulmane qui met l'accent sur le pardon et la clémence divines : une désobéissance n'entraîne pas nécessairement la sanction ; dans le Coran, la clémence

de Dieu est évoquée dix fois plus que sa sévérité. Les personnels interviewés comprennent mal que les chefs sanctionnent alors que « Dieu lui-même est clément et miséricordieux » !

Le comportement est ambigu car l'individu est sans cesse bousculé entre deux dimensions contradictoires : le désir de modernité et l'attachement à la tradition dans une société en mutation. Le sentiment d'incertitude dominant serait donc de nature à freiner l'action et justifierait un fort attachement aux relations interpersonnelles et à l'appartenance sociale. La solidarité au centre des relations individuelles, permet d'élargir le réseau d'une famille, à la région, une école, etc...

- **L'égalité et la dignité** : se concrétisent par une désaffection du travail soumis à l'autorité. Ce type de comportement pourrait trouver son origine dans la religion musulmane qui ne reconnaît aucun d'intermédiaire entre Allah et l'être humain. La valeur d'égalité devant tous devant Dieu, est expressément stipulée dans les textes sacrés, et pourrait justifier ce caractère ce type d'attitude.

L'individu pour lequel travailler pour autrui est une nécessité se trouve alors face à un dilemme : l'égalité de tous à laquelle tout bon musulman croît fortement, face à une société hiérarchisée, aux ressources inégalement réparties. Zghal (1998), détecte trois types de solutions face à cette situation théoriquement humiliante de subordonné.

La première solution est la résignation de l'individu qui consiste en une forte croyance dans le destin ou « maktoub » laissant à Dieu la responsabilité de sa vie et de ses actes.

La deuxième solution est l'établissement d'un système de valeurs au travail différent de celui établi hors durée du travail.

Enfin, la troisième solution consiste en l'établissement d'une relation paternaliste.

- **Le paternalisme** : entendu de manière positive il se concrétise par l'idée que le supérieur hiérarchique nourrit un préjugé favorable vis-à-vis de ses subordonnés ; un désir de ces derniers de voir leurs intérêts pris en compte en dehors de la sphère professionnelle ; et, enfin, une grande affectivité dans les rapports sociaux.

Ces éléments culturels combinés font de la culture tunisienne une culture spécifique justifiant un comportement organisationnel particulier.

Hofstede (1980) s'intéressant aux dimensions culturelles dans le management a été l'un des premiers à s'intéresser aux pays arabes. Son analyse a révélé huit pôles culturels répartis sur la base de quatre dimensions de référence :

- Une grande distance hiérarchique
- Un fort degré de contrôle de l'incertitude
- Une importante propension à la masculinité
- Un faible niveau d'individualisme

Hofstede ne s'est malheureusement pas intéressé au cas particulier de la Tunisie mais un certain nombre de recherches ont permis d'étudier la culture tunisienne à travers ces quatre dimensions.

En 2004, A. Smida et A. Latiri<sup>19</sup> ont constaté une forte propension au collectivisme familial comme soupçonnée lors de l'analyse de la famille effectuée dans la précédente section. Le groupe et en particulier la famille occupe une place importante dans l'entreprise<sup>20</sup> en tant qu'objective de réussite à part entière. L'entreprise est conçue comme un prolongement de la famille élargie<sup>21</sup>. Face à cela, un individualisme professionnel se ressent confirmant cette dualité tradition/modernité.

Quant à la question de la distance hiérarchique, R. Zghal (1994) évoque le paternalisme qui régit les entreprises tunisiennes dans le cadre d'une vision autoritaire.

---

19. A. SMIDA, et A. LATIRI, R. (2004) " L'attitude du manager tunisien face à l'avenir ", Colloque Cemdimo : Le Management face à l'environnement socio-culturel, 1-17.

20. M. FRIQUI (2003) « L'Impact des mutations du cadre institutionnel sur le management des entreprises tunisiennes », Gemas, étude non publiée.

21. S. BOUDABBOUS (2005) " Approche culturelle des rapports entre Tunisiens et Occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise en joint-venture ", Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, 40, 213, 81-92.



Le pouvoir est centralisé selon Smida et Latiri (2004) et la distance hiérarchique, est donc élevée reflétant l'image de la famille et de manière générale la société. Les entreprises prennent à ce titre une forme pyramidale dans la prise de décision loin d'être participative.

La dimension relative au contrôle de l'incertitude reste la plus ambiguë, à l'image de la culture. Elle est à la fois élevée dans la mesure où une partie des individus, pour ne pas dire de l'individu, accepte plus facilement la fatalité incarnée par la notion de « mektoub » ou de destin. Ne serait-ce pas là le signe d'une certaine influence de la religion à travers les croyances ? A contrario, l'hypothèse inverse est avancée par Ben Fadhel (1992) avançant que la valeur de prudence serait une donnée essentielle pour l'entrepreneur tunisien.

Enfin, l'analyse des aspects de masculinité et féminité révèle une certaine égalité entre ces dimensions (Ben Fadhel, 1992). La Tunisie est une culture à tendance masculine dans laquelle la femme occupe une place importante. Cependant, Smida et Latiri (2004) constatent que l'autorité de la femme est encore difficilement acceptée au sein de l'entreprise, atténuant cet équilibre.

L'étude de S. Boudabbous (2005) a révélé un trait culturel supplémentaire rejoignant l'hypothèse de floue avancée par R.Zghal qui est celui du rapport au temps et de l'orientation future. Le tunisien aurait un rapport au temps particulier « aux contours flous et mouvants » dans le cadre d'une vision court termiste, ce qui serait en totale contradiction avec l'objectif premier de pérennité de l'entreprise familiale. Le manager tunisien agit dans l'instant sans établir de réels projets souvent confus dans son esprit.

Ce facteur culturel pourrait expliquer le manque de planification et constituer un réel frein à la succession de l'entreprise familiale.

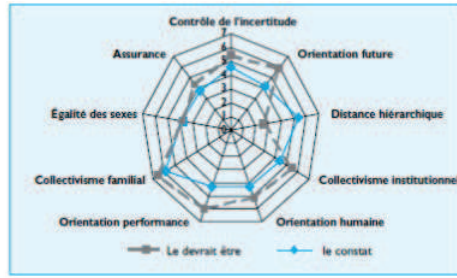


FIGURE 21: *La représentation de la culture sociétale en Tunisie (W. Ben Rejeb, C. Abdellatif, Y.Sbais, Y.Dabbabi ; 2006)*

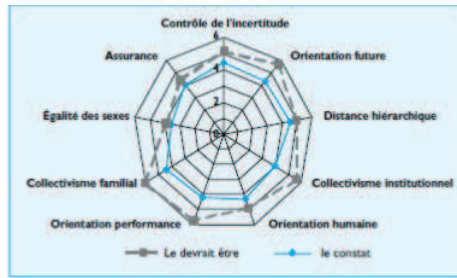


FIGURE 22: *La représentation de la culture organisationnelle en Tunisie (W. Ben Rejeb, C. Abdellatif, Y.Sbais, Y.Dabbabi ; 2006)*



### 2.3.3 Conclusion

L'étude des facteurs culturels prédominants en Tunisie confirme le caractère spécifique de dualité évoqué à plusieurs reprises tout au long des développements. Cela présagerait une configuration de l'entreprise familiale tunisienne qui se présenterait comme suit :

- Une entreprise familiale à caractère paternaliste de type élargi en raison de la notion même de famille et de la multiplicité des parties prenantes.
- Une entreprise familiale à tendance masculine à forte distance hiérarchique et au pouvoir centralisé.
- Une entreprise familiale aux contours flous justifiant la dimension d'oralité de la culture où l'écrit serait proscrit ou du moins évité.
- Une entreprise familiale au sein de laquelle les valeurs occupent une place importante.

Une culture suppose plus que des signes, une signification centrale dans la mesure où « considérer le sens comme simple résultat de la différence de signes, revient à transformer les conditions nécessaires à la lecture de l'histoire en conditions suffisantes de son existence » (M. Griaule, 1948).

Pour structurer les relations famille/entreprise en les intégrant dans un cadre dynamisant la relation culture/ progrès, il est apparu que la théorie de l'action de Talcott Parsons (1955) constituait le cadre idoine.

En effet, cette théorie systémique structuro-fonctionnaliste, présente, le cadre idéal pour articuler deux par deux les quatre composantes structurelles qui la composent pour créer une dynamique entre les contraires enclenchant le processus.

Dans la théorie de Parsons (1955), la culture constitue un ensemble de valeurs et symboles permettant aux membres d'une société de communiquer les uns avec les autres. La culture apparaît alors comme étant l'expression abstraite de la société comme ensemble de faits sociaux et dans ce cadre-là, l'individu est l'acteur du système dont il a intériorisé les composantes. A travers les normes sociales, les individus se donnent les moyens de l'interprétation de leur culture comme système

d'action.

Dans le passage de la culture au social, la subjectivité de l'individu se dépsychologise pour devenir plus objective se déplaçant du symbolique vers le normatif à travers un ensemble de règles reflétant l'individu et son statut dans la société. De ce fait, ce qui détermine l'individu va s'objectiver au fur et à mesure de son intégration dans des institutions au cours du processus de socialisation.

C'est là que se situe le cœur de cette étude, précisément dans sa tentative d'expliquer les biais comportementaux engendrés par une culture spécifique basée sur des traditions encore fortes car exacerbées par la présence vivace du facteur religieux dans la concrétisation d'actes les plus anodins. Alors comment convaincre un prédécesseur de planifier par avance sa succession, alors même que le facteur religieux et traditionnel n'appréhende la succession qu'à la suite du décès et proscrit le recours à l'écrit ?

C'est là l'objet de la troisième section consacrée aux valeurs en général, et aux valeurs religieuses en particulier pouvant expliquer certains comportements de manière directe ou indirecte.

## 2.4 Les valeurs en Tunisie

Dans le contexte particulier de la Tunisie, la place occupée par la religion, non en tant que telle, mais dans les représentations collectives qu'elle a pu laisser dans la tradition demeure importante. La religiosité de l'individu, et, ce, même si ce dernier n'est que très peu pratiquant, laisse des traces dans ses représentations, dans ses actes et jusque dans ses propos, le différenciant ainsi d'un individu issu d'une culture laïque.

La religion représente en conséquence une source spirituelle dans laquelle la personne puise ses valeurs et ses symboles, même inconsciemment, lui dictant une certaine normativité distinguant les actions jugées justes des actions données pour injustes. Tel sera l'objet de la présente section, mais avant d'aborder les valeurs dans le contexte tunisien, il est nécessaire de tenter de définir le concept de valeur dans l'entreprise familiale et la dynamique qui pourrait s'opérer entre valeurs du dirigeant, valeurs familiales et valeurs de l'entreprise.

### 2.4.1 Le concept de valeurs dans l'entreprise familiale

Les valeurs découlant principalement d'expériences vécues sont le plus souvent le résultat de tout un processus d'apprentissage intergénérationnel. En effet, les groupes d'appartenance et de référence représentent un berceau de valeurs pour l'individu lui permettant ainsi d'identifier et choisir les valeurs auxquelles il pourrait adhérer.

Rocheach, père fondateur du courant de recherche portant sur les valeurs personnelles définit celles-ci comme étant « un ensemble de croyances qui influencent les comportements de chacun et déterminent la manière dont les Hommes perçoivent les problèmes et prennent leurs décisions ».

Renner, quant à lui, définit les valeurs comme représentant « un ensemble de constructions cognitives qui expliquent les choix des sujets ».

Une étude menée par Rokeach a cerné un certain nombre de constatations dont celle qu'une personne ne peut inculquer un nombre limité de valeurs, il est plus avisé de parler de système de valeurs, dont la culture représente l'ultime source

de valeurs et que les conséquences des valeurs se manifestent dans tout domaine social.

Cette question est d'autant plus d'actualité que les valeurs sont une source de préoccupation pour les entreprises familiales qui les mettent en avant comme source de développement. Rassembler tous les membres familiaux autour de ces valeurs est une tâche difficile dans la mesure où coexistent à la fois des valeurs propres à la famille, aux individus et à la société civile (Vienot P., 2012). Les valeurs de la société civile sont différentes d'une culture à l'autre et c'est autour d'elles qu'évo- luent à la fois la famille et l'entreprise.

Trois types de valeurs sont à prendre en considération dans l'entreprise familiale : les valeurs des individus, les valeurs familiales et les valeurs de l'entreprise. (G. Hirigoyen, 2013)<sup>22</sup>.

Dans le contexte tunisien, dans lequel les valeurs de la société civile sont souvent inspirées de la religion, la difficulté de faire coexister ces composantes sera d'au- tant plus grande, l'entreprise étant souvent perçue comme une continuation de la famille. Le caractère communautaire de la famille risque également de compliquer la tâche dans la mesure où les individus se multiplient.

Certes, les facteurs expliquant les comportements sont multiples, il convient tou- tefois de rappeler que les valeurs demeurent par excellence le facteur le plus déter- minant de la conduite humaine et loin d'en détenir l'exclusivité. Ce constat a été prouvé empiriquement par les travaux de Rokeach qui a démontré qu'un différen- tiel de valeurs pouvait entraîner un différentiel de comportements.

Selon G. Hirigoyen (2013), les valeurs de l'individu sont celles des membres fami- liaux et non familiaux qui peuvent entrer en contradiction, cela laisse présager un schéma complexe dans un cadre culturel à acteurs multiples et aux contours flous. En tout état de cause, ces trois types de valeurs doivent cohabiter pour prendre la forme de valeurs partagées constitutives de la culture d'entreprise.

« Les entreprises familiales dont les valeurs partagées sont dominées essentielle- ment par les valeurs familiales » sont caractérisées par un management de type paternaliste. Les éléments culturels étudiés dans la section précédente confirment

---

22. G. Hirigoyen (2013) « Approche dynamique et processuelle des valeurs dans l'entreprise fami- liale » ; Family Business Network, Conseil Scientifique, Travaux 2013 pp 21-42

cette hypothèse, d'où l'importance de tenter de délimiter l'origine des valeurs dans le contexte étudié.

En remontant aux antécédents des valeurs, il est possible de constater que l'origine de celles-ci a souvent été recherchée du point de vue religieux avec Karl Marx et Durkheim, selon lesquels « les leaders religieux enseignent l'importance de certaines valeurs et en dénigrent d'autres. » (Schwartz, Huismans 1995).

La question qu'il convient de se poser est celle de la place des valeurs dans un contexte où la religion tient une place importante. Quel rôle jouent les valeurs dans un environnement où l'Islam occupe l'espace de manière explicite ou implicite ? Quelles sont alors les conséquences pour l'entreprise familiale et la transmission ?

Doit-on entendre la religion au sens de Durkheim<sup>23</sup> en tant que sentiment religieux « système solidaire de croyances et de pratiques relatives à des choses sacrées [...] qui unissent en une même communauté morale, appelée Église, tous ceux qui y adhèrent », reflétant l'idée d'appartenance à une société ou comme un élément à part entière justifiant le comportement ?

## 2.4.2 Le concept de valeurs en Islam

Les questions religieuses paraissent depuis peu une préoccupation croissante de la société occupant un espace dans tous les domaines. Cela peut paraître surprenant dans une société occidentale comme la France qui a opéré depuis 1905 une scission entre l'Église et l'État à l'origine même du principe de laïcité. Cependant, cela est loin d'être le cas pour la Tunisie qui alimente une confusion en la matière. La religion incarnée par l'Islam figure dès le Premier Article de la Constitution « La Tunisie est un État libre, indépendant et souverain : sa religion est l'islam, sa langue l'arabe et son régime la république ». En contrepartie, la laïcité est entendue à travers la notion d'État civil » comme pour dire les choses sans les dire. La Tunisie oscille entre un désir ardent de modernité freiné par le sentiment religieux encore fortement ancré.

---

23. E. Durkheim (1922), « Les formes élémentaires de la vie religieuse » rééd. CNRS Éditions, 2008

En tout état de cause, comme le souligne M.Weber (2004), le management « bénéficie de grammaires religieuses implicites ou explicites qui forment la trame culturelle d'une société ».

La force de la religion réside en ce qu'elle constitue un réservoir de discours afin de justifier les comportements au nom de principes supérieurs intangibles (P.Y Gomez, 2012).

Dans certains contextes, sphères économiques et religieuses sont même étroitement liées comme cela peut être le cas de la finance islamique.

Pour le cas de la Tunisie où la religion dominante est l'islam, il convient de ne pas surestimer son rôle sur la société et l'entreprise sans pour autant la sous-estimer (D'Iribarne, 2007). En effet, l'Islam peut constituer un véritable socle de pratiques managériales en « contribuant à modeler l'univers mental au sein duquel le management prend sens ».

Etymologiquement, le mot islam a une connotation de soumission, de paix et d'obéissance à un dieu unique et souverain qui prescrit des lignes de conduite que tous les hommes doivent respecter dans tous les aspects de leur existence. L'islam est issu d'une révélation reposant sur la croyance en un Seul et Unique Dieu, celle en ses livres, ses messagers et au jour dernier. Il institue une relation directe entre le Créateur et l'homme sans la moindre intercession de prophète, encore moins d'une église quelconque, soumettant l'homme à la seule volonté divine de façon volontaire à travers la croyance à laquelle il peut adhérer ou rejeter.

Par cette adhésion délibérée, le musulman « se doit d'œuvrer pour sa vie-future comme s'il mourrait demain, et œuvrer pour sa vie-présente comme s'il devait vivre éternellement. ».

Compte tenu de sa qualité de première création symbolique collective succédant au mythe appréhendé exclusivement par l'imaginaire de l'homme, le champ religieux s'avère par sa richesse, essentiel pour l'exploration approfondie des valeurs qui incarnent cette dimension symbolique à finalité de signification centrale (sens) donnant un sens infini au temps dont la vie terrestre ne représente qu'une courte phase dans l'éternité du temps de l'au-delà.

Pour ce qui concerne particulièrement l'Islam, les valeurs sont intériorisées et

structurées selon une axiomatique ; dans laquelle elles se créent, se déploient de façon subconsciente dans le cadre de rites culturels redondants renforçant la foi et la cohésion de groupe.

Cette dimension symbolique de l'Islam qui suppose la foi n'exclut nullement l'utilisation de la rationalité dont les appels à la perception, à la connaissance, à l'expérimentation et surtout à la réflexion foisonnent dans le corpus coranique.

Il n'est pas jusqu'à la philosophie de l'histoire qui ne traverse la Coran à travers les leçons tirées des peuples dans des dizaines de versets, ce qui nous oblige à classer ce corpus de « régime synthétique articulant rationalité et affect » selon G. Durand, par opposition aux régimes « Schizomorphes » (rationalité), qui survalorise la rationalité en excluant tout ce qui n'est pas rationnel pour en faire un régime imaginaire exclusif.

C'est précisément cette dialectique qu'utilise le Coran pour inciter l'homme à l'observation approfondie de son environnement matériel et à la connaissance, produite par le langage humain pour créer des modèles de reproduction de créations naturelles dont il propose des comprendre les mécanismes (l'homme, les animaux, les astres).

### **La relation Islam/Valeurs**

Dans la lignée du Judaïsme et du Christianisme, l'Islam a pour finalité de répondre à l'éternelle obsession de l'homme par la mort en proposant un sens à la vie terrestre appréhendée comme un flux transitoire, voire une épreuve fondamentale pour mériter l'éternité tant rêvée. L'histoire d'Adam reprise par les trois religions révélées illustre l'ampleur de cette obsession qui a amené le père de l'humanité à désobéir au Seigneur en croquant la pomme interdite, succombant ainsi à la tentation de Satan qui symbolise en fait son imaginaire qui explique son attachement à l'éternité et sa peur de la mort.

Voilà donc tracée l'origine de la Religion d'une façon générale, qui repose sur un mythe qui reste partagé par des dizaines de milliards d'humains depuis des siècles jusqu'à nos jours, et qui explique l'attractivité universelle et atemporelle des religions, quelles qu'en soit la nature. Que le phénomène religieux soit en régression ne signifie en rien d'ailleurs sa disparition.



Si dans les sociétés traditionnelles, le sacré représente un besoin fondamental de l'homme de s'intégrer dans des groupes plus ou moins larges à la recherche de sa reconnaissance et surtout de sa sécurité, cette quête d'identité représente une dimension primordiale pour tout être humain et ne se réalise pas sans concessions sociales, ce qui donne à la socialisation des valeurs une importance fondamentale dans la société. D'ailleurs si la modernité a décrété la mort des religions, elle n'a pas moins transféré le sacré de la religion à la politique, ce qui montre que le mythe a la vie dure et qu'il persiste dans les sociétés modernes.

Traitant des valeurs islamiques, la question qu'il convient de se poser est celle de savoir s'il réellement des valeurs spécifiquement islamiques ?

La valeur étant de l'ordre de la conviction, voire de la croyance, elle possède ce pouvoir de déterminer dans une grande mesure une bonne partie des attitudes et des comportements en leur donnant du sens.

De façon plus particulière, dans les trois grandes religions monothéistes dont l'Islam, l'ubiquité conférée au temps depuis plus de 20 siècles contribue à réduire l'obsession de l'homme face à la mort, en donnant une signification centrale au temps appréhendé dans son infinité universelle transcendant la vie terrestre nécessairement courte, même si elle atteint 900 ans.

Or, cette nouvelle signification donnée par les grandes religions monothéistes, permet d'appréhender la vie terrestre finie comme une simple phase temporelle servant de test à l'homme pour mériter l'éternité qui l'obsède dans cette attente. Alors, les valeurs subsumant le comportement humain deviennent la norme fondamentale de son comportement permettant d'atteindre l'éternité du paradis de l'au-delà ; ce qui permettra l'homme de rajuster ces valeurs pour réaliser ses rêves les plus profonds et les plus essentiels.

D'où l'importance d'apprécier l'impact particulièrement important des valeurs dans un contexte islamique sur la transmission du patrimoine familial.

Or, l'ajout du concept islamique aux valeurs implique-t-il un caractère fondamentalement sacré spécifique des valeurs islamiques ?

Pour répondre à cette interrogation, il est possible de se reporter à quelques versets coraniques fondamentaux dont celui de la sourate " AL MOULK" (le trône) qui



définit en ces termes les buts assignés à la vie et à la mort.

« Celui qui a créé la vie et la mort en vue de tester votre conduite ». S'agit-il dans ce verset de la conduite relative à la dévotion à Dieu, auquel cas les valeurs relèveraient principalement du sacré, ou s'agit-il de comportements vis-à-vis des autres et de l'environnement global, auquel cas, les valeurs relèveraient du registre universel, civil et humain.

Compte tenu d'une part de la classification du corpus coranique en une partie réservée uniquement aux lois universelles relevant de la rationalité (le livre), et une partie réservée au culte, en l'occurrence le "Coran", et suite aux énoncés clairs de certains versets coraniques, il n'y a aucun doute que les valeurs islamiques appartiennent dans leur écrasante majorité au régime temporel et correspondent de façon globale aux valeurs universelles qualifiées tardivement dans l'histoire de droits de l'homme.

Pour rester dans le même registre, il a paru important de rechercher les comportements sur la base desquels l'homme serait jugé le jour dernier d'après le coran pour savoir à quel point ils appartiennent au registre temporel ou sacré.

La réponse à la citation d'un extrait de la sourate AL MOULK est claire, quant à l'appartenance temporelle du comportement dont l'homme serait comptable le jour dernier.

Il s'agit en effet de la conduite de l'homme vis-à-vis de l'autre, du monde animal et de l'environnement naturel qui fait l'objet du mandat Divin à ADAM de continuer l'œuvre de Dieu sur terre en matière de civilisation (UMRAN).

Or, ce terme à connotation culturelle régit les comportements de l'homme vis-à-vis de l'autre, de l'environnement dans sa globalité et du transcendant, si l'on admet la définition extensive de la culture comme "la façon d'appréhender l'autre, l'environnement animal et naturel, ainsi la transcendance".

Ainsi, si le concept " transcendance " est implicite dans le culte, ne serait-ce qu'à travers le paradigme islamique de la chahada comme postulat de toute adhésion à l'islam et l'observance des cinq rites obligatoires dont la chahada, la prière, l'aumône, le jeûne et le hajj, médiatisant les relations de l'homme à Dieu, il est loin de constituer la majorité des comportements de l'homme quant à sa subsistance, ses

relations interpersonnelles et sociales et surtout ses besoins matériels et immatériels infinis.

Aussi, les conduites culturelles ne respectent pas des actions suffisantes pour justifier les dizaines de valeurs promues par le coran.

Toutefois, cette liberté reste assortie d'un jugement dernier incontournable où l'homme doit répondre de toutes ses actions profanes ou sacrées.

Aussi se pose la question suivante : de quels comportements l'homme doit-il répondre le jour dernier, relèvent-ils du registre du profane ou du sacré ?

Pour répondre à cette interrogation légitime il faudra commencer par analyser les façons dont l'islam appréhende les comportements humains en général, que ce soit vis à vis de l'autre, de la nature, du transcendant qui doivent répondre à des critères de bonne conduite appelées "valeurs" dont à titre indicatif et non exhaustif, le travail, l'éducation, la tolérance, la justice, la solidarité, le respect de l'autre notamment de sa dignité, de son intégrité physique ou morale, de son appropriation privée, de sa discrétion, de sa modestie excluant l'orgueil, de sa communication.

Le coran précisant que Dieu pourrait pardonner tous les péchés (non observation des valeurs) commis à son encontre, parce qu'il est foncièrement miséricordieux, et ce, à l'exception de la mécréance (négation de Dieu ou de son unicité) ainsi que du mal commis envers autrui, qu'il soit physique ou moral. Ce sont les hommes victimes de ces actes qui sont les seuls habilités à pardonner aux auteurs des atteintes qu'ils ont subies faute de quoi, ces derniers en payeront, le jour dernier le prix, de leurs propres bienfaits.

Il peut alors être déduit, que, compte tenu de l'impératif pour l'homme de respecter les règles de bonne conduite et d'assumer la responsabilité civilisatrice sur terre, les valeurs requises par l'islam appartiennent principalement au registre du profane ou temporel sans exclure bien sur le sacré qui engage la responsabilité personnelle de l'homme envers Dieu le miséricordieux qui peut le ramener au bon chemin à tout moment.

Ainsi, parler de valeurs islamiques, ne doit pas nécessairement confondre celles-ci avec la sacralité, mais doit amener à considérer leur étayage ou leur source originelle dans cette zone, contrairement aux valeurs universelles qui, comme cela a

déjà été souligné plus haut sont le fruit du contrat social dont la rationalité est mise en question par l'émigration du sacré du traditionnel vers la modernité avec toute l'illusion qui en découle sur la rationalité pure du contrat social qui nous avons relevée plus haut.

Aussi il est possible de déclarer qu'il n'existerait pas de différence fondamentale entre valeurs islamiques et valeurs universelles sur le plan théorique.

Toutefois, en pratique et compte tenu des écarts importants dans le développement de la pensée et des sciences entre les aires islamiques d'une part, et les pays dit développés du monde occidental, l'interprétation et l'application des valeurs restent différentes en fonction de l'état des connaissances et du développement socioculturel relatifs à chaque zone.

Autrement dit, dans la pratique les droits universels de l'homme ne sont pas automatiquement appliqués dans la majorité des pays musulmans, non pas faute de valeurs, mais compte tenu de la subordination du pouvoir culturel au politique.

Ce dernier n'ayant aucun intérêt à socialiser des valeurs qui pourraient un jour, contester sa légitimité, le recours éventuel du politique à la réification des valeurs se pose réellement au risque de les rendre désuètes.

Bien entendu, ces précisions ont été évoquées en vue de ne pas confondre valeurs et stratégies politiques, le contexte réel demeurant l'objectif de cette recherche dans un pays qui, semble réussir à établir un équilibre, encore précaire entre traditions musulmanes et modernité profane.

Une analyse socioculturelle spécifiquement basée sur les valeurs, permettrait de suggérer une nouvelle lecture des organisations et des pratiques de gestion, l'objectif étant d'identifier les valeurs inspirées de l'Islam, leur place dans la réflexion stratégique et leur mode de transmission à travers ces investigations à travers les interrogations ci-dessous :

Ces valeurs garantissent-elles une nouvelle cohérence de l'organisation ? Comment sont-elles transmises ? Leur transmission contribue-t-elle à assurer la pérennité de l'entreprise ?

### **2.4.3 L'influence des valeurs d'inspiration musulmane sur le comportement décisionnel**

Afin de répondre à cette interrogation légitime il est paru important de poser la question de l'influence des valeurs sur le comportement décisionnel dans un cadre plus général en se basant sur les travaux de T. Parsons (1937) sur la « Théorie générale de l'action » qui semble appropriée d'autant plus qu'elle correspond à la conception islamique selon laquelle toute action ne vaut que par le but qui lui est assigné en terme de valeur.

En effet, cette théorie systémique représente, une base d'analyse de n'importe quelle action humaine, y compris le management de l'entreprise. Ce choix conforte les présomptions de départ dans la mesure où la fonction maintien des modèles (pattern) représente la base fondamentale du système dans la mesure où aucune action humaine ne peut échapper à une finalité, d'autant plus que, dans la théorie en question, cette fonction vise à assurer la stabilité des modèles culturels des agents sociaux appelés à reproduire les valeurs stratégiques de l'entreprise et les systèmes symboliques qui les structurent.

#### **Les valeurs islamiques susceptibles d'influencer le pouvoir décisionnel**

Il conviendra tout d'abord d'effectuer un bref inventaire des valeurs islamiques susceptibles d'influencer le management et le pouvoir décisionnel en particulier avant de passer à l'analyser du processus de leur transmission.

Avant de procéder à l'inventaire en question, nous tenterons d'identifier la relation entre la logique de management qui subsume l'approche de rationalisation de la gestion en vue d'optimiser les résultats économiques d'une part, et la logique affective des valeurs islamiques d'autre part.

A la question de savoir si la religion islamique préconise la rationalité pour prétendre s'intégrer à l'entreprise, le penseur Marxiste M. Rodinson réplique « La rationalité de la théologie musulmane est extrême, elle est admirable. Tout l'Islam intellectuel du Moyen Âge est placé sous les auspices de la raison ».

En effet, en tant que doctrine appelant à la quête continue de la sagesse, la raison islamique incite à accroître ses capacités du jugement utile tant, à travers sa

réflexion, que dans sa conception rationnelle de tout son environnement pour lui permettre d'éviter toute forme de déviance. Conscient de la faiblesse naturelle de l'homme, l'islam lui offre le pardon pour ne pas le décourager et ce, nonobstant ses récidives, selon le fameux « hadith » du prophète (sws), « Vous êtes tous des pécheurs et tout pécheur est appelé à se repentir... Même si vous fautez 70 fois par jour, Dieu vous accordera son pardon à chaque repentir ».

Appliquée au management, la rationalité passe par le sens des responsabilités, voire de la guidance selon le hadith « chacun de vous est pasteur et chaque pasteur est responsable de ses ouailles ».

D'ailleurs la notion de « taouba » (repentance) revêt dans le texte coranique une forme dialectique entre l'homme qui va vers Dieu pour réclamer son pardon et Dieu vient vers l'homme pour l'aider à se repentir. Une fois établie, la relation rationalité/valeurs, nous pouvons intégrer les valeurs islamiques dans le cadre de la mission de khalifat qui a pour mission de représenter Dieu sur terre, et impliquant des valeurs que l'homme doit assumer.

Continuer l'œuvre de Dieu sur terre comporte entre autres :

- La reproduction de l'espèce humaine en toute responsabilité et en respectant l'éthique familiale.
- L'urbanisation du monde (Umrane) et la civilisation des groupes « nous avons fait de vous des tribus et des nations pour vous reconnaître mutuellement et vous respecter » ; renforçant la solidarité en management.
- Réaliser la justice sur terre en suivant l'exemple de Dieu « Dieu s'est interdit à lui-même l'injustice, abstenez-vous de l'injustice envers vous-même en évitant d'être injuste envers les autres ».
- Le respect de la vie humaine
- La tolérance des autres religions révélées
- La solidarité considérée comme le ciment de l'unité. L'Islam a fait de la solidarité un des 5 piliers de l'Islam : « La Zakat appréhendée comme un droit du pauvre, du démuné et de l'émigré.
- La croyance en Dieu, ses livres ses prophètes et au jugement dernier.

De ces principes moraux, un certain nombre de valeurs se dégagent pour guider inconsciemment tout dirigeant en donnant à l'organisation une configuration partenariale.

#### **2.4.3.1 La notion de liberté et de démocratie**

L'aspect partenarial privilégié par l'islam n'exclut pas la liberté individuelle, la libre initiative, car même au niveau religieux, il dénonce la contrainte. Cette liberté de décider de ses propres choix et de ses propres actes en faisant intervenir sa raison est cependant assortie d'une sanction (récompense ou punition) à terme, au cours du jugement dernier, car la liberté s'arrête quand elle interfère avec l'intérêt général qui prime, surtout quand elle crée des entraves à la loi de la Sharia. Selon HachemiSiagh, la vision occidentale du management suivant laquelle le dirigeant de confession musulmane serait doté d'une liberté très limitée est fautive, car même si ce dirigeant a tendance à utiliser plus les valeurs morales, il n'en demeure pas moins libre d'en faire fi. Traitant des banques islamiques, ce spécialiste démontre dans ses travaux le contraire puisque les dirigeants en question jouissent réellement d'une grande liberté dans leurs choix stratégiques comparativement à leurs confrères appartenant au système capitaliste qui privilégierait systématiquement les critères matériels plus exigeants de la rentabilité appréciée à court terme à l'exclusion de toutes autres normes.

En revanche, les dirigeants appliquant les valeurs de l'islam doivent constamment concilier principes moraux de la Sharia et performance organisationnelle. Ce faisant, leur marge de manœuvre et leur pouvoir de décision ne s'en trouvent que plus grands.

A un niveau plus élevé, et plus précisément en ce qui concerne le concept de « démocratie », nous pouvons soutenir que la Sharia (consultation collective) qui désigne un mode de gouvernance spécifiquement musulman dans lequel l'intérêt collectif exprimé par l'ensemble des acteurs prime sur l'intérêt individuel, ce qui correspond à l'esprit et au processus démocratique. D'où l'importance du management participatif prôné par l'islam via la consultation.

C'est seulement durant ces dernières décennies, que les dirigeants occidentaux

d'entreprises prennent conscience de l'importance de la décision participative et son impact sur toutes les parties prenantes et notamment sur la pérennité de l'organisation, autrement dit de l'incidence de la solidarité sur la création de valeur.

### **2.4.3.2 Solidarité- Fraternité**

L'islam dénonce toute forme de violence et de pratiques injustes, préconise l'ouverture sur les autres religions et même sur les athées. D'où l'esprit de tolérance où la solidarité est proclamée comme valeur clé au sein de l'état islamique dans lequel tous les musulmans sont considérés comme frères formant ainsi « une famille musulmane » nommée Umma et où la solidarité prend la forme d'une obligation (Zakat). Aussi, L'islam oblige tout musulman à veiller au bien être d'autrui et porter secours aux plus démunis à l'aide de ce second rite musulman qui vient après la prière. Appliquée à l'entreprise, cette valeur induit une proximité des acteurs incarnée par une finalité commune, ne faisant que renforcer la solidarité des parties prenantes de l'organisation.

### **2.4.3.3 L'importance du savoir et son partage**

La reproduction immatérielle de la civilisation humaine implique la diffusion et le partage des valeurs entre les hommes transcendant les groupes et autres collectivités, comme l'atteste Sourate « Al Umran » : « Nous avons fait de vous des tribus et des nations en vue de vous faire connaître et reconnaître et respecter mutuellement ». Dans ce verset l'incitation à la différence voire à la compétition ; deux valeurs fondamentales pour l'entreprise est vivement recommandée. Le savoir occupe une place importante dans le Coran comme attribut de Dieu dont il a délégué à l'homme une infime partie « Vous n'avez accès qu'à une partie infime de la connaissance » et l'injonction de continuellement rechercher la connaissance.



#### **2.4.3.4 La vérité**

Considérée comme fondamentale, la vérité prônée est une obligation pour tout musulman et sa non observation entraîne une sanction (Dieu punit les hypocrites). Appliquée à l'organisation, cette valeur incite à la transparence dans la gestion, et surtout dans les informations financières dans le management moderne, ce qui incite à la confiance des investisseurs et au développement des affaires, d'autant plus que l'islam impose la vérité dans le discours, l'intention et l'application des décisions. D'où sa place primordiale dans la culture organisationnelle.

#### **2.4.3.5 Egalité-Justice**

Selon Beekun et al. (1999), la justice se concrétisera par l'engagement de toutes les parties prenantes de l'organisation à travailler dans un esprit de justice et d'équité. Dans le modèle islamique, comme dans toutes les religions, il est inconcevable que le management et plus particulièrement le dirigeant agisse de manière injuste. A cette notion s'ajoute d'ailleurs dans l'islam celle de proximité qui favorise le management direct qui rapproche le dirigeant du personnel. En effet, comme cela a été noté précédemment, le management islamique inculque le sens de la satisfaction et la protection de ses membres. Cela pourrait être un facteur explicatif du caractère paternaliste de la majorité des dirigeants de confession musulmane.

#### **2.4.4 Leadership musulman : un mode de management spécifique**

La culture éthique, appelée « Souloukiat » consiste à utiliser une culture managériale inspirée des valeurs de la Sharia pour échapper à toutes les tentations de dérives comportementales dans un monde où la valeur qui prime, n'est autre que l'argent, car il n'y a pas de dichotomie entre l'attitude religieuse dans la vie d'un musulman et l'attitude managériale.

En plus, le bien être humain ne réside pas dans cette religion dans la maximisation du profit à l'instar de la logique capitaliste, mais dans un équilibre entre besoins matériels et spirituels (Dine wa donia).



Aussi, le leadership musulman doit-il combiner ressources matérielles et immatérielles, autrement dit jouer simultanément sur les deux registres de l'excellence des pratiques et la cohésion de groupe, comme leviers fondamentaux du leadership. Un manager de culture musulmane se trouve lors de la prise de décision confronté à une double exigence économique et religieuse l'obligeant à faire face à un système dualiste de gouvernance inspiré des théories anglo-saxonnes (asymétrie d'information entre actionnaires et gestionnaires et la théorie de l'agence de Jensen et Meckling) d'une part, et les lois islamiques d'autre part.

Aussi, les organisations fortement influencées par la religion organique ne dissocient pas le sacré du temporel (S. Abbou, 1986). Cette confusion entre sacré et temporel ne peut être sans conséquence sur le comportement managérial.

En effet, les dirigeants doivent atteindre leurs objectifs (DeKery et al, 2007) et la culture de l'organisation est influencée par le leadership de celle-ci.

Les dirigeants étant considérés comme des modèles, et leur comportement se reflétant dans la culture et le modèle de l'organisation (Jabnoun 1994), la perception du dirigeant dans le cadre d'une représentation mentale inspirée par la religion musulmane prend une dimension particulière ; ce qui ne manque pas d'avoir une influence directe sur son comportement marquant sa stratégie d'un sceau particulier.

Il en résulte un certain nombre de spécificités du dirigeant musulman, dont à titre indicatif, et non exhaustif les spécificités du dirigeant musulman suivantes :

— ***Les spécificités du dirigeant musulman*** Celui-ci jouerait les deux rôles principaux suivants :

— *Le rôle de dirigeant serviteur* : (Sayyid el qawnkhadimuhum) où le chef d'une communauté est son serviteur, qui se doit de les guider et rechercher leur bien être selon la tradition islamique.

Robert Greenlaf : « the servant-leader is servant first... It begins with the natural feeling that one wants to serve first [...]. The best test, and the first most difficult to administer, is : Do those served grow as persons ?

A ce titre, le dirigeant se confond avec ce qu'il fait (Farling, Stone and Winstone, 1999). En islam, il sert d'abord et dirige ensuite.

- *Le rôle de dirigeant gardien* : qui se doit de protéger sa communauté dans toutes ses dimensions, ce qui renvoie à la dimension paternaliste de la direction.
- *La responsabilité* : selon le Prophète Muhammad (saw), « Chaque fois que Dieu désigne un Homme responsable sur d'autres, qu'ils soient en nombre important ou moindre ; ce dernier devra répondre de ses actes en conformité ou non avec les décrets divins ». C'est ainsi que prend forme le leadership en Islam et loin d'être réservé à une élite.

« Chacun de vous est pasteur, chacun est responsable de la conduite de ses ouailles ». Aussi peut-on considérer que le leadership en islam comme incarnée par la confiance « Islam is trust ».

Il constitue la faculté de guider, diriger ou influencer les actions des autres (Majali, 1990), et ce, en utilisant la connaissance et le savoir. Le terme « raison » est évoqué cinquante fois dont le premier de la septième sourate qui commence par « lis ».

Il appartient au management de concrétiser les valeurs organisationnelles (Hamilton and Bean, 2005), toutes les parties prenantes étant influencées par le leadership de l'organisation. Le dirigeant faisait office de modèle et son comportement se refléterait à travers la culture d'entreprise.

Selon Abbasi et al. (2010), le comportement du dirigeant est guidé par les valeurs dont :

- La sincérité comme valeur absolue (Emerson, 2008) et surtout contagieuse, ce qui amène toutes les parties prenantes à agir de façon consensuelle, contribuant à la création de valeur, en toute transparence.
- La patience (*Coran 103 :3*) : Dans un système de valeurs d'inspiration musulmane, les membres de l'organisation doivent s'entraider pour surmonter les obstacles de concert en accroissant la « confiance en eux », leur solidarité mentale et leur détermination à atteindre les objectifs communs. D'où la forme partenariale de création de valeur favorisée par les valeurs islamiques qui n'exclut pas la compétition, non seulement vis-

à-vis de la concurrence, mais également la compétition interne d'émulation.

- *La compétence* Il s'agira concrètement de faire marginalement plus que le minimum requis : *El Ihsan*. Tous les membres de l'organisation sont appelés à exercer leurs compétences de manière optimale contribuant ainsi à une meilleure performance de cette dernière.

En conséquence, les organisations à connotation islamique adopteraient une vision partenariale de la création de valeur dans laquelle les parties prenantes tiendraient une place centrale.

- *La vitesse et le rapport au temps* : En vertu du verset N 8 à 12 de la Sourate « Al Wakiaa » (l'évènement) : « Les hommes de droite et quelle droite, les hommes de gauche et quelle gauche, les plus rapides, les plus rapides, ceux-là sont les plus proches au sein du paradis de l'Eden ». Cette valorisation de la vitesse symbolise l'esprit de compétition animant l'être humain et l'incitation à plus de performance. Le musulman est appelé à être attentif au temps et rapide dans ses réactions.

Il est possible à ce titre de prendre l'exemple de la place des salariés évoquée par le prophète Muhammad (saw) ou encore des clients (Coran 6 :152) dans l'organisation. Il s'agira de veiller à leur bien-être et les considérer avec justice.

Comment alors ne pas affirmer le rôle que jouent les valeurs dans ce type de modèle à l'heure où l'on parle de crise des valeurs dans la plupart des organisations, et dans le monde de manière plus générale,

Une gestion basée sur les valeurs est une culture, une philosophie qui pourrait être à la source d'un maximum de création de valeur dans l'organisation évitant les écueils du népotisme, du favoritisme, de toute forme de corruption, contribuant à la viabilité et à la pérennité de celle-ci.

Par ailleurs, il convient d'évoquer ou de rappeler la nature patriarcale de la société musulmane qui ne serait pas sans influence sur les organisations et sur le comportement managérial. Le modèle patriarcal qui se fonde sur la primauté de l'homme sur la femme reste la forme d'organisation sociale et

juridique répandue dans les sociétés de confession musulmane dont les conséquences se feraient surtout ressentir lors de la transmission. Cette configuration demeure aujourd'hui très présente dans les sociétés du tiers monde même si elle est considérée par la littérature économique et managériale comme désuète. En effet, nous pouvons y observer une domination du père tant, sur sa famille, que du dirigeant sur ses employés.

L'analyse des valeurs d'inspiration musulmane ainsi que la dimension patriarcale laisse également suggérer une dimension paternaliste de ce type d'organisations. En effet, le paternalisme présuppose que l'organisation soit bâtie autour d'un père et de ses enfants, le dirigeant se comportant comme tel avec ses employés et salariés.

Patriarcat et paternalisme sont souvent associés renvoyant à la notion de famille et plus particulièrement, en Islam à la dimension d'Umma constituant un modèle de gestion particulier. Les caractéristiques du dirigeant paternaliste sont telles que celui-ci crée des conditions de travail dans une logique d'implication et de dévouement les prenant en charge et en veillant sur tous les aspects de leur vie. Cela se confirme d'ailleurs à travers la dimension du dirigeant musulman jouant le rôle de gardien et protecteur de sa communauté. Cependant, l'inconvénient du paternalisme est de créer une dépendance des salariés voire même une aliénation des collaborateurs.

Si le dirigeant de confession musulmane est doté de certaines spécificités, il n'en demeure pas moins que les valeurs exercent également une influence son mode de management dans son ensemble.

— ***Les spécificités du mode de management*** *La vision participative* : (Coran 3 :159) Le management participatif et la consultation (Shûra) qui priment en Islam représentent plus qu'une stratégie, mais une véritable culture. Si la consultation n'aboutit pas à un consensus, le vote primera. Les décisions sont aussi prises de manière démocratique à la majorité conformément aux dires du prophète (sws) : si un conflit persiste, ce sera la majorité qui décidera.

Or, c'est seulement aujourd'hui que les dirigeants et autres propriétaires dirigeants réalisent l'importance de la décision participative et l'impact de la

consultation de toutes les parties prenantes. De plus, l'organisation en islam est appréhendée dans son environnement large, les interrelations humaines étant une condition de leur unité « Dieu a créé l'Humanité sous forme de paires, un homme et une femme, et a fait des nations et tribus pour vous connaître ». D'où l'ouverture de l'organisation sur la société globale.

Alors comment se réalise la transmission des valeurs en islam ?

### **2.4.5 La transmission des valeurs islamiques**

La transmission est au cœur de toute société de la même façon que la reproduction est à la source de la vie humaine. Le passé demeurant latent et pouvant surgir aux moments les plus inattendus, la société ne peut assumer sa pérennité que lorsqu'elle parvient à transmettre ses valeurs et ses règles aux générations suivantes. Toutefois, le paradoxe de la transmission réside dans le fait que l'individu a tendance à transmettre plus ses propres convictions que ses ressources.

Or, la transmission représente un processus permettant la cohésion inter générationnelle qui inclue ses fondements, son histoire, ses connaissances, ses valeurs et ses perspectives. Chaque individu se trouve donc étroitement lié à son origine et à son histoire.

Le verset de l'arbre symbolisant la bonne parole en est la plus éclatante illustration quand il évoque le nécessaire enracinement, la croissance, la production et le partage.

Ce qui conforte le théorie de l'habitus de P.Bourdieu « Chaque milieu social véhicule et transmet un « habitus », sorte de code de conduite intériorisée, qui oriente les façons de s'exprimer, de penser et d'agir en conformité avec ce milieu ».

Partant de cette vision, nous constatons que la transmission est basée sur la notion de lien ou liant social inter générationnel dans lequel les valeurs vont jouer un rôle fondamental ; ce qui fait du processus de transmission un mouvement continu d'une construction graduelle de représentations et d'interprétations d'une génération à l'autre.

D'où la question : « quel espoir de transmission portent les valeurs prônées par les religions et en particulier par l'islam » ?

Les valeurs ne pouvant être imposées, la représentation que chacun s'en fait est essentielle dans la compréhension des interactions entre elles, et la manière dont elles se transforment en normes guidant le comportement de l'individu.

Dès lors, la transmission va jouer le rôle de consolidation des valeurs dans le respect des choix d'autrui et à travers le dialogue. Comme le souligne Danièle Hervieu-Léger : « Assurer la transmission régulière des institutions et des valeurs d'une génération à l'autre est, pour toute société, la condition de sa survie dans le temps. Mais, « continuité » ne signifie pas « immuabilité », la continuité s'assure toujours dans et par le changement.. ».

Les valeurs constituant une représentation sociale, l'islam et ses valeurs forment un héritage naturel qui date de notre venue au monde. Nous sommes musulmans parce que nos parents le sont sans que cela puisse nous poser la moindre question. Ce qui laisse entrevoir deux interrogations à cette problématique :

La notion d'hérédité dans la tradition islamique appréhendée comme « état de nature originelle » appelé également « degré d'excellence préétabli » (Chebel, 2000 : 171) ou encore « disposition naturelle » (Sourdél, 2002 : 39). Le hadith confirme « chaque enfant est né sur l'état de la nature primordiale (l'Islam). Ce sont ses père et mère qui font de lui un juif, un chrétien ou un mage. De même tout animal naît ayant un corps complet, en avez-vous vu, par exemple, un animal quelconque naître avec les oreilles coupées ? ».

Cela permet de faire le constat que c'est en tout premier lieu à travers la famille que s'affirmera l'identité religieuse (comme cela a d'ailleurs été noté précédemment) et c'est par là que s'affirmera l'identité religieuse, et c'est par là que commence la transmission. Ce qui conforte l'impact du langage symbolique, ainsi que le processus de socialisation joué par la famille.

A un niveau plus élevé, la construction sociale prenant la forme d'une appartenance identitaire sera intériorisée et revendiquée en termes d'Umma comme cela a d'ores et déjà été souligné en mettant en scène les mythes par l'intermédiaire des rites. Ce choix ainsi transmis de manière quasiment inconsciente permettra de relier l'identité individuelle à toute une communauté de manière universelle.

Le passage d'une transmission subconsciente à un véritable choix sera en définitive

le résultat d'une négociation d'identité. « Le choix du registre religieux est donc, paradoxalement, un moyen de négocier une identité. Négocier parce qu'il s'agit de renoncer à une altérité ethnique ou nationale en se situant sur le registre universel » (Roy, 2000 : 83).

Faisant suite à la notion d'hérédité, il faudrait évoquer la notion d'héritage en soulignant la nature patriarcale et patrilinéaire de la société musulmane qui peut expliquer une certaine configuration des organisations justifiant un comportement particulier du dirigeant. L'héritage en islam demeure bâti sur le modèle traditionnel de la famille patriarcale. Il s'agit du fondement de la constitution du lien social inspiré d'un modèle tribal basé sur les valeurs de solidarité mettant en jeu la circulation de tous les biens matériels et culturels entre les générations où les liens familiaux sont au centre de l'ordre social.

Participant de la structure même de la famille patrilinéaire patriarcale, le patrimoine foncier s'est construit et continue de se construire sur le principe de l'agnation et de sa transmission aux mâles par les mâles. Le régime successoral inspiré du droit musulman est fondé sur les privilèges masculin et religieux instituant la règle du double au profit des hommes de la lignée masculine.

Cette disposition peut paraître discriminatoire à l'égard des femmes et justifier également certains biais comportementaux face à ce sentiment d'injustice en matière d'héritage et ce alors même que le développement économique et social dans la majeure partie du monde plaide pour l'égalité des droits et des chances.

Société patriarcale oblige, cela pourrait expliquer le fait que la majorité des dirigeants de confession musulmane négligent la transmission. (Faire le lien avec les valeurs). Les valeurs sociales transmises vont imprégner les pratiques managériales et justifier parfois un certain conservatisme du dirigeant musulman.



## 2.4.6 Conclusion

Cette étude a moins la prétention de répondre à de multiples interrogations relatives à l'influence des valeurs islamiques sur le management, que de susciter un débat fructueux sur le problème de l'adaptation éventuelle des valeurs islamiques dans des sociétés de plus en plus ouvertes sur la modernité et la post modernité, cette recherche a permis de faire de fortes présomptions sur l'existence d'une adéquation croissante des valeurs des dirigeants de confession musulmane avec les nouvelles exigences du management moderne confronté à des problèmes de bonne gouvernance, d'éthique professionnelle et surtout de distribution équitable des valeurs à toutes les parties prenantes.

A ce stade, il paraît pertinent de souligner que la spiritualité de la religion musulmane inspire les principes du management ; cette conciliation entre religion et mode de gestion exclut toutes formes de préjugés accusant l'islam de freiner la capacité stratégique des dirigeants.

Si le point précédent le concept de « valeur » a été analysé en vue de souligner la dimension signifiante qu'il est censé donner aux représentations collectives, la démarche empirique permettra de démontrer les liens entre celles-ci et les attitudes consécutives à la socialisation de ces valeurs. Et même si ces dernières ne se traduisent pas nécessairement par des dispositions contraignantes, elles n'incitent pas moins au respect des libertés des autres.

Si les valeurs ont été traitées de manière générale et au sein de la l'entreprise familiale en particulier et précisément lors de la décision de transmission, c'est afin de comprendre le mécanisme de passage des valeurs aux attitudes.

Cependant, la religion dans ses divers aspects : sa vision de la succession, sa traduction en terme de valeurs et sa signification profonde, sont autant d'éléments à prendre en considération avec une certaine distance car leur interprétation peut faire débat.

Ainsi, afin de ne pas tomber dans l'interprétation personnelle, il a paru nécessaire d'appuyer l'analyse des éléments touchant la religion par le point de vue d'une spécialiste de l'Islam ayant une connaissance scientifique et approfondie de la ques-



tion ; et qui fera l'objet de la dernière section de ce chapitre.

## **2.5 L'Islam en trois points : succession, valeurs et testaments du point de vue du Docteur Boudali (spécialiste en Islam et philosophie islamique)**

A ce titre, la lecture du Coran, la revue de la littérature ainsi que cet entretien permet de dégager les cinq valeurs religieuses suivantes : la solidarité, la vérité, l'égalité, la liberté et la connaissance.

L'entretien s'est volontairement axé sur les trois points de la succession, des valeurs et du testament pour diverses raisons.

Tout d'abord, le point de la succession a été considéré comme crucial dans la mesure où la seule disposition inspirée du droit coranique en Tunisie est celle relative à la succession, le droit étant pour tous les autres domaines quasiment identique au droit français. Alors comprendre les raisons d'un tel choix et surtout en saisir les réelles implications a paru essentiel.

Puis, la question des valeurs a été abordée afin de confirmer ou infirmer les investigations faites sur le sujet pour ne pas tomber dans l'ordre de l'interprétation personnelle.

Enfin, le testament, acte suprême prévoyant la « mort » analysé d'un point de vue islamique permet d'expliquer la réticence vis-à-vis de cette pratique.

L'entretien a été transcrit dans les termes exacts de l'interlocuteur interrogé.

### 2.5.1 La succession

*« S'il est indéniable que, selon le verset coranique ci-dessous « L'enfant de sexe masculin hérite une part double de celle de sa sœur », il ne faut pas pour autant considérer cette injustice entre les deux héritiers de sexe différent comme une discrimination générale au détriment de la femme dans l'Islam ; dans la mesure où elle concerne seulement le lien particulier de filiation père / enfants au sein de la famille et se trouve directement liée à l'obligation exclusive de la « gente masculine » à subvenir aux charges familiales à l'exclusion de la femme héritière .*

*Dans la famille musulmane, seul l'époux est tenu de subvenir aux besoins de sa famille même si la femme possède des biens hérités de l'un de ses parents décédé. Il en résulte que la femme musulmane peut garder intact son héritage tout en partageant l'éventuel héritage de son époux, s'il existe. De ce fait, la femme se trouve avantagée nonobstant son héritage de la moitié de la quote-part de son frère.»*

Ainsi, il paraîtrait, que si le Coran a fait cette discrimination initiale au niveau de l'héritage, c'est parce qu'il l'a liée à l'obligation exclusive de l'époux, en tant que chef de famille, de subvenir à ses besoins.

Alors, cette discrimination dans le cas particulier de l'héritage parental, ne doit pas être assimilée à une injustice de principe faite à l'endroit de la gente féminine, mais pour compenser matériellement des charges familiales lorsque l'héritière se transforme en épouse.

Cette assertion est confirmée dans la façon dont le Coran énonce cette règle de l'héritage, en disant :

« Dieu vous recommande pour ce qui concerne l'héritage de vos enfants.. »

Ce qui connote un cas particulier et non pas une généralité, auquel cas il aurait dit :

« Dieu vous recommande dans l'héritage.. »

Continuant son analyse, le spécialiste énonce les trois normes sur lesquelles s'appuie l'héritage en Islam, à l'exclusion du sexe de l'héritier.

### ***La proximité du lien de parenté***

*Selon cette première norme, plus les liens entre le parent décédé et l'héritier est proche, plus la part est grande, et ce, sans la moindre considération pour le sexe.*

### ***La position de l'héritier dans la progression intergénérationnelle***

*Selon cette norme, la personne qui vient d'accéder à la vie et qui se prépare à en supporter les charges, bénéficie en général, d'une part supérieure à l'héritier en voie de quitter ce monde et de se débarrasser de ses charges et ce, indépendamment du sexe de cet héritier.*

*Aussi, la fille du défunt, même si elle est encore au stade d'allaitement, hérite plus que sa mère alors que les deux font partie de la gente féminine. Elle hérite aussi plus que son père, même s'il pourrait être à la source de la fortune de son fils et dont la fille hérite seule 50% de l'héritage.*

### ***Les charges financières que seul l'héritier de sexe masculin doit supporter***

*envers les autres et qui constitue la seule norme comportant une inégalité entre les héritiers masculins et féminins, qui ne peut être considérée comme une injustice envers la fille, encore moins une atteinte à ses droits.*

*Il en résulte, que, dans le cas où les héritiers jouissent d'une égalité parfaite en matière de degré de parenté et également au niveau du positionnement intergénérationnel par rapport à la génération héritière, comme ce serait le cas entre les enfants du défunt garçon et filles confondus, la différence entre les charges financières assumées par chacun des héritiers, sera la seule source de l'inégalité entre les quote-parts des héritiers dans l'héritage. Ce qui confirme la non généralisation par le Coran de cette différence entre garçons et filles mais en fait un cas particulier, puisque ce dernier n'a pas cité l'ensemble des héritiers mais le garçon qui a l'obligation des charges de la famille tous sexes confondus ».*

*Le spécialiste ajoute qu' « il existe dans les textes régissant les questions de succession divers cas qui peuvent bouleverser plusieurs préjugés dont se prévalent les détracteurs de l'Islam, et qui impute à cette religion l'intention de priver la femme de ses droits légitimes à la succession au détriment de l'homme ».*

*Il cite les quatre cas édifiants suivants :*

— « *Il existe seulement quatre cas dans lesquels la femme hérite la moitié de la*

*quote-part de l'homme.*

— *Il existe par contre beaucoup de cas dans lesquels la gente féminine hérite à parité avec l'homme.*

— *Il existe dix cas où la femme hérite plus que l'homme.*

— *Il existe aussi des cas où la femme hérite seule à l'exclusion de l'homme ».*

Il peut être conclu, que dans trente cas, la femme hérite autant sinon plus que l'homme, contre quatre cas où elle hérite la moitié de son frère.

Telles sont les informations recueillies par l'intermédiaire de ce spécialiste de l'Islam et telles qu'elles résultent des investigations de la philosophie charaïque islamique basées des « sciences des obligations comme finalité des comportements du musulman, en sa qualité de valeur symbolique majeure de cette religion ».

Ce qui, naturellement, appelle à approfondir ce concept de « valeur » en Islam et ses incidences sur les comportements du musulman, tels qu'ils se dégagent des deux principales sources de cette religion, en l'occurrence le Coran et les propos du prophète « Sunna ».

## **2.5.2 Les valeurs islamiques**

*« Selon les principes de la philosophie islamique, il est des questions qui ne peuvent donner lieu à des opinions, encore moins à des choix affectifs, que seul Dieu dans son infinie miséricorde s'est chargé d'expliquer, et de détailler dans le Coran quand il s'agit du lien entre la justice et l'intérêt dont seul Dieu connaît les origines et les aboutissements.*

*A titre d'exemple, la succession que tout musulman se doit d'appliquer conformément au verset suivant : « Il n'appartient aucunement à un musulman et à une musulmane de trancher sur un problème concernant la relation réciproque chaque fois que Dieu ou son prophète a prononcé une décision claire à son sujet ».*

*S'il est vrai que les valeurs symbolisent et incarnent les aspects moraux et spirituels de la civilisation musulmane, il n'est pas moins vrai que les valeurs représentent des fondements de toute civilisation imposant aussi leur universalité et leur réalité à travers les générations. Telle est la première vérité proclamée par la philosophie*

*islamique.*

*Aussi, l'islam considère-t-il que le secret de l'édification des nations et de la garantie de leur pérennité, de leur progrès et de la sécurité de leur civilisations respectives, réside-t-il dans la faculté d'en perpétuer les valeurs propres.*

*De même le déclin de ces entités politiques interviendrait automatiquement à chaque fois que ces valeurs seraient bafouées.*

*Et c'est précisément ce qui explique l'importance des valeurs en Islam résumées par le prophète dans cette déclaration succincte « J'ai été envoyé pour compléter la moralité (et les valeurs qui la sous-tendent) ».*

*D'ailleurs, en Islam, les valeurs se déploient suivant les quatre axes principaux ci-dessous qui touchent tant la vie religieuse, que profane et plus cette dernière.*

#### — **Axe culturel**

Plusieurs versets coraniques illustrent les liens étroits entre les cinq rites musulmans et la conduite profane de l'homme.

- L'attestation de foi ou Chahada reconnaissant l'unicité de Dieu comme seul créateur et digne de respect implique l'égalité entre les hommes dont aucun ne doit se proclamer supérieur aux autres.
- La prière qui cultive la soumission à Dieu, valorise la dignité et l'égalité entre les hommes qui ne doivent s'incliner devant aucun fétiche, encore moins à l'endroit d'un despote.
- L'aumône, incite, quant à elle à la solidarité entre les hommes et à la sollicitude envers autrui, dévalorisant l'individualisme et l'indifférence.
- Le jeûne du mois de ramadân permet au musulman de connaître les affres de la soif et de la faim afin de mieux comprendre les besoins des pauvres, des démunis et des réfugiés et être sensible à leurs besoins pour les aider, tout en louant Dieu pour lui avoir permis l'accès aux biens terrestres dont ils ne soupçonnaient pas l'importance avant d'en être privé.
- Le Hajj enfin comme source de solidarité et espace de connaissance et d'échanges matériels et immatériels entre les musulmans de toutes eth-

nies et de différentes catégories.

— **Axe du savoir**

Que Dieu a lié la croyance à la connaissance qui en représente les fondements comme l'illustre le verset suivant de la Sourate « AL UMRANE » : « La création des cieux et de la terre et l'alternance entre le jour et la nuit constituent autant de preuves de l'unicité et de la puissance divine pour ceux qui savent utiliser leur raison ».

— **Axe familial et social**

Les valeurs constituent les bases incontournables des comportements familiaux et sociaux.

Elles commencent par régir les relations entre époux et celles liant chacun d'eux avec les enfants et les autres membres de la famille, pour s'étendre progressivement aux voisins et à l'environnement social élargi. Tous ces liens sont régis par les valeurs suivantes :

- De respect mutuel
- De reconnaissance
- D'incitation au bien et de condamnation du mal
- D'amour de l'autre
- De sacrifice au profit de l'intérêt général
- De sollicitude envers autrui
- De solidarité, de soutien et de visites réciproques

— **Axe de la communication**

Le monde a besoin d'un système d'information intégré réglementant la transmission fiable, transparente et crédible des informations qui tient sa source et ses références générales des prescriptions divines éternelles, avant celles éphémères de l'homme et non respectées dans leur majorité. La communication doit se faire sur des bases solides et crédibles comme l'illustrent les versets coraniques suivants :

- « Ne parles pas de ce que tu ignores, et n'oublie pas que tu es directement responsable de ce que tu vois, de ce que tu entends, ce que tu interprètes et fait ».

Dans un autre registre, le spécialiste cite le verset suivant :

- « Oh croyant ! Si un menteur te donne une information, vérifies-en la véracité préalablement, avant de la diffuser à ton tour pour ne pas accuser quelqu'un par ignorance, ce qui t'amènerait à le regretter ».
- Dis à mes créatures de prononcer la bonne parole ». Tel est l'extrait succinct cité par le spécialiste pour illustrer l'axe communicationnel des valeurs.

#### — **Axe économique et financier des valeurs**

L'Islam se distingue notamment dans sa conception de l'économie, liant la notion d'héritage à celle de la responsabilité personnelle de l'héritier, en tant que dépositaire d'un bien légué, qu'il se doit de bien gérer comme l'illustre le verset « *Croyez en Dieu et son prophète et gérez convenablement les biens dont Dieu vous a fait hérité* » .

Partant de cette responsabilisation à l'endroit des biens que Dieu nous a permis d'hériter, l'Islam nous recommande d'en faire le meilleur usage, puisqu'il distingue les bons des mauvais usages comme le déclare le verset suivant : « Dieu a fait du commerce une activité licite et de l'usure une pratique illicite ». Le Coran incite également au travail et à l'effort pour gagner licitement le prix de la subsistance de la famille en incitant le musulman à consommer les biens provenant d'une activité licite et non douteuse et à s'abstenir de s'approprier les biens d'autrui, comme il a organisé les donations et l'aumône obligatoire ( Zakat) et volontaire (Sadakat) tout en interdisant la falsification des poids et des produits commercialisés ».

Enfin, pour la question du testament, l'expert a été clair selon les propos suivants.

### 2.5.3 Le testament en Islam

Pour ce qui est du testament en Islam, le spécialiste insiste sur « *l'interdiction de cette religion à tout musulman de distinguer entre ses propres enfants qu'ils soient du sexe masculin ou féminin* ».

Le prophète aurait même proclamé « *Craignez Dieu et soyez équitables entre vos enfants* », ajoutant d'ailleurs « *Soyez équitables envers vos enfants à l'occasion de la donation, Quant à moi, j'aurais favorisé les femmes s'il m'était donné de le faire* ».

Dans une autre déclaration le prophète dit « *Dieu ayant donné à chacun son droit, aucun testament n'est recommandé au profit des héritiers* », ajoutant « *Aucun testament n'est permis au profit d'un héritier sans le consensus préalable de tous les héritiers* ».

En tentant d'effectuer une analyse des trois volets abordés lors de cet entretien, il est constaté qu'un certain nombre de points abordés dans la revue de littérature sont confirmés par les réponses du spécialiste.

En tout premier lieu, pour ce qui est de la question de la succession, si le droit tunisien repose sur le droit musulman concernant la question de la succession, cet avis autorisé du spécialiste ne permet pas moins de constater que le problème n'est pas tant celui du sexe ou du genre (le frère héritant du double de sa sœur) mais plutôt à la parenté. Cela est par ailleurs conforté par la place importante qu'occupe la femme en Tunisie.

En effet, comme l'a souligné l'expert interrogé, « Selon cette première norme, plus les liens entre le parent décédé et l'héritier est proche, plus la part est grande, et ce, sans la moindre considération pour le sexe ». Le genre du successeur ne jouerait qu'un rôle mineur dans la décision de transmission, le problème principal étant de sauvegarder le caractère familial de l'entreprise.

Cela expliquerait en partie la pratique courante des mariages consanguins visant à éviter la dilution du capital familial et sa dispersion à travers d'autres familles alliées.

Ce constat renvoie à l'analyse d'E.Todd (1999) portant sur la famille communautaire patrilinéaire endogame dont l'objectif est le maintien des liens familiaux ren-



dant le capital social d'autant plus faible.

En second lieu, cet entretien, permet de confirmer que la Tunisie est bel et bien une société patriarcale : « les charges financières que seul l'héritier de sexe masculin doit supporter envers les autres, et qui justifie la seule norme comportant une inégalité entre les héritiers masculins et féminins, ne peut être considérée comme une injustice envers la fille, encore moins une atteinte à ses droits ».

#### **2.5.4 Conclusion**

Ainsi, même si la famille tunisienne revendique haut et fort sa modernité, il n'appartient pas moins à l'homme de subvenir à ses besoins, et la transmission s'effectue par le père. C'est une des raisons pour laquelle il est plus aisément admis que l'homme épouse une « étrangère », la transmission posant moins de problèmes dans ce cas ; alors que l'inverse ( la femme qui épouse un « étranger ») est encore de nos jours non recommandé dans ce type de société.

Ce qui confirme que cette attitude a bien une origine économique et religieuse. Il s'agit d'un autre modèle de partage économique global incluant les revenus, mais aussi les charges familiales.

Bien plus, par transmission il est entendu non seulement la transmission et le partage équitable des biens, mais celle des valeurs, ce qui expliquerait la pratique encore courante des mariages consanguins.

D'ailleurs, comme l'a confirmé l'interlocuteur interrogé, les valeurs tiennent une place capitale et sont perçues comme « fondement de notre comportement ».

Pour ce qui est de la question du testament, il reste malgré tout proscrit quel que soit la personnalité du dirigeant et son degré d'ouverture.

En effet, « Dieu ayant donné à chacun son droit, aucun testament n'est recommandé au profit des héritiers », cela expliquerait une certaine réticence vis-à-vis des individus à adopter cette pratique pourtant essentielle dans le processus de planification de la transmission.

Il faut ajouter à cela, le caractère flou d'oralité (R.Zghal, 1994) de la culture tunisienne qui expliquerait l'ambiguïté entretenue à tous les niveaux de l'entreprise familiale.

Cependant, il est apparu nécessaire de compléter cette analyse, l'un des objectifs principaux de cette recherche étant de dresser des profils de dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes évoluant dans un contexte culturel spécifique.

Afin de comprendre ce mécanisme culturel complexe, il a paru indispensable d'avoir recours aux sciences cognitives et à la théorie cognitive.

Ce bref aperçu de l'approche cognitive qui fera l'objet du chapitre suivant, se matérialisera par l'élaboration de cartes cognitives de profils de dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes, l'objectif étant de tenter de déterminer s'il se dégage de cette analyse un profil « type » ou, au contraire, s'il existe plusieurs types de profils justifiant un comportement déterminé vis-à-vis de la transmission.

## **Chapitre 3**

# **La dimension cognitive de la transmission des entreprises familiales**

### **Sommaire**

---

<b>3.1 L'approche cognitive . . . . .</b>	<b>154</b>
<b>3.2 L'approche cognitive managériale et organisationnelle . . .</b>	<b>159</b>

---

« Le cerveau des autres me semble admirablement organisé : on jurerait qu'il contient une infinité de petites boîtes étiquetées Situation internationale (deux boîtes), Bourse, Cancer, Chambre (deux boîtes), Potins (quatre boîtes), Sécurité sociale, Cinéma (trois boîtes), Mariages, Théâtre (trois boîtes). [...] La maîtresse de maison, ou toute autre, n'a qu'un mot à jeter sur la nappe, ou dans ce rond stupide que dix fauteuils délimitent, et les voilà qui extraient le contenu de leurs petites boîtes, aussi sûrement qu'un paléographe lirait un parchemin » (P. Daninos, 1952, *Sonia, les autres et moi*).

Les sciences cognitives ont depuis dès les années 80 abordé intégré les questions du contexte et de la culture reconnaissant la place de l'analyse des activités mentales dans la recherche.

### **3.1 L'approche cognitive**

La théorie cognitive révèle les mécanismes cervicaux de traitement des informations faisant appel à la pensée, à la mémoire ou encore le langage et « désigne, d'abord, l'ensemble des actes et processus de connaissance, l'ensemble des mécanismes par lesquels un organisme acquiert de l'information, la traite, la conserve, l'exploite ; le mot désigne aussi le produit mental de ces mécanismes [...] Il renvoie nécessairement à des activités psychologiques, et revêt dès lors un sens plus spécifique que connaissance, qui s'applique aussi bien aux savoir accumulés considérés indépendamment des sujets qui les ont acquis ou les utilisent » (Richelle M.1998b, p.125).

Les sciences cognitives ont vu le jour en réaction au behaviorisme qui envisage les processus mentaux comme une boîte noire, n'exerçant aucune influence sur les comportements. Elles se sont au carrefour de diverses disciplines et qualifiées par Salanskis J.M (2003) de constellation interdisciplinaire.

Ces disciplines sont, essentiellement la psychologie cognitive, la philosophie, la linguistique, l'intelligence artificielle et les neurosciences (neuro-anatomie, neurophysiologie, neurobiologie,...) sans oublier la logique, les mathématiques, l'informatique ou encore la physique qui jouent également un rôle.

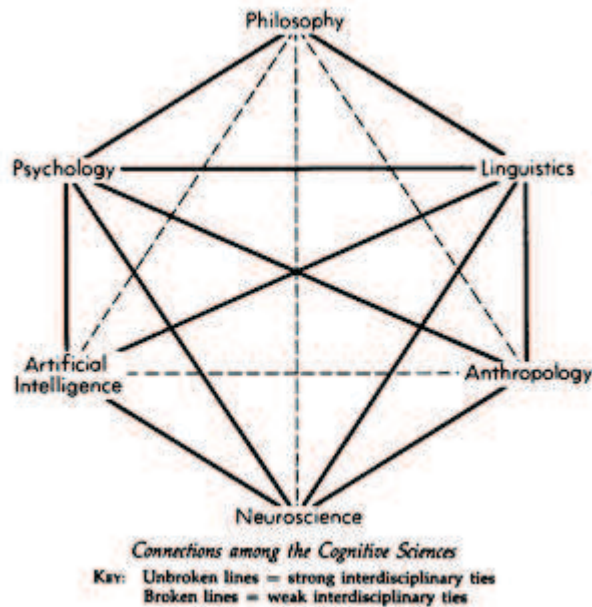


FIGURE 23: *L'hexagone des sciences cognitives*

**Source : The "Cognitive Hexagon", from H. Gardner, *The Mind's New Science* (1985).**

Les sciences de la cognition (Steiner, 2005) : « il s'agit d'étudier les capacités et processus mentaux - mais néanmoins naturels - qui, au moyen d'un traitement (aussi bien sélectif que productif) de l'information, engendrent, transmettent, modifient, utilisent, conservent ou consistent en de la connaissance : sensori-motricité, perception, mémoire, compréhension et production langagière (et plus largement symbolique), représentation des connaissances, ou encore raisonnement ».

Chomsky (1957) a été l'un des pionniers du cognitivisme à travers ses travaux en psycholinguistique. Il a tenté de démontrer l'existence d'une « vie mentale » interne justifiant l'apprentissage et le comportement langagier ne se limitant pas à une configuration stimulus-réponse. Le comportement humain dépendrait des croyances, désirs, façon d'interpréter les mots, les objets ou encore l'environnement. La perception du monde et sa représentation à travers l'esprit est essentielle à la compréhension du monde qui ne se limite pas à un simple décryptage à partir de données objectives. Ces représentations internes forment un système fermé pouvant faire l'objet d'une étude scientifique.

Les sciences cognitives contestent tout réductionnisme considérant que l'activité

mentale n'est pas un phénomène de nature biologique, physique ou chimique.

La principale difficulté de la cognition est la complexité et la diversité des objets auxquels elle fait appel « Les objets de nature cognitive semblent nombreux, diversifiés et non classifiés, bien que l'étude de la cognition renvoie toujours à l'étude de la pensée » Cossette (2000, p.14 ; 2004, p.40). La cognition est ainsi le mécanisme d'organisations des idées complexe.

L'analyse du concept de cognition fait appel à deux choses : aux structures cognitives et au processus cognitif, les structures cognitives étant une représentation mentale de concepts et de liens alors que les processus cognitifs désignent la manière dont s'opère la formation des structures (Swan J., 1997) afin de comprendre et d'expliquer l'action.

En effet, l'objectif principal de la cognition d'expliquer les actes dans le but de les réguler « La cognition a une fonction essentiellement adaptative et régulatrice. Identifier et reconnaître les multiples objets de l'environnement, leur donner une valeur et un sens, sont des activités fondamentales, au cœur de tout processus cognitifs » (Codol J.-P., 1989, p.474).

La richesse des sciences cognitives réside dans sa capacité à faire appel à des disciplines aussi complexes que variées pouvant aller de la philosophie à la linguistique en passant par l'anthropologie etc.. Les sciences cognitives sont l'étude de l'intelligence et des systèmes intelligents (Simon H.A., Kaplan C.A., 1991) et constituant une science à part entière.

Etudier le cerveau humain n'est pas une mince affaire (Andler D., 2004), le cerveau ayant deux niveaux : un niveau matériel ou physique et un niveau informationnel ou fonctionnel.

Le cerveau humain est composé de deux hémisphères droit et gauche, eux-mêmes subdivisés en deux étages, soit le " limbique " inférieur et le " cortex " supérieur.

Les hémisphères remplissent des fonctions complémentaires à savoir l'interprétation et le traitement des messages d'ordre affectif, et émotionnel pour l'hémisphère droit, tous niveaux confondus et des messages rationnels pour celui de gauche.

Pour ce qui est des étages du cerveau, le niveau inférieur reçoit et traite les informations concrètes, qu'elles appartiennent au registre émotif (relationnel, intuitif)

tions, sentiments) ou au domaine rationnel élémentaire et préalable à la réflexion (classement, ordonnancement, analyse, organisation).

L'ascension de l'étage inférieur (limbique) à l'étage supérieur (le cortex) se fait en fonction du niveau intellectuel, éducatif et émotionnel de l'individu pour se traduire par des degrés progressifs d'abstraction. Ainsi, le passage du limbique droit au cortex du même hémisphère, se traduit par une prise de recul ou distanciation pour gagner en abstraction en collectivisation (de l'individu au collectif).

S'agissant du "cortex gauche" le traitement cervical passe de l'analyse, l'organisation, à la réflexion, à la conception, et même à la numérisation du langage qui finit par aboutir à la modélisation permettant la reproduction. Quant au "mot", il passe au concept et peut se traduire au terme d'une série d'abstraction en chiffres et en langage mathématique.

Pour ce qui est du "cortex droit", son traitement de l'information en termes d'abstraction permet à l'image de se traduire en vision (d'avenir), des sentiments de se hisser au niveau des valeurs, et même de l'éthique, alors que l'intuition peut mener à la créativité et à l'innovation dans ce domaine du concret et de l'émotionnel. Toutes ces évolutions supposent des avancées progressives dans le savoir avec ces deux composantes incontournables.

L'émotif support de la créativité et des valeurs, qui aboutit à la première fonction du savoir, la compréhension à travers le magma de significations qui alimente la culture pour donner du sens à la vie et aux phénomènes et traiter positivement les obsessions de l'homme vis-à-vis de la mort et des phénomènes transcendants tels que le temps et l'espace.

Le rationnel qui commence par le langage (ou le mot en islam) pour s'élever progressivement en termes d'abstractions à la réflexion, aux concepts et surtout au langage mathématique aboutissant en fin de compte au modèle de reproduction, incarnant la connaissance qui distingue l'homme des autres créatures.

Or, cette dichotomie du savoir n'aboutit à aucun résultat si elle ne fait pas l'objet d'interactions mutuelles pour exprimer les besoins de l'homme qui ne sont ni de pure sentimentalité, encore moins de rationalité exclusive, et surtout de réagir aux stimuli de l'environnement qui le provoque et l'oblige à réagir dans les deux re-

gistes pour totaliser son existence et exprimer sa personnalité singulière et unique surtout que son cerveau est alimenté par cinq organes sensoriels allant de la vision des images extérieures, à l'ouïe qui l'expose à un large registre de bruits quelquefois agréables mais souvent agressifs voire menaçants à l'odorat qui alterne les bonnes senteurs à les odeurs nauséabondes.

Quant au toucher, il lui permet certes un contact avec la nature, mais le plus souvent il l'oblige à travailler, et à transformer les matériaux bruts pour assurer sa sécurité alimentaire, couvrir ses besoins de nourriture, d'habitation etc...

C'est dire que la diversité des stimuli et l'abondance des besoins de l'homme l'amènent à utiliser toutes les zones de son cerveau pour subvenir à ses besoins matériels et immatériels, se protéger des divers dangers qui le guettent, et pourquoi pas créer un confort qui l'incite à faire usage, non seulement de sa rationalité pour accéder à la connaissance objective de son environnement pour en transformer une partie à son avantage, mais aussi de sa quête de sens du monde et des phénomènes qui l'entourent.

Ce qui amène à analyser les interactions de ces deux visages complémentaires du savoir, non sans avoir explicité ses fonctions cervicales dans un modèle de référence qui nous servira de grille d'analyse du degré d'équilibre entre rationalité et affectivité des théories que nous utiliserons dans cette recherche, ce qui nous permettrait de multiplier les croisements que nous ferons entre les diverses disciplines scientifiques interpellées pour affiner notre analyse ci-dessous :



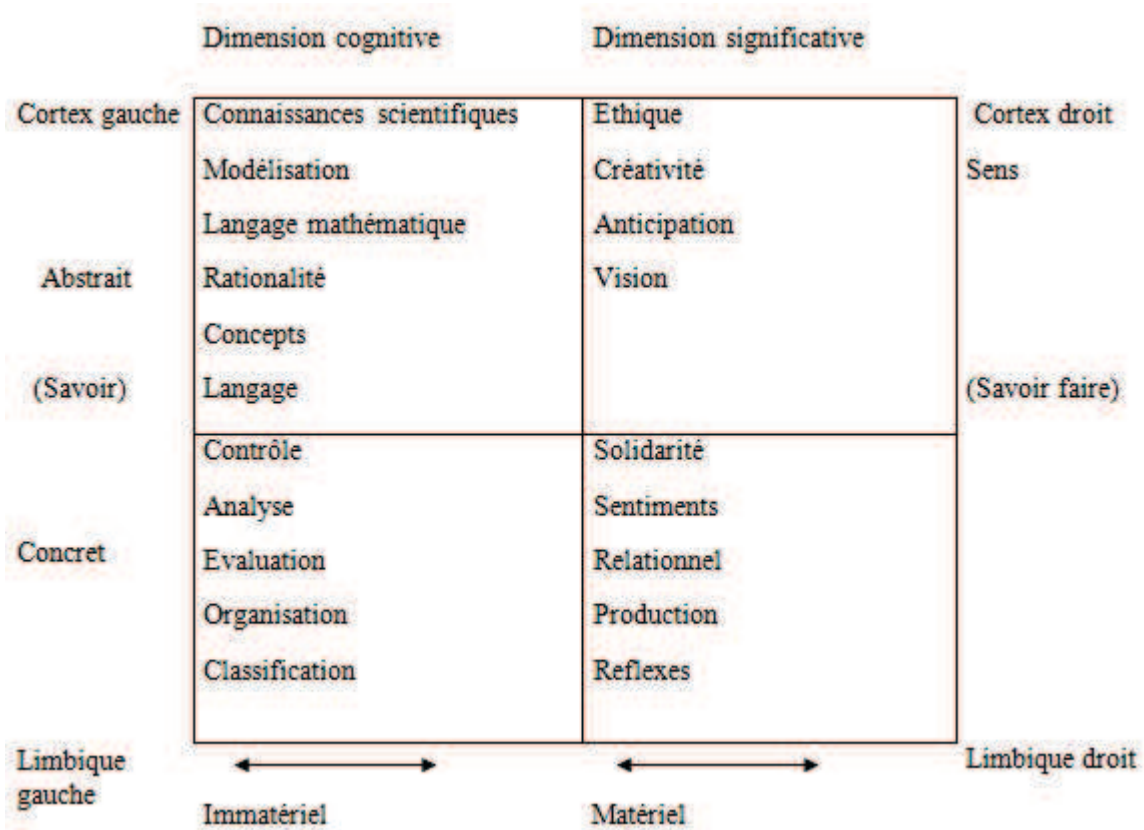


FIGURE 24: *Le modèle référence de globalisation du vivant*

Les sciences cognitives s’attachent à étudier le fonctionnement de l’esprit dans le but de comprendre les éléments et les processus cognitifs mais quel est le lien avec les attitudes et de manière plus générale du comportement organisationnel ? Qu’en est-il de la cognition managériale ?

### 3.2 L’approche cognitive managériale et organisationnelle

L’École cognitive des organisations pose la question de la représentation mentale : « l’existence de structures mentales organisant la cognition est une condition sine qua non de la cognition stratégique » (Mintzberg H. et al. 1999, p.169), concept défini par Abric (1994, p.13) « comme une vision fonctionnelle du monde, qui permet à l’individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s’y adapter, de s’y définir une place ».

Schneider et Angelmar (1993) ont défini la cognition managériale comme suit : « les individus pensent (=psychologie cognitive), les managers sont des individus (= comportement organisationnel), c'est pourquoi ils doivent penser (= cognition managériale), et les managers pensent également dans l'organisation pendant qu'ils sont engagés dans différentes tâches organisationnelles (ex. : prise de décision stratégique et autres, négociations, évaluation de la performance, etc.) (= cognition dans l'organisation) » (Schneider S.C., Angelmar R., 1993, p.348).

Comme cela a été évoqué, le manager et dans ce travail de recherche, le dirigeant de l'entreprise familiale (composée d'individus) et au-delà les différents acteurs de cette dernière agissent en fonction d'un système de pensée élaboré à partir d'un certain nombre d'éléments dont les valeurs.

Selon l'approche cognitive des organisations, les décisions sont prises en référence à un contexte tel qu'il est perçu par les acteurs, l'environnement étant construit (Weick, 1979 ; Johnson, 1988 ; Laroche et Nioche, 1994). Les décisions sont donc prises en fonction du sens perçu par le dirigeant qui est le reflet de l'absence de séparation entre un intérieur (individu) et l'extérieur (environnement). Il existe une circularité entre le sujet et l'objet que Weick (1979) décrit par le concept d'enaction.

Weick faisant de la construction de sens un cadre théorique associe celle-ci à la surprise se justifiant par :

- Une difficulté des dirigeants ou décideurs à accorder à des résultats un historique.
- Une tendance des individus à alimenter leur imaginaire (de manière consciente ou non) prenant la forme d'anticipations ou de « clichés » sur le monde. Alors, les individus vont tenter de chercher un sens à chaque imprévu pour mesurer ou expliquer le décalage avec leurs attentes.

Selon Weick, la construction de sens est une manière d'expliquer les « imprévus » ou les interruptions prenant toute sa mesure dans la gestion des organisations qui regorgent de surprises. L'intérêt est non seulement dans le choix et la construction de ce sens mais également que ce choix soit suffisamment pertinent afin d'être anticipé permettant de prévoir les comportements.

De manière générale, la science cognitive des organisations distingue deux niveaux d'analyse (Schneider S.C., Angelmar R., 1993 ; Laroche H., Nioche J.-P. 1994 ; Lauriol J., 1998) :

- **Un niveau individuel ou managérial** : au niveau du décideur en s'intéressant au processus de formation de sa pensée influençant sa stratégie. Ainsi, elle étudie principalement le processus de décision.
- **Un niveau organisationnel ou collectif** où l'organisation est appréhendée en tant qu'un ensemble d'interactions sociales.

L'étude de l'organisation sous l'angle du processus cognitif est relativement récente, les chercheurs s'intéressant plutôt aux comportements et aux résultats pourtant résultante de ce processus complexe (Sims H.P., Gioia D.A. (dir.), 1986).

Ce faible intérêt pour la cognition managériale s'explique essentiellement par une carence de développement des outils d'analyse qui sont progressivement apparus dans les années quatre-vingt (Sims H.P., Gioia D.A. (dir.), 1986).

Ce courant de recherche perçu comme une approche non rationnelle peut être une bonne alternative aux modèles dits rationnels mais également compléter les vides de ces théories (Porac J.F. et al. 1989).

Ce champ s'est véritablement développé durant les années 90 dans le cadre l'étude du processus de décision et de la formation des stratégies (cité dans Lauriol J., 1998). Ainsi, « De janvier 1987 à août 1994, 156 articles scientifiques ont porté au moins partiellement sur l'étude d'un processus, d'un produit, d'une prédisposition ou d'un procédé d'ordre cognitif, et cela dans le cadre d'une recherche sur la PME ou l'entrepreneuriat » (Cossette P., 2000, p.21).

Walsh en 1995 s'est intéressé de près à la recherche sur la cognition managériale et organisationnelle confirmant la diversité et la richesse de ce courant et depuis les sciences de gestion ne cessent de faire appel à cette science pour les questions relatives à la prise de décision managériale, de perception de l'environnement etc... De cette réflexion est apparue un véritable courant de recherche de cognition managériale qui « s'intéresse aux processus de production et d'acquisition de la connaissance et aux effets que cette acquisition exerce sur le comportement et l'action du décideur » (Lauriol J., 1998, p.321).

Les recherches en cognition managériale se sont dans un premier temps intéressées à la cognition au niveau individuel avant de se pencher le niveau organisationnel (Laroche H., Nioche J.P., 1994).

L'avancée de la recherche sur la cognition managériale s'est concrétisée par l'élaboration de trois modèles principaux à savoir : les modèles cognitiviste, connexionniste et socio-cognitif.

Ces modèles suggèrent trois niveaux d'analyse :

- Le modèle cognitiviste ou modèle de cognition managériale centré sur l'individu et le mode d'organisation de sa pensée. Les cartes cognitives et les schèmes mentaux sont les principaux outils de ce modèle (Lauriol J., 1998).
- Le modèle connexionniste ou cognition organisationnelle centré sur l'organisation et à son action et selon lequel il existerait des structures cognitives centrales à l'organisation. Dans cette approche, c'est l'action qui contraint la cognition. L'individu, contrairement au modèle précédent n'est qu'un élément dans le collectif (Lauriol J., 1998).
- Le modèle socio-cognitif dans lequel les organisations sont perçues comme des entités sociales au sein desquelles le processus cognitif est fortement influencé par le milieu social dans lequel il évolue et que l'on ne peut ignorer (Sims H.P., Gioia D.A. (dir.), 1986).
- L'approche socio-cognitive ne tient compte ni de la cognition managériale au sens individuel ni de la cognition organisationnelle, mais plutôt une cognition basée sur les processus interindividuels où l'activité cognitive s'inscrit dans un contexte de relations entre membres d'une structure sociale (Cossette P., 2004).

	<b>Cognition managériale (contenu)</b>	<b>Cognition organisationnelle (processus)</b>	<b>Cognition sociale (social)</b>
<b>Nature de la cognition</b>	Traitement de l'information	Processus de production de sens dans l'interrelation	Processus par lesquels les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale
<b>Processus</b>	Stockage, récupération, assemblage des données déclaratives et procédurales	Organiser, enaction et production de sens	Objectivation, ancrage, polarisation
<b>Structures</b>	Cartes cognitives	Cartes causales, composites, paradigmes, scripts	Structure imageante, Pensée : conduite sociale
<b>Logiques de fonctionnement cognitif</b>	Computation pensée : Action : cognition	Réduite l'équivocité pour trouver un sens plausible  Action : cognition	Résolution de conflits sociocognitifs  Action : cognition
<b>Individu cognitif</b>	Le décideur est un information'sworker	Collectif (le groupe dirigeant, une coalition)	Sujet réflexif
<b>Relation individuel/cognitif</b>	Non pertinent	Interaction Double interaction	Interaction sociale comme rapport social (système conflictuel ou coopératif de relations sociales)
<b>Représentation</b>	Mémoire de processus Concept et relation de causalité, d'identité	Collective ou mentale	Représentations sociales
<b>Orientation théorique</b>	Psychologie cognitive	Cognition distribuée, Behaviourisme social Néo-behaviourisme	Psychologie sociale cognitive

TABLE 4: *Les cognitions managériale, organisationnelle et socio-cognitive*

**Source : Traduction Lauriol , J. ( 1998) p326**

Ainsi, étudier les acteurs de l'organisation sous l'angle de la cognition managériale s'avère intéressant à double titre. En premier lieu, il s'agira de comprendre les mécanismes de pensées du dirigeant et ses représentations mentales (ou des



autres acteurs) afin d'en dégager dans un second temps d'éventuelles caractéristiques sous forme de profils.

L'individu est un acteur doté de perceptions propres lui conférant sa propre vision du monde et de la réalité et permettant de réguler ses relations avec les individus et son action. Le schéma mental est donc un élément essentiel guidant le comportement et la prise de décision et les représentations mentales se construisent à partir d'expériences antérieures qui vont préfigurer les actions futures et vont servir au décideur de guide pour l'action (Lauriol J., 1998).

Les représentations mentales ainsi établies serviront de base pour le futur et faciliteront car la connaissance ainsi structurée, l'information reçue deviendra prévisible et la résolution de problèmes en sera facilitée (Walsh J.-P., 1995).

Par ailleurs, ces représentations sont de deux ordres : elles sont à la fois cognitives et sociocognitives, l'aspect social jouant un rôle important.

En effet, la composante cognitive crée un processus cognitif et la composante sociale pourra générer des règles pouvant s'avérer différentes de celles générées par la composante cognitive.

Dans le présent travail de recherche c'est en priorité tout la cognition managériale qui sera privilégiée. En effet, l'un des objectifs assigné étant l'élaboration de profils généraux de dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes, il paraît évident que c'est avant tout la compréhension des représentations mentales de ceux-ci qui est essentielle.

Comme cela a déjà été souligné les individus présentant des expériences culturelles et environnementales différentes vont avoir des modèles différents d'interprétation de leur environnement (Denzau A.T., North D.C., 1994). Les schèmes sont donc essentiels pour expliquer les comportements. Par ailleurs, l'entreprise familiale tunisienne dans son ensemble fera l'objet d'une analyse détaillée à travers l'étude de cas.

Schermerhorn J.R. et al. 2002 ont répertorié les principaux facteurs d'influence du processus de perception :

- L'agent perceptif : ses connaissances antérieures, ses expériences vécues, ses besoins, ses motivations personnelles, ses valeurs intrinsèques, ses attentes, sa personnalité, ses.
- Le cadre de perception : l'environnement matériel, social ou organisationnel modifie également la perception.
- L'objet perçu : le contraste, l'intensité, la discrimination figure et fond, la taille, le mouvement, la répétition, la nouveauté sont autant de variables il existe de nombreuses variables qui peuvent influencer sur la perception de l'objet.

L'individu peut se trouver rapidement face à une multitude d'informations complexes à traiter. Il aura alors recours à des structures de connaissances simplifiées afin de prendre sa décision. « La réalité ne peut pénétrer dans notre esprit que par l'intermédiaire des filtres de notre structure cognitive » (Cossette P., 2004, p.17) et les décideurs ont recours à des structures de connaissances simplifiées pour faire face à cet environnement complexe (Daft R.L., Weick K.E., 1984).

Dans l'intention de comprendre et gérer un environnement lui paraissant complexe, le décideur aura recours au processus perceptuel appelé heuristique (Schwenk C.R., 1984). « Ce que nous avons besoin de découvrir c'est jusqu'à quel point une représentation peut être simplifiée avant de perdre son utilité fonctionnelle » (Walsh J.-P., 1995, p.303).

S'il est considéré que les décisions des dirigeants sont dictées selon des schèmes de perception qui leur sont propres, il est supposé que des biais cognitifs peuvent alors apparaître et traduisant un écart entre ce que la pensée devrait être et ce qu'elle est.

Cette perception personnelle du dirigeant serait de nature à créer des biais, à savoir « une distorsion (déviations systématiques par rapport à une norme) que subit une information en entrant dans le système cognitif ou en sortant. Dans le premier cas le sujet opère une sélection des informations, dans le second, il réalise une sé-

lection des réponses » (Le Ny J.-F. 1991, [s.p.]).

« Alors que certains auteurs ont montré que la simplification de la réalité, et par là même sa déformation, sont indispensables et ne remettent pas fondamentalement en cause la pertinence des décisions stratégiques, d'autres, recourant au terme de biais cognitifs, ont estimé que certaines propriétés du traitement de l'information par les dirigeants étaient susceptibles d'engendrer des erreurs stratégiques et ainsi de menacer la performance de l'organisation » (Dornier R., 2004b, p.27).

Ce qui permettrait certes d'affiner l'analyse de l'importance relative des impacts des différents facteurs individuels (éducatifs, interpersonnels) et culturels sur la décision de transmission du dirigeant de l'entreprise familiale, mais le plus important résultat escompté consiste à croiser ces facteurs considérés comme exogènes aux facteurs endogènes de la propre personnalité du dirigeant dont il pourrait dissimuler sciemment ou inconsciemment certains aspects.

En effet, en recherchant les corrélations entre styles de management et certaines composantes des profils de personnalité de ce dernier, il sera possible déduire en cas de récurrence des cohérences entre certains traits du profil de la personnalité du dirigeant avec le style de management qu'il aurait adopté, les impacts relatifs de certains facteurs.

Ce faisant, il est possible d'esquiver lors des entretiens les questions sensibles ou gênantes dont principalement les valeurs concernant certains traits de la personnalité profonde de ce responsable pour les déduire du style de management qu'il applique, ou tout au moins qu'il affectionne. Ce qui constitue pour une tentative de compréhension de ses convictions intimes à travers ses composantes managériales.

Plus encore, cette stratégie permettrait d'identifier les catégories de facteurs les plus déterminants dans ses décisions majeures qu'il n'est pas obligé de révéler, et même si elle ne permet pas de vérifier la cohérence entre profil de personnalité et style managérial, elle ne nous rapprocherait pas moins de la réalité.

Il sera tenté tout au long de ce travail de recherche de dépasser le stade de « concept », pour proposer une méthodologie dynamique reposant sur un certain nombre de modèles de référence qui seront présentés dans la seconde partie lors de l'élabora-



tion des cartes cognitives.

### **Conclusion de la partie :**

Les deux premiers chapitres ont pour principal objectif de comprendre en quoi l'entreprise familiale tunisienne est si différente de son homologue occidental et en quoi cela pourrait induire une transmission qui se déroulerait de manière particulière.

La revue de la littérature portant sur le modèle de transmission des entreprises familiales d'inspiration anglo-saxonne analyse la transmission, tant du point de vue de la planification, que du processus de succession et de la transmission du patrimoine et du pouvoir.

« Processus composé d'étapes et d'événements s'échelonnant dans le temps et nécessitant une préparation, une démarche volontariste aboutissant à l'élaboration (...) d'un « plan transmission ». Dès lors, la condition de résolution du double problème de la transmission du pouvoir et du capital-actions de l'entreprise peut être appréhendé comme un véritable « plan stratégique » (R.L. Cazalet 1993).

R. Donckels, K. Hoebeke (1989) précisent d'ailleurs que « c'est justement parce qu'aucun plan de succession n'a été établi que la plupart des entreprises familiales de la « première génération » ne survivent pas à leur fondateur » (p. 23).

Cela laisse sous-entendre que les membres familiaux et leurs attentes, les variables socio-économiques, le cadre législatif ont une importance capitale dans la réussite de la transmission, d'où l'importance de la planification et l'élaboration d'un plan de transmission.

Ces trois étapes clés de la réussite du passage de relai portent néanmoins sur des entreprises familiales ayant une configuration qui pourrait s'éloigner quelque peu des entreprises familiales tunisiennes.

Certes la transmission des entreprises familiales dans les sociétés occidentales justifie l'élaboration d'outils d'analyse et de planification facilitant la transmission mais de tels outils ne semblent pas adaptés au contexte tunisien, tel qu'il a été décrit dans le second chapitre de cette partie.

Actuellement, la transmission des entreprises familiales tunisiennes représente une véritable préoccupation. Cela se vérifie à travers la multiplication des débats

et des conférences portant sur le sujet. A cela, il faudrait ajouter les incitations fiscales mises en place par l'État ainsi que l'intérêt croissant de la bourse à l'égard de ce type d'entreprises représentant la majorité du tissu économique tunisien.

Malgré tout cela, il y a un constat indéniable : celui du déclin et de la disparition progressive des entreprises familiales tunisiennes que certains imputent à la révolution de 2011 ayant affecté l'économie tunisienne. Mais il convient de rappeler, à juste titre, que ce travail de recherche a débuté bien avant cette date, et ce constat était d'ores et déjà d'actualité et n'a fait que s'accroître avec ces événements.

Enfin, face au constat d'un mécanisme culturel aux multiples facettes, le recours à l'approche cognitive est apparu comme une évidence. La présentation de l'évolution de la recherche en cognition managériale et organisationnelle et l'exposition de ses principaux concepts illustre la richesse d'une telle approche et clarifie l'image de l'acteur dans l'organisation.

Il a paru, en effet essentiel, d'exposer en détail les fondements de la cognition managériale, ceci afin de comprendre la pertinence et les buts d'une approche cognitive de l'organisation telle qu'elle est présentée dans la partie empirique de cette recherche.

La spécificité de la gouvernance de la transmission des entreprises familiales ainsi dégagée du cadre théorique exploré permet d'effectuer une étude empirique à travers deux grands axes se complétant parfaitement, constituant l'une des originalités de cette recherche.

Dans la seconde partie, il s'agira, dans un premier temps, d'analyser la spécificité de la transmission des entreprises familiales à travers six études de cas. Puis dans un second temps, il faudra tenter de dresser des profils de dirigeants par l'élaboration de cartes cognitives.

## **Deuxième partie**

# **Étude empirique de la transmission des entreprises familiales en Tunisie**

*Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un scientifique toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi, rien n'est donné. Tout est construit.*

Bachelard G., *La Formation de l'esprit scientifique*, Vrin, 1938, p. 14.

C'est précisément dans la seconde partie de ce travail de recherche qu'il faudra, à travers les investigations, trouver des réponses à la problématique centrale, objet de divers questionnements.

L'originalité de cette recherche dans sa dimension empirique est qu'elle se décompose en deux volets :

- Un premier volet analysant le processus de transmission dans le cadre d'études de cas.
- Un second volet visant plus particulièrement les dirigeants d'entreprises familiales en vue de comprendre leurs mécanismes comportementaux en rapport avec la décision de transmission. Cet aspect sera étudié à travers une vision cognitive se matérialisant par la réalisation de cartes cognitives.

Pour ce faire, la seconde partie de ce travail de recherche se déroulera en trois phases :

- Un quatrième chapitre qui se consacrera à l'approche méthodologique et la stratégie de recherche.
- Un cinquième chapitre traitant de l'analyse des six cas retenus.
- Un sixième et dernier chapitre consacré à l'élaboration de cartes cognitives.

Le processus de réflexion destiné à produire une connaissance du phénomène observé dans le cadre d'une démarche scientifique, la question de la méthodologie et de la stratégie de recherche s'imposent nécessairement.

# Chapitre 4

## Démarche méthodologique et stratégie de recherche

### Sommaire

---

<b>4.1 Le Positionnement épistémologique . . . . .</b>	<b>173</b>
4.1.1 Le débat positivisme / constructivisme . . . . .	174
4.1.2 La méthode d'élaboration de la connaissance et la posture épistémologique . . . . .	178
<b>4.2 Le modèle de recherche . . . . .</b>	<b>183</b>
4.2.1 La planification de la succession . . . . .	185
4.2.2 Le processus de succession . . . . .	185
<b>4.3 La stratégie de recherche . . . . .</b>	<b>187</b>
4.3.1 Le choix de la méthode des cas . . . . .	192
4.3.2 La démarche de recueil des données et la sélection des cas .	196
4.3.3 L'analyse des données . . . . .	209
4.3.4 Présentation des cas . . . . .	212

---

Le choix méthodologique, qui s'impose naturellement au chercheur, est avant tout conditionné par la question de recherche de départ.

Selon Lecourt (2003, p. 368) « pour anticiper ce qui de l'inconnu est susceptible d'être acquis à la connaissance, la pensée scientifique doit inlassablement prendre le risque d'interroger le réel en fonction d'un possible dont elle sollicite les virtualités par la pensée et l'expérimentation ».

La production de connaissances est donc un processus complexe appelant différents questionnements sur le pourquoi, le comment, justifiant un certain positionnement épistémologique et une démarche scientifique particulière. L'analyse de la littérature révèle une importance accrue accordée à la question épistémologique scindant la recherche en deux « camps », les positivistes et les qualitatifs.

## 4.1 Le Positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique vise à préciser de manière claire la conception de la connaissance du travail de recherche. Ce questionnement n'a pas uniquement un aspect purement méthodologique mais prend la forme d'une réflexion plus large sur la justification de la connaissance dans son ensemble.

Piaget définit l'épistémologie (1967, p. 6) : comme étant l'étude de la constitution des connaissances valables.

Elle est « l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des diverses sciences, destinée à déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective. » Lalande (1947, p.93). Ainsi, « Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable ».<sup>1</sup>

---

1. Perret V. Séville M., in Thiétart et coll., 2003, p.13

Tout chercheur adopte une position, qu'elle soit explicite ou non, quant à la nature de la réalité et la connaissance, influencée par de grands courants de pensée sur lesquels ce dernier pourra s'appuyer.

Le chercheur souhaitant explorer une recherche nouvelle, ou se concentrer sur une recherche déjà existante, devra se pencher sur divers aspects portant sur les données elles-mêmes, ou encore sur la validité ou la pertinence des résultats. Cette observation légitimera le positionnement épistémologique adopté ainsi que sa pertinence « à défaut de quoi le chercheur se condamne à faire de la science sans conscience »<sup>2</sup>

Il existe ainsi plusieurs approches dans le processus de l'élaboration de la connaissance qui vont dépendre essentiellement de la nature de la recherche : explicative, descriptive ou prédictive.

Moriceau (2000) évoque le débat classique quantitativiste / qualitatif qui laisse supposer que la question positivisme/ constructivisme est encore d'actualité opposant deux grands paradigmes épistémologiques.

#### **4.1.1 Le débat positivisme / constructivisme**

Il est vrai que dans le cadre de cette recherche, cette question de l'opposition entre ces deux paradigmes a soulevé un certain intérêt dans la mesure où après tant d'années, les chercheurs scindent encore la connaissance en deux courants.

De manière générale, le positivisme attribué à Auguste Comte (1798-1857) incarne les « sciences naturelles sociales »<sup>3</sup>. Il se base sur les seuls faits d'observation, accordant une place importante au raisonnement « les sciences s'efforcent, en utilisant la mathématisation, de relier entre elles de façon aussi simple que possible les données expérimentales »<sup>4</sup>.

La vision constructiviste est quelque peu différente dans la mesure où, « la réalité reste inconnaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement » (Perret, Séville in Thiétart et coll., 2003). Cette réalité sera atteinte à travers l'expérience et une certaine représentation du monde, aux inten-

---

2. Dépelteau F., 2000, p.12

3. Lee, A., 1999, pp. 29-34

4. Begin, R., 1997, pp. 10-16

tions, aux valeurs ? « La science ne cherche pas à découvrir les nécessités (les lois de la nature) à laquelle serait soumise une réalité indépendante de l'observateur », mais « actualiser les possibles,... préexistants ou nouveaux ». (Le Moigne, 1990).

Moriceau (2000) a soulevé cette question essentielle en termes de validité externe notamment précisant que les résultats obtenus dans le cadre d'une démarche qualitative relèveraient de la répétitivité que cette démarche permet, les rapprochant ainsi de la démarche quantitative. L'étude de cas serait donc une autre forme « permettant d'aboutir à la même chose, à des lois générales gouvernant les organisations ».

Ces deux approches pouvant paraître paradoxalement opposées, il est parfois communément supposé que les outils de recherche de nature quantitative seront exclusivement réservés aux positivistes et inversement, les outils qualitatifs attribués aux constructivistes. Or, ces outils ne font l'objet d'aucune exclusivité, mais peuvent être utilisés par les uns et les autres.

Après avoir énoncé l'hypothèse ontologique sur la nature de la réalité que ce travail se propose d'étudier et sur les conditions de production et de validation de la connaissance produite, il convient de répondre aux questions qui concernent le "comment".

Il s'agit de réflexions relatives aux dispositifs méthodologiques de recherche qui vont déterminer la validité et la fiabilité des connaissances engendrées par le développement d'un projet de recherche (Lauriol, 2001).

Le choix de la méthode d'analyse des données relève en fait d'un large débat épistémologique entre les partisans des méthodes quantitatives et ceux des méthodes qualitatives. Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999) montrent la neutralité des outils d'analyse qualitatifs et quantitatifs pour expliquer le positionnement épistémologique de la recherche.

La position privilégiée dans cette recherche rejoint l'idée développée par Martinet (1990) selon laquelle "admettons plutôt le pluralisme méthodologique contrôlé ? aucune méthode n'a a priori, le monopole de la rigueur et de la raison ? qui veille au travail conceptuel, à l'explication de ses présupposés, à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements entre



termes théoriques et termes empiriques, à la communicabilité des énoncés ?".

Cependant, cette vision n'est pas la plus répandue, et le débat reste plus que jamais d'actualité.

Pour les positivistes (radicaux), la réalité existe en soi, elle possède une essence propre.

Le chercheur peut donc tenter de connaître cette réalité extérieure à lui puisqu'il y a indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe. Cette indépendance permet aux positivistes de poser le principe d'objectivité selon lequel l'observation de l'objet réel par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet.

Dans les paradigmes rivaux, interprétativistes et constructivistes, la réalité reste difficile à atteindre dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité d'y accéder directement.

Il semble difficile d'affirmer, à l'instar des positivistes radicaux, que les données mesurent une réalité indépendante à la fois du chercheur et du répondant.

Il est en effet difficile d'envisager la neutralité du chercheur vis-à-vis de la donnée collectée.

En ce sens, Pourtois et Desmet (1988) soulignent que le répondant se fait sa propre représentation de l'objectif de l'enquête et formule ses réponses non pas en fonction de ce qu'il pense réellement, mais en fonction de l'idée qu'il se fait de l'utilisation ultérieure de ses réponses.

Le tableau ci-dessous, résume le nom des principaux courants épistémologiques.

Description du courant	Tendance pédagogique
<b>Rationalisme (17<sup>e</sup> siècle)</b> Toute connaissance valide provient essentiellement de l'usage de la raison	Insister sur l'importance de la rationalisation au détriment de l'expérimentation.
<b>Empirisme (18<sup>e</sup> siècle)</b> Toute connaissance valide provient essentiellement de l'expérience	Insister sur l'importance de l'expérimentation au détriment de la rationalisation
<b>Constructivisme (20<sup>e</sup> siècle)</b> Les connaissances scientifiques (observations et modèles) sont des constructions subjectives qui ne nous apprennent rien de la réalité.	Reconnaître l'importance complémentaire de l'expérimentation et de la rationalisation en insistant sur la démarche scientifique qui fait progresser la science.
<b>Constructivisme (20<sup>e</sup> siècle)</b> Les connaissances scientifiques (observations et modèles) sont des constructions subjectives qui ne nous apprennent rien de la réalité.	Insister sur le caractère arbitraire ou subjectif des modèles scientifiques en encourageant l'élève à construire ses connaissances.
<b>Réalisme (20<sup>e</sup> siècle)</b> Les modèles scientifiques sont des constructions destinées à prédire certains aspects d'une réalité objective qui existe indépendamment de l'observateur.	Insister sur la différence entre les modèles, qui sont construits par les scientifiques, et la réalité, qui existe indépendamment des modèles. Les modèles sont des approximations successives de la réalité.

TABLE 5: *Courants épistémologiques*

Source : Martin RIOPEL, *Épistémologie et enseignement des sciences*, Université de Montréal

Largeault (1993) disait que : un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement ?.

Ainsi, dans une telle configuration, la méthode de construction ne sera plus le fruit de l'application d'une norme du vrai mais se réfèrera à une norme de faisabilité.

Le Moigne (1995) a formulé deux hypothèses quant à ce paradigme :

- Une Hypothèse phénoménologique : irréversibilité de la cognition, de statut du temps et de l'action. C'est le sujet qui joue le rôle essentiel dans la production de la connaissance.
- Une Hypothèse téléologique : le comportement cognitif du sujet connaissant est central, mais il faut ajouter à cela le fait que le sujet a son propre but, sa propre finalité dans le travail de recherche.

Dans ce travail de recherche, même s'il est soutenu que la réalité existe et n'est pas qu'invention, il n'est cependant pas possible d'affirmer que les données sont "froides" (Girin, 1996). En fait, une grande partie de cette étude repose sur la mesure d'attitudes et d'éléments perceptuels tels que les motivations, les valeurs ? Le cadre positiviste ne semble pas adapté à ce sujet de recherche. En effet, l'approche déterministe suppose, soit que les actions humaines sont totalement déterminées par les prédispositions des individus, soit que ces dernières sont totalement soumises à un déterminisme social.

#### 4.1.2 La méthode d'élaboration de la connaissance et la posture épistémologique

Dans le cadre de cette recherche un intérêt sera particulièrement porté au dirigeant propriétaire perçu comme un acteur oeuvrant dans un contexte familial qui détermine en partie ses décisions et ses actions.

L'étude de cet acteur familial tend à expliquer pourquoi les entreprises familiales adoptent un certain comportement lors du moment crucial de leur transmission.

Du fait qu'il é été supposé qu'il était difficile d'accéder d'une façon objective à la réalité, la position du chercheur constructiviste sera adoptée dans ce cas, qui, selon Rispal (2002), se concentre sur des représentations de la réalité traduisant l'expérience de sa relation au monde.

Dimension épistémologique dominante	Éléments structurants	Principes de validation
Appréhension de la réalité	Négation du présumé ontologique	Enseignabilité Adéquation
Mode de la génération de la connaissance	Co-construction des problèmes avec les acteurs (inter relation sujet/objet)	
Statut de la connaissance produite	Construction d'artefacts (orientation pragmatique)	

TABLE 6: *Les éléments structurants et critères de scientificité du constructivisme*

Source : Charreire et Huault, 2001

Le débat classique constructivisme/ positivisme semble dépassé au sens de David (1999), à savoir que l'opposition des démarches inductives aux démarches hypothético déductives découle de la fausse association de ces premières aux épistémologies constructivistes et des secondes aux épistémologies positivistes.

Afin de fédérer les différentes approches méthodologiques, l'auteur propose de dépasser cette opposition classique et considérer une boucle récursive abduction, déduction, induction. La boucle récursive permet de considérer les raisonnements inductif et déductif comme complémentaires. De ce fait, déduction et induction ont chacune une place distincte et complémentaire l'une de l'autre dans le cadre de ce travail de recherche.

La déduction est avant tout un moyen de démonstration (Grawitz, 1996). Selon la déduction constructive, la conclusion, tout en étant nécessaire comme celle de la déduction formelle, constitue un apport pour la connaissance (Thiétart, 2003). L'induction, par contre, est une inférence conjecturale qui conclue de la régularité observée de certains faits.

Afin d'explorer les différentes démarches de recherche, David (1999) propose de transformer le tableau de Koenig (1993) afin de dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme comme suit :

		Objectif	
		<i>Réalité donnée</i> Construction mentale de la réalité	<i>Réalité construite</i> Construction concrète de la réalité
Démarche	<i>Réalisme fort</i> Partir de l'observation des faits	<b>Observation participante ou non</b> Elaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	<b>Recherche action – étude clinique</b> Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même.
	<i>Réalisme faible</i> Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée	<b>Conception de modèles de gestion</b> Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement.	<b>Recherche intervention</b> Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complet

TABLE 7: *Le positionnement épistémologique*

Source : David (1999)-en italique les propositions de Koenig (1993)

On distingue alors, d'une part, entre objectif de construction mentale et objectif de construction concrète, au lieu de réalité donnée et réalité construite, et d'autre part entre une démarche qui partirait de l'observation des faits, et une démarche qui partirait d'un modèle au lieu de réalisme fort et faible.

La position adoptée ainsi que la démarche de recherche conduisent à situer cette recherche plutôt sur la partie gauche du tableau où la construction relève de la représentation que l'on a d'une réalité existante.

Quant au second critère qui oppose une démarche qui part de l'observation des faits à une démarche qui part d'un modèle, ce travail se positionnera sur la ligne supérieure du tableau dans la mesure où le présent projet de connaissance vise l'élaboration d'un modèle de fonctionnement du système étudié.

En référence à l'analyse typologique de Koenig (1993), ce projet de connaissance suit une logique de découverte qui suppose qu'un ordre caché existe et qu'il est possible de le révéler.

Les recherches inductives présument que l'on découvre sur le terrain des régularités à partir de cas particuliers. Le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification des objets raisonnés par l'expérience (Wacheux, 1996).

Les apports de la littérature et la déduction servent de guide sur le terrain pour collecter les données. La mise à l'épreuve de la théorie passe alors par un aller et retour constant entre les faits observés et la connaissance conceptuelle du phénomène étudié.

Cette recherche s'inscrira dans le cadre du raisonnement de Charles S. Peirce, philosophe ayant développé la théorie de l'abduction. En effet, comme cela a été d'ores et déjà évoqué ci-dessus et sera développé de manière plus détaillée dans la seconde partie de ce travail, les hypothèses de recherche seront le fruit d'une étude empirique préliminaire permettant de relier induction et déduction dans un processus de construction de connaissance. Ainsi, Charles S. Peirce reprend les trois types de raisonnements couramment utilisés à savoir la déduction, l'induction et l'abduction selon la formule : « étant donné un fait B et la connaissance que A implique B, A est une abduction ou une explication de B ». Il s'agit là d'un processus



de construction du savoir dans lequel l'abduction guide l'induction apportant de nouvelles connaissances.

Ce travail se situe dans une posture constructiviste compte tenu de la nécessaire immersion dans un univers d'observation dans lequel il conviendra de développer une certaine intelligence du contexte en s'imprégnant du langage des acteurs (L. Hudson, J.L. Ozanne 1988).

L'abduction est une étape fondamentale de toute production scientifique. En tant que processus d'interprétation c'est la seule forme de raisonnement qui permette de générer des idées nouvelles (David A., 2001).

Trois niveaux d'abduction peuvent être distingués : l'abduction quasi automatique, l'abduction non automatique et l'abduction qui demande une certaine part d'invention. Ce troisième niveau peut lui-même être divisé en deux types.

On a alors un premier type qui utilise les principes de l'analogie ou de la métaphore et un second type qui correspond à « une créativité plus radicale » (David A., 2001, p.88). Avec ce degré élevé d'interprétation il faut porter une attention toute particulière à la formulation des hypothèses ou propositions qui en découlent afin d'éviter que ces dernières soient scientifiquement « douteuses ». La formulation de propositions devient alors une démarche itérative et fortement liée aux données (Yin R.K., 1990).

### **Conclusion de la section :**

La déduction dans le cadre d'une approche positiviste est une démarche qui débute avec des analyses théoriques, desquelles découleront des hypothèses testables et vérifiables sur le terrain, à partir d'un échantillon représentatif. Quant à l'approche constructiviste, implique que l'on découvre sur le terrain des constances à partir d'un certain nombre de cas particuliers. L'observation du terrain donne lieu à une formalisation théorique pour construire une classification raisonnée des objets par l'expérience (Wacheux, 96)<sup>5</sup>.

Ainsi, la première section de ce chapitre a permis de situer cette recherche de manière claire dans un positionnement épistémologique de nature constructiviste au

---

5. WACHEUX F., « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Préface de ROJOT J., Ed. Economica, Paris, 1996, 290

sens de Piaget (1967).

La recherche est un processus de construction de connaissances avant d'être un résultat, et l'esprit humain, dans son activité cognitive, ne sépare pas aisément le connu et la connaissance. Les épistémologies constructivistes fondent la construction de la connaissance sur l'hypothèse de la faisabilité cognitive. Ce positionnement est sans doute le plus adapté à ce travail qui se propose d'étudier la transmission des entreprises familiales dans un environnement spécifique dans lequel la culture joue un rôle essentiel guidant le comportement des acteurs dans ce processus.

En outre, l'intérêt même d'une recherche est de produire des connaissances qui sont susceptibles de fournir des conseils, mais également de produire des réponses concrètes aux problèmes complexes auxquels sont confrontés les dirigeants. Ces différentes considérations épistémologiques et méthodologiques invitent à concevoir une démarche qualitative telle qu'elle sera présentée dans le paragraphe suivant.

Ce choix étant clairement établi, il est important de présenter la stratégie de recherche adoptée afin de répondre à ce questionnement.

Dans une vision constructiviste, la réalité est le fruit d'interprétations qui se construisent par le biais d'interactions (M.Girod-Séville, V.Perret 1999). La construction de connaissance résulte d'une immersion dans le contexte d'observation afin de s'imprégner de l'environnement à travers le langage des acteurs (L.Hudson, J.L.Ozanne 1988).

Dans le cas présent la question qui se pose est celle de comprendre pourquoi, malgré de réels efforts des pouvoirs publics de sauver les entreprises familiales tunisiennes, le déclin de celles-ci se poursuit-il ?

Les raisons profondes ne seraient-elles pas à rechercher ailleurs ? Le contexte culturel tel qu'il a été analysé ne serait-il pas la raison principale de cet état de fait ?

C'est ce constat qui a justifié la problématique de recherche suivante :

Dans quelle manière et dans quelle mesure le facteur culturel exerce-t-il une influence sur le phénomène de transmission des entreprises familiales en Tunisie ?

Ce questionnement résulte d'un va-et-vient entre la revue de la littérature et les premières observations du terrain ont permis l'élaboration d'un modèle de recherche dont les études de cas révéleront le degré de pertinence.

## 4.2 Le modèle de recherche

Afin de répondre à la problématique centrale, compte tenu des différentes étapes de la transmission ainsi que des spécificités culturelles observées, plusieurs d'objectifs ont pu être posés :

- De quelle manière le facteur culturel freine-il la planification de la succession des entreprises familiales tunisiennes ?
- Dans quelle mesure le processus de succession est-il affecté par les facteurs culturels spécifiques à la Tunisie ?
- De quelle manière et dans quelle mesure le facteur culturel influence-t-il la transmission du patrimoine, du pouvoir et du leadership dans l'entreprise familiale ?

Ces différents facteurs conjugués affecteraient le système de transmission, qui, en conséquence, doit être spécifique au contexte dans lequel il évolue.

Le modèle de recherche proposé se décompose en deux axes principaux dont il faudra mesurer les interactions afin d'avoir une compréhension globale du phénomène de transmission des entreprises familiales en Tunisie.

Il se propose de conjuguer :

### **Les principaux facteurs culturels suivants :**

- La famille en tant que système familial complexe et spécifique au sens d'E. Todd (1999).
- Le flou, variable culturelle expliquant la dimension d'oralité dans lequel l'écrit est évité (R. Zghal, 1994)



- Les valeurs à la fois familiales, individuelles et organisationnelles (E.Todd, 1999, 2011) ainsi que les valeurs religieuses répertoriées.

**Avec le système de transmission constitué de deux étapes :**

- La planification de la succession (Santiago, 2000 ; Handler et Kram, 1988).
- Le processus de succession (Lansberg, 1988 ; Cadieux et Lorrain , 2000).

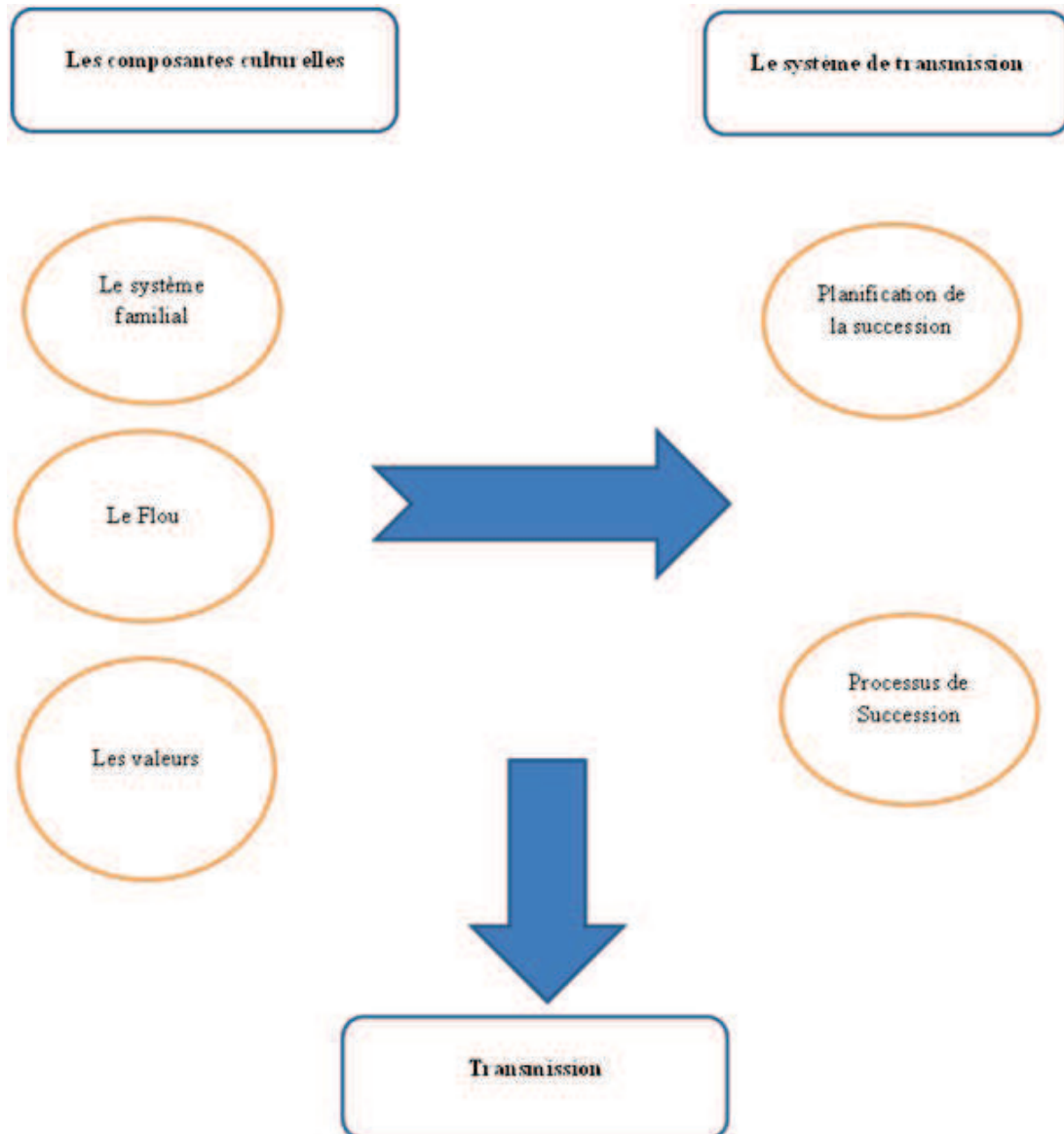


FIGURE 25: *Le modèle de recherche*

Le modèle de recherche tentera d'analyser les différentes interactions entre les facteurs culturels et le système de transmission tel qu'il a été défini.

### 4.2.1 La planification de la succession

Une transmission réussie est une transmission planifiée à l'avance, tel est le point de vue général. Or en Tunisie, la planification en tant que tel semble être un point particulièrement sensible à plusieurs niveaux.

A titre d'exemple, le modèle classique de planification (Santiago, 2000) conçu dans le cadre d'une dynamique familiale de type nucléaire, serait difficilement transposable à un système familial de nature communautaire dans lequel les acteurs se multiplient.

En second lieu, le trait culturel spécifique tunisien constitué par « le flou » tant individuel, qu'au niveau de l'organisation serait de nature à constituer un frein de taille à la planification de la succession. En effet, ce trait culturel « pivot » tel qu'il est qualifié par Zghal (1998), est caractérisé par une absence, ou une imprécision des règles claires et écrites dans l'organisation.

Enfin, les valeurs notamment religieuses expliqueraient la réticence vis-à-vis de l'établissement d'un testament, élément clé de la planification.

Ces trois constats permettent de formuler les propositions suivantes :

**P1 : Les facteurs culturels exercent une influence sur la planification de la transmission**

P1a : Le système familial exerce une influence sur la planification de la succession

P1b : Le flou freine la planification de la succession

P1c : Les valeurs et en particulier les valeurs islamiques affectent la planification de la succession.

### 4.2.2 Le processus de succession

Le processus de succession est l'un des points les plus étudiés par la littérature. Les deux personnages clés du processus de succession sont constitués le prédécesseur et le successeur qui doivent entretenir des relations harmonieuses nécessaire

à la réussite de celui-ci.

Le processus de succession peut être défini comme « l'ensemble des actions, des événements et des décisions organisés 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.20012).

Le système de transmission a un caractère multidimensionnel impliquant non seulement le transfert de la propriété et de la direction mais également la transmission psychologique, engageant la pérennité de l'entreprise familiale et dépendant principalement du dirigeant (Mouline.2000).

L'opération de transmission doit être appréhendée comme une décision stratégique supposant la participation croisée des différentes parties prenantes à la succession.

Le processus du transfert de la propriété n'évolue pas de la même manière, ni au même rythme que celui de la direction selon Hugron (1992). En effet, le transfert de la propriété entendu au sens de propriété matérielle et psychologique peut s'effectuer en plusieurs étapes ou en une seule fois lors du désengagement du prédécesseur alors que le transfert du pouvoir ou de la direction, s'effectue, quant à lui de manière évolutive au fil de la progression dans le processus de succession.

Le système familial peut affecter la transmission de la propriété psychologique et du pouvoir (C.Minialai, 2013). En effet, dans le cadre d'un système familial de type communautaire patrilinéaire à tendance patriarcale où l'autorité du père prédomine, les relations seraient de nature plutôt conflictuelle. Ajoutant à cela une multiplicité des acteurs dont les attentes sont à prendre en considération, la dynamique au sein du processus de succession n'en deviendrait que plus complexe.

Le flou tant au niveau individuel qu'organisationnel rend l'acte de transmission de la propriété difficilement envisageable sans cesse repoussé à plus tard. Cela peut également se vérifier au moment du transfert du leadership dans la mesure où la distribution des rôles n'est pas clairement établie. De plus, il pourrait entraîner un manque de clarté quant aux responsabilités assignées au successeur, quant au moment du retrait du fondateur et quant aux objectifs assignés à l'entreprise familiale.

Enfin, les valeurs en tant que système de croyances guidant l'action du prédéces-

seur, du successeur, ainsi que de toutes les parties prenantes exerceraient une influence sur le déroulement du processus de succession. Certaines valeurs trouvent leur origine dans la religion expliqueraient une possibilité de transfert du patrimoine à travers la loi coranique, pouvant aboutir soit à des inégalités successorales, soit à une absence de transfert du vivant du fondateur.

Ces différents constats ont permis de déduire les propositions d'hypothèse suivantes :

**P2 : Les facteurs culturels exercent une influence sur le processus de succession**

P2a : Le système familial exerce une influence sur le processus de succession

P2b : Le flou affecte à tous les niveaux le processus de succession

P2c : Les valeurs tiennent une place important dans le processus de succession.

Ce modèle de recherche établi à travers la revue de littérature et les premières recherches de terrain sera analysé dans le cadre d'une étude de six cas d'entreprises familiales tunisiennes.

### 4.3 La stratégie de recherche

L'objectif de cette section est de présenter la stratégie de la recherche dans son ensemble. La démarche abductive a été préconisée dans le cadre d'une approche constructiviste, ce qui laisserait supposer que l'approche qualitative qui sera privilégiée.

La recherche en sciences de gestion est caractérisée par deux grandes orientations : la construction ou le test d'un objet théorique. S'il s'oriente vers la vérification, le chercheur a une idée claire et établie de ce qu'il cherche.

A l'opposé, si le chercheur s'oriente vers une démarche exploratoire, caractéristique de la construction théorique, le chercheur ignore en grande partie la teneur de ce qu'il va mettre à jour (Charreire et Durieux, 2004).

Le choix entre une approche qualitative et une approche quantitative est davantage dictée par les critères d'efficacité par rapport à l'orientation de la recherche, à construire ou à tester.

Comme cela a déjà été noté, une démarche quantitative vise à prédire des phénomènes à partir de régularités, tandis qu'une démarche qualitative étudie en profondeur les phénomènes en acceptant la spécificité et les différences dans des contextes situationnels.

<b>Recherche Quantitative</b>	<b>Recherche Qualitative</b>
	Ontologie & Epistémologie
	Observer, écouter, échanger, lire, expérimenter et interpréter
Expliquer les phénomènes	Comprendre les phénomènes
<b>CORRELER POUR EXPLIQUER</b>	<b>SUIVRE POUR COMPRENDRE</b>
chiffres	mots et images
Relation entre variables	Relation entre concepts
Contacts indirects avec les phénomènes	Contacts directs avec les phénomènes
<b>DEDUCTION</b>	<b>INDUCTION</b>
Tester	Découvrir
Rigidité	Flexibilité
Vitesse	Lourdeur
Objectif	Subjectif
	Contextuel
Mathématiques	Psychologie : sentiments, émotions, processus d'apprentissage
Statistiques	Sociologie, anthropologie, dynamiques de groupe.

TABLE 8: *Résumé de Méthodes Qualitatives en Sciences de Gestion p3 Ecge-G3*

Source : Résumé de Méthodes Qualitatives en Sciences de Gestion p3 Ecge-G3  
 « L'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins expli-

cite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant ». (Paillé, 1996).

Le sujet de cette recherche s'inscrit dans des champs de littérature différents (entreprise familiale et famille, sciences cognitives, dimension culturelle et religieuse..). Il fait appel à des concepts relevant de l'anthropologie, de la psychologie ou encore de la sociologie. Dans ce cas, l'approche qualitative accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe (Thiétart, 2003).

Description, interprétation et classement, d'un côté, et le phénomène complexe d'un autre côté, le choix méthodologique s'oriente donc vers une approche qualitative. L'objet de recherche qualitative se construit progressivement, en lien avec le terrain, à partir de l'interaction des données recueillies et de l'analyse qui en est tirée et non seulement à la lumière de la littérature sur le sujet (Deslauriers et Kérisit, 1997).

Ce qui est recherché est la richesse du contenu, sa profondeur, sa diversité et sa qualité. Contrairement à la recherche quantitative, les échantillons de taille plus réduite ont un objectif différent. En effet, ce n'est pas la représentativité statistique qui est recherchée, mais la pertinence de l'échantillon eu égard à l'objet de l'étude (Evrard, Pras et Roux, 1997).

La démarche est donc plutôt de type exploratoire, caractéristique de la construction théorique.

La teneur de ce qui va être mis à jour est en partie ignorée. Dans l'approche qualitative, la question de recherche peut être modifiée à mi-parcours afin que les résultats soient vraiment issus du terrain (Stake, 1995). C'est ainsi que l'approche qualitative est classiquement liée à l'exploration.

En fait, le choix d'une méthodologie qualitative ne se fonde pas seulement sur la recherche de la récurrence mais sur la découverte et la valorisation de l'inédit. Cela favorise l'émergence d'explications à partir de données empiriques plutôt que d'insérer les données dans un cadre préalablement établi qui n'existerait pratiquement pas pour le présent sujet.

Cette méthodologie est particulièrement intéressante lorsqu'il s'agit d'explorer les mécanismes internes et dynamiques des organisations dans lesquelles les dimen-

sions comportementales sont au centre des préoccupations.

L'hétérogénéité des entreprises familiales et les formes diverses qu'elles peuvent prendre, nécessite de trouver des entreprises qui correspondent aux critères de ce sujet de recherche.

Il s'agit ensuite de recueillir l'accord et la collaboration du dirigeant, ce que ne permet presque pas l'échantillonnage statistique aléatoire.

Toutefois, la limite de l'approche qualitative réside dans le fait qu'elle s'inscrit dans une démarche d'étude d'un contexte particulier. De ce fait, le recours à l'analyse de plusieurs contextes nous permet d'accroître la validité externe d'une recherche qualitative selon une logique de réplication (Thiétart et coll, 2004).

Cependant, l'approche qualitative offre plus de garantie sur la validité interne des résultats. Elle permet d'accroître notre aptitude à décrire un système social complexe (Marshall et Rossman, 1989).

La recherche qualitative est riche en possibilité d'études :

- **La Groundedtheory ou la théorie ancrée** (Glaser et Strauss, 1967) : la théorie se crée à partir des données du terrain. La méthode est inductive et comparative, son l'objectif étant la découverte d'une théorie transposable à d'autres configurations à la différence des autres méthodes reposant sur une description pure et simple du terrain.
- **L'étude clinique** : observation de l'organisation sur une durée prolongée alliant diagnostic et thérapeutique (M.J Avenier, 1989) prenant la forme de recherche action ou recherche intervention.
- **La phénoménologie** : description et compréhension de l'expérience vécue et de la vérité. Elle fait davantage appel à l'intuition qu'au vécu constaté empiriquement. Au sens d'A.Mucchielli (1983), elle prendra la forme d'une introspection, des essences du phénomène, « la conscience est donatrice de sens ».
- **L'ethnométhodologie** : approche de nature plutôt sociologique, s'intéressant à la manière dont les individus prennent des décisions, communiquent afin de comprendre de quelle manière ces derniers construisent leur monde. Elle prendra davantage la forme d'observation participante.



- **L'étude de cas** : qui se matérialise par une analyse en profondeur d'un cas ou de cas multiples s'intéresse à phénomène en profondeur en tentant de comprendre toutes les dimensions d'une situation, et à élaborer des modèles et des théories (Eisenhardt, 1989, 1991 ; Gummesson, 2000 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Paré, 2004 ; Yin, 1994).

Quant à la nature de la présente recherche, même s'il est préconisé de proposer un modèle adapté à la réalité du terrain, la théorie enracinée paraît difficile à mettre en œuvre. En effet, l'objectif principal n'est pas de générer une nouvelle théorie, mais plutôt de décrire et comprendre un phénomène émergent ; sans oublier que ce type d'étude exige une codification poussée et rigoureuse.

Or, techniquement, dans le cas présent, cela s'avère impossible à réaliser dans la mesure où les entretiens se déroulent dans des langues et dialectes qui ne permettent pas une transcription et une codification efficaces.

Pour ce qui est de l'étude clinique, nécessitant une observation et une participation sur la durée, semble peu convenir dans la mesure où le nombre de cas retenus permet difficilement la présence prolongée dans les entreprises familiales.

La phénoménologie (E. Husserl (1859-1938))démarche qui repose sur le sens dégagé à travers l'expérience du sujet, ce qui suggère que la réalité est multiple et qu'il n'existe pas une seule vérité. Cette étude ne doit faire l'objet d'aucune interprétation par le chercheur mais d'une exploration à travers la description. Ce dernier doit non seulement scruter ce qui se passe dans son « intérieur » mais « il faudra non seulement trouver les mots, mais les mots qui parlent, c'est-à-dire les mots qui font résonance avec l'expérience d'autrui (intersubjectifs) »<sup>6</sup>. L'acquisition de la connaissance est longue dans ce type d'approche et nécessite une analyse profonde de sons sens philosophique afin de parvenir à une validité de fait. L'objectif de cette recherche n'étant pas la découverte du sens philosophique de la transmission des entreprises familiales tunisiennes, cette approche paraît peu adaptée.

Alors comment faire le choix de la stratégie la plus adaptée ?

---

6. S.Morais « Le chemin de la phénoménologie : une expérience vécue comme une expérience de chercheur » RECHERCHES QUALITATIVES ?Hors-Série ?numéro 15 ?pp. 497-511

Le choix de la stratégie résulte de la réponse apportée à trois questions (Yin, 1994) :

- A quelle question de recherche le travail se propose de répondre ?
- La recherche nécessite-t-elle le contrôle de certaines variables ou de comportements ?
- L'objet de l'étude porte-t-il sur un phénomène contemporain ?

Dans le cadre de ce travail de compréhension du phénomène de transmission des entreprises familiales en Tunisie, la démarche qualitative à travers une étude de cas semble la stratégie la plus appropriée.

### 4.3.1 Le choix de la méthode des cas

Le choix de la méthode ne dépend pas des objectifs, mais des questions soulevées par la recherche.

Les fondements principaux de la méthode des cas font l'objet de nombreux travaux (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994 ; wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003). La méthode des cas est un mode d'observation précis de thèmes préalablement définis par le questionnement (Yin, 1994).

L'étude de cas est une technique particulière de recueil, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques. Pour cette recherche, l'étude de cas n'est pas un choix méthodologique comme le souligne Yin (1990) mais le choix d'un objet à étudier (Stake, 1994).

Ainsi, l'objet a une fonction spécifique telle qu'une personne, et non pas une généralité telle que la stratégie.

On trouve dans la littérature un certain nombre de définitions de l'étude de cas. La plus fréquemment citée est celle de Yin (1989) : "l'étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples".

L'objectif de l'étude de cas ne se réduit pas à l'exploration d'un phénomène peu

connu. Il peut être de tester ou de générer une théorie ou encore de fournir une représentation intelligible ce qui s'inscrit dans notre ligne de pensée.

Pour ce même auteur, l'étude de cas est appropriée lorsque se pose une question du type "comment" ou "pourquoi" à propos d'un ensemble contemporain d'évènements sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle.

La méthode de recherche par étude de cas est aussi adéquate lorsque le problème à étudier est complexe c'est-à-dire que plusieurs variables entrent dans le processus (Wacheux, 1996). Wacheux (1996) précise que l'étude des cas constitue une méthode qualitative d'accès au réel qui s'emploie notamment à suivre ou rendre compte de l'enchaînement chronologique d'évènements, et/ou évaluer et comprendre des causalités et/ou formuler une explication.

Le choix de la méthode des cas se trouve bien fondée puisque, d'une part, la question de recherche est du type désigné par Yin (2003) et d'autre part, le problème posé est bien complexe puisque les déterminants mis à l'épreuve s'avèrent complexes.

Yin (2004), répertorie trois types d'études applicables à une étude de cas unique ou à une étude de cas multiples.

Stratégies	Questions de recherche	Contrôle sur les événements comportementaux	Accent mis sur les événements contemporains
Expérimentation	Comment, pourquoi	Oui	Oui
Enquête	Qui, quoi, où, combien, comment, pourquoi	Non	Oui
Étude historique	Comment, pourquoi	Non	Non
Étude de cas	Comment, pourquoi	Non	Oui

TABLE 9: *Les mots interrogatifs utilisés dans les différentes stratégies de recherche*

Source : Yin, R. K. (1994). Case study research. Design and methods. Applied Social Research Methods Series (2e éd.). 5, 6.

— **L'étude de cas exploratoire**

Elle trouve tout son intérêt lorsqu'il s'agit de comprendre une ou différentes situations de gestion. Elle permet de réaliser une analyse détaillée de la situation que ne permet pas une étude de nature quantitative (Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 1994). Elle est pertinente si le phénomène est émergent, la problématique nouvelle pour laquelle les recherches empiriques et théoriques sont très peu nombreuses (Grenier et Josserand, 1999). L'étude de cas exploratoire permet au chercheur de saisir une nouvelle pratique dans son ensemble, de la décrire, dénoncer des propositions d'hypothèses qui pourront être validées dans la phase empirique (Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 1994).

— **L'étude de cas descriptive.**

Elle a vise à établir un portrait d'un phénomène dans son contexte réel afin d'en avoir une meilleure connaissance dans le but d'émettre des hypothèses (Robson, 1999 ; Yin, 1994). Ce seront les mécanismes des acteurs qui seront étudiés en tentant de comprendre le comment du phénomène étudié (Deslauriers et Kérisit, 1997). Ce type de recherche se distingue par la précision dans les détails dans lesquels le chercheur risque de se noyer dans le but d'effectuer des descriptions poussées.

— **L'étude de cas explicative**

Elle passe en premier lieu par une phase descriptive permettant de décomposer le phénomène afin de déterminer les causalités entre les différentes dimensions.

A la lumière de tout ce qui vient d'être exposé, il est possible d'avancer que les connaissances acquises de la problématique avancée ont été très peu étudiées, le choix d'une étude de cas exploratoire paraît le plus pertinent. Le choix de cette méthodologie a nécessité un certain temps de réflexion, car la recherche comptait certes des éléments exploratoires, mais également des éléments descriptifs et explicatifs.

Bien qu'il s'agisse de comprendre un phénomène émergent, ce travail de recherche se propose de développer un modèle théorique qui comportera nécessairement des éléments descriptifs et explicatifs.

En conséquence, la présente recherche est une étude de cas en grande partie exploratoire, et en partie descriptive et explicative. Reste maintenant à savoir si cette recherche s'effectuera à travers une étude de cas unique, ou une étude de cas multiples.

Les tenants des études de cas multiples reprochent à l'étude de cas unique l'absence de potentiel de généralisation. Ceux des études de cas uniques reprochent aux premiers la tendance à une investigation en surface des études de cas multiples.

En fait, Yin (1990) préconise le recours au cas unique dans trois situations. Le chercheur peut souhaiter tester une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter. Il peut également avoir identifié un cas présentant un caractère extrême ou unique.

L'unicité résulte alors de la rareté du phénomène étudié. Le chercheur peut enfin, à l'aide d'un cas unique, révéler un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore accessible à la communauté scientifique.

Comme il paraît difficile de se situer parmi ces trois situations, l'adoption de l'étude de cas multiples présenterait l'avantage de comparer plusieurs entreprises.

Cette méthodologie consiste à choisir des cas à étudier en profondeur, à fin de faire ressortir les variables qui ont une influence sur la question posée. En plus, la recherche qualitative est, par nature, un travail de comparaison (Passeron, 1993).

Dans la méthodologie particulière des études de cas multiples, l'analyse laisse l'opportunité de comparer des déterminants internes à chaque cas, de rapprocher les explications et de tester un ensemble de déterminants formant un concept transversal aux situations.

Choisir de comprendre un phénomène quasiment pas étudié, mettant en interactions une multiplicité d'acteurs dont les représentations et les interprétations sont essentielles, il a paru évident de recourir à l'échantillonnage par cas multiples ? multisites ou multicas ? (Hlady-Rispal, 2002 ; Lessard-Hébert, 1990). Ne pas se contenter d'un seul cas permet d'avoir une vue holistique du

processus, en vérifiant que l'objet de recherche a été décrit dans son ensemble permettant de dégager des convergences entre les divers cas (Yin, 1994).

C'est pour toutes ces raisons que le choix s'est porté en faveur de l'étude de cas multiples. La sélection des échantillons de l'étude de cas multiples est en revanche plus complexe en raison du nombre de choix à opérer.

Finalement, il n'est jamais aisé pour un chercheur de recueillir des données dans le contexte des entreprises familiales.

En plus des difficultés d'ordre matériel, les chercheurs sont confrontés à des problèmes liés à la démarche de recherche et à la validité méthodologique.

### **4.3.2 La démarche de recueil des données et la sélection des cas**

L'élaboration du processus de collecte des données représente la colonne vertébrale du dispositif de recherche et doit donc faire l'objet d'une attention particulière (Missonier, 2005).

Afin de délimiter la collecte des données par rapport à l'objet étudié et son contexte, un cadre conceptuel a été élaboré afin d'orienter plus précisément la démarche sur le terrain.

Ce cadre conceptuel a été construit à partir d'une analyse de la littérature, et notamment à partir de la notion d'entreprise familiale, de sa dimension culturelle et plus spécifiquement de ses valeurs dans un environnement spécifique.

Comme le préconisent Miles et Huberman (1991), le cadre conceptuel est un guide sans lequel la recherche est basée.

#### **4.3.2.1 La sélection des cas**

La sélection des cas peut s'avérer un travail plus délicat qu'il n'y paraît en raison du nombre de choix à opérer même si Eisenhardt (1989) et Rispoli (2000) observent que la plupart des recherches de ce type incluent un nombre compris entre quatre et dix cas pour des raisons à la fois théoriques et pragmatiques.

Ces observations ont été confirmées par Yin (2003), préconisant une logique de ré-

plication successive dans une perspective de généralisation et ne pouvant excéder douze cas.

La taille minimale de l'échantillon ne s'est pas basée sur le nombre de cas mais essentiellement sur deux principes fondamentaux qui sont le principe de réplication et le principe de saturation théorique.

#### **4.3.2.1.1 Le principe de réplication**

Le principe est simple (Yin, 1994) : le chercheur opte pour un certain cadre théorique puis étudie de manière approfondie un premier cas, puis examine à leur tour plusieurs autres cas et la saturation est atteinte lorsque aucun nouveau résultat n'apparaît après la phase d'analyse. Il n'existe pas en la matière un nombre de cas idéal mais ce nombre doit être suffisant afin de garantir la validité interne et externe du travail de recherche.

#### **4.3.2.1.2 Le principe de saturation théorique**

Ce concept utilisé par Glaser et Strauss (1967) est simple également : l'adjonction de données supplémentaires ne permettra pas une meilleure connaissance du phénomène étudié. Les nouvelles informations ne vont modifier ni les concepts ni l'analyse réalisée. Ainsi, les interactions au sein d'un groupe évoluant dans un environnement précis, seront le même pour un autre groupe évoluant dans un environnement similaire. La découverte est constituée par l'apparition d'une interaction différente ou par la disparition d'une interaction existante. Ainsi, la saturation théorique est atteinte lorsque la diversité des propos recueillis laisse supposer, non pas que l'ensemble des facteurs a été collecté, mais que l'apport qui aurait pu être tiré d'une enquête plus vaste n'aurait été que marginal (Canet, 2004).

Dans le cadre de cette recherche, la première difficulté rencontrée dans le terrain a été en fait, la prise de rendez-vous avec les dirigeants très occupés par la gestion du groupe ou de l'entreprise familiale ; la durée nécessaire pour un entretien en profondeur constituant également des contraintes.

Ainsi, c'est à travers des dialogues avec des dirigeants d'entreprises, l'exploitation d'un réseau de connaissances personnelles et des entretiens informels qu'a pu être



constitué un échantillon estimé représentatif.

Même en l'absence de sélection aléatoire, tous les dirigeants propriétaires ont ainsi été systématiquement interrogés selon la même démarche. Un échantillon non probabiliste a été constitué, empirique, ne relevant ni de la méthode accidentelle ni par quotas, mais raisonné et formé de cas partageant les mêmes caractéristiques.

#### **4.3.2.1.3 L'échantillon**

Un échantillon dans son acception générale peut être défini comme un sous-ensemble d'un ensemble plus vaste appelé population, mais dans une vision plus large, un échantillon peut simplement être constitué par l'ensemble des éléments sur lesquels les données sont collectées (Royer I., Zarlowski P., 2003).

Quant aux entreprises familiales, elles sont des entités fortement hétérogènes duquel il paraît difficile de sortir un échantillon représentatif. C'est pourquoi les études de cas sont une source privilégiée d'apprentissage en entreprises familiales, à l'instar de l'histoire qu'on lit et que l'on applique à soi-même car chaque individu a des réactions et des comportements qui lui sont propres, c'est ce qu'on appelle en psychologie l'idiosyncrasie (Cossette P., 2004).

- **Les critères de choix**

##### **La représentativité théorique**

L'échantillon est formé ici sur la base d'un choix raisonné d'entreprises volontaires. Dans le cadre de la formation d'un échantillon par choix raisonné, le chercheur choisit délibérément ses sujets en fonction de ses intentions.

Pour une étude qualitative, tout comme pour une étude quantitative, la taille de l'échantillon va dépendre de l'objectif poursuivi. « De même que pour les échantillons destinés à des traitements quantitatifs, la confiance accordée aux résultats augmente avec la taille de l'échantillon, l'inconvénient étant souvent une augmentation parallèle de la durée et du coût de recueil des données. Par conséquent, la question de la taille d'un échantillon qualitatif se pose dans les mêmes termes que pour l'échantillon quantitatif » (Royer I., Zarlowski P., 2003, p.215).

Pour les petits échantillons, une sélection par choix raisonné fournit d'aussi bons résultats qu'une méthode probabiliste qui donne une chance égale à toutes les en-

treprises de la population de figurer dans l'échantillon.

La constitution de l'échantillon a été le fruit d'un travail laborieux. Plusieurs entreprises ont été contactées. Au départ, les critères de sélection reposaient essentiellement sur le caractère familial. Puis l'approfondissement de la revue de la littérature a justifié des choix plus raisonnés et précis. Le choix s'est alors porté sur des entreprises familiales, transmises ou en voie de transmission, dans lesquelles la famille occupe une fonction de direction, de régions différentes.

L'échantillon sensiblement réduit s'est finalement composé de 10 entreprises familiales pour n'en retenir au final que six qui feront l'objet de cette étude. Les raisons de ce choix seront explicitées de manière détaillée lors de la présentation des diverses entreprises.

### **La variété**

Il est possible par exemple de chercher à former un échantillon d'entreprises avec des caractéristiques semblables comme la taille ou le secteur d'activité. Il est également envisageable de vouloir constituer comme dans cette étude un échantillon avec des entreprises appartenant à des secteurs d'activité variés et des régions différentes.

L'échantillon sélectionné est diversifié, tant du point de vue du secteur, de la taille de l'entreprise que du profil du dirigeant (âge, formation, sexe, expériences), devrait permettre d'obtenir un large éventail de représentations pour notre étude de cas multiples.

Chaque entreprise ou groupe familial diffère par son métier, mais aussi par sa structure, son implantation géographique et surtout par le profil et la personnalité de son dirigeant.

### **L'homogénéité**

Comme cela a été longuement explicité dans la première partie de cette recherche, il sera retenu, eu égard au contexte spécifique de la Tunisie, trois critères d'identification de l'entreprise familiale, à savoir : le contrôle de la propriété, la gestion effective par au moins un membre de la famille et enfin l'intention de transmettre à la génération suivante. Dans le cadre cette étude, le dernier critère, en l'occurrence celui d'intention de transmettre sera constaté par la présence d'au moins un

membre de la famille, détecté en tant que successeur éventuel dans l'entreprise familiale.

De plus, il est à noter que le choix s'est porté à la fois sur des entreprises ayant d'ores et déjà transmis à la génération suivante et d'autres entreprises encore en phase de transmission.

### **L'objectif de recherche**

Ayant pour objectif de détecter les facteurs participant au processus de transmission de l'entreprise familiale tunisienne, et plus précisément, l'impact des facteurs environnementaux, socioéconomiques, culturels et cognitifs sur la transmission, la recherche d'entreprises pouvant contribuer à la concrétisation de cet objectif a été particulièrement difficile.

En effet, il convient de rappeler, qu'il n'existe aucune donnée statistique, ni aucune banque de données répertoriant les entreprises familiales, et encore moins les entreprises familiales ayant transmis à la génération suivante, ou en phase de transmission (ce qui pourrait d'ailleurs constituer une investigation intéressante et nécessaire à mener si le temps imparti était plus important).

Ce qui explique la stratégie adoptée afin de détecter les entreprises familiales faisant l'objet de la recherche, et qui a consisté principalement en l'utilisation d'un réseau de connaissances personnelles et professionnelles, ainsi que de données recueillies sur Internet regroupant d'une part, les quatre cent premières entreprises tunisiennes en terme de chiffre d'affaires, et d'autre part, les vingt plus grands groupes tunisiens dont la plupart présente le caractère d'entreprise familiale.

Enfin, le critère d'échantillonnage a dû tenir compte des entreprises ayant déjà transmis (cas d'ailleurs peu fréquent en Tunisie eu égard au contexte largement évoqué dans le chapitre liminaire), et des entreprises en phase de transmission.

## **• La collecte des données et la détermination de l'échantillon**

### **Le protocole de collecte des données**

#### ***Premier contact par téléphone :***

Dans un premier temps, les entreprises ont été contactées par téléphone, et une conversation a été tenue dans un premier temps avec les principaux acteurs concer-

nés, c'est à dire, soit le prédécesseur ou les éventuels successeurs, en expliquant de manière détaillée le contenu, ainsi que l'objectif de l'étude.

Les personnes contactées ont tout d'abord donné leur accord de principe pour faire partie de l'échantillon à étudier, et ont même trouvé la démarche intéressante. Il leur a donc été proposé de leur faire parvenir le guide d'entretien accompagné du document de présentation de la recherche en premier lieu par mail, afin que ces derniers puissent s'en imprégner avant de passer à l'étape de la discussion. C'est là, à notre grande surprise, que nous avons constaté des désistements progressifs de certaines entreprises contactées.

En effet, un grand nombre des prédécesseurs ou encore de successeurs contactés, après la lecture du guide d'entretien, a refusé de répondre à nos questions posées. Les raisons invoquées par ces derniers sont diverses, même si la plupart s'accordent sur certains points :

- Il s'agit de communiquer en grande partie des informations confidentielles dont ils ne peuvent nous faire part, et ce, malgré l'engagement de confidentialité proposé, le déroulement du processus de succession étant un processus dont ils sont les seuls à avoir connaissance.
- Ils perçoivent le questionnaire comme une sorte de « contrôle », voire d'atteinte à leur vie privée à laquelle, ils excluent de répondre.

Les autres difficultés tiennent essentiellement au manque de temps dont disposent ces personnalités clés de l'entreprise familiale, pour accorder des entretiens jugés longs.

### **La constitution de l'échantillon**

Malgré les difficultés un échantillon composé de dix entreprises familiales de secteurs d'activité différents a été constitué.

Cependant pour diverses raisons uniquement six d'entre elles seront étudiées en profondeur, constituant l'échantillon estimé représentatif de cette recherche. Même s'il convient de préciser que les dix entreprises ont fait été soumises à l'observation directe et à la première phase d'entretiens en profondeur. Ce qui a permis de dégager des tendances lourdes quant au sujet traité.

L'échantillon consulté :

- Un groupe familial composé de quatorze entreprises situées dans la région du Sahel.
- Un grand groupe familial composé d'environ soixante-quinze entreprises dans six secteurs d'activité.
- Une entreprise familiale du secteur de l'hôtellerie
- Un groupe familial intervenant dans trois secteurs d'activité
- Un groupe familial leader dans l'agroalimentaire
- Une entreprise familiale dans l'industrie pharmaceutique
- Un groupe familial composé de deux familles et arrivant à la seconde génération
- Un groupe familial diversifié qui ne souhaite pas transmettre
- Une entreprise familiale dans le secteur de l'immobilier
- Une entreprise familiale dans le secteur de l'hôtellerie.

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
<b>Entreprises Familiales</b>						
Contrôle de la propriété par un membre de la famille	*	*	*	*	*	*
Gestion effective par au moins un membre de la famille	*	*	*	*	*	*
Intention de transfert à la génération suivante	*	*	*	*	*	*
<b>Transfert effectué</b>						
Transfert de la direction et du leadership	*	*			*	*
Transfert de la propriété	*	*			*	*
Désengagement du prédécesseur		*				
<b>Entreprise en phase de transmission</b>						
Entreprise en phase d'initiation (phase 1)						
Entreprise en phase d'intégration (phase 2)						
Entreprise en phase de règne conjoint (phase 3)	*				*	*
Entreprise en phase de désengagement (phase 4)		*				

TABLE 10: *Description de l'échantillon*

Comme le résume le tableau ci-dessus, malgré une certaine homogénéité présumée due au choix des critères de sélection de l'échantillonnage, il apparaîtrait, cependant, que chacune des entreprises retenues aux fins de réalisation de la présente recherche, est dotée de caractéristiques propres, de particularités.

Faut-il voir en cela l'effet spécifique du secteur d'activité puisque, les entreprises familiales sélectionnées opèrent dans des secteurs d'activités différents, chaque secteur pouvant exercer une certaine influence sur son évolution et expliquer en partie son histoire et son cheminement particulier.

La première entreprise est un groupe familial diversifié dont les deux activités principales sont le tourisme et l'industrie.

La seconde entreprise familiale appartient au secteur du tourisme.

Quant à la troisième elle principalement dans le secteur agroalimentaire même si elle a tendance ces dernières années à se diversifier.

La quatrième entreprise, elle, est également diversifiée même si sa principale activité demeure le secteur immobilier et son dirigeant ne pense pas encore à la transmission.

La cinquième entreprise familiale appartient à l'industrie pharmaceutique et la sixième enfin, est un groupe diversifié opérant essentiellement dans les domaines de la Finance et de l'hôtellerie.

Ces entreprises ont été fondées entre 1973 et 1992, ce en fait des entreprises familiales en phase de passage de relais.

La fourchette annuelle de leur chiffre d'affaires varie entre deux millions et 600 Millions de dinars soit entre 3.5 millions et 300 millions d'euros.

Le nombre d'employés, quant à lui, se situe entre 10 et 3000 employés. L'âge des prédécesseurs se situe entre 55 et 85 ans.

#### **4.3.2.1.4 L'entretien**

Les auteurs (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 1994) préconisent l'utilisation de divers outils pour la collecte des données. L'observation participante ou non, l'entrevue, l'analyse documentaire peuvent s'avérer être de précieux outils d'étude de cas de recherche qualitative.

Quant à la question de l'outil de recueil des données qualitatives, Mbengue et Vandangeon-Derumez, (1999) soulignent que c'est la situation de recherche qui doit dicter ce dernier et sa mise en œuvre.

Wacheux (1996) cite cinq sources : l'entretien, l'observation non participante, l'observation participante, les archives et la documentation disponible.

Dans la présente recherche, plusieurs outils ont été retenus

- L'observation non participante et la documentation « disponible ».
- L'entretien.
- L'observation participante

Il est considéré dans ce travail de recherche, en effet, que l'entretien constitue un mode privilégié de recueil d'informations au sens de Burgess (1982) : "L'entretien est (?) l'occasion pour le chercheur d'explorer en profondeur afin de découvrir de nouveaux indices, de mettre à jour de nouvelles dimensions d'un problème et d'obtenir des récits et explications vivants, précis et complets, fondés sur l'expérience personnelle".

Afin de répondre aux divers questionnements posés par ce travail de recherche, il a semblé pertinent de recourir dans un premier temps à l'observation directe : très indiquée pour la saisie d'artefacts, éléments visibles ou non de la culture. Cette méthode permet de capter les comportements.

« La méthode convient particulièrement à l'analyse du non verbal et- de qu'il ré-



vèle, les conduites instituées et les codes principaux, modes de vie, traits culturels » (Quivry, Van Campenhandt, 1995).

Puis des grilles d'observation ont été réalisées en fonction des observations effectuées qui ont permis de donner des balises et qui évoluent avec la progression de l'objet de recherche.

Puis, dans une phase ultérieure, des entretiens directs ont été réalisés, ces derniers étant particulièrement recommandés pour l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés.

Enfin, la dernière phase s'est concrétisée par au eu recours à l'observation participante afin d'élaborer les cartes cognitives en collaboration avec les dirigeants et les successeurs concernés.

### **Le guide d'entretien**

Suite à la constitution d'une première revue de la littérature et après la première étape d'observation, des grilles d'analyse ont pu être élaborées afin de réaliser un premier guide d'entretien sous forme de questionnaires comme mode de collecte des données.

L'objectif étant d'établir (par la voie de la description) les facteurs intervenant lors de la transmission des entreprises familiales dans le contexte tunisien, d'une part, et de tester les propositions d'hypothèses constituant le modèle de recherche proposé.

Le choix du questionnaire se justifie par le fait qu'un tel outil permet d'interroger les individus directement sur l'information recherchée permettant en conséquence, d'obtenir une information aussi précise que possible et la traiter statistiquement par la suite.

La première phase de l'entretien constituant une phase préliminaire délimitant le cadre d'analyse, vise à identifier les caractéristiques des entreprises concernées, déterminer leur caractère familial, ainsi que la phase du processus de transmission dans laquelle elles se situent. Cette première partie du guide d'entretien permet d'identifier l'entreprise dans son cycle de vie, et pourrait constituer un premier indice sur le comportement du fondateur selon la phase et le cycle dans laquelle se trouve l'entreprise, sans compter qu'elle nous fournit un aperçu sur la catégorie

socioprofessionnelle du fondateur, ainsi que du successeur.

La seconde phase de l'entretien prend concrètement la forme d'un questionnaire traitant dans une première partie (partagée en trois sous parties) des relations entre prédécesseur et successeur (questions 1 à 7) révélant la nature et la qualité des relations entre les deux personnages principaux de la succession dans la réussite du processus de succession.

Dans un second temps, (questions 8 à 18), une attention particulière a été portée au successeur, afin de détecter son degré d'implication dans l'entreprise familiale, ainsi que la perception de sa légitimité autant, par le prédécesseur que par les parties prenantes.

Enfin, à travers les questions 19 à 39, l'analyse s'est portée essentiellement sur le personnage clé de la transmission de l'entreprise familiale représenté par le prédécesseur. En effet, cette partie du questionnaire permettrait de révéler les éléments des facteurs psychologiques et culturels affectant le processus de transmission.

La seconde partie du questionnaire, traite des relations entre les membres de la famille, qu'ils soient ou non impliqués dans l'entreprise familiale. Cette partie du questionnaire apporte un éclairage sur le système familial qui pourrait avoir un impact sur le processus de succession, ainsi que le degré de communication, la qualité des relations entre les différents membres de la famille et l'influence que cette dernière pourrait exercer directement sur les décisions du prédécesseur, et de manière indirecte sur la gestion de l'entreprise familiale. De plus, cette partie du questionnaire est importante dans la mesure où elle permettrait de mettre à jour la présence ou l'absence d'outils de planification de la transmission, comme le conseil de famille, ou la charte familiale.

La troisième partie du questionnaire (questions 54 à 58), traite quant à elle des relations entre les deux principaux acteurs de la succession et les parties prenantes à l'entreprise familiale, ce qui révélerait le degré d'implication de ces derniers dans ce processus dans le cadre d'une gouvernance partenariale.

La quatrième et dernière partie (questions 59 à 68) tente d'identifier les raisons de l'éventuel désengagement du prédécesseur, révélateur soit d'une attitude de refus de lâcher prise, soit au contraire d'un désengagement planifié et progressif. Cette

partie nous éclairerait également sur les raisons qui pourraient pousser ce dernier à se retirer de l'entreprise familiale.

Le questionnaire a été élaboré principalement sous forme de questions à éventail de réponses multiples, afin d'obtenir une information aussi précise possible. La plupart d'entre elles proposent soit des choix gradués de réponse, soit, une échelle incitant l'interlocuteur à exprimer son degré d'approbation ou de désapprobation de certaines propositions, afin de repérer ses représentations ou ses attitudes quant aux sujets traités.

Toutefois, des questions ouvertes ont également été prévues pour certains sujets, afin de laisser libre court à la personne consultée de s'exprimer avec ses propres propos.

En effet, la première phase du guide d'entretien a été formulé sous forme de questions ouvertes afin de permettre une plus large connaissance de l'entreprise familiale interrogée sans barrières imposées.

La seconde phase d'approche des entreprises, quant à elle, a été réalisée par le biais d'entretiens à l'aide d'un questionnaire entièrement constitué de questions fermées et ce, afin de diriger l'interlocuteur dans ses choix de réponses et obtenir l'information la plus pertinente possible.

L'entretien est dynamique dans le sens où la formulation de plus de la moitié des questions s'adapte aux réponses données précédemment par la personne interrogée.

A la lumière de tous ces éléments, il conviendrait de délimiter plus précisément le champ d'action de cette étude. L'un des objectifs assignés étant de dégager un « modèle » ou un guide de la transmission des entreprises familiales en Tunisie.

Dans une phase ultérieure, et au vu des premiers résultats offerts par le terrain, une seconde puis une troisième phase d'entretiens essentiellement axée sur le concept de valeurs ont été effectués après un réajustement de la revue de la littérature conformément à la méthode abductive adoptée.

Une garantie de la confidentialité des réponses a également été nécessaire.

### **Le déroulement de l'entretien**

— Les personnes interrogées :

Les personnes interrogées ont été pour chaque entreprise le dirigeant, le successeur et les parties prenantes impliquées dans le système de transmission dans son ensemble. Le nombre d'entretiens varie d'une entreprise à l'autre selon le temps accordé pour chaque entretien, la pertinence des réponses aux questions posées et la nécessité d'accorder plus d'intérêt à certains points précis. Les entretiens ont pris un caractère formel et informel. En effet, certains d'entre eux ont été réalisés en dehors des bureaux dans un contexte plus convivial.

Pour l'entreprise 1 :

- Trois entretiens avec le prédécesseur
- Deux entretiens avec le successeur
- Un entretien avec le directeur général
- Deux entretiens avec les membres du personnel
- Un entretien avec le frère cadet du prédécesseur
- Un entretien avec le neveu

Pour l'entreprise 2 :

- Deux entretiens avec le prédécesseur
- Trois entretiens avec le successeur
- Un entretien avec les membres du personnel

Pour l'entreprise 3 :

- Un entretien avec le fondateur
- Deux entretiens avec le directeur général

Pour l'entreprise 4 :

- Trois entretiens avec le fondateur
- Deux entretiens avec le « bras droit » de celui-ci.

Pour l'entreprise 5 :

- Cinq entretiens avec le dirigeant
- Deux entretiens avec l'épouse
- Un entretien avec le successeur

Pour l'entreprise 6 :

- Deux entretiens avec le prédécesseur
- Trois entretiens avec le successeur
- Deux entretiens avec un membre familial

### 4.3.3 L'analyse des données

L'analyse des données en recherche qualitative est une étape importante car elle sera un élément clé de validité interne et externe du projet. En effet, le chercheur à travers sa méthode d'analyse devra convaincre la communauté scientifique de la pertinence du travail réalisé.

Afin de répondre à des questionnements de nature qualitative, de nombreux outils informatiques ont été développés. Les méthodes d'analyse des données qualitatives et le monde informatique étaient faits pour se rencontrer. Et en effet, la question est d'actualité et les outils informatiques nombreux et avancés.

Partant de cette idée, le recours à un logiciel d'analyse textuelle a paru évident, ce qui a motivé une première tentative d'analyse à l'aide de TROPES. Cependant, un certain nombre de problèmes majeurs sont apparus.

Le principal souci a été la langue : les interviewés sont des chefs d'entreprises tunisiens maîtrisant plus ou moins bien la langue française. Dans la majorité des entretiens, effectués pourtant en langue française, les intéressés ont majoritairement répondu en langue arabe pour ne pas dire en dialecte tunisien. La traduction paraissait très difficile lors de la phase de transcription et risquait de fausser considérablement les données en raison des éventuelles divergences dans l'interprétation des concepts et des valeurs notamment islamiques.

C'est pour cette raison majeure, qu'au lieu de procéder à une analyse textuelle par codage des entretiens, le choix s'est définitivement porté sur l'analyse manuelle

par croisement des résultats, cette méthode paraissant plus adaptée à la réalité du terrain.

Une fois la revue de la littérature réalisée, une analyse thématique a été réalisée. L'analyse du terrain a fait surgir des thèmes non soupçonnés au départ, ce qui a justifié une seconde phase d'analyse. Il a été procédé au repérage, au regroupement et à l'examen des thèmes abordés afin d'identifier, recenser les éléments de leur contenu dans un objectif ultérieur de croisement ou de comparaison.

Les différents thèmes abordés ont été les suivants :

- Les personnages clés de la transmission : Prédécesseur, successeur et parties prenantes (rôles, place et préparation)
- La planification de la succession
- Le processus de succession
- Le système familial et les relations familiales
- Le flou
- Les valeurs (de l'entreprise, familiales et personnelles et religieuses)

Le travail consistera en l'extraction des entretiens réalisée les différents thèmes, en face desquels les traits majeurs du discours des interviewés seront reportés.

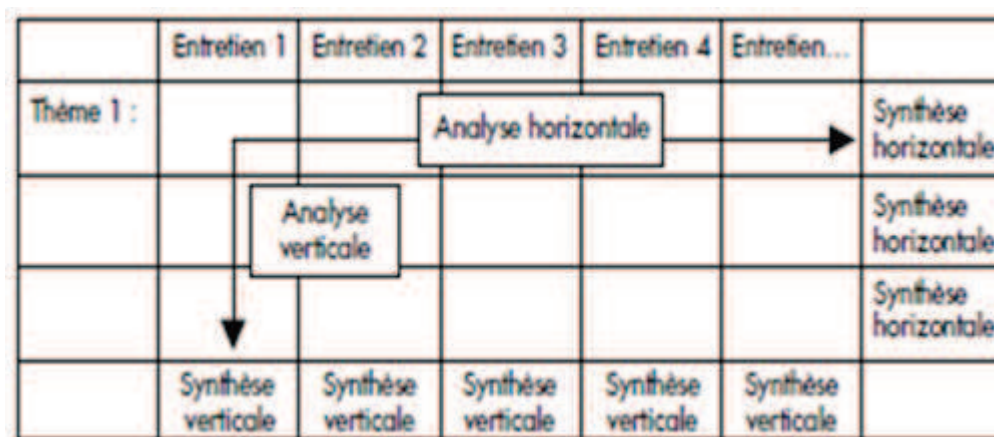


FIGURE 26: Exemple de grille d'analyse de contenu manuelle

Cette méthode permet de réaliser :

- Deux analyses :
  - **Une analyse horizontale** permettant la compréhension du discours pour un thème donné.
  - **Une analyse verticale** permettant d'avoir une vision globale des réponses de l'interviewé sur un thème donné
- Deux synthèses :
  - **Une synthèse horizontale** permettant de connaître la vision de l'ensemble des répondants pour un thème donné.
  - **Une synthèse verticale** synthétisant les réponses de chaque individu sur l'ensemble des thèmes.

**Conclusion de la section :** L'approche méthodologique par étude de cas peut paraître classique en recherche qualitative. Cependant, le sujet est nouveau et très peu abordé en Tunisie, l'approche qualitative encore méconnue dans ce type de recherche. Aborder l'entreprise familiale sous un angle culturel et appréhender la transmission à travers une vision spécifique dans le cadre d'une immersion dans le terrain peut avoir un impact différent, plus proche de la réalité de l'environnement étudié.

La démarche méthodologique ainsi que la stratégie de recherche ayant été présentées, l'analyse des six cas retenus, pourra offrir une vision plus claire de la finalité de ce projet. Mais avant cela, il convient de présenter de manière détaillée les cas retenus.



### 4.3.4 Présentation des cas

La recherche qualitative à travers les études de cas, ne pouvant être extrapolée à la population en général a pour principal objectif et étudier.

Comme cela a déjà été évoqué, suite à la première phase d'observation, il a été procédé à une série d'entretiens. Ces entretiens ont pu se dérouler sous forme de discussions plus ou moins structurées avec un petit nombre de personnes ou une seule personne à la fois.

Les personnes interrogées ont été principalement :

- Les prédécesseurs
- Les successeurs
- Les pièces rapportées clés (épouses, ou époux)
- Certains employés
- Autres membres familiaux

Le choix de l'interviewé s'est en premier lieu porté sur la personne du prédécesseur, puis du successeur. Cependant, au fil des entretiens, d'autres personnes clés ont retenu notre attention car perçues comme jouant un rôle lors du processus de succession. Les entretiens ont été principalement individuels. Cependant certains entretiens se sont déroulés en la présence du prédécesseur et du successeur, ou d'une pièce rapportée afin de confronter les points de vue.

A travers ces discussions, il a été recueilli une grande quantité de renseignements détaillés qui ont servi de base à l'analyse.

Le choix de l'interviewé s'est en premier lieu porté sur la personne du prédécesseur, puis du successeur. Cependant, au fil des entretiens, d'autres personnes clés ont retenu notre attention car perçues comme jouant un rôle lors du processus de succession. Les entretiens ont été principalement individuels. Cependant certains entretiens se sont déroulés en la présence du prédécesseur et du successeur, ou d'une pièce rapportée afin de confronter les points de vue.

A travers ces discussions, il a été recueilli une grande quantité de renseignements détaillés qui ont servi de base à l'analyse.

### • L'entreprise 1

La première entreprise de l'échantillon est un groupe familial composé de 17 entreprises créées dans les années 70 grâce à l'ambition d'un fondateur autodidacte qui a construit aujourd'hui un empire, et qui a intégré dans l'entreprise l'ensemble de sa famille.

La première entreprise a été créée dans le secteur hôtelier avec son frère, puis, l'activité s'étant rapidement développée et le fondateur ayant décidé alors de diversifier son activité en créant trois entreprises dans le secteur industriel.

Au fil du temps, le groupe a pris une envergure telle qu'il est possible de parler d'un véritable empire.

Ce groupe actif dans les secteurs de la porcelaine, l'hôtellerie et le tourisme, s'est même offert le contrôle de la représentation d'une marque automobile.

Le fondateur est actuellement âgé de plus de 80 ans. Son état de santé est critique, et tient toujours les rênes de l'entreprise familiale en compagnie de son frère âgé de 71 ans décédé depuis notre première phase d'entretien.

Le frère décédé avec lequel nous nous sommes longuement entretenus, était en phase de règne conjoint avec l'aîné de ses fils et ne concevait pas de planifier la transmission malgré les divergences de points de vue avec son successeur et l'existence d'un autre fils et d'une fille exerçant des activités annexes.

De son point de vue, il paraissait inconcevable de planifier son départ, acte qui devait se réaliser de manière naturelle selon la volonté divine, la répartition du patrimoine se faisant selon les règles du droit musulman.

Pour ce qui est du principal fondateur majoritaire du groupe, il partage la même vision de la transmission.

La seconde génération gère, à ses côtés, l'entreprise familiale, cette dernière étant titulaire d'une faible part du capital.

La succession n'est pas planifiée et les relations entre les deux générations ne semblent pas être au beau fixe.

De plus, il est à noter que l'entreprise familiale se situe dans la phase 3 du processus de transmission : à savoir dans la phase de règne conjoint. Le successeur désigné ne semble pas donner entière satisfaction, tant du point de vue du fonda-

teur, de la famille, que des parties prenantes.

- **L'entreprise 2**

Cette entreprise ?uvre dans le secteur du tourisme, et contrairement au cas précédent son fondateur a effectué des études universitaires en sciences politiques, et a préalablement exercée une brillante carrière dans le domaine diplomatique.

Ce dernier a bouleversé ses plans de carrière pour se lancer dans l'hôtellerie dans une optique entrepreneuriale.

Il est, doté d'une forte capacité d'adaptation, d'une large ouverture d'esprit, et d'un sens aigu des relations humaines.

Cette entreprise créée dans les années 80, s'est progressivement développée durant ces dernières années et a aujourd'hui une situation financière solide.

Le fondateur a quatre fils, dont deux travaillent à ses côtés dans l'entreprise familiale, les deux autres ayant manifesté un intérêt professionnel autre que l'entreprise familiale.

Le fondateur a d'ores et déjà désigné son successeur en la personne de son fils aîné qu'il détecté très tôt dans le cercle familial. Le successeur occupe aujourd'hui le poste de directeur général et de président du conseil d'administration. La transmission est quasiment achevée même si une planification écrite n'a pas été réellement mise en place. Cependant, le fondateur fortement attaché à son entreprise, continue de s'y rendre quasi quotidiennement même s'il n'y joue qu'un très petit rôle.

Le second fils occupe également un poste de direction dans l'entreprise familiale mais les autres enfants n'ont pas souhaité rejoindre l'entreprise.

L'entreprise n'est pas dotée d'un conseil de famille et se situe à l'heure actuelle, en phase 4 du processus de transmission, à savoir en phase de désengagement. Le fondateur reste encore actionnaire même s'il n'exerce plus officiellement de fonction de gestion au sein de l'entreprise familiale.

### • L'entreprise 3

Le troisième cas sélectionné est l'un des groupes familiaux les plus puissants du secteur agroalimentaire.

La première entreprise dans l'industrie alimentaire a été créée en 1979. Cette première entreprise a connu une croissance en constante évolution depuis sa création fusionnant en 1998 avec un grand groupe français de produits laitiers et dérivés.

Ce partenariat a fait de cette entreprise familiale un leader dans son secteur d'activité et a permis le développement du groupe tant en Tunisie qu'à l'international. Ainsi, le groupe a racheté des parts dans un conglomérat Sud Coréen, détient des actions dans la première islamique créée en Tunisie, rachète des actions dans et s'est même hasardé à investir dans une écurie. Le fondateur encore relativement jeune : né dans les années 50 à Tunis débute sa carrière dans le domaine footballistique avec laquelle il gardera d'ailleurs toujours un lien particulier.

Le fondateur également autodidacte est doté d'un grand sens de l'intuition lui ayant permis de se positionner en leader sur le marché. La première ambition de ce dernier est de développer son activité à l'international en ayant recours à des partenariats solides.

Ce dernier a trois enfants encore universitaires mais dont les études s'orientent vers la gestion. Cependant, quand celui-ci est interrogé, il souhaiterait certes garder le capital au sein de la famille mais n'envisage pas forcément la transmission de la gestion à l'un de ses enfants s'il s'avère qu'ils ne détiennent pas les qualités requises.

En effet, il sait s'entourer de compétences confirmées et affirme qu'il n'hésiterait pas à confier la direction à un dirigeant professionnel et même à lui céder des parts de la société.

Ce groupe, doté d'une holding, prépare activement sa cotation en bourse et voit en cette opération une bonne alternative à la planification de la transmission.

#### **Remarque :**

Il est intéressant de noter que depuis les dernières entrevues avec les acteurs clés de ce groupe familial, la situation a quelque peu évolué.

En effet, le groupe est désormais coté en bourse depuis septembre 2014. Le fonda-

teur a intégré sa fille au sein du groupe, à la fois au conseil d'administration et à la direction. En effet, celle-ci a été nommée directrice générale adjointe du groupe, aux côtés de son père.

Cela laisserait penser soit que le fondateur a changé ses plans de départ, soit qu'il ne souhaitait pas laisser transparaître ses projets.

#### • **L'entreprise 4**

L'entreprise familiale créée dans les années 90 demeure jeune avec un fondateur qui l'est tout autant.

Ayant effectué des études d'ingénieur à l'étranger, celui-ci affirme avoir toujours eu la fibre entrepreneuriale et l'ambition de créer sa propre entreprise.

Parti de rien, il a créé un empire dans l'immobilier qu'il dirige actuellement seul.

Le jeune fondateur a cependant 3 enfants : 2 garçons et une fille en âge de reprendre son entreprise mais n'envisage pour le moment aucunement cette éventualité, ne voyant dans aucun de ses enfants un éventuel successeur.

En effet, son premier fils fortement religieux est farouchement contre les pratiques bancaires et commerciales qu'il juge contraire à ses convictions.

Le second fils quant à lui, au profil totalement contraire, est jugé trop « fourbe » par son père qui affirme ne pouvoir lui accorder une totale confiance pour gérer son entreprise.

La fille enfin, ayant effectué de hautes études financières, occupe un poste important dans la finance à Londres et ne souhaite aucunement intégrer l'entreprise familiale.

Ses propres enfants ne partagent pas les valeurs véhiculées par leur père, nous souhaitant ainsi pas pour le moment intégrer l'entreprise familiale.

Lorsque ce dernier envisage la question de la transmission, il avoue avoir l'ambition de garder le capital au sein de la famille et gérer lui-même son entreprise tant que sa santé le lui permet, la question de la succession sera remise à plus tard.

### • L'entreprise 5

Cette entreprise familiale opérant dans l'industrie parapharmaceutique a été créée dans les années 80 après des études à l'étranger dans la pharmacie par le fondateur dirigeant.

Elle a été le fruit d'une idée non d'une seule personne mais d'un couple désireux de donner vie à un projet pensé en commun qui a commencé dans le secteur des cosmétiques.

Dès lors, l'entreprise familiale a été créée par les époux qui travaillent depuis lors ensemble depuis près de 30 ans. L'entreprise a traversé au fil des années de nombreuses difficultés mais elle est parvenue à les surmonter grâce à une farouche volonté de maintenir l'entreprise, fruit de toute une vie de labeur.

Elle s'apprête aujourd'hui à être cotée en bourse et prépare sa transmission en douceur.

Ce couple a 3 garçons : un fils aîné qui travaille au sein de l'entreprise et qui y est parfaitement intégré. Un second fils qui a effectué des études dans le domaine pharmaceutique et qui se prépare à intégrer l'entreprise. Un dernier fils qui a également suivi des études pharmaceutiques mais qui vit à l'étranger et ne souhaite pas pour le moment intégrer l'entreprise familiale malgré une certaine insistance du père.

A l'heure actuelle, l'entreprise familiale en phase de règne conjoint a un successeur désigné qui détient à la fois des parts de cette dernière et qui a occupé tour à tour les postes clés de l'entreprise.

Il occupe aujourd'hui la fonction de « financier » aux dires du père sans plus de précisions. Certains désaccords et certaines tensions existent entre le père et le fils, la mère jouant le rôle d'arbitre.

La cotation en bourse imminente de cette entreprise familiale est également perçue comme la solution à la transmission de manière transparente.

Par ailleurs, cette entreprise familiale est la seule l'échantillon désireuse de constituer un conseil de famille afin de régler les conflits familiaux et organiser la succession.

### • L'entreprise 6

Il s'agit en réalité d'un grand groupe familial diversifié que le père fondateur autodidacte et charismatique, ambitieux et autonome a créé dans les années 70.

Ce dernier a exercé une longue carrière de cadre supérieur dans une grande institution financière aux multiples filières industrielles et de service.

Le groupe opère dans les secteurs d'activité suivants : transport, finance, tourisme, immobilier et industrie au sein duquel les valeurs familiales sont une préoccupation majeure.

Ce groupe envisage une croissance progressive par l'orientation et la diversification dans des secteurs d'activités à haute valeur ajoutée.

Le fondateur a plusieurs enfants dont un seul a souhaité travailler aux côtés de son père au sein de l'entreprise familiale.

Ainsi, son fils aîné a rapidement intégré l'entreprise familiale après de hautes études commerciales et dirige actuellement le groupe. Il existe une certaine harmonie entre les deux personnages clés du groupe familial même si des divergences de points de vue peuvent parfois surgir entre eux.

Ce groupe est doté d'une holding où sont gérées les parts sociales de toutes les sociétés.

Le fondateur très charismatique est encore présent dans l'entreprise familiale et joue un rôle conséquent lors de la prise de décision, alors même que le successeur occupe les principales fonctions.

La transmission n'a pas encore été totalement planifiée et le retrait du fondateur s'effectue de manière progressive même si les décisions stratégiques importantes sont encore prises par ce dernier.

### • L'entreprise 7

Il s'agit d'une entreprise transmise ouvrant dans le secteur du textile créée dans les années 70 par un entrepreneur autodidacte désireux de saisir les opportunités et les encouragements offerts par le gouvernement durant cette période.

Les encouragements destinés aux sociétés exportatrices, à une période où le fondateur était en proie à des difficultés financières, ont été à l'origine de la création de cette entreprise familiale spécialisée dans la fabrication des accessoires pour l'ha-



billement.

Le fondateur, père de trois enfants, était fortement désireux de voir ses trois fils intégrer l'entreprise familiale, ce qu'ils ont d'ailleurs fait dès le début des années quatre-vingt. En 1988, le père décède sans qu'il n'ait planifié sa succession, la société s'est trouvée partagée entre les trois fils. Malheureusement, il a régné entre les trois frères une mésentente qui s'est accentuée au fil des années. Cela a amené, les trois frères à décider d'un commun accord le rachat par le frère aîné des parts des deux autres, qui ont quitté l'entreprise familiale pour créer leur propre société. Depuis 1988, l'entreprise familiale est possédée et gérée en totalité par le frère aîné âgé de 46 ans qui a depuis développé cette entreprise en créant deux autres entités complémentaires dans le même secteur d'activité.

Cependant, au vu des difficultés rencontrées avec le prédécesseur, qui n'a pas planifié sa succession et des problèmes vécus avec les frères suite au décès de ce dernier, le successeur, n'émet pas le désir de transmettre l'entreprise à son tour, ce qui risquerait de faire perdre à cette dernière son caractère familial.

Cette entreprise familiale ne sera pas retenue car le dirigeant ne souhaite pas transmettre cette dernière, mais désire procéder à sa vente dès qu'elle aura atteint la croissance qu'il aura jugée suffisante.

L'intérêt quant à l'analyse approfondie de ce cas paraît donc insuffisant et ne pas répondre au cœur du thème de cette recherche.

#### • **L'entreprise 8**

Il s'agit d'un groupe familial diversifié composé de 14 entreprises dont le fondateur est décédé sans avoir planifié la transmission.

Ses deux fils ayant hérité de l'entreprise familiale l'on largement développée pour l'amener vers une croissance conséquente.

Après avoir réussi à susciter l'intérêt du fils aîné et actionnaire majoritaire du groupe, quant aux problèmes de transmission, il a été convenu d'un entretien préalable.

Cependant, il semblerait que diverses questions ont été jugées de l'ordre du confidentiel par l'interlocuteur interrogé.

D'autre part, la décision de ne pas intégrer ce cas dans l'échantillon a été princi-

palement motivée par le blocage constaté de l'interviewé face à la question de la transmission.

#### • **L'entreprise 9**

Il s'agit d'un grand groupe, leader dans son domaine disposant de 75 entreprises et composé de 5 familles, mais d'une grande complexité et dont le capital a été fortement dilué.

En effet, ce groupe opère dans le secteur du bois, des biens d'équipement, de l'agroalimentaire, de l'emballage, de la transformation d'acier etc

Côté en bourse, son originalité tient au fait qu'il dispose d'un conseil d'administration composé des successeurs même si leur pouvoir décisionnel reste limité.

Cependant ce groupe ne sera également pas retenu car la complexité de son mode de fonctionnement l'éloignerait des autres entreprises familiales retenues aux fins de cette étude.

Par ailleurs, le manque de disponibilité de son fondateur ainsi que des autres membres familiaux en font un cas particulièrement complexe à traiter.

Ce groupe familial a été jugé peu représentatif du modèle « classique » dans la mesure où il apparaît unique dans sa taille, sa culture, sa diversité et surtout sa stratégie ; ce qui donne à ses processus de décision une complexité qui risquent de détourner les finalités de cette recherche.

#### • **L'entreprise 10**

Il s'agit d'une entreprise familiale intéressante opérant dans le secteur de l'hôtellerie dans la mesure où les deux générations présentes ont été en proie à de nombreux conflits.

Le père autodidacte, saisissant les opportunités d'encouragement à l'investissement dans les années 70, s'est lancé dans l'hôtellerie, devant au fil des années une référence en la matière.

Ce dernier a deux garçons et une fille et seul le fils aîné a intégré l'entreprise familiale, ses deux autres enfants n'ayant manifesté aucun intérêt pour celle-ci. Ce qui rend ce cas particulièrement intéressant est la nature des conflits régissant les relations entre le père et le fils à tous les niveaux : tant au niveau de la gestion,

qu'au niveau des valeurs véhiculées en totale opposition. De plus, les parties prenantes au sein de cette entreprise familiale se multiplient de manière telle que la prise de décision se transforme en un processus particulièrement complexe.

Le fils intégré à l'entreprise familiale adopte des méthodes de gestion innovantes que le père ne parvient pas à accepter et on constate un manque de légitimité évident vis-à-vis de toutes les parties prenantes.

Cependant, le père est décédé juste après la première phase d'entretiens sans prévoir la transmission. D'ailleurs, ce dernier lors de la première entrevue à laquelle a bien souligné qu'il ne souhaitait aucunement prévoir, ni planifier la transmission, cela étant en totale contradiction avec ses convictions personnelles et religieuses car « il faut laisser à Dieu le soin du partage après ma mort ».

Cependant, les investigations n'ont pu être poursuivies après le décès de celui-ci, le fils ne désirant pas aller plus loin dans ce projet. Cette entreprise familiale a dû alors être également retirée de l'échantillon même si son étude aurait pu être d'un grand intérêt.

Ainsi, au terme de l'échantillonnage, les six cas retenus fournissent un cadre d'analyse pertinent. Ces entreprises sont différentes tant au niveau des secteurs d'activités, des niveaux culturels et intellectuels, que sur le plan comportemental et notamment des relations père/fils et dirigeant/successeur.

C'est dire, qu'à ce premier niveau d'investigation apparaît déjà le bien-fondé du choix de l'approche qualitative qui exige davantage de compréhension de situations socioculturelles, voire d'attitudes cognitives diverses, que de données objectives multiples.

# Chapitre 5

## Analyse des Interdépendances entre les Facteurs Culturels et le Système de Transmission

### Sommaire

---

<b>5.1 Description des facteurs culturels et du système de transmission . . . . .</b>	<b>224</b>
5.1.1 Le système familial . . . . .	224
5.1.2 Le flou organisationnel . . . . .	238
5.1.3 Importance des valeurs . . . . .	239
5.1.4 La planification de la succession . . . . .	243
5.1.5 Le processus de succession . . . . .	245
5.1.6 Conclusion . . . . .	246
<b>5.2 Analyse des interdépendances entre les facteurs culturels et la planification de la succession. . . . .</b>	<b>246</b>
5.2.1 Les interdépendances entre le système familial et la planification de la succession . . . . .	247
5.2.2 Les interdépendances entre le flou et la planification de la succession . . . . .	250
5.2.3 Les interdépendances entre les valeurs et la planification de la succession . . . . .	254

---

5.2.4	Conclusion . . . . .	259
<b>5.3</b>	<b>Analyse des interdépendances entre les facteurs culturels et le processus de succession. . . . .</b>	<b>260</b>
5.3.1	Les interdépendances entre le système familial et le processus de succession . . . . .	261
5.3.2	Les interdépendances entre le flou et le processus de succession . . . . .	263
5.3.3	Les interdépendances entre les valeurs et le processus de succession . . . . .	266
5.3.4	Conclusion du section . . . . .	267
<b>5.4</b>	<b>Conclusion du Chapitre . . . . .</b>	<b>268</b>

---

L'analyse de la revue de la littérature a permis de dégager un modèle de recherche qui s'articule autour des deux axes principaux se décomposant comme suit :

- Les composantes culturelles intégrant le système familial, la notion de flou ainsi que les valeurs.
- Le système de transmission : comprenant la planification et processus de succession.

Ce chapitre se propose d'analyser tour à tour la pertinence des propositions d'hypothèses dégagées du modèle de recherche à travers les éventuelles interdépendances qui pourraient exister entre les différents éléments de ces deux grands axes. Afin d'avoir une vision globale des trois éléments culturels centraux ainsi que du système de transmission tel qu'il a été envisagé, la première section de ce chapitre tentera d'en définir les contours sa fin de faciliter la lecture des différents facteurs entre eux.

## **5.1 Description des facteurs culturels et du système de transmission**

Comme le modèle de recherche établi, le suggère, les trois facteurs culturels affectant le système de transmission sont le système familial, le flou et les valeurs. Les points suivants les décriront de manière précise dans les six cas retenus.

### **5.1.1 Le système familial**

Compte tenu de la disparité des données provenant de structures différentes, il a semblé nécessaire dans une première phase d'élaborer une matrice pouvant servir à établir une typologie des acteurs engagés dans les opérations de successions des six entreprises étudiées.

### 5.1.1.1 La typologie des acteurs

Cette grille de typologie des acteurs dans le processus de transmission, a été inspirée des grands types de comportements sur un projet su schéma d’Hebermont et César (2004).

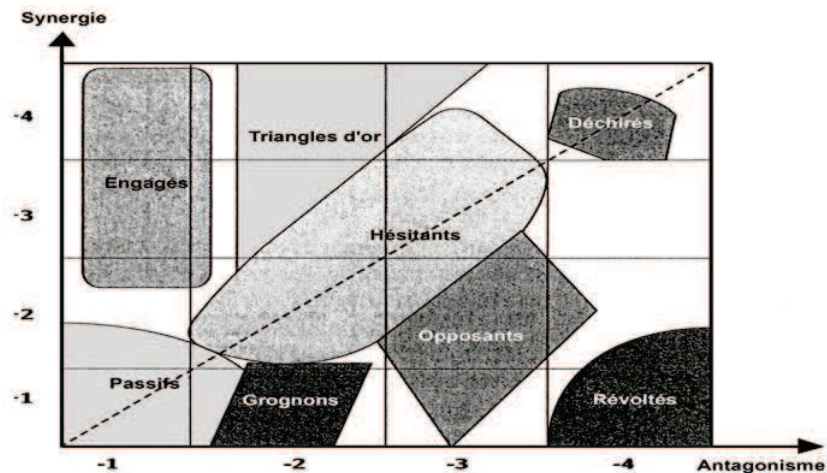


FIGURE 27: Source : O.d’Hebermont et B. César (2004) p 40

Cette grille vise à dresser les catégories cognitives respectives des acteurs engagés dans le processus de transmission telles qu’elles apparaissent dans l’échantillon retenu. Le tableau ci-dessous dont la typologie a été inspirée du modèle élaboré par G.Hirigoyen (2007) fera un inventaire des parties prenantes jouant un rôle dans la processus de succession.

#### Typologie des acteurs : entreprise 1

##### Les principaux acteurs :

###### — Le fondateur :

A plus de quatre-vingt ans, autodidacte ayant créée seul son entreprise familiale dans les années 70, il dirige encore de main ferme le groupe familial. Son état de santé est inquiétant, et n’a pas encore planifié sa succession.



— **Les successeurs directs**

- Un fils actionnaire qui gère un hôtel du groupe.
- Une fille actionnaire qui gère un certain nombre de ses affaires et qui réalise le design de la plupart de ses produits.
- Une fille simple actionnaire un peu bohème n'ayant aucune ambition au sein de l'entreprise familiale.

— **Les autres parties prenantes**

- Le gendre : époux de la fille aînée, même s'il n'est pas actionnaire, il joue un rôle très important dans le système familial. Il est une personnalité importante dans le pays et époux de la fille « préférée » du fondateur, il bénéficie d'une grande confiance de la part du patriarche. Il occuperait une place de choix dans la course à la succession.
- Le second gendre : époux de la fille cadette qui rêve de prendre sa place au sein du groupe et qui pousse son épouse dans la course.
- Le frère aujourd'hui décédé : anciennement actionnaire et qui dirigeait avec son frère aîné un hôtel et quelques autres affaires. Il a laissé 3 successeurs : deux fils dont l'un qui a repris ses affaires et dont l'ambition est débordante. Un second fils actionnaire et gérant une autre affaire. Enfin une fille simple actionnaire gérant sa propre affaire.
- Une sœur simple actionnaire dont le mari est décédé et ne manifestant que très peu d'intérêt pour l'entreprise familiale.
- Le directeur financier du groupe familial détenteur d'un grand pouvoir de persuasion et d'une grande confiance auprès du fondateur.

	Engagé	Hésitant	Passif	Grognon	Opposant	Déchiré	Révolté	Triangle d'or
Dirigeant		X						
Successeur 1	X							
Successeur 2	X							
Successeur 3			X					
Actionnaires familiaux non dirigeants mais actifs		X						
Actionnaires familiaux passifs			X					
Membres de la famille hors de l'entreprise		X						
Autres parties prenantes : membres de la famille non dirigeants	X							
Autres salariés				X				
Clients, fournisseurs, créanciers		X						

TABLE 11: *Matrice 1*

Cette matrice révèle un certain nombre de points :

- Un fondateur hésitant quant à la succession et ne sachant pas encore à l'heure actuelle qui sera le successeur désigné malgré un état de santé critique.
- Deux successeurs engagés dans l'entreprise familiale et souhaitant prendre le relai.
- Un successeur totalement passif mais dont le conjoint ne cache pas son envie de rejoindre le groupe.
- Des successeurs indirects souhaitant jouer un rôle plus important dans ce processus.

Tous ces éléments cumulés laissent présager une succession complexe avec un fondateur malade qui ne souhaite surtout pas lâcher prise.

## **Typologie des acteurs : entreprise 2**

- **Le fondateur :** Hautement diplômé, ce fondateur ouvert d'esprit, après une carrière dans la diplomatie s'est découvert des ambitions entrepreneuriales. Souhaitant laisser un héritage à ses quatre enfants, il a en partie planifié la transmission de son hôtel.
- **Les successeurs directs :**
  - Un fils aîné pressenti comme le successeur : diplômé de hautes études commerciales, actionnaire, qui occupe le poste de directeur général et président du conseil d'administration.
  - Un second fils, actionnaire ayant fait des études commerciales et ayant obtenu un diplôme en hôtellerie, qui occupe une place de direction au sein de l'entreprise.
  - Deux autres fils actionnaires mais n'occupant aucun poste de direction car leurs ambitions professionnelles sont toutes autres.
- **Les autres parties prenantes**
  - Le personnel : très impliqué dans l'entreprise familiale et évoluant au sein de celle-ci depuis sa création. Il participe activement à la prise de décision et est un acteur clé de la succession.

	Engagé	Hésitant	Passif	Grognon	Opposant	Déchiré	Révolté	Triangle d'or
Dirigeant	x							
Successeur 1		x						
Successeur 2	x							
Actionnaires familiaux non dirigeants mais actifs	x							
Actionnaires familiaux passifs								
Membres de la famille hors de l'entreprise			x					
Autres parties prenantes : membres de la famille non dirigeants	x							
Autres salariés	x							
Clients, fournisseurs, créanciers	x							

TABLE 12: *Matrice 2*

Cette matrice permet de révéler :

- Un fondateur en phase de retrait, très engagé dans la succession, ayant détecté le successeur idéal auquel il accorde une confiance sans faille.
- Un successeur désigné qui avoue être moins enthousiaste que son père, se découvrant d'autres centres d'intérêts.
- Un second successeur très engagé et respectant les choix établis ayant un très fort engagement dans la succession.
- Un équilibre familial avec un faible risque de mise en péril du processus.
- Un personnel très présent et engagé dans l'opération de transmission.

### **Typologie des acteurs : entreprise 3**

#### **— Le fondateur :**

Sexagénaire très dynamique, ouvert d'esprit, père de trois enfants non encore intégrés dans l'entreprise familiale.

Remarque : Il convient de rappeler qu'à l'époque des entretiens, aucun successeur n'était pressenti. Les données ont évolué depuis.

#### **— Les successeurs directs**

— Une fille aînée : membre du Conseil d'administration et directrice générale adjointe du groupe.

— Une fille actionnaire mais ne s'intéressant pas à l'entreprise familiale et un fils encore étudiant mais tout de même actionnaire.

#### **— Les autres parties prenantes**

— Un gendre non actionnaire très intéressé par le groupe familial, lui-même fils d'un grand homme d'affaires réputé.

— Un directeur général et actionnaire très impliqué dans le processus de succession bénéficiant d'une grande confiance du fondateur et pressenti comme un potentiel successeur.

— Un personnel très impliqué dans le management mais également dans la transmission

	Engagé	Hésitant	Passif	Grognon	Opposant	Déchiré	Révolté	Triangle d'or
Dirigeant	X							
Successeur 1	X							
Successeur 2			x					
Successeur 3		x						
Actionnaires familiaux non dirigeants mais actifs	X							
Actionnaires familiaux passifs			X					
Membres de la famille hors de l'entreprise	X							
Autres parties prenantes : membres de la famille non dirigeants	X							
Autres salariés	X							
Clients, fournisseurs, créanciers	X							

TABLE 13: *Matrice 3*

Cette matrice confirme des parties prenantes fortement impliquées dans le processus de transmission. Le dirigeant du groupe familial paraît aujourd'hui avoir choisi son successeur pour la prise de relais.

A l'époque de premiers entretiens fin 2011, ce dernier présentait le directeur général du groupe comme futur successeur. Les entretiens effectués avec ce dernier ont confirmé ces dires. Le directeur général également actionnaire avait une relation privilégiée avec le fondateur, qui le voyait à la tête de son empire même s'il n'était pas un membre familial mais considéré comme tel.

Il a d'ailleurs déclaré :

Encadré 1 : illustration du thème : déroulement du processus de succession

« Il n'est pas nécessaire que le groupe soit géré par un de mes enfants (...). Parfois un gérant professionnel est beaucoup plus efficace car il connaît bien mieux l'entreprise (...). Pour le moment je ne vois aucun de mes enfants prendre la suite et peut être que ça n'arrivera jamais. »

En 2011, le groupe préparait son entrée en bourse. Le principal acteur était alors le directeur général mais depuis peu (septembre 2014), le groupe est devenu un groupe coté et de toute évidence la stratégie du fondateur a évolué car il a depuis intégré sa fille au groupe à des postes clés et la désigne désormais comme étant son successeur. Son union récente avec une personne influente ne serait pas étrangère à ce projet, manifestant un désir d'agrandir et de préserver l'empire familial.

#### **Typologie des acteurs : entreprise 4**

— **Le fondateur :**

Quinquagénaire dynamique et ambitieux, ce jeune, père de trois enfants non encore intégrés dans l'entreprise familiale ne voit en aucun eux un potentiel successeur.

— **Les successeurs directs**

- Une fille aîné : non actionnaire et non dirigeant. Très pratiquant, il ne souhaite à aucun prix intégrer l'entreprise familiale, car opposé aux pratiques bancaires et commerciales qu'il juge contraires à ses valeurs profondes.
- Un second fils : actionnaire mais non impliqué dans la direction car jugé trop irresponsable et « fourbe ».
- Une fille actionnaire, ayant effectué de hautes études financières et résidant à Londres, mais qui ne intéresse pas à l'entreprise familiale.

— **Les autres parties prenantes**

- L'épouse : actionnaire, qui a tenté d'intégrer le groupe mais qui a rapidement abandonné l'idée.
- Un personnel impliqué faisant office de « membres familiaux », en particulier, son bras droit qui ne détient en réalité aucune fonction précise au sein de l'entreprise familiale

	Engagé	Hésitant	Passif	Grognon	Opposant	Déchiré	Révolté	Triangle d'or
Dirigeant	X							
Successeur 1					X			
Successeur 2			x					
Successeur 3			x					
Actionnaires familiaux non dirigeants mais actifs								
Actionnaires familiaux passifs			x					
Membres de la famille hors de l'entreprise			x					
Autres parties prenantes : membres de la famille non dirigeants								
Autres salariés	X							
Clients, fournisseurs, créanciers	X							

TABLE 14: *Matrice 4*

Cette matrice est particulière car malgré l'existence de trois successeurs, aucun d'entre eux n'a manifesté le désir d'intégrer le groupe familial pourtant en pleine expansion. Le fondateur aurait souhaité que sa fille intègre l'entreprise mais cette dernière a fait le choix d'une carrière toute autre, loin de la famille.



Il n'y a donc aucune planification entamée ou même prévue, ce dernier déclarant même :

Encadré 2 : illustration du thème fonctionnement système familial

Aucun de mes enfants ne souhaite travailler au sein du groupe familial (...). Il n'y donc aucun successeur après moi (...). Au pire, quand je serai trop fatigué, ou quand l'entreprise ne se développera plus, je la vendrai(...).

### Typologie des acteurs : entreprise 5

#### — Le fondateur :

Sexagénaire dynamique ambitieux et tenace, ce fondateur d'une entreprise familiale de l'industrie pharmaceutique, père de trois fils dirige celle-ci depuis près de 30 ans en compagnie de son épouse. Il prépare son entrée en bourse, fortement convaincu qu'il s'agit là de la clé de la réussite de la transmission.

#### — Les successeurs directs

— Un fils aîné : actionnaire et occupant un poste de direction au sein de l'entreprise familiale.

— Un second fils : pharmacien actionnaire et préparant son entrée auprès de ses parents et de son frère.

— Un fils actionnaire et pharmacien également, vivant à l'étranger, ne souhaitant pas pour le moment intégrer l'entreprise familiale.

#### — Les autres parties prenantes

— L'épouse actionnaire, partageant le projet de son époux depuis plus de 30 ans et souhaitant intégrer ses trois enfants dans l'entreprise.

— La belle-fille, épouse du premier fils, non actionnaire et non impliquée dans la gestion mais qui joue un rôle très important dans la succession. Elle nourrit de grandes ambitions pour son époux, et exerce une forte influence sur ses décisions.

	Engagé	Hésitant	Passif	Grognon	Opposant	Déchiré	Révolté	Triangle d'or
Dirigeant	X							
Successeur 1	x							
Successeur 2	x							
Successeur 3			x					
Actionnaires familiaux non dirigeants mais actifs	x							
Actionnaires familiaux passifs				X				
Membres de la famille hors de l'entreprise				X				
Autres parties prenantes : membres de la famille non dirigeants	x							
Autres salariés	X							
Clients, fournisseurs, créanciers	X							

TABLE 15: *Matrice 5*

La matrice suivante révèle une forte implication de la majorité des membres familiaux dans le processus de succession. Les deux parents très impliqués font preuve de réels efforts d'intégration de leurs trois enfants de manière égale.

Cependant, ils rencontrent des soucis avec l'épouse de leur fils aîné qui le pousse à prendre des décisions de nature à nuire au bon déroulement du processus de succession.

### Typologie des acteurs : entreprise 6

#### — Le fondateur :

A près de quatre-vingt ans, ce fondateur d'un grand groupe familial encore très dynamique père de trois enfants souhaite se retirer en douceur pour laisser la place à son fils aîné qui dirige à ses côtés l'entreprise depuis environ 15 ans. Même si le fils occupe les postes clés, celui-ci continue de prendre les

décisions importantes.

— **Les successeurs directs**

- Un fils aîné : actionnaire et président directeur général du groupe familial.
- Deux fils : actionnaires uniquement.

— **Les autres parties prenantes**

- Le gendre, non actionnaire mais souhaitant intégrer le groupe familial qu'il a d'ailleurs intégré puis quitté pour mésentente familiale.
- Les autres membres familiaux qui sont très nombreux : frères, neveux et nièces qui ont intégré ou souhaitent intégrer l'entreprise familiale.

	Engagé	Hésitant	Passif	Grognon	Opposant	Déchiré	Révolté	Triangle d'or
Dirigeant	X							
Successeur	x							
Actionnaires familiaux non dirigeants mais actifs	x							
Actionnaires familiaux passifs			x					
Membres de la famille hors de l'entreprise			x					
Autres parties prenantes : membres de la famille non dirigeants			x					
Autres salariés	X							
Clients, fournisseurs, créanciers	X							

TABLE 16: *Matrice 6*

La spécificité de ce groupe familial est la multiplicité des acteurs familiaux qui jouent un rôle plus ou moins direct dans le processus de succession. En effet, plusieurs membres familiaux ont intégré tour à tour l'entreprise pour la quitter ou y demeurer. Les pressions directes et indirectes s'exerçant sur les deux personnes clés de la transmission risquent de mettre en péril celle-ci.

Encadré 3 : illustration du thème fonctionnement du système familial

Nous avons des demandes constantes de cousins, neveux pour travailler dans le groupe (...) Nous avons récemment congédié un membre proche car il avait profité de son statut pour recourir à des fraudes (...)

Le système familial en Tunisie tel qu'il a été analysé dans la revue de la littérature (E. Todd, 2011) paraît présenter les caractéristiques suivantes endogame, patrilinéaire, communautaire, égalitaire, autoritaire et moderne.

**5.1.1.2 Les caractéristiques du système familial**

Dans les six cas retenus le système familial se présente comme suit :

Système familial	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Synthèse
Endogame	X		x		x	x	66%
Patrilinéaire	X	x	x	x	x	x	100%
Communautaire	X	x	x		x	x	83%
Egalitaire		x	x	x	x	x	83%
Autoritaire	X	x	x		x	x	83%
Moderne		x	x	x	x	x	83%
Synthèse	66%	83%	100%	50%	100%	100%	pertinence

TABLE 17: *Description du système familial*

**Observations :**

Dans les six cas observés (100%) la patrilinéarité est une évidence trouvant son origine dans la religion qui se transmet par le père.

Dans trois des six cas, les entreprises familiales réunissent les six critères.

Le critère le moins pertinent est l'endogamie.

Ces différentes caractéristiques ont été pour la majorité déduites durant la première phase d'observation.

**5.1.2 Le flou organisationnel**

Ce concept culturel pivot tel qu'il a été détecté à la fois à travers de la revue de la littérature (Zghal, 1998) et l'analyse des cas a permis de retenir un certain nombre d'items récurrents :

Flou	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Synthèse
Absence ou peu de règles écrites	X	+/-	x		X		+/- 50%
Responsabilités peu définies	x		x	x	X	x	83%
Communication difficile	X	+/-	x	x	X		+/-66%
« Mektoub »	X	x	x	x	X	x	100%
Synthèse	100%	50%	100%	75%	100%	50%	

TABLE 18: *Description du système familial*

Le flou organisationnel dans son ensemble se vérifie à 100% dans trois des cas analysés. L'élément le plus pertinent est la notion de « mektoub » justifiant souvent les réponses des interviewés.

Encadré 4 : illustration de la notion de flou

Si mes enfants ne souhaitent pas intégrer l'entreprise c'est la volonté de Dieu (...) Cas 4  
Je n'établirai aucun testament car c'est Dieu qui décidera du moment de mon départ (...)  
C'est le mektoub qui décidera (...) Cas 2

La communication est également difficile sur certains sujets perçus comme tabous.

Encadré 5 : illustration de la notion de flou

Mon père est un homme très ouvert (...) on communique sur presque tout (...) mais on ne parle jamais de son départ (...). Cas 2  
Je me suis toujours senti très bien dans l'entreprise familiale mais ce n'est pas ce que je voulais (...) j'ai repris des études en psychologie mais on n'en parle jamais avec papa (...) on fait comme si de rien n'était (...) Cas 2  
Mon fils et moi n'arrivons plus à communiquer (...). Il n'en fait qu'à sa tête et ne m'écoute jamais (...). Cas 5

### 5.1.3 Importance des valeurs

La Tunisie évolue dans un contexte environnemental particulier marqué par une culture spécifique basée sur des traditions d'autant plus fortes qu'elles sont exacerbées par la présence vivace du facteur religieux.

Pour ce faire, le premier constat à dresser est l'importance que représente la religion tant, du point de vue des prédécesseurs que des successeurs.

Les valeurs dans l'entreprise familiale sont de trois sortes (G ; Hirigoyen, 2013) :

- Valeurs de l'individu
- Valeurs familiales
- Valeurs de l'entreprise

A ces trois types de valeurs, il a paru essentiel d'ajouter les valeurs religieuses même si elles peuvent être en partie intégrées dans les valeurs personnelles et familiales.

A la question de l'importance des valeurs, les interviewés ont répondu :

Les réponses ont été les suivantes :

Valeurs	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Synthèse
Valeurs personnelles	X	X	X	X	X	X	100%
Valeurs familiales	X	X	X		X	X	83%
Valeurs de l'entreprise		X	X	X	X	X	83%
Valeurs religieuses	X	X	X	X	X	X	83%
Synthèse	75%	100%	100%	75%	100%	100%	

TABLE 19: *Tableau importance des valeurs*

A la question accordez-vous une place aux valeurs, les six prédécesseurs ont été quasi-unanimes. Les valeurs guident leurs actions et leur donnent une ligne de conduite.

Lors de la première phase d'entretien, la question des valeurs religieuses n'a pas été explicitement posée. Cependant, les interviewés évoquaient la religion comme valeur centrale.

Alors la question a été posée une seconde fois en ces termes :

Quelles sont vos valeurs personnelles, familiales, de l'entreprise et religieuses ?



Pour les fondateurs, les valeurs dégagées ont été les suivantes :

Valeurs	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
Valeurs personnelles	Régionalisme Travail Persévérance ambition	Amour Respect Bien être	Respect Ouverture Ambition	Travail Ambition Plaisir	Travail Persévérance Ecoute engagement	Motivation engagement réactivité
Valeurs familiales	Autorité Respect	Egalité Respect Amour Harmonie	Respect Harmonie	Liberté Respect Autorité	Autorité Respect Solidarité harmonie	Harmonie Devoir Respect
Valeurs de l'entreprise	Travail Rigueur Profit Créativité Expansion	Amour du travail bien fait Rigueur Profit Esprit d'équipe	Travail Solidarité Enthousiasme Humanisme Ouverture Proximité	Travail Rigueur Esprit d'équipe Innovation	Travail Rigueur Innovation	Volonté Ambition mesurée Innovation Précision
Valeurs religieuses	Solidarité Entraide Vérité	Solidarité Egalité Liberté Vérité Savoir	Egalité Solidarité Savoir	Egalité Solidarité	Solidarité Egalité Savoir	Solidarité Egalité Liberté Vérité Savoir

TABLE 20: *Les valeurs des dirigeants des six entreprises familiales*

Les successeurs ont à leur tour été interrogés quant à leurs valeurs afin de constater s'il y a convergence ou divergence entre les deux points de vue. Il est à noter que pour les entreprises 3 et 4, les entretiens n'ont pu avoir lieu. En effet, à l'époque des investigations, l'entreprise 3 n'avait pas encore de successeur désigné qui n'a intégré le groupe qu'après les interviews. Quant à l'entreprise 4, elle n'est tout simplement pas dotée d'un successeur.



Valeurs	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6
Valeurs personnelles	Plaisir Profit Liberté	Amour Respect Bien être Liberté Curiosité	-	-	Liberté Plaisir Respect	Motivation Plaisir Travail
Valeurs familiales	Autorité Respect	Egalité Respect Amour Harmonie Liberté	-	-	Autorité Respect Solidarité Harmonie Liberté	Respect Plaisir Autorité Solidarité
Valeurs de l'entreprise	Profit Esprit d'équipe	Rigueur Profit Esprit d'équipe Liberté	-	-	Travail Innovation Esprit d'équipe	Volonté Ambition mesurée Innovation Précision
Valeurs religieuses	Egalité Liberté	Solidarité Egalité Liberté Vérité Savoir	-	-	Solidarité Egalité Savoir	Solidarité Egalité Liberté Vérité Savoir

TABLE 21: Les valeurs des quatre successeurs des entreprises familiales

Valeurs	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Synthèse
Valeurs personnelles	+	+/-	N	N	-	+/-	Divergence +
Valeurs familiales	-	+	N	N	+	+	Convergence
Valeurs de l'entreprise	-	+	N	N	+/-	+	Convergence -
Valeurs religieuses	-	+	N	N	+	+	Convergence
Synthèse	Divergence	Convergence			Convergence	Convergence	Convergence

TABLE 22: Comparaison des valeurs dirigeants / successeurs

De manière générale, il existe une convergence entre les valeurs des dirigeants et des successeurs sauf pour le cas 1 pour lesquelles les divergences sont importantes.

Les valeurs personnelles restent les principales sources de divergences. Cela pourrait s'expliquer par un certain décalage entre les générations justifiantes des intérêts différents. Cependant, à l'exception du cas 1, il existe une certaine continuité

des valeurs de l'entreprise permettant de garder une harmonie dans les relations.

### 5.1.4 La planification de la succession

Afin d'estimer l'influence des facteurs culturels sur la planification, les activités formelles et informelles suivantes ont été prises en compte :

Planification formelle	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Synthèse
Attribution des rôles aux héritiers et leur formation	+/-	x	+/-		+/-	x	+/- 50%
Formation d'un clan familial		x					16%
Constitution d'un conseil de famille					En cours		0%
Fixation des modalités de partage		+/-	+/-		+/-	x	15%
Choix d'un héritier clair	+/-	x	x		x	x	75%
Etablissement de conventions juridiques		x	x			x	50%
Préparation de la retraite		x				x	33%
Etablissement d'assurance vie						En cours	0%
Etablissement de testament							0%
Retrait du fondateur				0%			0%

TABLE 23: *Mise en place d'activités formelles de planification de la succession*

Planification informelle	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Synthèse
Respect mutuel	+/-	+	+	+	+/-	+	83%
Système familial simple	-	+	-	+/-	-	-	25%
Confiance envers les gestionnaires	+/-	+	+/-	+	+	+/-	75%
Structure de propriété claire et simple	-	+	+	+	+	+	83%
Transferts générationnels subséquents	-	-	-	-	-	-	100%
Non-dits, supposés implicites quant à la relève	+/-	+	+	+	+	+	90%
Synthèse	9%	92%	60%	75%	60%	60%	

TABLE 24: *Mise en place d'activités informelles de planification de la succession (Inspiré de Santiago, 2000)*

La première remarque qu'il y a lieu d'effectuer est que la planification de la succession pose de véritables problèmes tant au niveau formel qu'informel.

Les activités de planifications formelles sont minimales, et l'informel prédomine dans un système familial qui demeure complexe.

### 5.1.5 Le processus de succession

L'analyse du processus de succession s'effectuera en référence au modèle de succession proposé par Cadieux et Lorrain en 2002.

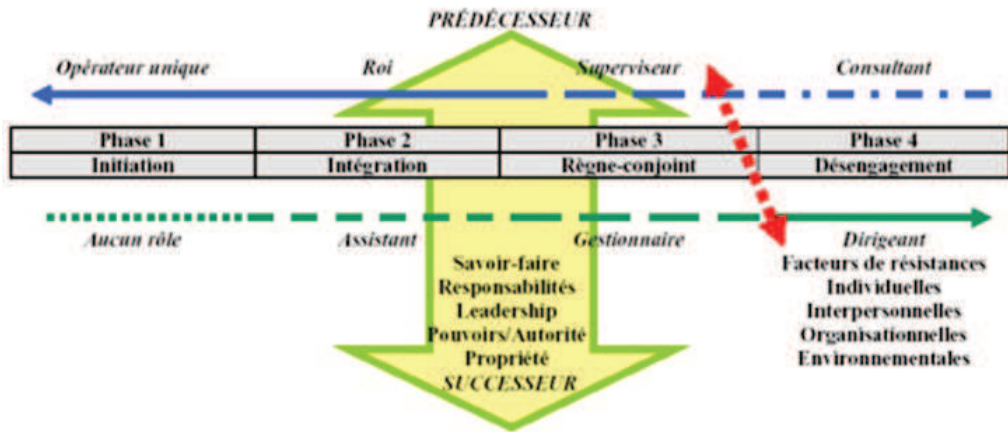


FIGURE 28: Le processus de la succession : une vue d'ensemble (Cadieux et Lorrain, 2002)

Processus de Transmission	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Synthèse
Transmission du savoir et savoir-faire	x	x	x	-	x	x	100%
Transmission des responsabilités	+/-	x	x	-	x	x	75%
Transmission du leadership		x	x	-	+/-	x	70%
Transmission du pouvoir	+/-	x	x	-	+/-	x	80%
Transmission de la propriété	+/-	x	x	-	+/-	x	80%
Transmission psychologique		+/-	+/-	-		+/-	0%
	+/- 41%	91%	91%	Pas de successeur	41%	91%	

TABLE 25: Processus de Succession

La transmission psychologique est de toute évidence le principal problème affectant le processus de succession. Il conviendra d'analyser plus en profondeur de si les facteurs culturels jouent un rôle conséquent ou non, et quel est le facteur culturel le plus significatif freinant la finalisation de la transmission.

### **5.1.6 Conclusion**

La revue de la littérature ainsi que le travail d'investigation ont fait ressortir cinq thèmes centraux représentés dans le modèle de recherche schématisé précédemment. Ces cinq thèmes ont tour à tour été présentés de manière détaillée de manière à comprendre les articulations mises en œuvres pour analyser les éventuelles interdépendances.

Tous les thèmes apparus nécessaires à la compréhension de la problématique centrale ayant été décrits, il convient de procéder à l'analyse des interactions entre les différents facteurs afin d'avoir une compréhension globale de la transmission des entreprises familiales en Tunisie.

## **5.2 Analyse des interdépendances entre les facteurs culturels et la planification de la succession.**

La seconde section de ce chapitre aura pour principal objectif l'analyse des éventuelles interactions entre les facteurs culturels et la planification de la succession. Il s'agira de démontrer la pertinence ou la non pertinence de la première proposition issue du modèle de recherche à savoir :

**P1 : Les facteurs culturels exercent une influence sur la planification de la transmission**

P1a : Le système familial exerce une influence sur la planification de la succession

P1b : Le flou freine la planification de la succession

P1c : Les valeurs et en particulier les valeurs islamiques affectent la planification de la succession.

## 5.2.1 Les interdépendances entre le système familial et la planification de la succession

Le système familial (au sens de Todd, 2011) tel qu'il a été appréhendé a révélé plusieurs points :

### — **Patrilinéaire :**

La transmission au sens large s'effectue par le père : que ce soit la transmission des valeurs, de la religion, des biens etc... En effet, la Tunisie est une société patriarcale dans laquelle le chef de famille est le père. Cela est d'ailleurs confirmé par la Loi, l'autorité parentale relevant exclusivement de ce dernier. La prééminence paternelle est expressément précisée à l'article 154 C.S.P. qui dispose que « le père est le tuteur de l'enfant mineur. La tutelle s'exerce soit sur la personne du mineur soit sur ses biens. Lorsqu'elle porte sur la personne, elle signifie un droit de regard du tuteur sur les affaires du mineur et se manifeste par un pouvoir de direction relatif à son éducation. Lorsqu'elle porte sur les biens elle signifie que le mineur bénéficie de la capacité de jouissance mais est frappé d'une incapacité d'exercice en fonction de son âge. Il est alors représenté par son tuteur. ».

La patrilinéarité a été confirmée par l'ensemble des répondants sans exception.

### — **Egalitaire et autoritaire :**

Les enfants sont traités avec égalité sous l'autorité du père.

Encadré 6 : illustration du fonctionnement du système familial

« Je ne fais pas de différence entre mon fils et mes filles (...) Je les ai éduqués de la même manière (...) ». Cas 1

« J'ai trois grands garçons (...) J'essaie d'être équitable et de tout partager entre eux (...) tout ça c'est pour eux (...) ». Cas 5

« Mon père n'a favorisé aucun de ses enfants (...) même éducation, même regard, mêmes chances (...) ». Cas 2.

Le caractère autoritaire se vérifie dans les 6 cas observés à des degrés plus ou moins importants.

Encadré 7 : illustration du fonctionnement du système familial

« Les enfants doivent rester auprès des parents (...) Je ne comprends pas que mon fils ne veuille pas rentrer en Tunisie (...) Je finirai par le convaincre (...) Il doit écouter son père (...) ». Cas 5

« Mon père me traite parfois comme un enfant (...) Je n'aime pas qu'il le fasse devant les employés (...) ». Cas 1.

— **Communautaire :**

Le système familial est complexe et les parties prenantes se multiplient. La famille s'entend alors au sens large.

Encadré 8 : fonctionnement du système familial

« Je suis obligé de faire face à la famille presque quotidiennement (...) Untel veut travailler avec moi au siège, l'autre voudrait que j'embauche son fils (...). Dernièrement on a même dû renvoyer un proche car il avait pioché dans la caisse (...). On n'a pas pu le poursuivre, c'est un membre de la famille (...). » Cas 6

« Oui, la famille est grande (...). Mes enfants, la femme de mon fils qui se mêle de tout (...) et les autres (...) » Cas 5.

Comme cela a été soupçonné dans la première théorie de ce travail de recherche, il existe une propension à la multiplicité des parties prenantes pouvant être assimilées à la famille lors de la prise de décision.

Cela semble se vérifier dans quatre des six cas exposés et particulièrement deux d'entre eux pour lesquels l'influence est parfois plus importante que les membres familiaux eux-mêmes. Certains membres familiaux (Lansberg, 1988) peuvent jouer un rôle au moment de la planification, freinant cette dernière.



Encadré 9 : Illustration des acteurs impliqués dans le système de transmission

« Mon fils ne sait plus prendre de décision seul (...). C'est sa femme qui le dirige (...). L'autre jour, on avait une réunion très importante et Madame a décidé de le retenir (...). J'ai parfois l'impression que c'est ma belle-fille qui travaille ici et pas mon fils (...). Je vais finir par changer de successeur (...).

Cas 5

« On dirait que je n'existe pas pour mon père (...). Depuis que mon beau-frère est arrivé dans la famille, il prend toute la place (...). Mon père parle même d'en faire son successeur (...). » Cas 1

« Les employés ici sont ma seconde famille (...) D'ailleurs, j'ai passé plus de temps avec certains d'entre eux qu'avec mes propres enfants (...). S'ils n'étaient pas d'accord, je ne garderais pas mes fils avec moi (...). » Cas 2

« Il me considère comme son frère, on se dit tout (...). On a développé le groupe ensemble (...). Aujourd'hui il m'a confié entièrement la question de la succession (...) ». Cas 4

En effet, un système familial complexe (Santiago, 2000) est de nature freiner la planification de la succession.

Cela est le cas pour le Cas 1 et 2 dans lesquels les pièces rapportées jouent un rôle non négligeable comme l'illustre l'encadré ci-dessus.

— **Endogame :**

La question des choix matrimoniaux semblent aussi se poser. En effet, dans quatre des six cas, les dirigeants ont confirmé que le choix du conjoint s'effectuait en grande partie de manière raisonnée dans un souci de préservation du patrimoine familial et le transmettre dans les meilleures conditions.

Ils sont ainsi particulièrement attentifs aux choix matrimoniaux de leurs enfants constituant une véritable stratégie soit de préservation, soit de développement de leur entreprise familiale, confirmant l'endogamie du système familial.



Encadré 10 : illustration du fonctionnement du système familial

« Bien-sûr que je porte une grande attention aux choix de mes enfants (...). Leurs femmes doivent être de la même classe sociale que nous (...). Si je pouvais choisir, je lui choisirais une femme de la même région qui comprend notre manière de fonctionner (...) ». Cas 5

« La famille c'est important (...). Mes enfants ne peuvent pas choisir n'importe qui » Cas 6

Ainsi, un mauvais « choix » matrimonial serait susceptible de mettre en péril la planification de l'entreprise familiale.

Encadré 11 : illustration du fonctionnement du système familial

« Avec mon père on parle de tout ou presque (...). Mais on ne parle jamais de son départ (...). C'est un sujet tabou (...). » Cas 2

« On ne peut pas parler du décès de mon père (...) ». Cas 5

« Mon fils aîné ne veut pas entendre parler de décès (...) ». Cas 4

L'analyse des interdépendances entre le système familial tunisien et la planification de la succession permet de valider la proposition d'hypothèse P1a. En effet, la tendance endogame, le caractère patrilinéaire et surtout la dimension communautaire rendent le système familial complexe. Les parties prenantes multipliées font de diverses stratégies mettant en péril la pérennité de l'entreprise familiale.

## 5.2.2 Les interdépendances entre le flou et la planification de la succession

La notion de flou (Zghal, 1998) dans la prise de décision tant individuelle qu'organisationnelle entraîne un manque d'implication dans la planification formelle de la transmission.

### 5.2.2.1 Les activités de planification

#### Les activités de planification formelle

La planification formelle nécessite l'accomplissement d'un certain nombre d'actes nécessaires à une transition réussie.

Rejoignant l'idée de Lansberg (1988), certaines entreprises ne dresseraient pas de plans stratégiques de croissance, ou d'outils de contrôle constituant des carences dans la gestion de l'entreprise. Cet obstacle lié à la gestion de l'entreprise a un impact direct sur la planification. Si l'on analyse le tableau relatif à la planification formelle, il est possible de constater plusieurs choses :

- **Un manque d'attribution des rôles aux héritiers et leur formation dans trois des six cas**

Encadré 12 : illustration activités de planification

« Mon fils n'a aucun titre précis, ni une tâche précise dans l'entreprise (...). Il touche un peu à tout pour qu'il connaisse toute l'entreprise ». Cas 5  
« Mon père ne m'a jamais appris à diriger cette entreprise (...). Je fais comme je le sens (...) » Cas 1

- **Aucune des entreprises familiales interrogées ne dispose de clan familial, ni de conseil de famille.**
- **Les modalités de partage ne sont pas claires dans la plupart des cas**

Encadré 13 : illustration activités de planification

« Pourquoi devrais-je fixer des modalités de partage ? Ça perturberait tout le monde (...). Il n'y a que moi qui sache ce que chacun aura (...). Mes enfants ne connaissent même pas la répartition du capital (...). » Cas 1

- **Aucune des entreprises familiales interrogées n'a contracté une assurance vie, ni rédigé un testament.**

Les activités de planification demeurent informelles confirmant cette dimension de flou. En effet, les non-dits, les suppositions restent le mode privilégié de communication entre les membres.

### 5.2.2.2 Importance de l'informel

Les activités de planification informelles (Santiago, 2000) telles qu'elles apparaissent à travers les six cas retenus permettent de dresser les constats suivants :

#### — Le respect mutuel

Se révèle être un aspect difficile à appréhender. Cependant dans 83% des cas, le respect est réciproque même si la notion d'autorité, retenue comme spécificité du système familial tunisien contribue à justifier le pourcentage élevé observé. A cela, il faudrait ajouter le caractère patrilinéaire familial.

#### — La multiplication de conflits

Les conflits se multiplient, les non-dits créant des doutes dans les esprits des successeurs.

Encadré 14 : illustration de la notion de flou

« Entre mon père les relations sont très compliquées (...). Il me donne des responsabilités, puis me les retire (...). J'ai parfois l'impression que le personnel surveille le moindre de mes gestes (...) ». Cas 1

« Mon fils est instable (...). Il ne sait pas ce qu'il veut faire exactement dans l'entreprise (...). Cas 5

« Dans mon entreprise, on est tous partenaires (...). Personne n'a de titre, sauf le comptable (...). ». Cas 3

« Parfois on crée des emplois pour faire plaisir à la famille (...). On ne sait parfois pas pourquoi certaines personnes sont là. On leur cherche un poste qui leur convienne (...) ». Cas 6

— **Le recours au mektoub**

La notion de Mektoub justificatif de l'absence de prise de décision apparaît à plusieurs reprises dans les discussions, surtout avec les prédécesseurs. Le mektoub ou volonté divine est évoqué à chaque fois qu'il s'agit d'aborder les questions relatives au décès et la planification de leur départ.

Il a pu être constaté un tel blocage face à cette question, que de la poser à nouveau lorsqu'il s'agissait d'évoquer les valeurs a paru difficile.

Encadré 15 : illustration de la notion de flou

« Pourquoi planifier ? Il n'y a que Dieu qui doit décider du moment de mon départ (...). Personne ne connaît le Mektoub (...) ».

« Vous posez là une drôle de question (...). Il est évident que la transmission se fera quand le Mektoub le décidera (...) ». Cas 3

La notion de Mektoub pourrait être assimilée à l'obstacle lié au prédécesseur (Lansberg 1988). En effet, celui-ci refuse d'envisager sa mort et rattache cet événement au Mektoub, chose sur laquelle il ne peut avoir de prise.

Il va au-delà le fait de la remise au lendemain la succession, mais la laisse entre les mains de la destinée.

Ce facteur psychologique vécu par le fondateur empêche la concrétisation de certains actes dont le testament qui n'a été envisagé par aucun des six dirigeants.

La difficulté à poser les règles par écrit est bien une caractéristique fondamentale freinant les actes de planification et permettant de confirmer la pertinence de la proposition d'hypothèse P1b.

La force de la parole donnée et le manque de clarté font de la culture tunisienne une culture d'oralité dans laquelle l'écrit est proscrit.

### 5.2.3 Les interdépendances entre les valeurs et la planification de la succession

#### P1c : Les valeurs affectent la planification de la succession

L'importance des valeurs de manière générale et dans la prise de décision en particulier a été soulignée quasiment à l'unanimité.

Les valeurs personnelles paraissent les plus importantes aux yeux des répondants (100%). Les valeurs familiales, de l'entreprise, et enfin les valeurs religieuses occupent également un grande place à 83%.

Les six entreprises familiales manifestent un fort attachement aux valeurs mais lorsque la question leur a été posée quant à savoir quelles étaient ces valeurs, il a constaté deux choses :

- Une confusion quant à la notion même de valeur parfois perçue comme un simple principe général.
- La quantité de valeurs évoquées à la fois d'inspiration religieuse, personnelles et managériales.

Il a donc fallu diriger les dirigeants vers les valeurs constituant des règles de comportement auxquelles ils se plient afin de saisir quelles sont celles que ces derniers mettent réellement en œuvre.

Les valeurs telles qu'elles ont été citées ont été prises en considération et il a paru essentiel de voir si celles-ci évoluaient au fil des générations ou si elles étaient si fortement internalisées par la famille, qu'elles étaient systématiquement reprises. L'autre point paraissant important était de savoir si ces valeurs étaient clairement affichées et communiquées ou constituaient simplement un guide de comportement implicite permettant d'appuyer la notion de flou.

La question posée était alors de détecter parmi les valeurs retenues, celles qui étaient de nature à exercer le plus d'influence sur le comportement, freinant ou encourageant la planification de la succession.

Enfin, parmi les entreprises étudiées, quelles sont celles qui réussissent le mieux ? Celles perpétuant les valeurs ou celles qui en apportent de nouvelles impulsant un nouveau souffle à l'entreprise familiale ?

### 5.2.3.1 Valeurs des dirigeants-Valeurs des successeurs

L'analyse du tableau comparatif des valeurs des deux personnes clés de la transmission a permis de déduire de manière générale :

- Une certaine divergence des valeurs personnelles
- Une relative convergence des valeurs de l'entreprise, familiales et religieuses.
- Une exception au second cas observant une divergence quasi-totale sur un grand nombre de valeurs.

Ce constat permet de faire un certain nombre de remarques :

- Les valeurs ne sont clairement affichées et communiquées que pour deux des six cas étudiés (Cas 3, 6). Pour le Cas 3, les valeurs personnelles, familiales et de l'entreprise sont affichées à chaque étage de l'entreprise ainsi que sur leur site internet. Pour le cas 6, les valeurs personnelles et de l'entreprise sont affichées à l'entrée et dans le bureau du dirigeant, de même que sur le site internet du groupe.
- **Les valeurs personnelles** paraissent les plus importantes aux yeux de tous les répondants. Or, c'est sur ces valeurs qu'existe la plus grande divergence. Cela pourrait s'expliquer par l'évolution des modes de vie et de pensée entre les deux générations. En effet, la notion de plaisir est évoquée par l'ensemble des successeurs alors que la principale valeur des dirigeants est le travail. Puis, arrive la valeur de liberté qui est également nouvelle. L'ensemble des successeurs interrogés mettent sur le même plan le plaisir et le travail, alors que les prédécesseurs placent le travail au premier plan.

Encadré 16 : illustration des valeurs

« Mon fils arrive à neuf heures du matin au bureau (...). Moi je suis sur place dès six heures pour voir si tout est en place (...). Il déjeune sur la terrasse et invite parfois ses amis (...), il oublie que c'est son lieu de travail (...). Le soir il rentre tôt pour faire du sport ou sortir avec ses amis (...). Ce n'est pas de cette manière qu'on gère un hôtel (...). » Cas 1

« L'autre jour on avait une réunion très importante avec des investisseurs (...). Mon fils est arrivé en retard parce qu'il déjeunait avec sa femme (...) »  
Cas 5

« L'entreprise familiale est très importante mais ce n'est pas toute ma vie (...). J'aime faire de la photo(...). J'ai reprise des études de psychologie (...). Je veux penser à moi et faire ce que j'aime (...). » Cas 2

Cette évolution des valeurs pourrait avoir deux impacts :

- Un changement de mode de gestion de l'entreprise familiale moins paternaliste et autoritaire.
- Générer un certain nombre de conflits entre prédécesseurs et successeurs de nature à mettre en péril la planification de la succession.

Cela se vérifie clairement pour les cas 1 et 5 et de manière plus subtile pour les cas 2 et 6.

En effet, les conflits sont devenus tels que pour les entreprises 1 et 5 que les dirigeants ont déclaré qu'ils pensaient à modifier leur plan de succession. Le dirigeant de l'entreprise 5 est même allé jusqu'à solliciter une aide afin de constituer un conseil de famille pour planifier les conflits et prévoir la succession de manière claire.

Encadré 17 : illustration valeurs

« Finalement je ne sais pas si mon fils est le bon successeur et s'il est fait pour travailler avec moi (...). Il ne pense qu'à sa famille et à sa vie (...). Mon second fils est beaucoup plus sérieux (...) ». Cas 5

« Avec mon père on ne s'entend plus sur rien (...). De toute façon, je suis sûr que c'est ma sœur qui prendra la suite avec son mari (...) » Cas 1

— La seconde remarque est une très grande **convergence des valeurs religieuses**.

- **La solidarité** apparaît comme essentielle tant pour les prédécesseurs que les successeurs.

Encadré 18 : Illustration valeurs

« Pour l'Aid, j'offre le mouton à mes employés (...) » Cas 1 (Dirigeant)

« Si l'un de nos employés a un souci, nous lui proposons notre aide. (...). Il nous arrive de leur octroyer des crédits sans intérêt. C'est un devoir (...). Cas 2 (Successeur).

« La porte est toujours ouverte pour les employés qui peuvent à tout moment parler avec moi de n'importe quel problème (...) » Cas 3 (Dirigeant).

La solidarité ainsi appréhendée serait de nature à faciliter la planification créant une harmonie et une confiance entre les parties prenantes.

- **L'égalité** en revanche, peut parfois poser problème dans la mesure où elle justifie parfois un certain refus de l'autorité (Zghal, 1998). Ce principe d'égalité crée parfois un problème dans les relations hiérarchiques freinant les actions. Dans les cas d'espèce, cela s'est vérifié notamment vis-à-vis du successeur, mal perçu lorsqu'il n'a pas été dûment légitimé par le prédécesseur.



### 5.2.3.2 La question du testament

Extrait entretien Docteur Boudali

*« Selon les principes de la philosophie islamique, il est des questions qui ne peuvent donner lieu à des opinions, encore moins à des choix affectifs, que seul Dieu dans son infinie miséricorde s'est chargé d'expliquer, et de détailler dans le Coran quand il s'agit du lien entre la justice et l'intérêt dont seul Dieu connaît les origines et les aboutissements.*

*A titre d'exemple, la succession que tout musulman se doit d'appliquer conformément au verset suivant : « Il n'appartient aucunement à un musulman et à une musulmane de trancher sur un problème concernant la relation réciproque chaque fois que Dieu ou son prophète a prononcé une décision claire à son sujet ». (...)*

*« Dieu ayant donné à chacun son droit, aucun testament n'est recommandé au profit des héritiers », ajoutant « Aucun testament n'est permis au profit d'un héritier sans le consensus préalable de tous les héritiers ».*

Tels sont les propos recueillis par le spécialiste en Islam consulté afin de confirmer les valeurs décelées à travers les différentes lectures.

Il est clair que le testament est proscrit par la religion même s'il n'est aucunement interdit. Cela pourrait expliquer la réticence voire l'impossibilité d'établir un tel acte de planification de la succession.

Dans les six entreprises étudiées, les activités de planification de la succession s'arrêtent à la phase de l'établissement des conventions juridiques, encore faut-il préciser qu'il n'a pas été possible d'en connaître le contenu. Aucune de ces entreprises familiales quelle que soit sa taille ou son importance n'a établi de testament, ni même de contrat d'assurance.

Spéculer sur la mort est perçu en effet, comme un « sacrilège » que les prédécesseurs ont du mal à dépasser. C'est à ce moment-là, que les traces laissées par la religion sont les plus parlantes freinant catégoriquement l'action.

Lorsque les interviewés ont été questionnés sur les raisons de ce blocage, certains évoquaient clairement la religion, un des dirigeants (Cas 1) ayant même déclaré «

Je n'établirai jamais de testament, ma succession se fera selon la loi coranique au moment où Dieu le décidera ».

Certains dirigeants éludent la question en ayant recours à des stratégies d'évitement (Cas 3, 4, 5 et 6) en évoquant qu'ils pourraient résoudre la question par leur entrée en bourse. Pourquoi recourir au testament si une entrée en bourse permet de rendre transparente l'opération de transmission.

Cela permet de confirmer la pertinence de la proposition d'hypothèse P1c.

C'est là qu'il est possible de constater l'inadaptation du modèle occidental au contexte environnemental dans lequel évoluent les entreprises familiales tunisiennes et de la nécessité d'offrir d'autres solutions plus adaptées.

#### 5.2.4 Conclusion

L'analyse de l'interdépendance entre facteurs culturels et la planification (P1) permet de déduire qu'il existe bien :

- Une influence du système familial sur le processus de planification (P1a)
- Le flou serait de nature à freiner la planification de la succession (P1b)
- Les valeurs et en particulier les valeurs religieuses ont un impact sur la planification de la succession (P1c).

Ainsi, la réussite ou l'échec de la planification de la succession dépend de l'intensité de ces facteurs.

Mais l'influence de ces facteurs ne s'arrête pas à ce stade, car 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.

Mais de quelle manière ces interdépendances se manifestent-elles ?

### 5.3 Analyse des interdépendances entre les facteurs culturels et le processus de succession.

Plusieurs acteurs participent au processus de succession : le fondateur (personnage clé de la transmission), le successeur, sans oublier les parties prenantes.

La littérature recense quatre phases dans le processus de succession : l'initiation ou incubation, l'intégration, le règne conjoint, et enfin le désengagement (Hugron et Dumas, 1993).

**La première phase d'initiation ou de l'incubation**, dans laquelle le successeur ne sera que très peu impliqué (Churchill et Hatten, 1987).

**La seconde phase** dite phase **d'intégration** pendant laquelle le successeur fera son entrée dans l'entreprise familiale. L'apprentissage débute bien souvent de manière timide, le successeur demeurant très peu impliqué dans les décisions opérationnelles (Handler, 1990).

**La troisième étape** du processus, ou phase **de règne conjoint**, phase dans laquelle se trouvent cinq des six entreprises étudiées, se caractérise par l'entrée officielle du successeur dans l'entreprise familiale. Cette étape, au cours de laquelle le prédécesseur et le successeur se côtoient étroitement est essentielle à la réussite du processus de succession. C'est également une phase clé de la succession car, de la réussite ou de l'échec de cette étape, dépendra la transmission du leadership, des responsabilités, du pouvoir et de la propriété.

Enfin, **la dernière étape**, est celle du **désengagement**, au cours de laquelle le prédécesseur se retire définitivement de l'entreprise familiale.

Le succès ou l'échec du processus de succession se mesurent à travers certains nombres de facteurs :

- La transmission effective (Ambrose, 1983 ; Goldberg et Wooldridge, 1993),
- La performance de l'entreprise familiale (Cunningham et Ho, 1994 ; Moltiset al. 1997)
- La présence ou non de conflits entre les différents membres (Santiago, 2000 ; Clifford et al. 1992).

Alors de quelle manière les facteurs culturels influencent-ils le bon déroulement du processus de succession.

### 5.3.1 Les interdépendances entre le système familial et le processus de succession

Parmi les caractéristiques du système familial en Tunisie pouvant exercer une influence sur le processus de succession il est possible d'évoquer :

- **Le caractère communautaire** : la multiplicité des acteurs telle qu'elle a été dégagée risque de nuire au bon déroulement du processus de succession et de freiner la transmission.

Cela s'est vérifié dans quatre des six cas étudiés.

Pour le premier cas, l'ambition des deux gendres remet en question la place du successeur. Le dirigeant envisagerait de changer de successeur sous l'influence des diverses parties prenantes l'encourageant dans ce sens. Cela crée un véritable malaise au sein du groupe familial justifiant une absence d'engagement tant de la part du fondateur que du successeur. La transmission du pouvoir, et du leadership n'a pas eu lieu, ce qui entraîne une absence de légitimité du successeur vis-à-vis des diverses parties prenantes. Le successeur se trouve face à de réelles difficultés dans la gestion ayant des soucis à la fois avec les fournisseurs, les banques et son propre personnel.

Le second cas est celui de l'entreprise 2 mais dans une moindre mesure. Le successeur se retrouve face à quelques difficultés avec le personnel habitué à négocier avec le prédécesseur. Certains membres sont considérés comme des membres familiaux à part entière présents depuis le début aux côtés du dirigeant. Il apparaît alors difficile au successeur de leur imposer certaines de ses décisions leur paraissant contraires à leur ancien mode de fonctionnement.

Le troisième cas est celui de l'entreprise 5, qui en revanche connaît de sérieuses difficultés à plusieurs niveaux. L'ingérence continue de la belle-fille qui remet en question le statut de son époux et rend complexe la rela-

tion entre le père et son fils. A cela, s'ajoute la difficulté des partenaires très proches du dirigeant à accepter le successeur et à lui accorder leur confiance semant le doute dans l'esprit de ce dernier et mettant en péril le processus de succession.

Enfin, pour le Cas 6, le principal problème est dans la multiplicité des parties prenantes, la famille ayant une dimension très élargie. Les continuelles sollicitations des membres familiaux créent des conflits ou plutôt des mésententes entre le prédécesseur et le successeur. En effet, le prédécesseur a une propension à faciliter l'entrée des membres familiaux dans le groupe même s'ils ne sont pas qualifiés ou s'il n'existe pas de poste disponible. En revanche, le successeur s'oppose à ce type de pratiques qu'il condamne s'opposant ainsi à son père. La prise de décision finale appartenant au père, le fils finit par céder, confirmant le caractère autoritaire du système familial.

- **Le caractère autoritaire et paternaliste :** qui se confirme dans quasiment toutes les entreprises étudiées. Ce caractère serait de nature à nuire au processus de transmission car il freinerait l'initiative ainsi que la communication entre les membres familiaux et pouvant être une source de conflits ou de malaises.

Pour le Cas 1, le père autoritaire décide seul. La décision est centralisée et le pouvoir lui appartient totalement. Ses collaborateurs ainsi que les cadres n'ont qu'une très faible marge de manœuvre. Il applique le style autoritaire dans l'entreprise et au sein de la famille. Cela est de nature à nuire à la transmission du leadership ainsi que des responsabilités.

Pour le Cas 2, le système familial bien que plus souple, a tout de même un caractère autoritaire rendant la prise de nouvelles décisions plus complexes. La communication bien que fluide reste délicate concernant certains sujets. L'autorité du père transparaît malgré l'apparence d'une véritable harmonie familiale.

Pour le Cas 5, le caractère autoritaire est un peu plus évident. En effet, le père impose certains de ses choix à ses enfants, tant au niveau personnel qu'au niveau professionnel. Il est frappant d'observer à titre d'exemple, que ce dernier

va même jusqu'à imposer le lieu de résidence de ses fils n'acceptant pas que l'un deux prenne une certaine distance vis-à-vis de la famille. Vie familiale et vie de l'entreprise sont intimement liées sous l'autorité du père. Cette autorité crée des tensions familiales de nature à mettre en échec le bon déroulement du processus de succession.

Enfin, pour l'entreprise 6, l'autorité du père est également évidente. Même si ce dernier offre à son fils une grande autonomie dans la prise de décision, il s'avère qu'aucune décision ne peut être prise sans son accord préalable.

Le système familial tel qu'il existe en Tunisie permet de déduire un certain nombre de points pouvant affecter le processus de transmission :

- Le rôle du fondateur (Ambrose, 1983) omniprésent et autoritaire présente un danger au bon déroulement du processus de transmission.
- Le caractère communautaire constitue une véritable source de conflits.

Il peut être ainsi déduit qu'il y a bien une interdépendance entre le système familial et le processus de transmission (P2a).

### **5.3.2 Les interdépendances entre le flou et le processus de succession**

La transmission effective (Ambrose, 1983 ; Goldberg et Wooldridge, 1993) considérée comme un indicateur d'une transmission réussie ne peut avoir lieu que si des règles ont été clairement établies.

Or, en phase de règne conjoint comme cela est le cas pour les entreprises familiales étudiées, la transmission du leadership devrait être largement entamée, au même titre que la transmission du pouvoir, de l'autorité, voire de la propriété.

Or, comme cela a d'ores et déjà été évoqué, le flou est plus ou moins présent d'une entreprise à l'autre pouvant créer un certain nombre de résistances dangereuses pour le bon déroulement du processus de succession.

Ces facteurs de résistance peuvent être d'ordre individuel, interpersonnel, organisationnel ou encore environnemental (Cadieux et Lorrain, 2002).

Dans les cas présents, les prédécesseurs se sont pour la plupart arrêtés à la phase de transmission du leadership, du pouvoir ou au mieux de l'autorité maintenant le flou quant au reste du processus de succession. Même si pour les Cas 2, 3 et 6 des conventions juridiques ont été mises en place, le flou transparait à travers certains comportements.

Pour le Cas 1 : Le flou a déjà été souligné, malgré un règne conjoint qui dure depuis plus de 10 ans. Le manque de transparence quant aux responsabilités persiste créant des résistances de la part du successeur. En effet, malgré le fait d'avoir intégré rapidement le successeur, le laissant occuper des postes de responsabilités (Ambrose, 1983), ce dernier ne fixe pas de manière claire quelles sont ces responsabilités, ni le rôle qu'il jouera au sein du groupe familial de manière claire.

Encadré : 19 illustration de la notion de flou

« Mon père me confie d'abord la gestion de l'hôtel x (...), Il me confie ensuite la responsabilité des quatre hôtels de la chaîne et place des directeurs à leur tête qui ne comprennent pas ma présence après d'eux (...). Il fait ça avec moi en particulier et avec le reste du personnel aussi. Il confie le titre de directeur financier du groupe à X puis ne lui donne une autorisation de signature qu'à hauteur de X dinars (...). Personne ne reste longtemps avec nous (...). » Successeur

Ce cas est la parfaite illustration du manque de règles formelles évoqué par Zghal (1998) et même si ces règles existent, elles sont si ambiguës qu'elles peuvent donner lieu aux interprétations les plus diverses.

Ce facteur de résistance spécifique peut être qualifié de facteur de résistance individuel culturel.

Le Cas 3 présente également cette spécificité n'octroyant aucun titre précis, ni aucune responsabilité précise à ses collaborateurs. Son épouse a intégré pendant un temps l'entreprise familiale et aux questions « Quelle poste occupait-elle », et « Quelles étaient ses responsabilités », le dirigeant a répondu :

Encadré : 20 Illustration de la notion de flou

« Elle n’occupait aucun poste en particulier, elle était là pour m’aider .Elle faisait un peu tout et rien (...) ».

Le départ de son épouse de l’entreprise familiale ne serait-il pas dû en partie à ce manque de clarté ?

Le Cas 4 entretient également ce flou ne communiquant pas de manière claire sur les responsabilités futures et l’évolution du groupe familial.

Encadré 21 : illustration de la notion de flou

« Le fondateur ne sait pas encore qui sera son successeur (...). Il ne pense pas obligatoirement à ses enfants (...). » Directeur financier

Il s’est avéré que quelque temps après, la fille du dirigeant a intégré le groupe à la fois au Conseil d’administration et à la direction générale à la surprise de tous.

Ce flou volontairement entretenu peut avoir plusieurs conséquences directes ou indirectes sur le processus de succession de l’entreprise familiale :

- Le facteur de résistance culturel du dirigeant pourrait entraîner à son tour des résistances d’ordre individuel, interpersonnel de la part du successeur mais également de la part des autres parties prenantes comme cela a été observé dans les Cas 1, 3,4, 5 et 6.
- Le flou pourrait ralentir la performance de l’entreprise familiale, les acteurs ne sachant pas de exactement quelles sont leurs responsabilités et leur marge de manœuvre (Cas 1, 3)
- Le flou alimenterait les conflits entre les parties prenantes car le manque de clarté et de transparence laisseplace aux interprétations les plus farfelues.

Tous ces constats permettent de confirmer la pertinence de la proposition d’hypothèse P2b.



### 5.3.3 Les interdépendances entre les valeurs et le processus de succession

« Le temps linéaire (le temps des sciences appliquées, le temps de l'organisation en complexité de l'assemblage en extension des sociétés humaines) a évincé en quelque sorte le Bien Suprême de Platon, solitaire et singulier, pour lui préférer une multiplicité de valeurs fragmentées, parfois en coexistence contradictoire »<sup>1</sup>.

« L'homme est nécessairement chercheur de valeurs : qu'il les découvre ou croie les inventer, il est astreint à s'en donner, c'est-à-dire, car c'est identique, à donner une signification à sa vie »<sup>2</sup>.

Comme le souligne D.G. Tremblay (2007) « La transmission des valeurs entre le fondateur et le successeur serait plus déterminante que l'existence même d'une planification formelle dans le processus de succession ».

Les valeurs occupent ainsi une place de premier choix dans le processus de succession, le fondateur constituant la clé de sa réussite. En effet, de la nature et de la manière dont les valeurs seront transmises dépendra la réussite et la pérennité de l'entreprise familiale.

Selon certains auteurs, (Barach et Ganitsky.1995 ; De Massis et al.2008 ; Venter et al. 2005 ; Yan et Sorenson.2006), lorsque les membres familiaux partagent les mêmes valeurs, l'harmonie familiale et la confiance mutuelle n'en sont que renforcées. Cela atténuerait d'ailleurs les résistances et augmenterait les chances de réussite de la succession managériale.

Ces constats peuvent être confirmés dans les cas d'espèce étudiés :

- En effet, pour l'entreprise 1 dans laquelle les valeurs sont divergentes, il existe une réelle tension entre les membres familiaux. D'ailleurs, il n'existe aucune planification et le manque d'harmonie familiale met en péril le bon déroulement du processus de succession.

---

1. ÉQUIPE DE RECHERCHE CMVV. Université de Paris XII. Valeurs et changements sociaux. Paris : L'Harmattan, 2000, p. 22

2. XYPAS, Constantin (sous la direction de). Éducation et valeurs. Approches plurielles. Paris : Anthropos, 1996, p. 186.

- Pour les entreprises 2 et 6 pour lesquelles il existe la plus grande convergence, il est possible de constater que l’harmonie familiale est palpable et les activités de planification formelles sont bien engagées comparativement aux autres entreprises familiales de l’échantillon. Cela confirme l’idée selon laquelle une relation familiale saine serait de nature à pousser le fondateur vers plus de planification et garantirait une véritable évolution du processus de transmission Barach et Ganitsky.1995 ; De Massis et al.2008 ; Venter et al. 2005 ; Yan et Sorenson.2006).
- Mais cela reste à nuancer car malgré une relative convergence des valeurs entre dirigeants et successeurs (à l’exception du cas 2), cela n’exclut pas la force de résistance des valeurs religieuses induisant des comportements freinant l’action.
- Ainsi, il peut être constaté, que dans tous les cas observés, à un moment donné le processus de succession se trouve arrêté par des résistances d’ordre individuelles et interpersonnelles du fait du dirigeant. Ces valeurs fortement ancrées permettent de constater que la transmission psychologique freine la transmission du leadership, de la direction ainsi que de la propriété. Comme cela a été soupçonné, la transmission psychologique conditionnée par des valeurs religieuses telles que l’impossibilité d’envisager et de prévoir la mort permet de déduire que le modèle occidental de transmission ainsi élaboré ne correspond pas à la réalité étudiée.  
En effet, les valeurs d’inspirations religieuses sont « un système de valeurs tellement ancré que nous avons du mal à imaginer que le monde entier ne le partage pas » permettant de confirmer la pertinence de la proposition d’hypothèse P2c.

### 5.3.4 Conclusion du section

Afin de mesurer l’impact des interdépendances entre les facteurs culturels sur le système de transmission, il a paru essentiel de souligner que « comprendre une culture différente consiste en grande partie à connaître son mode d’organisation, et à savoir comment s’y prendre pour en acquérir la connaissance dans cette culture.

On n'y parvient pas si l'on s'obstine à se servir de modèles d'enseignement hérités de sa propre culture » Hall, (1979)<sup>3</sup>.

## 5.4 Conclusion du Chapitre

L'hésitation ressentie dans la transmission des entreprises familiales par des acteurs appartenant pourtant à la classe moderne de la société tunisienne, est-elle due à des facteurs matériels d'ordre sécuritaire, ou sont-elles générées par un modèle culturel en mutation inachevée de la symbolique traditionnelle à la modernité?

En premier s'agissant du système familial complexe, il est indéniable qu'il exerce une influence sur l'ensemble du système de transmission. Il ne faut pas perdre de vue, que l'entreprise familiale est avant tout composée de la famille. Si cette famille a une structure complexe dans laquelle les parties prenantes se multiplient, les besoins et les attentes se multiplient inévitablement. Gérer ces attentes parfois contradictoires peut parfois s'avérer une tâche insurmontable pour le fondateur.

En second lieu, s'agissant des facteurs culturels se manifestant en termes de valeurs, et plus particulièrement l'impact de la religion sur la perception du prédécesseur, ils exerceraient une réelle influence sur la transmission des entreprises familiales.

Il convient alors de souligner la pertinence des valeurs à retenir, fait qui sera vérifié une fois de plus dans la seconde phase de ce travail de recherche lors de l'élaboration des cartes cognitives des acteurs.

Le flou élément culturel central a également été vérifié dans les cas étudiés confirmant son influence sur le processus de transmission des entreprises familiales tunisiennes.

Il est possible ainsi de souligner l'importance de la culture dans le processus de transmission des entreprises familiales tunisiennes, culture spécifique basée sur des traditions encore fortes et par la trace implicite du facteur religieux à la base des actes de gestion des fondateurs. D'où l'incidence du parcours personnel ainsi

---

3. HALL, Edward T. Au-delà de la culture. Paris : Seuil - Essais, 1979, p. 130.

que l'histoire du fondateur dans le processus de transmission à analyser à travers l'élaboration de cartes cognitives.

En effet, il a semblé évident que la carte cognitive cadrerait avec l'approche comportementale et culturelle approfondie, pour déclencher une prise de conscience de l'importance de la transmission des entreprises familiales tunisiennes en voie d'extinction nonobstant soumettant les dirigeants ciblés à l'opportunité de distanciation et d'une réflexion sur leur attitude que leur offre la carte cognitive.

Le recours à l'approche cognitive se justifie pour plusieurs raisons :

- L'analyse de la transmission des entreprises familiales en Tunisie à travers l'étude de cas pourrait révéler quelques lacunes. En effet, la difficulté de transcription des entretiens ainsi que les réponses parfois approximatives des personnes interrogées constitueraient une limite néanmoins nuancée par le recours à une analyse thématique.
- Prendre en considération les facteurs culturels issus non seulement de la religion, mais également du système familial, dans le cadre d'une approche cognitive permettrait de mieux saisir la perception du dirigeant afin de comprendre le mécanisme de passage la cognition aux attitudes.
- Enfin, l'un des objectifs de cette thèse est de tenter de réaliser des profils de dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes par l'élaboration de cartes cognitives, afin d'avoir une vision complète de l'impact des facteurs culturels sur la décision de transmission.

# Chapitre 6

## La cartographie cognitive des dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes

### Sommaire

---

<b>6.1</b>	<b>La cartographie cognitive : définition</b>	<b>272</b>
<b>6.2</b>	<b>Les modèles de référence</b>	<b>276</b>
6.2.1	Modèle systémique de l'organisation inspiré la théorie de l'action de Talcott Parsons	277
6.2.2	Modèle cognitif : Modèle de référence du savoir / Modèle cognitif organisationnel	280
6.2.3	Modèle synthétique des composantes de la connaissance	287
6.2.4	Le modèle comportemental individuel	287
6.2.5	Les facteurs interculturels	303
<b>6.3</b>	<b>Élaboration des cartes cognitives :</b>	<b>306</b>
6.3.1	Les cartes cognitives : outils de compréhension du processus de transmission des entreprises familiales :	306
6.3.2	Description du processus d'élaboration des cartes cognitives :	310
<b>6.4</b>	<b>L'analyse des cartes cognitives</b>	<b>314</b>
6.4.1	Analyse du profil du dirigeant fondateur 1	315
6.4.2	Profil dirigeant fondateur 2	317

6.4.3	Profil dirigeant fondateur 3	319
6.4.4	Profil dirigeant fondateur 4	321
6.4.5	Profil dirigeant fondateur 5	323
6.4.6	Profil dirigeant fondateur 6	325
6.4.7	Profil successeur 1 (Cas 1)	327
6.4.8	Profil Successeur 2 (Cas 2)	331
6.4.9	Profil successeur 9 (Cas 5)	332
6.4.10	Profil successeur 4 (Cas 6)	334
<b>6.5</b>	<b>Discussion</b>	<b>340</b>
6.5.1	Les résultats de l'analyse des six cas retenus	340
6.5.2	L'analyse des profils	354

---

Tenter de scruter l'univers cognitif des individus c'est tenter de comprendre les représentations qu'ils se font du système dans lequel ils évoluent. Ces représentations guident leurs actions qui en retour, leur fournissent des repères perceptifs. Ainsi, l'individu acteur, dans son cheminement cognitif, a une tendance à relier les facteurs entre eux (croyances, évènements ?) structurant des schèmes cognitifs dictant ses comportements. La dimension cognitive dans l'étude de l'organisation et plus spécifiquement la cognition managériale, a généré beaucoup d'intérêts et de recherches au cours des vingt dernières années. Connaître les profils cognitifs des dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes évoluant dans un contexte culturel particulier a paru pertinent, car elle permet d'avoir une meilleure compréhension de tous les mécanismes qui se conjuguent lors de la transmission.

## 6.1 La cartographie cognitive : définition

Au cœur des recherches cognitives un outil domine, la carte cognitive. La cartographie cognitive est un procédé méthodologique permettant au chercheur d'approcher les représentations des sujets qu'il étudie sur une thématique particulière. La carte cognitive est de ce fait la représentation graphique qui en résulte.

La paternité de la carte cognitive est généralement attribuée à Edward Chace Tolman (1886-1959). Ce psychologue américain a publié en 1948 un article intitulé « Cognitive Maps in Rats and Men », l'un des articles clés à la base du développement de la carte cognitive.

Selon Tolman (1948), l'apprentissage ne s'effectue pas par essai-erreur comme le postule les behavioristes, mais par le développement d'une structure mentale comparable à une carte géographique mentale.

L'individu est capable d'inférer les relations, les distances et les directions qui lient différents points de l'espace, sans même avoir vécu une expérience directe de cet espace. Le terme de carte cognitive est alors uniquement utilisé dans le sens de représentations mentales abstraites et non de support concret.

En résumé, la carte cognitive au sens de Tolman (1948) symbolise la représentation mentale qu'un individu se fait de l'organisation de l'espace dans lequel il se

trouve.

En psychologie, le terme de carte cognitive reflète généralement les schèmes appelés également théories d'un individu, c'est-à-dire les théories composées des concepts et des relations entre ces concepts utilisés par un individu pour appréhender l'environnement (Cossette P., 2004).

Dans ce sens, une carte cognitive n'est pas quelque chose de tangible mais une représentation abstraite de ces théories. Cependant, la carte cognitive peut aussi être appréhendée comme une représentation graphique issue de l'application d'une technique de cartographie cognitive.

Elle est alors le produit résultant de l'application de l'une de ces techniques (Swan J., 1997). Lorsque l'on parle de carte cognitive, l'amalgame est souvent fait entre le schème mental et le support physique. Dans certaines études la distinction entre le contenu évoqué et sa représentation graphique n'est pas toujours clairement établie par les auteurs (Cossette P., 2002). Pour la suite de ce travail l'expression carte cognitive est réservée au support physique uniquement.

La cartographie cognitive est une technique de modélisation qui entreprend de dépeindre les idées, croyances, valeurs et attitudes d'un individu ainsi que les liens qui les relient, dans un format favorable à l'analyse (Eden C. et al., 1983).

C'est un procédé permettant au chercheur d'approcher les représentations des sujets qu'il questionne. L'idée générique consiste à travailler sur l'univers cognitif d'un individu et de représenter graphiquement une partie de cet univers sous la forme d'une carte faisant apparaître les concepts évoqués et leur connexion. La cartographie cognitive permet d'étudier à la fois la structure et le contenu des représentations graphiques réalisées.

Elle peut de ce fait être interprétée comme une forme d'analyse du contenu mais se différencie des méthodes les plus fréquentes qui analysent quantitativement des fragments de textes par le fait que ce sont également les relations entre des éléments cognitifs qui sont étudiées (Huff A.S., Fletcher K.E., 1990).

Les représentations ou croyances d'un individu sont par nature inaccessibles directement et sont généralement approchées par le discours de l'individu. On retrouve là le premier gros biais structurel de l'outil. Le discours d'un individu peut n'être



que peu cohérent avec son système de valeur comme le laisse suggérer le phénomène de la dissonance cognitive.

C'est pour cette raison que certaines précautions lors des entretiens sont nécessaires. D'autres biais s'installent lors du passage de la représentation discursive à la représentation graphique à cause de l'interprétation du chercheur.

Dans le cadre de cette recherche, une carte cognitive est généralement définie comme la modélisation graphique des croyances d'une personne concernant un domaine particulier.

La carte cognitive s'intéresse au contenu des croyances et permet d'approcher les systèmes de croyances. Elle se concentre sur les croyances et valeurs causales ainsi que leur structure relationnelle (Axelrod R. (dir.), 1976). Dès qu'une modélisation graphique de la cognition est tentée, on peut parler de carte cognitive (Verstraete T., 1998).

L'une des définitions les plus complètes la décrit comme « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier » (Cossette P., Audet M., 1994, p.15). Cette définition présente la cartographie cognitive comme la représentation d'une représentation et peut être illustrée par la figure qui suit.

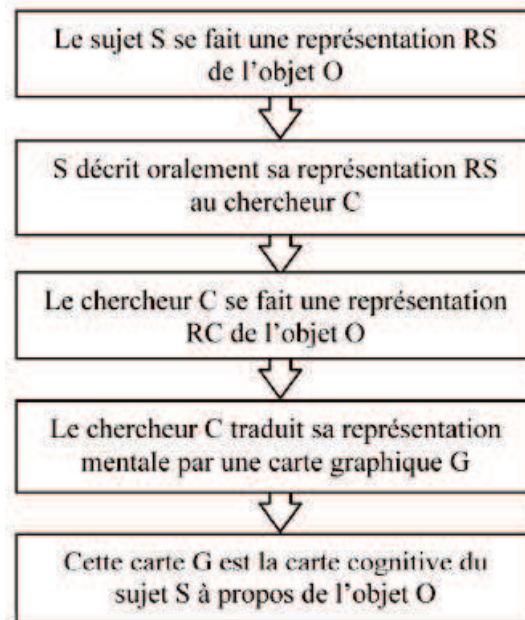


FIGURE 29: *La carte cognitive comme représentation d'une représentation*

Source : Khiari S., Khelil N., Zouaoui M.; Smida A (2011).

Cette figure montre que l'environnement est perçu par le sujet qui communique son interprétation par voie discursive. Le chercheur interprète à son tour le discours du sujet pour finalement en concevoir une représentation graphique. Cela implique une quadruple opération de réduction et de transformation de l'objet initial (Cossette P., Audet M., 1992).

L'élaboration des cartes cognitives a été le fruit d'une longue recherche au cours de laquelle il a été possible d'élaborer un modèle cognitif correspondant au mieux à la réalité étudiée. Ce modèle est le résultat de la combinaison de plusieurs modèles qu'il convient de présenter dans la seconde section de ce chapitre.

## 6.2 Les modèles de référence

Les théories des organisations, même les plus récentes, font rarement appel de façon directe au concept "valeurs", même s'il demeure implicite à la culture d'entreprise qui prend de plus en plus d'importance pour mobiliser le personnel en vue d'un engagement fort au profit des valeurs de l'entreprise.

Compte tenu des spécificités de ce concept dans les sciences humaines, il a paru approprié de recourir à la "théorie générale de l'action" de Talcott Parsons qui présente, l'avantage d'intégrer toute action humaine dans le cadre d'une structure composée de quatre fonctions principales dont les valeurs.

Or même si cette théorie systémique relève du domaine sociologique, elle peut être avantageusement appliquée à l'organisation dans la mesure où elle présente les deux dimensions spécifiques de celle-ci, à savoir la dimension structurelle et la dimension fonctionnelle qui sont fondamentales. Elle ajoute en plus la fonction de maintien des modèles dont les valeurs représentent les composantes structurelles à la source de la culture d'entreprise, celle de réalisation des fins collectives qui correspond à la fonction politique visant la cohésion des membres de l'organisation sans oublier la fonction d'adaptation ou de réactivité qui représente le sous-système économique.

Ce dernier d'ailleurs est d'autant plus important, que la théorie de Talcott Parson élaborée de 1937 à 1950 est conçue dans le cadre dynamique intégrant le processus de changement aux quatre fonctions prévues dans cette théorie.

L'utilisation de cette théorie sociologique dans l'organisation, et plus spécifiquement dans l'entreprise se justifie en ce qu'elle vise un changement continu dépassant les contradictions internes entre la fonction économique qui passe par la différenciation, et la fonction politique qui rétablit la cohésion du groupe autour de valeurs partagées.

Dans le cadre de recherche, il est paru utile d'adapter cette théorie à l'entreprise en général, et à l'entreprise familiale en particulier en vue de disposer d'un modèle d'organisation cohérent et efficace.

Pour toutes ces raisons, cette théorie peut être avantageusement utilisée dans l'organisation compte tenu de son approche systémique dynamique. Précisément, ce modèle d'organisation a été adopté car il correspond à la logique dialectique multi fonctionnelle adoptée pour analyser le comportement du dirigeant de l'entreprise familiale. De plus, il intègre les valeurs au sein de l'entreprise, instituant une "culture d'entreprise " au sein de l'organisation, visant à en généraliser les valeurs par leur diffusion et leur partage.

Bien plus, il a semblé pertinent de croiser ce modèle d'organisation avec d'autres modèles comportementaux considérés comme essentiels, comme le modèle cognitif à la recherche de cohérence et d'intelligibilité entre les différents modèles comportementaux utilisés dans cette recherche.

### 6.2.1 Modèle systémique de l'organisation inspiré la théorie de l'action de Talcott Parsons

Fonctions Primaires	Sous-systèmes	Composantes structurelles	Processus de changement
Maintien des Modèles	Culturel institutionnalisé	Valeurs	Généralisation des valeurs
Intégration	Communauté sociétale	Normes	Inclusion-Insertion
Réalisation des fins collectives	Système politique	Collectivités (légitimité)	Différenciation
Adaptation	Système économique	Rôles, fonction	Amélioration adaptative (réactivité)

TABLE 26: *Modèle systémique de l'organisation*

Le modèle structure-fonctionnaliste de l'organisation ci-dessus, tel qu'inspiré de la théorie générale de l'action de Talcott Parsons, appelle les observations suivantes :

La théorie de Talcott Parsons a été adoptée car elle est basée sur le paradigme qu'aucune action humaine n'échappe à une intention basée sur une valeur jugée comme prioritaire.

S'agissant dans cette partie de la recherche d'évaluer le poids éventuel des facteurs culturels dans la prise de décision du dirigeant de l'entreprise familiale, la théorie de T. Parsons semble la plus pertinente parmi les théories des organisations pour avoir donné une place de choix aux valeurs qu'elle a placées à la tête des fonctions de cette structure.

Ce qui ne préjuge pas pour autant de sa suprématie exclusive sur les autres fonctions dont l'amélioration de la réactivité est l'objet de la quatrième fonction.

En effet, vu qu'il est proposé d'utiliser une approche systémique incluant rationalité et valeurs, celle-ci est appréhendée comme toute décision comme objet d'un arbitrage automatique entre les différents facteurs interactifs.

S'agissant par ailleurs, dans cette recherche portant sur des entreprises familiales, dotées de leurs propres valeurs patrimoniales, non nécessairement en phase avec celles de l'entreprise à rationalité financière, économique et stratégique, il y a de fortes présomptions pour que les "valeurs familiales" d'obédience religieuse ou pas, viendraient se confronter aux valeurs individuelles composant la personnalité du dirigeant pour faire pencher la balance au profit des valeurs familiales prédominantes.

S'agissant en outre d'une entité économique à logique financière dominante, soumise en surplus à une compétition internationale accrue, il paraît du moins hasardeux d'imputer aux valeurs un déterminisme excessif, surtout dans une structure dans laquelle la division du travail impose ses propres règles même au dirigeant. Aussi la décision de ce dernier se trouve-t-elle dépendante des comportements des multiples acteurs représentant des intérêts divergents.

Toutefois, pour ce qui concerne la décision de "la transmission" elle pourrait être laissée en grande partie au dirigeant dans son rapport de force avec les représentants de la famille au conseil d'administration ou au conseil de la famille, même si

le premier doit répondre personnellement des conséquences de sa décision sur la réalisation des objectifs stratégiques et financiers de l'entreprise familiale.

Pour conclure, sur ce point, l'impact des valeurs sur la décision du dirigeant de l'entreprise familiale a été établi. Toutefois, celles-ci sont loin de pouvoir déterminer à elles-seules la décision du dirigeant dont la personnalité et les valeurs qui la sous-tendent constituent un enjeu de taille dans cet acte.

Aussi, pour affiner cette pensée, vis-à-vis de l'impact des valeurs sur la décision de transmission, il est nécessaire d'approfondir la connaissance des mécanismes d'interaction entre les facteurs managériaux d'une part et les facteurs comportementaux individuels composant la personnalité du décideur, ainsi que les facteurs collectifs induits par la culture d'autre part.

Pour ce faire, il a été démontré que les valeurs islamiques ne se distinguent pas des valeurs universelles, à l'exception de leur source qui plonge au cœur la "religion" relevant d'un méta-niveau transcendant l'homme, alors que dans la modernité cette source émane du contrat social élaboré par l'homme sur une base rationnelle.

La personnalité du dirigeant reste prédominante dans la décision finale de transmission, même si dans des cas rares le rapport de force de certains représentants influents de la famille ou celui encore moins évident d'administrateurs indépendants peut infléchir quelque peu les décisions personnelles du dirigeant à forte personnalité ou à domination financière écrasante.

Cette relative indétermination dans l'impact des valeurs sur la décision du dirigeant de l'entreprise familiale tunisienne, approche qualitative, oblige, à approfondir les investigations au niveau de la personnalité du dirigeant et ce, en vue d'identifier les mécanismes d'interaction des facteurs comportementaux tant individuels que collectifs, avec les styles de management mis en œuvre dans l'entreprise.

Afin d'affiner cette analyse tout en accroissant parallèlement les chances de prévision de modèle de décision (rationnel ou subjectif) du dirigeant, il a été jugé utile d'élaborer plusieurs modèles d'interaction ou grilles d'analyse entre d'une part, les styles de management et d'organisation et d'autre part les composantes de la per-

sonnalité du dirigeant. Cette stratégie a pour objectif d'élaborer ultérieurement une guide permettant de tenter éventuellement de modifier l'impact de la décision jugée préjudiciable à l'avenir ou à la pérennité de l'entreprise familiale et ce, en jouant sur son modèle de management à l'exclusion de sa personnalité difficile à manipuler.

Il sera élaboré en dernière partie à une série de croisements entre les différentes facteurs endogènes (personnalité) et exogènes (valeurs familiales et culture d'entreprise) à la recherche de convergences ou de cohérences.

Bien entendu, il est supposé que ces investigations, si elles ne permettaient pas d'identifier une causalité linéaire, elles permettraient au moins d'établir une causalité circulaire mettant en jeu un faisceau de déterminismes ; ce qui serait plus proche d'une réalité humaine complexe et nécessairement duelle dans laquelle la vérité se trouve davantage dans la totalisation de ses composantes.

Comme cela a d'ores et déjà été précisé, au modèle de T. Parsons, d'autres modèles seront élaborés en matière d'approche cognitive.

### **6.2.2 Modèle cognitif : Modèle de référence du savoir / Modèle cognitif organisationnel**

C'est essentiellement à partir des travaux du neuro physiologiste prix Nobel Roger Sperry obtenu en collaboration avec Paul D. Mc Lean, ayant modélisé le concept du cerveau droit et du cerveau gauche que les modèles d'analyses suivants ont été élaborés.

Le dirigeant d'entreprise familiale qui met en œuvre ses facultés d'analyse, de logique, de planification (cerveau gauche) se distinguerait-il du leader/manager qui doit faire appel à l'intuition et l'imagination (cerveau droit) ?



Afin d'illustrer cette idée, il convient avant tout de présenter le Test de Sperry. Sperry et son équipe placèrent un sujet dont le corps calleux avait été sectionné devant un écran. Ils lui demandèrent de fixer un point qui apparaissait en permanence au centre de l'écran. A gauche et à droite de ce point ils projetèrent des images durant un temps suffisamment court pour ne pas permettre à l'œil d'accommoder.

Pour comprendre parfaitement ce qui va suivre il est important de rappeler que les informations visuelles qui parviennent à l'œil droit sont reçues par l'hémisphère gauche et que l'œil gauche envoie des informations à l'aire visuelle de l'hémisphère droit. C'est le principe de la contre latéralité qui provient du croisement des nerfs sensitifs et moteurs. Toutefois, et pour être plus précis, en ce qui concerne la vue, le croisement des nerfs optiques, que l'on appelle le chiasma optique, est un véritable carrefour où les nerfs se rassemblent pour se rediviser et continuer leur route vers les aires visuelles des deux hémisphères. Ce croisement optique permet de donner à la vision humaine une double discrimination, d'une part œil gauche / cerveau droit comme on vient de le voir. Mais aussi, plus finement, tout ce qu'un l'œil perçoit sur la gauche de son champs de vision est envoyé à l'hémisphère droit et tout ce qu'il perçoit sur la droite de son champs de vision est envoyé à l'hémisphère gauche et ceci quel que soit l'œil, le droit comme le gauche. C'est pourquoi, lors du test, il était important de faire fixer un point central aux deux yeux afin d'être bien sûr que les informations envoyées à gauche du point iraient bien vers l'hémisphère droit et réciproquement. En effet, le chirurgien, lors de l'opération de sectionnement du corps calleux, n'avait pas, on s'en doute, sectionné le chiasma optique. L'opération, rappelons-le, était destinée à soigner une épilepsie incurable et non pas à permettre de faire des tests sur les hémisphères.



Lors de son test, Sperry projette à droite l'image d'un couteau et à gauche l'image d'une fourchette. Il demande, alors, au patient de nommer ce qu'il a vu. Le patient répond : "Couteau." Ce que les yeux ont perçu à droite du champ de vision a été dirigé vers le cerveau gauche où l'on sait depuis la fin du siècle dernier que se trouve l'aire de Broca, le centre cérébral de la parole. Le patient peut donc nommer ce qu'il voit à droite, ou pour simplifier, avec l'œil droit. Si on lui demande ce qu'il a vu d'autre il répond "rien !". Si maintenant on lui demande d'aller chercher avec sa main gauche, derrière un paravent, l'objet qu'il a vu, parmi d'autres objets disposés en vrac, sa main gauche ressort très rapidement avec une fourchette ! Lorsque le patient voit ce qu'il tient dans sa main gauche il affiche une expression de surprise. Il ne peut pas nommer ce qu'a vu son cerveau droit, ce qui est assez logique puisque les deux hémisphères sont séparés, mais en revanche il peut guider la main gauche pour retrouver l'objet. Les deux hémisphères ont bien compris ce qui était demandé et, chacun à sa manière, est capable de répondre. L'un parle, l'autre pas, toutefois n'ayant pas eu le même stimulus, ils donnent des réponses différentes.

Mais le plus étonnant est à venir, si l'on demande maintenant au patient de nommer ce qu'il tient dans la main, il a une légère hésitation et dit : "Couteau !" avec une nuance de doute dans la voix. En même temps il fait "non" de la tête ! Que s'est-il passé ? L'hémisphère gauche a vu un couteau, et seulement un couteau, il voit la main gauche répondre "fourchette" à la question : "Qu'avez-vous vu ?". Sur le moment il est surpris, mais, dans son for intérieur, il attribue cette réponse à une erreur de jugement de la main gauche, car il demeure indéfectiblement sûr que la bonne réponse est "couteau". C'est pourquoi quand on lui demande de dire ce qu'il y a dans la main il répond par ce qui devrait être et non par ce qui est en fait, il répond "Couteau».

Voilà qui en dit long sur notre façon de percevoir la réalité et de construire une image du monde qui ait du sens pour l'hémisphère gauche, nous y reviendrons plus loin.

	<b>Hémisphère gauche</b>	<b>Hémisphère Droit</b>
<b>Pensée</b>	Analytique Linéaire Logique Rationnel Parcellaire Séquentiel Successif Convergent Dédectif Objectif Réaliste	Synthétique Spatial Analogique Intuitif Global Simultané Multiple Divergent Inductif Subjectif Idéaliste
<b>Expression</b>	Verbal Explicite Actif Ecrit	Non-verbal, gestuel, visuel Tacite Réceptif Dessin
<b>Mémoire</b>	Mots Nombres Parties Eléments	Images Modèles Tout Ensemble

TABLE 27: *Les fonctions des hémisphères du cerveau selon Sperry*

L'hémisphère gauche est le siège privilégié de la rationalité : il est le domaine du langage, de la parole, de l'écriture et ne traite qu'une information à la fois.

L'hémisphère droit est le siège privilégié de l'imagination : il est le domaine de la symbolique, de l'intuition et traite les informations simultanément dans leur ensemble.

Ned Hermann (1992) développe cette théorie en synthétisant les travaux de Sperry sur les deux hémisphères et s'inspire des travaux du neurobiologiste Paul D. MacLean (1973, 1990) sur le cerveau tri-unique (reptilien, limbique, cortical).

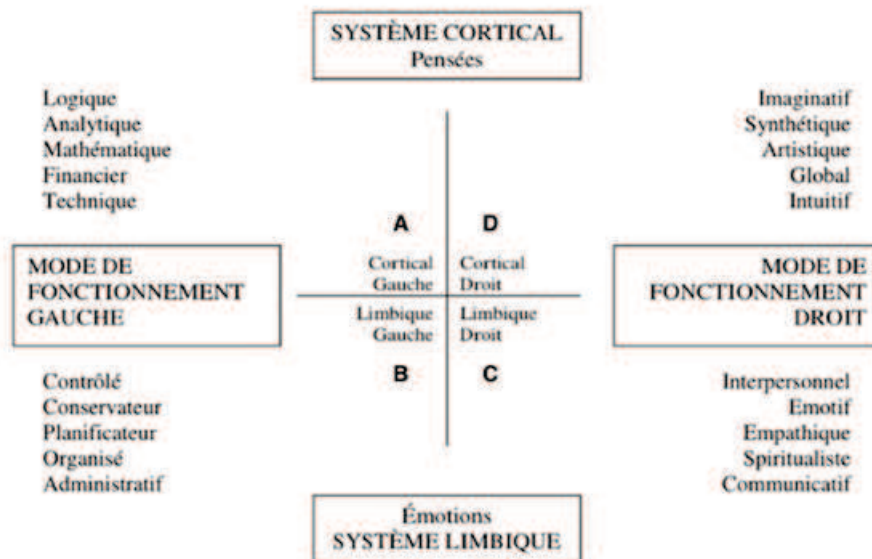


FIGURE 30: *Modèle de N. Hermann (1992)*

La typologie est inspirée des travaux de Jung (1986) :

- Cortex gauche : pensée, logique, analyse des faits
- Limbique gauche : approche planifiée, organisation des faits, révision détaillée)
- Limbique droit : rédaction viscérale, réponse sensible, approche relationnelle
- Cortex droit : imagination, visualisation, conceptualisation.

Les deux hémisphères du cerveau fonctionnent ainsi à la fois de manière opposée et complémentaire.

Cela permet de déduire les modèles suivants :

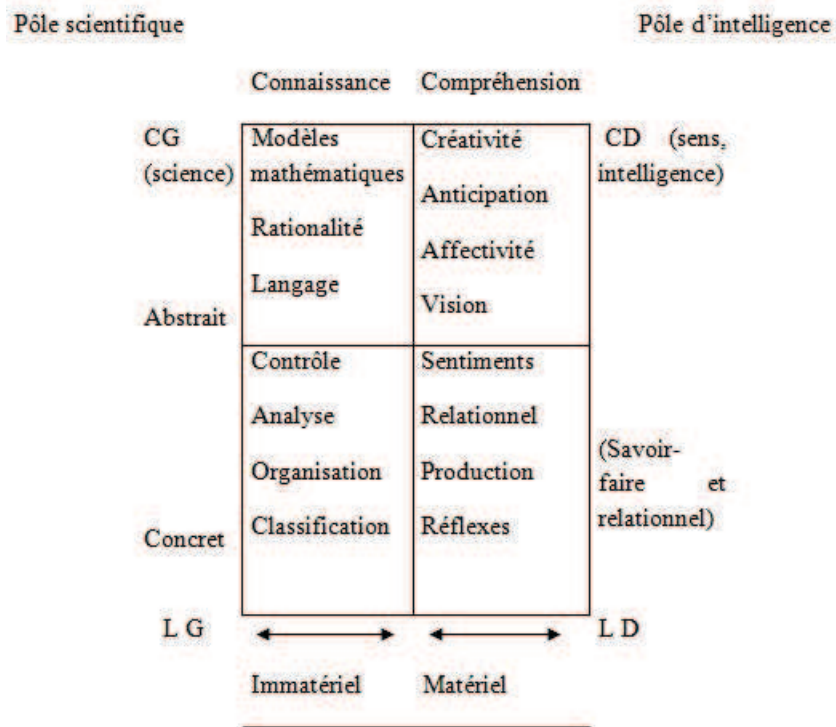


FIGURE 31: *Modèle de référence du savoir*

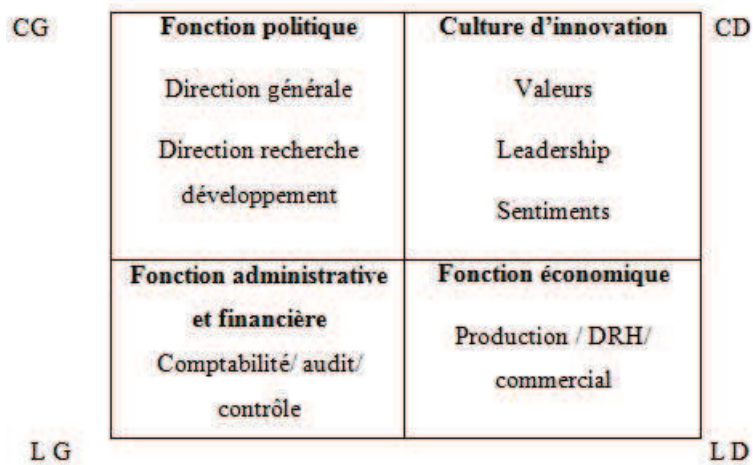


FIGURE 32: *Modèle cognitif organisationnel*

**Commentaires :**

Le modèle de référence a été conçu dans sa dualité individuelle / collective, en commençant par le premier modèle d'action individuelle avec ses quatre compartiments se référant aux quatre zones cervicales limbique droit / limbique gauche pour l'aspect concret et cortex droit / cortex gauche pour l'aspect élaboré.

Dans une seconde phase les quatre fonctions fondamentales de la structure organisationnelle de Talcott Parsons au sein de laquelle les acteurs de la société interagissant ont été reprises en vue de réaliser les objectifs économiques de l'entreprise en commençant par les valeurs partagées grâce à l'action homogénéisante de la fonction politique.

Dans le schéma synthétique de référence, les deux modèles ont été combinés en intégrant l'organisation dans le schéma cognitif en vue d'optimiser le rendement de chaque fonction en lui conférant les fonctions les plus adaptées à son champ de compétences.

Cela permet de totaliser ces deux entités complémentaires au niveau des compétences individuelles et collectives requises par les objectifs partagés et dans le strict respect des valeurs communes faisant partie de la culture d'entreprise. L'optimisation des résultats, comme finalité politique et économique, serait le résultat d'un équilibre nécessaire entre les compétences professionnelles rationalisées au maximum par l'entremise de la direction recherche / développement d'une part, et par la mobilisation des compétences génériques potentielles qui seront analysées ultérieurement.

L'avantage de cette totalisation réside dans le fait d'avoir dégagé le profil cognitif général de compétences des agents et responsables des différentes fonctions. Ce schéma sera affiné plus loin par les modèles comportementaux et cognitifs en commençant par les comportements individuels, pour progresser vers les facteurs culturels qui peuvent marquer les profils comportementaux.

### 6.2.3 Modèle synthétique des composantes de la connaissance

Afin d'optimiser les modèles comportementaux complexes qui seront présentés ci-dessous, il est utile de souligner la nécessité d'avoir à l'esprit la finalité des deux composantes de la connaissance :

- L'optimisation du savoir scientifique universel par l'accumulation des connaissances et leur rationalisation.
- Le développement de la compréhension ciblant le sens par appropriation des valeurs partagées en vue d'inciter les acteurs à des motivations maximales en mobilisant leurs compétences génériques potentielles.

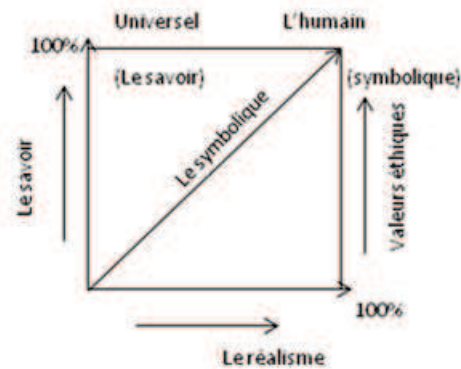


FIGURE 33: *Modèle des composantes de la connaissance*

### 6.2.4 Le modèle comportemental individuel

Le comportement individuel obéit à plusieurs facteurs endogènes et exogènes qui tentent de déterminer sa dynamique.

#### 6.2.4.1 Facteurs individuels endogènes du comportement :

La perception étant le premier contact de l'individu avec l'environnement, celui-ci se comportera en fonction de sa perception de la réalité, et pas nécessairement en fonction de ce qui existe réellement. Cela implique la nécessité d'incorporer les informations reçues dans une expérience signifiante pour l'individu, autrement dit, la perception permet l'organisation de stimuli transmis par l'environnement à tra-

vers les cinq sens.

Excepté le goût qui revêt un caractère personnel, les stimuli sont reçus à travers la vue, l'ouïe, l'odorat et le toucher (kinesthésique ou tactile). C. Gustav Jung (1986) définit la perception comme processus psychologique grâce auquel les personnes saisissent l'information pour donner du sens à leur univers. Ce qui revient à dire que l'individu fait une image du monde qui ne reflète en fait que sa vision personnelle ce qui l'oblige à reconnaître une différence entre le monde perçu et le monde réel.

Jung explique la classification de ce processus comme endogène. Or, les stimuli sont reçus par l'intermédiaire des cinq sens, l'individu n'en n'accorde pas moins sélectivement son attention à certains aspects de l'environnement au détriment d'autres. Cette sélectivité se confirme et se traduit même par une réaction ou comportement différent, en fonction de la zone cervicale à laquelle elle est envoyée et qui se chargera de la traiter, de l'analyser pour y répondre de façon adéquate et différente selon les dites zones.

Le cerveau humain est divisé en quatre compartiments dont deux de droite traitant les informations matérielles concrètes (limbique droit) et matérielles abstraites (cortex droit) de façon affective. Les deux compartiments se trouvant dans l'hémisphère gauche de cet organe traitent les informations de façon rationnelle, soit le limbique gauche pour celles qui présentent un caractère immatériel concret, et le cortex gauche pour les informations immatérielles abstraites.

Les réponses aux stimuli traduiront les fonctions respectives de ces zones cervicales selon le modèle suivant qui donne l'orientation adéquate des stimuli sensoriels ; ce qui présagerait de leur mode de traitement selon les deux couples affectif ou rationnel concret ou abstrait.



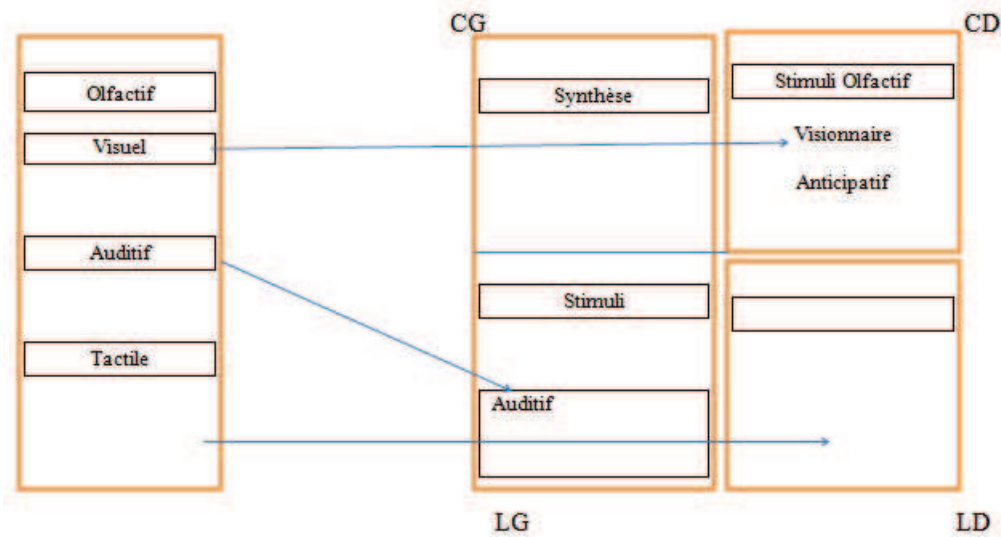


FIGURE 34: *Modèle des fonctions des zones cervicales*

Ce schéma appelle les commentaires suivants qui seront confirmés par le modèle ci-après du jeu des quatre familles de perception sensorielle inspiré du modèle VAKOG.

Selon le modèle perceptuel VAKOG, issu de la programmation neurolinguistique (PNL), les cinq sens mettent en relation le sujet avec l'environnement.

Même si la PNL ne fait pas l'unanimité en tant qu'approche scientifique comportementale, il a pu être constaté que ce modèle pouvait constituer un élément pertinent de croisement avec les modèles précités et la théorie de Jung.

Eric Berne (1961) médecin psychiatre américain, est le fondateur de l'analyse transactionnelle. Puis les continuateurs de cette discipline, ont été incontestablement Bandler et Grinder dans les années 70 et Dilts dans les années 80.

L'idée principale est que depuis sa naissance, l'individu crée et développe inconsciemment des automatismes comportementaux (comme des programmes informatiques) qui seront reproduits dans un contexte donné sous forme de comportements répétitifs. Ces comportements reposent eux-mêmes sur une perception et une programmation qui sera exprimée par la parole, les gestes et la personnalité.

Les individus ne sont pas égaux devant leurs sens : certains sont plus sensibles à ce qu'ils voient, d'autres à ce qu'ils entendent, d'autres à ce qu'ils touchent et enfin d'autres à ce qu'ils goûtent ou sentent. D'où le modèle suivant :



Catégorie	Positionnement	Caractéristique	Tendance
Les visuels	Se font voir Aiment observer	Attirent le regard par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les formes</li> <li>• Le style</li> <li>• Le vêtement</li> </ul>	Audiovisuel Images Vision lointaine (visionnaire)
Les auditifs	Discrets Ecoute active	Perception fine des voix Sensibilité à la tonalité Concentration	Ecoute active Concentration Importance accordée aux bruits, sons
Les olfactifs	Sensibilité à l'odeur Sentir Renifler Se faire sentir	Intuitifs (sentent les situations) Plus synthétique qu'analytique	Fortement imprégnés par la culture occidentale Sensibles aux odeurs y compris sainteté
Les tactiles	Campent à la frontière de soi et des autres Hommes de bordure Aiment le rapprochement	Toucher indissociable du mouvement Kinesthésique	Tolérants Permissifs Rapprochement dans l'exploration

FIGURE 35: *Le jeu des quatre familles*

**Commentaires :**

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, les orientations des modes de perception sont différentes, larges et complémentaires pour saisir les nuances de l'environnement. D'où leur destination différentes vers les zones cervicales les plus appropriés.

Ce qui entraîne nécessairement des interprétations et surtout des réponses dans des registres divers en fonction de la spécialisation des zones cervicales de destination (affect, rationalité) et selon le degré d'abstraction de ces zones, le cortex étant exclusivement le cadre de traitement des informations les plus abstraites, alors que le limbique gauche ou droit ne traite que les informations concrètes.

Il en résulte une différence de niveau des réponses, en plus de celle du contenu que selon les stimuli sont adressés au limbique ou au cortex.

C'est d'ailleurs sur la base de ces deux critères (de rationalité ou d'affectivité) et (de concret/abstrait) que ce fait l'orientation de l'information presque par nos quatre sens selon détails ci-après.

Concrètes matérielles (affectives)	Concrètes immatérielles (traitement rationnel)	Abstraites/ affectives
<p><u>Le tactile :</u> Ces informations sont communiquées par le toucher totalement matériel et concret. Elles sont automatiquement communiquées au limbique droit</p> <p><u>Le visuel :</u> Etant composées d'images, ces informations concrètes sont dirigées vers la même zone (limbique droit)</p>	<p><u>Auditif :</u> Seules les informations sonores qui sont de l'ordre de l'immatériel mais ne sont pas moins concrètes, sont orientées vers le limbique gauche pour déclencher la concentration et l'analyse</p>	<p><u>Olfactif :</u> La sensation d'odeur est fondamentalement affective et concrète, mais elle peut se traduire abstraitement quand elle est associée à l'institution pour prévoir des situations futures.</p>

TABLE 28: *Les différents modes de perception*

Il peut être déduit, que selon le conditionnement de la zone cervicale et la catégorie sensorielle, la perception humaine peut aboutir à des interprétations for divergentes et en conséquence, donner lieu à des réponses très contrastées traduites par des comportements différents sous les effets internes ou endogènes de nos organes perceptifs et de notre cerveau.

Autrement dit, nos comportements varient selon qu'on utilise la vue, l'ouïe, l'odorat ou le toucher qui orientent les stimuli vers les zones cervicales les plus appropriées.

#### **6.2.4.2 Interaction entre la perception signifiante comme attitude préalable à la prise de décision en tant que comportement organisationnel du manager :**

La décision managériale étant souvent appréhendée comme acte de résolution de problème mettant en œuvre les fonctions psychologiques du dirigeant, cela amène à analyser l'interaction entre personnalité et fonctions psychologiques.

Pour comprendre ce processus complexe, il a y lieu de souligner le caractère pluriel

de la personnalité, tel qu'il apparaît dans le schéma de C. GustavJung ci-dessous au centre d'un cercle et quasi équidistante de tous les facteurs internes qui ont contribué à socialiser ses valeurs depuis l'enfance, et même avant, c'est-à-dire l'hérité jusqu'au jour de sa prise de décision.



FIGURE 36: *La socialisation des valeurs*

Source C. Gustave Jung (1986)

#### 6.2.4.2.1 Identification des deux composantes de l'interaction : les fonctions psychologiques

Le psychologue Carl GustavJung (1986) identifie deux fonctions psychologiques de la personnalité groupées elles-mêmes par couple, soit :

— 1er couple : sensation / intuition :

Ces deux fonctions sont utilisées dans la collecte de l'information soit l'une, soit l'autre mais jamais les deux à la fois.Elles traduisent deux orientations contradictoires puisque la première travaille uniquement sur la connaissance des faits et la seconde se fie seulement à l'intuition.

Il est possible de constater à ce stade que cette théorie psychologique correspond doublement à la démarche cognitive en confirmant la dualité (couple) des phénomènes.Elle utilise les deux registres cervicaux du limbique, soit la partie inférieure

qui appréhende le monde matériel et concret pour recueillir les informations et les place respectivement à gauche (LG) pour les informations factuelles et rationnelles de la sensation, et à droite pour l'intuition qui relève de la partie basse de l'affect, à savoir l'intuition.

Il est donc on ne peut plus normal que les deux positions s'excluent dans la mesure où elles appartiennent à deux régimes cognitifs exclusifs et non moins complémentaires.

Ce qui confirme la convergence entre l'approche cognitive et l'approche psychologique permettant de placer d'autorité la modèle psychologique sensation au sein du limbique gauche et celui d'intuition dans la case correspondant au limbique droit.

- 2 ème couple : pensée / sentiment : Ces deux fonctions interpellées dans la phase ultérieure de l'évaluation de l'information qui se situe au stade supérieur du cerveau, le cortex pour les loger respectivement :
  - dans le cortex gauche quand il s'agit de pensée, traitée de façon strictement rationnelle dans ce compartiment.
  - dans le cortex droit pour le sentiment qui appartient au registre affectif pour la traiter de façon exclusivement affective et émotive.

L'identité parfaite entre les deux approches cognitive et psychologique étant établie, il convient d'effectuer leur croisement par combinaison des composantes une à une et ce, en vue de dégager des modèles comportementaux imputés à la personnalité corrélées avec les styles de management préalablement intégrés de la même façon dans l'approche systémique de l'action.

#### **6.2.4.2.2 Les modèles d'interaction :**

Cette stratégie de croisement nous permet d'élaborer un modèle d'interaction entre modèles perceptifs et approche cognitive.

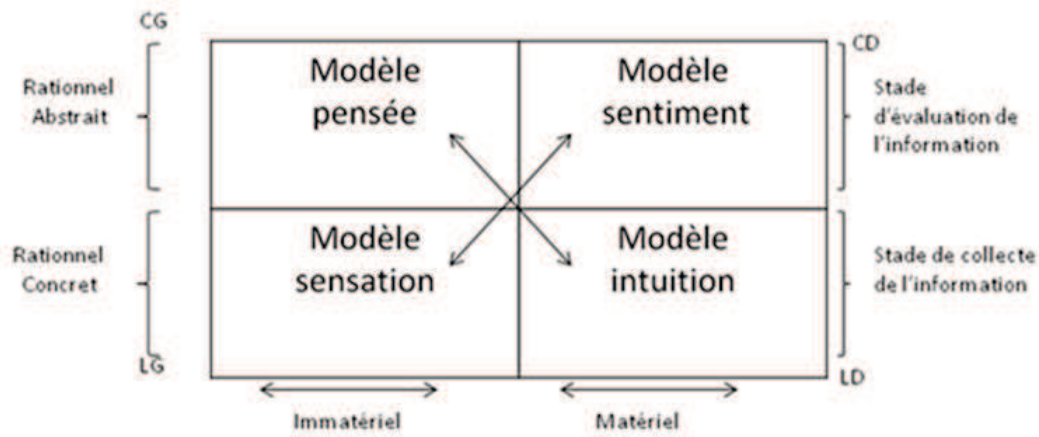


FIGURE 37: *modèle d'interaction entre facteurs perceptifs et approche cognitive*

— **Les modèles d'interaction des composantes de la personnalité**

**La personnalité**

Selon C. A. Jung, la perception dépend d'un aspect de la personnalité appelé (dépendance/indépendance), le premier se fiant aux indices présents dans l'environnement, alors que le second se contenterait de simples indices physiques.

En tout état de cause, il est possible de reconnaître que les individus ne peuvent s'empêcher d'attribuer consciemment ou pas, d'ailleurs, un sens à leur environnement pour comprendre le comportement d'autrui et y répondre par une position affective une attitude ou un comportement adéquat.

Cela permet de déduire que le percevant impute nécessairement une signification à l'évènement pour en tirer les conséquences pour lui-même.

Après avoir montré le rôle joué par la perception, il sera nécessaire d'identifier les facteurs déclencheurs à travers les investigations sur la sélection perceptive.

**- Les facteurs externes :**

La perception peut être déclenchée par des facteurs externes dont la dimension, le degré d'intensité, la mobilité, la répétition, la nouveauté ou la familiarité varie. Ces facteurs peuvent se combiner pour enclencher la perception, contrairement aux facteurs internes appartenant à la personnalité.

**- Les facteurs internes : la personnalité :**

La conception de la perception de Bruner (Brunet, 1957, 1958 ) est considérée comme une des bases les plus importantes de la psychologie actuelle de la per-

ception.

La perception peut être considérée comme un processus de décision dans laquelle le sujet cherchera les indices caractéristiques qu'il s'attend à percevoir.

Ce qui permet d'affirmer que les connaissances acquises contribuent de façon importante à la mise au point des séquences perceptives, étant entendu qu'une séquence de perception représente une prévision fondée sur l'expérience de l'intéressé préalablement soumis à des stimuli similaires. Il faut préciser que le rôle joué par la personnalité est génère par l'apprentissage et la motivation et demeure toujours interactif avec la perception.

Les facteurs perceptifs en se combinant par couples, dégagent des modèles de personnalité relativement cohérents, et suffisamment nuancés.

Comme il a été opté pour la théorie cognitive en ce qu'elle offre, à partir du modèle de référence ci-dessus présenté un double équilibre entre rationalité et affect comme deux parties complémentaires du savoir humain au niveau horizontal, et entre concret et abstrait au niveau des stades de l'information.

A partir de ces quatre modèles perceptifs, il est possible de construire les quatre profils de personnalité suivants :

- sensation-intuition (S.I.)
- sensation-sentiment (S.S.)
- intuition-pensée (I.P.)
- sentiment-pensée (S.P.)

*Le modèle sensation / sentiment :*

Il s'agit là d'un modèle de manager pragmatique traitant les problèmes concrets de manière méthodique. Diplomate de nature, il est à l'aise dans la négociation et la médiation. En tant que manager, il comprend les organisations à force d'en observer les rouages.

Il mise avant tout sur la résolution des problèmes en stimulant ses équipes sans songer à changer le système.

D'où son niveau élevé de productivité. Dans ses relations avec les autres, il peut hésiter à accepter les changements extrêmes et reste modeste et accommodant. Ce qui explique son attractivité pour les emplois dans l'organisation, exigeant en



matière de contacts personnels, soit avec la clientèle, soit avec le personnel, ce qui correspond au modèle interpersonnel de père nourricier (analyse transactionnelle).

*Le modèle intuition-pensée :*

Architecte d'idées et de progrès, ce profil donne plus d'importance aux principes et aux valeurs (culture d'entreprise) sur lesquelles se fonde l'organisation appréhendée de façon systémique. D'où, sa propension à dynamiser l'organisation et ses acteurs et à induire le changement grâce à sa vision de l'avenir qu'il préfère et même l'anticipe en innovant grâce au recours à l'intuition.

Dans ses relations avec les autres, il cherchera à comprendre le mode de pensée, le support de communication, le degré d'autonomie par rapport aux mécanismes culturels et les traits de personnalité de ses collaborateurs. Toutefois, son défaut est de ne pas exploiter les projets à fonds et à négliger la qualité du travail.

*Le modèle pensée-sentiment :*

Homme de réflexion et d'initiative, ce profil de manager se concentre sur le développement, la recherche et la créativité et surtout sur les valeurs. Il demeure toutefois peu pragmatique et loin des réalités du terrain, du personnel et de clientèle.

Il serait indiqué dans la création de projets nouveaux, de développement des technologies et de la recherche.

A partir de ces quatre profils, nous proposons ci-dessous quatre modèles type de personnalités intégrées dans le modèle cognitif.

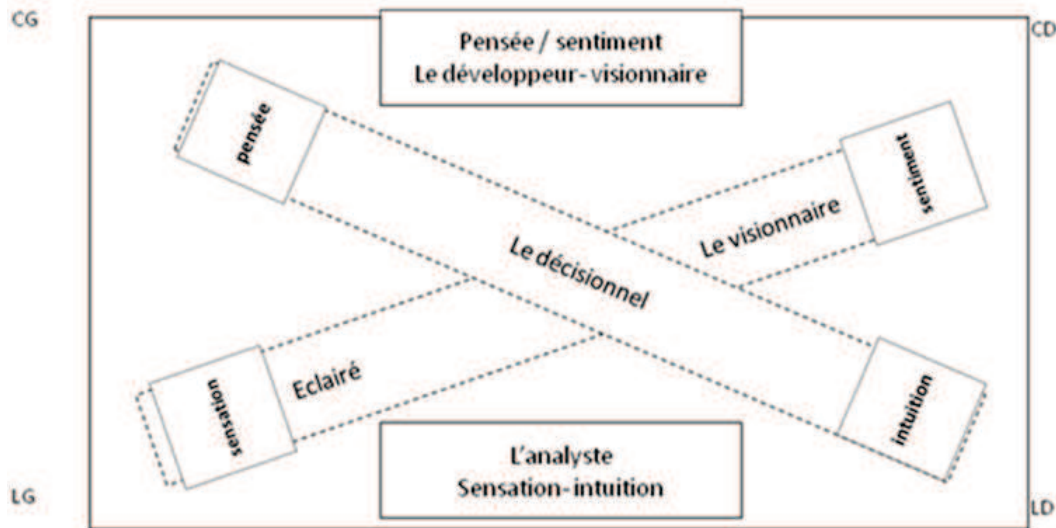


FIGURE 38: Les modèles type de personnalités intégrées dans la grille cognitive

Ce modèle fait ressortir divers types de personnalité.

**L'analyste : (sensation-intuition) combinaison horizontale**

S'il accumule le réalisme du limbique gauche et sa faculté d'analyse, il n'utilise pas moins l'intuition et les qualités humaines, relationnelles et productrices du limbique droit. Il s'agit là du profil d'un responsable qui prend des décisions après mûre réflexion, et qu'il exécute à la perfection avec une bonne gestion des ressources humaines, et même de la clientèle.

Néanmoins, il ne faut attendre de ce profil ni de changements, encore moins de progrès techniques qui pourraient constituer pour son entreprise des avantages comparatifs. Il ne faut pas s'attendre aussi de sa part, à des décisions rapides tant, il prend le temps de la réflexion et de l'analyse. Ce serait le profil d'un bon manager des ressources humaines, d'un bon directeur financier ou administratif ou d'un auditeur.

Ses capacités ne lui permettraient pas d'assurer le rôle de direction générale, encore moins celui de direction de marketing ou de recherche développement tant le relationnel lui échappe ainsi que l'anticipation de l'avenir.

La seconde personnalité relevant de la combinaison horizontale se situant à haut de l'échelle (CD/ CG) correspond au développeur-visionnaire qui cumule les types (pensée sentiment). Cette personnalité présente tous les aspects optimums de la connaissance scientifique qui lui permettent de développer l'entreprise, et celles de



visionnaire qui lui ouvrent les portes de l'innovation et de la créativité, mais risque de manquer de réalisme, puisqu'il place la barre très haut comme « marketeur » ou responsable de recherche et développement.

Quant à la dernière personnalité : **couple sensation-intuition**, elle incarne parfaitement le réalisme dans ses deux pôles rationnel et affectif pour donner un dirigeant ayant un caractère intuitif, attentif et proche de ses collaborateurs, ce qui ne le dispense pas de juger d'après les faits tangibles et d'analyser en profondeur les situations. Ses carences résideraient toutefois dans son incapacité à encourager les progrès techniques et anticiper l'avenir faute de vision lointaine.

Il est possible de constater que le profil de personnalité du dirigeant reste déterminant dans les prises de décision, cependant cette influence serait tempérée par l'équilibre fondamental entre rationalité et affectivité que ces quatre profils garantissant, et surtout par la nature des croisements qui sont à l'origine de son profil de personnalité, ainsi que son niveau intellectuel.

Est-ce que la personnalité, qui reste malgré tout influente sur les décisions managériales, ne subit pas à son tour l'impact de facteurs interpersonnels socialisés par des modèles d'éducation et surtout culturels relevés dans les études internationales de Hofstede dans leur relation avec le style de management.

En attendant d'analyser dans le prochain point l'impact de ces facteurs, il faudra tenter d'identifier les compétences génériques dont le dirigeant serait potentiellement porteur qui sera croisé avec son profil cognitif.

### — **L'impact des compétences génériques**

L'expérience (1984-1985) du « The Council for adult and experiential learning » aux États Unis et au Québec (CAEL), organisation à but non lucratif, travaillant sur un groupe de personnes vivant dans une situation difficile dans leur emploi, a identifié onze compétences génériques qui leur permettraient une réintégration plus facile favorisant la réussite sociale et professionnelle.

- Esprit d'initiative
- Créativité
- Sens de l'organisation

- Esprit critique
- Contrôle de soi
- Aptitude au commandement
- Confiance en soi
- Relations interpersonnelles
- Sensibilité

S'agissant de dirigeants d'entreprises familiales, en fonction de leur profil de personnalité, ces responsables ont toutes les chances de voir leurs compétences génériques actualisées surtout si leur profil le permet, ce qui pourrait contribuer à donner un impact réel à leur personnalité sur les décisions à prendre qui pourraient se traduire en actions concrètes.

Quoi qu'il en soit, le renforcement de l'efficacité de ces cadres par l'éventuel concours des compétences génériques préalablement dynamisées par l'entreprise familiale, qui a tendance à diffuser ses valeurs spécifiques ne pourrait que leur donner plus de confiance pour prendre les décisions difficiles.

Les compétences génériques susceptibles de renforcer les capacités des dirigeants à prendre les décisions difficiles seront reproduites dans le modèle cognitif suivant :

CG	Esprit critique	Créativité	CD
		Leadership	
		Confiance en soi	
	Planification	Sollicitude envers autrui	
		Relations interpersonnelles	
	Sens de l'organisation	Persuasion	
		Persévérance	
		initiative	
L G			L D

FIGURE 39: *Impacts de la dynamisation des compétences génériques dans le modèle cognitif*

**Observations :**

Comme cela a pu être constaté, à travers ce tableau, les onze compétences génériques latentes se trouvent en majorité du côté droit, c'est-à-dire celui de l'affect. Cela renforcerait en cas de dynamisation de ces compétences virtuelles, la personnalité du dirigeant en matière de valeurs, de créativité et de leadership. Cela pourrait contribuer à renforcer sa capacité de prendre les bonnes décisions en toute autonomie et sans porter préjudice tant, aux valeurs familiales, qu'aux exigences de la bonne gestion, voire de la gouvernance.

**- Influence des facteurs interpersonnels sur la décision du dirigeant**

Sans renier le poids de la personnalité du dirigeant, l'éducation familiale de celui-ci pourrait influencer son style de management et notamment certains traits de sa personnalité.

En effet, selon l'analyse transactionnelle, l'adulte pourrait être inmanquablement influencé par son modèle d'éducation susceptible de revêtir les modèles suivants.

*Père normatif :*

Il s'agit là d'un modèle d'éducation dans lequel le père se comporte vis-à-vis de ses enfants de façon autoritaire pour incarner les normes sociales en jugeant, limitant, ordonnant et même contraignant au nom de la loi. L'enfant pourrait soit, reproduire ce modèle de comportement quand il accédera à ce niveau, comme il pourra se comporter de façon contraire, selon les résultats obtenus dans sa maturité. Il pourrait donc user d'autorité envers ses subordonnés ou, au contraire faire preuve de tolérance pour compenser les frustrations dont il aurait été la victime dans son enfance.

*Parent nourricier :*

Le père qui aurait gâté ses enfants pourrait déclencher chez ceux-ci après l'âge adulte soit le réflexe de reproduire ce modèle de soutien, d'aide quand il s'est senti heureux et satisfait de son enfance. Il pourrait aussi agir dans le sens contraire s'il ressent du ressentiment envers ses parents pour ne pas l'avoir acculé à faire plus d'efforts pour réussir en comptant abusivement sur la clémence de ses parents. Ce qui pourrait influencer son comportement adulte, bien sûr dans les cas extrêmes.

Enfant soumis :

L'enfant soumis à l'autorité exagérée du père, pourrait aussi reproduire cette relation à l'autre en perdant confiance en lui pour se contenter du rôle d'exécution, car il se sentirait incapable d'assumer ses responsabilités.

Enfant rebelle :

Il s'agit en l'occurrence d'une personnalité qui a un sens développé de la liberté, de l'autonomie dès son enfance pour avoir toujours contesté l'autorité de ses parents. D'où son appellation de rebelle.

Cette personnalité intuitive et autonome a une grande confiance en soi et fait preuve de créativité et d'imagination débordante qu'elle pourrait conserver dans l'âge adulte.

Croisée avec la théorie cognitive, cette analyse aboutit au schéma suivant.

CG	Parent normatif (juge, ordonne, contraint)	Enfant rebelle (libre, intuitif, créatif)	CD
LG	Enfant soumis (s'adapte, discipline)	Parent nourricier (permissif, aide, assiste, rassemble, intègre)	LD

FIGURE 40: *Connections des facteurs interpersonnels avec l'approche cognitive*

Appliquée à la culture d'entreprise, elle-même préalablement inter connectée avec l'approche cognitive, cette analyse aboutit au schéma suivant qui conforterait la probabilité que l'éducation familiale donne au futur dirigeant l'opportunité d'appliquer une culture analogue à celle qu'il aurait héritée de sa famille, tout au moins de son père, incarnant ainsi le rôle chef de famille incarnant la « loi du père ».

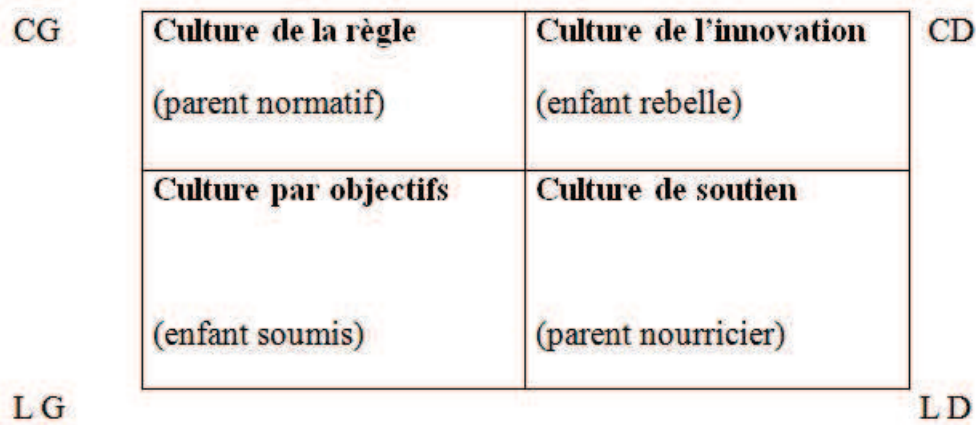


FIGURE 41: *Connections des facteurs interpersonnels et culture d'entreprise*

Un dirigeant adoptant la « **culture de la règle** » verrait sa décision dépendre principalement des résultats économiques basées sur les règles établies et sur le respect des procédures arrêtées et ce, à l'exclusion de toute autre considération de valeurs familiales, encore moins religieuses ou personnelles.

Bien entendu, un tel processus de décision ne peut échapper à la forte influence des convictions profondes et de la personnalité de ce type de dirigeant dont la perception et l'évaluation des informations reste fondamentalement psychologique fait de mélange de facteurs cognitifs, perceptifs, culturels et éducatifs.

D'où le risque d'un éventuel blocage de la transmission faute de dialogue avec les autres parties prenantes de l'entreprise par excès de pouvoir découlant d'un statut autoritaire, à moins d'un veto vigoureux d'un conseil d'administration dans lequel le dirigeant se trouverait minoritaire.

**Si le dirigeant applique par contre la « culture d'innovation »** il y a de fortes chances que la transmission se passe d'une façon aussi consensuelle que possible, à condition toutefois que le profil du successeur réponde aux exigences de la culture managériale en question .

Cela suppose chez le dirigeant les qualités primordiales d'anticipation et surtout de créativité et d'anticonformisme qui le mettent à l'abri des influences traditionnelles et même certaines culturelles, pour lui donner un sentiment de liberté qui l'aide à rompre avec les multiples ingérences.

En conséquence, un tel style managérial ne peut provenir que d'un profil cogni-

tif, perceptif et psychologique déterminé particulièrement ouvert au dialogue et au partage qui présente toutes les chances de transmission.

A fortiori, le dirigeant qui aurait promu **la culture de soutien**, aurait un profil favorable à la transmission tant son profil de personnalité suppose le sens de l'écoute, de la sollicitude vers autrui et surtout l'intuition qui représentent autant d'attributs favorisant la solidarité interfamiliale et intergénérationnelle à la base du phénomène de transmission incluant entre autres les valeurs familiales garantes de la pérennité de l'entreprise familiale.

Le quatrième et dernier pôle incarnant le « **management par objectif** », comme culture fondamentale, il demeure foncièrement sensible aux comportements techniques qu'il soumet d'emblée à un contrat de résultats avec l'entreprise relevant de la pure rationalité à l'exclusion de toute autre valeur familiale, sociale ou religieuse.

Néanmoins, nonobstant sa référence unique à la rationalité, le profil du dirigeant incarnant cette culture qui se caractérise par sa capacité d'analyse, reste fortement attachée aux structures organisationnelles dont il exécute la politique, la stratégie et les règles à la lettre et s'abstient de toute attitude personnelle autoritaire. D'où son ouverture et sa forte tendance à exécuter les décisions consensuelles. Ce profil n'obéissant pas à ses intérêts personnels dans ses décisions, il représente de ce fait, à notre sens, le dirigeant le mieux placé pour choisir un successeur respectueux autant des intérêts économiques de l'entreprise, que les valeurs propres de la famille qui y est impliquée.

### 6.2.5 Les facteurs interculturels

Si l'éducation familiale peut marquer certains aspects de la personnalité du dirigeant, la culture, telle que socialisée par le langage et les multiples valeurs portées par sa symbolique est à fortiori capable d'avoir des impacts importants sur le comportement de celui-ci, et notamment dans les styles de management qu'il peut imprimer à l'entreprise et dont Hofstede(1999) analyse les huit pôles suivants dans

le cadre de l'étude supervisée par l'IRI, à savoir :

#### **6.2.5.1 La distance hiérarchique :**

« la distance par rapport au pouvoir consiste en l'acceptation et l'attente, par les membres des organisations et des institutions ayant le moins de pouvoir, de ce que le pouvoir soit distribué de manière inégale. Elle détermine les relations hiérarchiques entre la direction, les cadres et le personnel d'exécution qui peuvent être soit distants limitant ainsi l'autonomie, la responsabilité et l'initiative entraînant la lenteur de la prise de décision en raison de cette barrière, soit de proximité rendant les relations rapides et efficaces, ce qui influe directement sur le processus de décision lui-même suivant qu'il est GDH ou PDH (grande ou petite distance hiérarchique). « La distance par rapport au pouvoir consiste en l'acceptation et l'attente, par les membres des organisations et des institutions ayant le moins de pouvoir, de ce que le pouvoir soit distribué de manière inégale. »

#### **6.2.5.2 Le degré de contrôle de l'incertitude :**

« La tolérance d'une société pour l'incertitude et l'ambiguïté ». Cette dimension évalue la manière dont une société réagit face à l'incertitude et aux changements inattendus. Les cultures dont l'indice est faible (CIFA) seraient plus ouvertes aux changements. A contrario, les sociétés dont l'indice serait élevé (CIFO) multiplieraient les règles afin d'exercer un certain contrôle sur les situations.

#### **6.2.5.3 L'arbitrage entre individualisme et collectivisme :**

« Le degré auquel les individus sont intégrés aux groupes » Les cultures individualistes accordent davantage d'importance à la réalisation d'objectifs personnels. En revanche, les sociétés collectivistes, privilégient les objectifs du groupe dont le bien-être dépasse les ambitions individuelles.

L'application de l'un ou l'autre choix détermine le modèle d'organisation du travail, sa qualité, son efficacité et sa propension à la créativité.



**6.2.5.4 Masculinité contre féminité :**

« La distribution des rôles émotionnels entre les genres ». Cette dimension évalue l'importance accordée par une culture donnée aux valeurs masculines et féminines. A titre d'exemple, il est possible de citer comme valeurs masculines l'ambition, la compétition le matérialisme, le besoin de s'affirmer voire de s'opposer. Les valeurs féminines quant à elles, prendraient davantage la forme de valeurs mettant l'accent sur la qualité des relations Intégrée dans l'approche cognitive, cette étude aboutit au schéma ci-après.

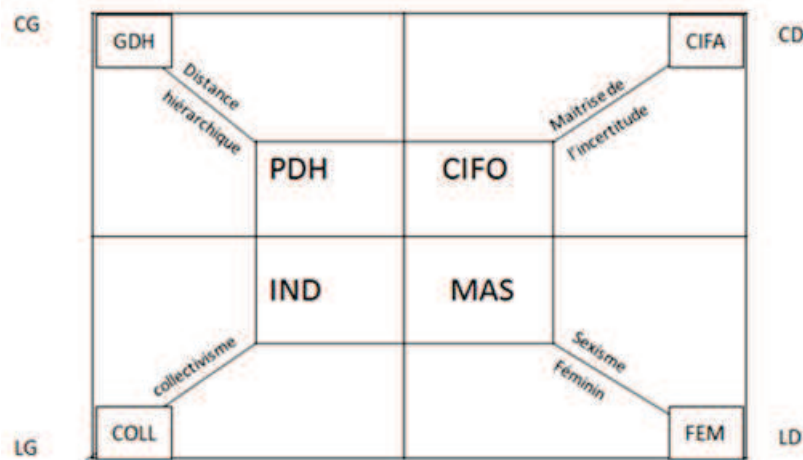


FIGURE 42: *Interactions approche culturelle et approche cognitive*

**Observations :**

Ce modèle permet d'apprécier le poids relatif des facteurs interculturels sur le style de management dans la mesure où l'entreprise gagnerait à adopter un dosage raisonnable d'incertitude pour permettre une prise de risque calculée sans laquelle, celle-ci pourrait être devancée par ses concurrentes, de même sur le plan du management, qui gagnerait à adopter la proximité pour plus d'efficacité.

Reste à évaluer l'impact de ce modèle interculturel sur la décision de transmission.

**Conclusion de la section :**

La combinaison de tous ces modèles cognitifs, perceptifs et culturels permet d'avoir une vision globale de tous les processus qui sont mis en œuvre au moment de la prise de décision de manière générale, et particulièrement au moment crucial de la



transmission.

Tous ces modèles conjugués prenant la forme d'un modèle de référence servira de base d'analyse des profils des dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes.

Il ne faut pas perdre de vue que l'un des objectifs majeurs de cette thèse est de tenter de réaliser une typologie de dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes permettant d'avoir une meilleure compréhension du phénomène étudié dans son ensemble.

En effet, comprendre une culture, c'est comprendre les individus qui la composent.

### **6.3 Élaboration des cartes cognitives :**

Il a semblé évident que la carte cognitive cadrerait avec l'approche comportementale et culturelle approfondie, pour déclencher une prise de conscience de l'importance de la transmission des entreprises familiales tunisiennes en voie d'extinction, en soumettant les dirigeants ciblés à l'opportunité de distanciation et d'une réflexion sur leur attitude offerte par la carte cognitive.

Les investigations ont été étendues aux successeurs afin de vérifier, au moins pour ceux qui ont déjà choisi leur successeur, s'ils ont réellement respecté les influences des facteurs portés sur leur carte cognitive.

#### **6.3.1 Les cartes cognitives : outils de compréhension du processus de transmission des entreprises familiales :**

Après avoir analysé les facteurs culturels susceptibles d'influencer la décision du dirigeant d'une part, et la structure fonctionnelle de l'organisation d'autre part, il conviendra de tenter de comprendre, à travers les cartes cognitives le processus de transmission de l'entreprise familiale tunisienne.

L'un des objectifs de cette recherche est d'élaborer des typologies de dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes, en tentant, éventuellement, de les inciter à revoir leur attitude. Cette remise en question pourrait avoir lieu si ceux-ci opéraient une

profonde réflexion par la visualisation des composantes de leur attitude et ses éventuelles incidences sur l'avenir de l'entreprise familiale.

En effet, la carte cognitive « constitue une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives par un sujet à partir d'un objet particulier » (Phanuel D., 2011).

Ainsi le processus d'élaboration de la carte cognitive est le suivant :

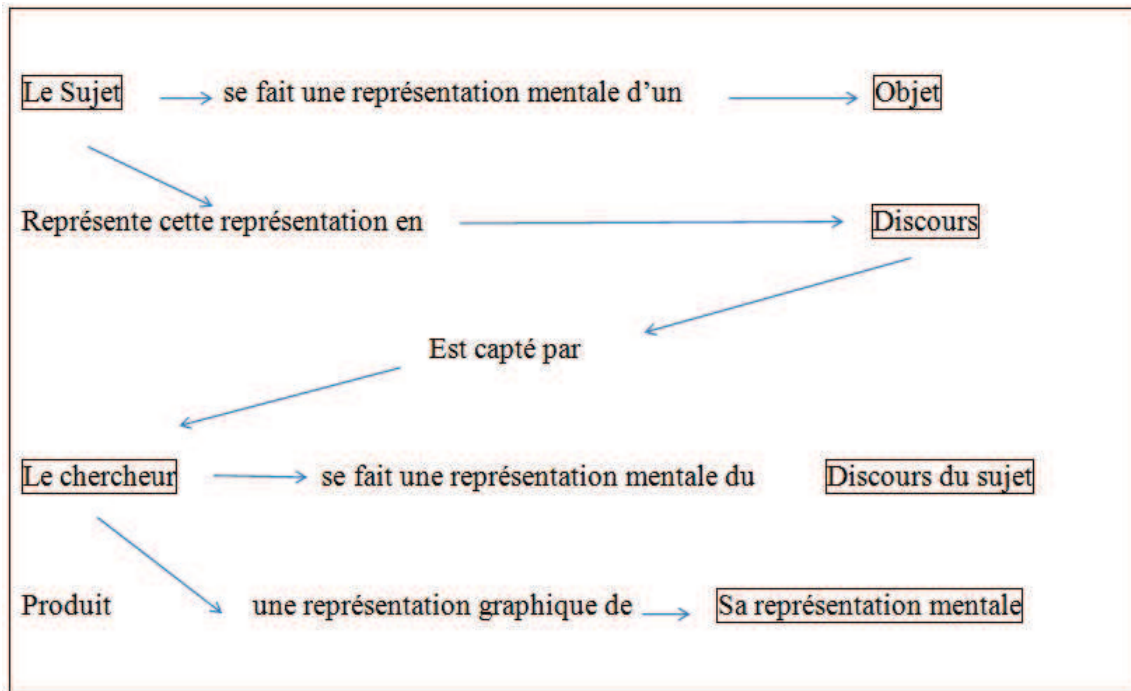


FIGURE 43: *Processus d'élaboration de la carte cognitive est le suivant*

Les quatre étapes suivantes peuvent être déduites :

- Deux étapes de représentation mentale (chez le sujet et le chercheur)
- Une étape discursive (chez le sujet)
- Une étape de représentation graphique (chez le chercheur).

Ce schéma pourrait être simplifié comme suit :



FIGURE 44: *Processus d'élaboration de la carte cognitive*

Il convient de rappeler que le principal objectif de cette cartographie est de cerner la représentation graphique des croyances du dirigeant de l'entreprise familiale qui peuvent revêtir une grande importance pour l'avenir de celle-ci.

En conséquence, même si la carte cognitive peut sembler avoir un caractère plutôt individuel reflétant les arbitrages du dirigeant à travers sa personnalité, elle n'a pas moins une dimension collective du fait de son incidence sur la culture d'entreprise.

De plus, au cas où cette carte influencerait son choix du successeur pour lequel il a été prévu d'appliquer également cette méthodologie, l'influence pourrait s'étendre à la phase post-transmission, par l'entremise des arbitrages réfléchis entre les valeurs de l'entreprise et ceux de la famille qui ne manquent pas d'influencer la gouvernance.

Ainsi, cette approche aurait le mérite de permettre de réaliser les trois objectifs suivants :

- **Une dimension compréhensive** :de l'organisation dans la mesure où celle-ci est appréhendée dans sa dynamique induite par l'interaction des acteurs qui la composent à travers les fonctions complémentaires qui la composent ; les rôles différents qu'ils remplissent ; ce qui permettrait de s'éloigner d'une conception structurelle classique de l'organisation.
- **Une dimension subjective** :découlant de la dualité de la connaissance qui passe par le filtre de la cognition composée de rationalité et d'affectivité intimement liées. Cela donne au management un caractère humain en plus de l'efficacité rationnelle requise en matière de résultats économiques et financiers.
- **Une dimension constructiviste** :découlant de l'interaction obligée du dirigeant tant avec les acteurs de l'entreprise que vis-à-vis du successeur potentiel au cœur d'un processus de succession complexe.

Tout cela permet de déduire, au sens de Cossette (2003), que les cartes cognitives sont des outils susceptibles d'être employés en contexte empirique puisqu'elles sont tracées par un chercheur pour représenter les affirmations reflétant les croyances d'un sujet telles que composées de « concepts », le plus souvent de « variables » et de « liens » d'interactivité pour ne pas dire de causalité unissant certains d'entre eux.

Bougon et Komocar (1994) développent même une « vision holistique » et dynamique des organisations et de leurs processus en intégrant les concepts de la cartographie cognitive et le changement comme des « systèmes dynamiques de boucles » parce que la proposition « les boucles font l'organisation » compte plusieurs avantages fondamentaux par rapport à sa réciproque « les organisations ont des boucles ».

A ce titre la carte cognitive présente un certain nombre d'intérêts :

Verstraete T (1998), situe l'intérêt de la carte cognitive dans le domaine de l'heuristique par laquelle sont rattachées des règles simples et approximatives qui permettraient de mieux résoudre une catégorie donnée de problèmes ; en l'occurrence le processus de transmission de l'entreprise familiale tunisienne.

Pour Cossette (1994), la carte cognitive a pour vocation d'aider l'individu ou un groupe à réfléchir sur sa conception de la réalité en se distanciant par rapport à ses croyances ou attitudes. Ainsi, « la simple visualisation de la figure qu'est la carte cognitive, ainsi que l'analyse particulière qu'elle met en relief à la fois et pendant le processus de construction de carte cognitive. Une telle démarche réflexive est fondamentale, car, réfléchir sur ce que l'on pense est crucial parce que la pensée est au cœur de l'action. L'être humain pense avant d'agir, pendant qu'il agit et après avoir agi ».

D'ailleurs, dans sa conclusion de l'ouvrage collectif « Cartes cognitives et organisation », Audet M (1994) résume comme suit les objectifs de sa publication : « Tous les chercheurs qui ont collaboré au présent ouvrage partagent un objectif avoué pour les uns et implicite pour les autres : améliorer l'action ».

A leur tour, Eden (1980), Banville (1991) et Bougon (1992) subordonnent l'usage de la cartographie cognitive à l'aide qu'ils peuvent apporter dans la formulation et la résolution des problèmes ou dans la mise au point de stratégies organisationnelles, parlant ainsi de potentiel émancipatoire et maïeutique en facilitant le passage de la conscience pratique à la conscience discursive.

Ainsi, ayant montré le caractère opératoire et la finalité empirique de cette approche, il convient à présent d'effectuer un descriptif détaillé du processus de carte cognitive.

### 6.3.2 Description du processus d'élaboration des cartes cognitives :

Audet et Cossette (1994) indiquent que la carte cognitive conçue comme représentation graphique se compose d'un certain nombre d'éléments :

- Des concepts (ou nœuds) qui sont considérés comme des variables ou des construits qui peuvent être d'ordres divers. Dans cette recherche, il s'agira des facteurs influençant la décision du dirigeant soit d'ordre managérial, organisationnel, culturel, valeurs ou éléments de sa personnalité.
- Des liens prenant la forme de relations d'influence d'un concept à un autre
- Des sentiers d'influence représentant des chemins reliant un concept à un autre ou à plusieurs autres.

Cette méthodologie servira de base à l'élaboration des cartes cognitives des six dirigeants et quatre successeurs permettant d'affiner la première analyse élaborée à travers l'étude de cas permettant de conférer un caractère de continuité à la réflexion générale.

Pour réaliser ces cartes, la stratégie suivante a été suivie dans le prolongement des investigations théoriques qui ont amené à prendre en compte les facteurs ci-dessous :

- Les composantes de la personnalité du dirigeant telles qu'elles apparaissent à travers les approches cognitives, perceptive, éducationnelle (analyse transactionnelle).
- Facteurs culturels
- Facteurs managériaux
- Valeurs familiales et religieuses.

Il a fallu construire d'abord une carte cognitive individuelle de chaque dirigeant et de chaque successeur selon le profil de personnalité préalablement établi pour chacun d'entre eux.

Puis, dans une seconde phase, ces profils de personnalité ont été croisés avec les autres facteurs exogènes tels que la culture managériale, les valeurs familiales et interculturelles pour établir une carte cognitive pour chaque profil.

Enfin une carte que appelée socio cognitive a été élaborée pour rendre compte des tendances générales du processus de transmission en Tunisie dans la limite bien évidemment de l'échantillon.

Dans cette recherche empirique les investigations ont été orientées vers trois grandes familles de facteurs d'influence comprenant 28 concepts et plus de 100 variables.

Le but pour recourir à cet outil est de contribuer à inciter les dirigeants à plus de réflexion et de recul dans la prise d'une décision importante pour l'avenir et la pérennité de l'entreprise familiale.

Afin d'élaborer les cartes cognitives, il a fallu avoir recours dans un premier temps à la méthode manuelle, puis il a paru nécessaire de représenter la cartographie via un logiciel « Cmap Tools » disponible en téléchargement gratuit.

Chaque carte cognitive a été soigneusement élaborée avec la collaboration de l'intéressé.

Voici ci-dessous le modèle de carte cognitive établi qui sera soumis aux six dirigeants sélectionnés et quatre successeurs désignés par les premiers.



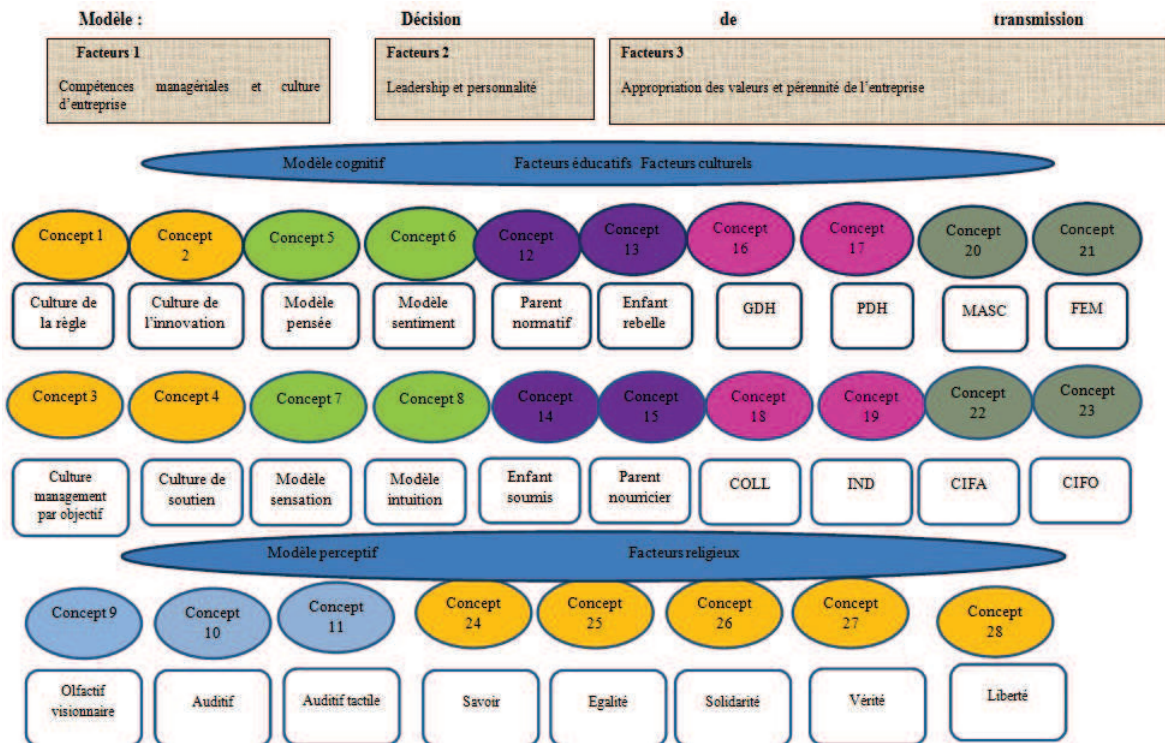


FIGURE 45: Processus d'élaboration de la carte cognitive est le suivant

**Légende :**

- IND : Individualisme
- COLL : Collectivisme
- GDH : Grande distance hiérarchique
- PDH : Petite distance hiérarchique
- CIFO : Fort contrôle de l'incertitude
- CIFA : Faible contrôle de l'incertitude
- MAS : Masculinité
- FEM : Féminité

L'élaboration de la cartographie s'effectuera en collaboration avec les personnes intéressées (dirigeants et successeurs). L'analyse se fera comme suit :

1. Analyse de l'équilibre entre les concepts au niveau de la personnalité du dirigeant / successeur et au niveau managérial
2. Analyse des influences respectives des divers facteurs sur la décision de transmission :
  - Influence relative des exigences managériales

- Influence relative des valeurs
- Influence relative de la personnalité

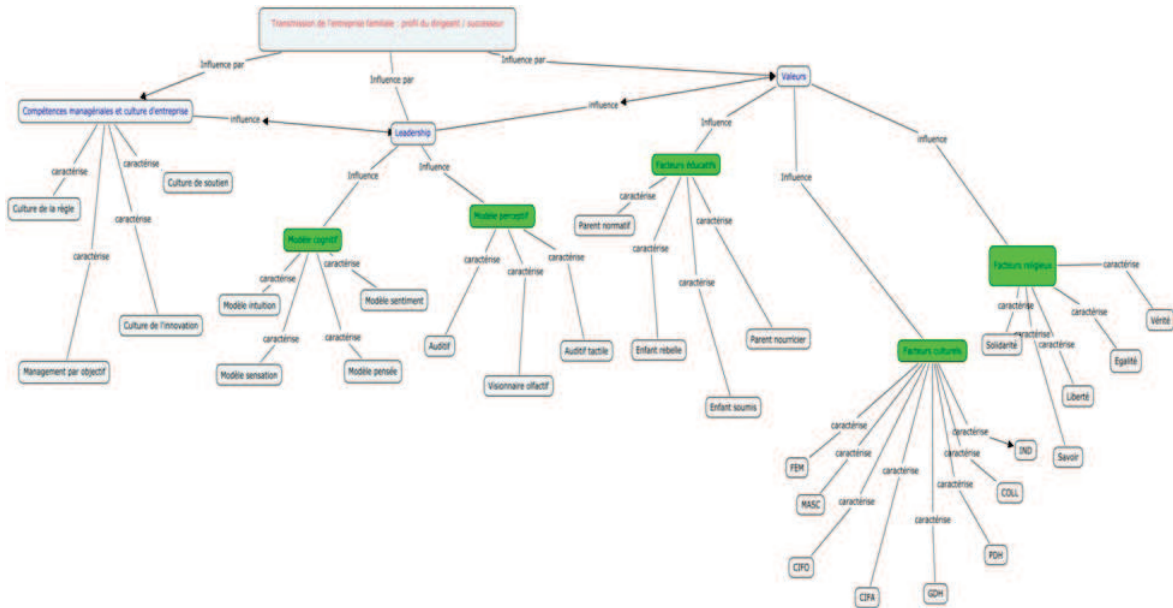


FIGURE 46: *Transmission de l'entreprise familiale : Profil de dirigeant / Successeur*

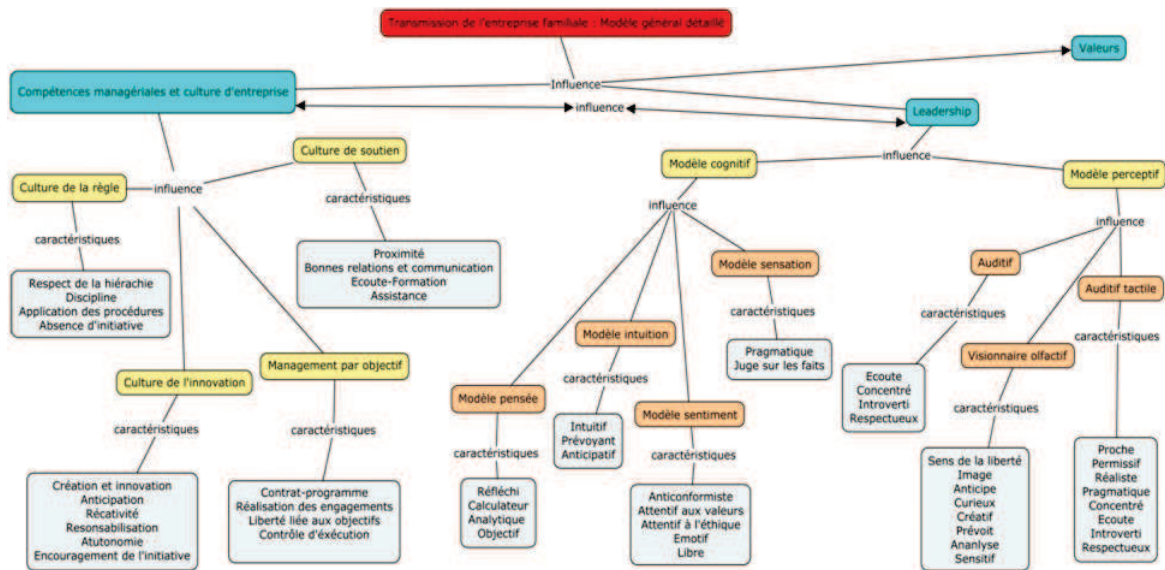


FIGURE 47: *Transmission de l'entreprise familiale : Modèle général détaillé*



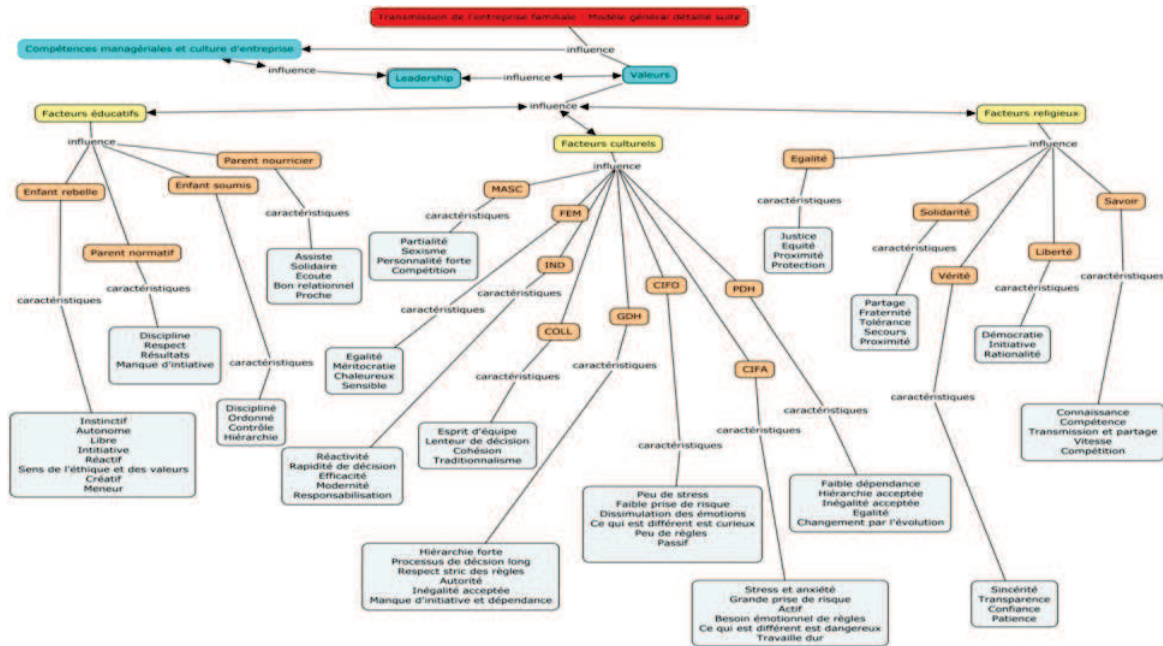


FIGURE 48: *Transmission de l'entreprise familiale :Modèle général détaillé suite*

Le premier modèle représente la représentation manuelle des différents facteurs qui serviront de base à l'élaboration des cartes cognitives.

Le second modèle représente le modèle général matérialisé dans la carte cognitive. Les deux cartes successives représentent de manière détaillée le contenu des différents concepts, et variables qui ont permis la schématisation.

Une fois la présentation de la cartographie établie, il convient à présent de procéder à l'analyse des profils des acteurs clés de la transmission des entreprises familiales tunisiennes.

## 6.4 L'analyse des cartes cognitives

La démarche suivante sera adoptée :

- Dans un souci de mise en forme, l'analyse du profil de l'acteur concerné précédera la présentation de la carte cognitive.
- L'objectif de cette section sera d'analyser tour à tour les six profils des fondateurs, puis des quatre successeurs correspondants pour les confronter dans un dernier temps.

## 6.4.1 Analyse du profil du dirigeant fondateur 1

### **Compétences managériales et culture d'entreprise :**

- Culture de la règle
- Culture de l'innovation

### **Leadership :**

- Modèle cognitif : modèle pensée
- Modèle perceptif : visionnaire olfactif

### **Valeurs :**

- Facteurs éducatifs : parent normatif
- Facteurs culturels : masculinité, individuel, GDH, CIFO
- Facteurs religieux : solidarité, vérité

### 6.4.1.1 Le style de direction

Ce style est perceptible à travers la culture d'entreprise qui définit le statut comportemental qu'il aurait choisi pour diriger son entreprise.

La culture de la règle indique les résultats comme finalité de la gestion, la hiérarchie comme règle de jeu entre les acteurs.

L'innovation comme attribut de la liberté d'entreprendre à travers une vision anticipative et créative.

Pour ce premier dirigeant, il a été relevé, contre toute attente, et fait relativement rare, mais particulièrement subtile, deux choix culturels simultanés d'apparence contradictoires mais en fait complémentaires à savoir :

- La culture de la règle pour la direction de l'entreprise avec pour critère principal le résultats.
- La culture de l'innovation pour le style managérial avec pour critère principal la liberté, la créativité d'entreprise dans le cadre d'une vision anticipatrice.

Les deux caractéristiques principales dignes d'intérêt de ce modèle comportemental expriment une grande rigueur dans la gestion et un potentiel de créativité à son maximum.

Ce qui traduit un parfait équilibre entre volonté de contrôler rigoureusement la production de valeurs et une dose de liberté de créativité.

Cela laisse supposer que ce dirigeant laisse créer mais tient à tout contrôler surtout sur le plan financier, faits, qui ont par ailleurs, été confirmés lors de la première phase d'observation.

La décision de transmission pour lui, relevant du registre de la direction, il sera le seul à la prononcer en dirigeant autoritaire n'admettant aucune ingérence ni matérielle (intervention des parties prenantes), ni immatérielle (valeurs).

Ce qui confirme la dimension stratégique.

#### **6.4.1.2 La dimension managériale et stratégique**

Si le dirigeant en question reste fortement attaché aux valeurs familiales et notamment à la solidarité comme attitude affective, il ne reste pas moins rationnel dans ses choix stratégiques manifestant :

- Un caractère réfléchi, calculateur et analytique. Il manifeste un fort contrôle de l'incertitude. Il prendra essentiellement des risques calculés anticipatifs.
- Créatif, curieux (visionnaire, olfactif), il sera enclin à faire preuve de cohérence dans ses choix qui restent individuels.
- L'individualisme dont il fait preuve conforte cette responsabilité personnelle qu'il assume dans ses choix du progrès, ne faisant aucun cas de la coopération.

#### **Conclusion**

En matière d'équilibre entre l'emploi de ses facultés rationnelle et affective, ce dirigeant reste équilibré entre deux domaines qu'il considère comme complémentaires à savoir la direction financière et de management du changement soit trois facteurs rationnels (pensée/normatif/règle) contre deux affectifs (visionnaire et innovateur) pour ce qui est du registre managérial.

Dans le registre stratégique, un certain déséquilibre existe entre le seul concept affectif (solidarité) contre deux concepts rationnels (prise de risque calculée et individualisme).

Il peut ainsi être déduit sans risque d'erreur que ce dirigeant ouvert au progrès

reste le seul maître à bord et refuge le partage de son autorité et par voie de conséquence est plutôt hostile à la transmission qui risquerait de le détrôner.

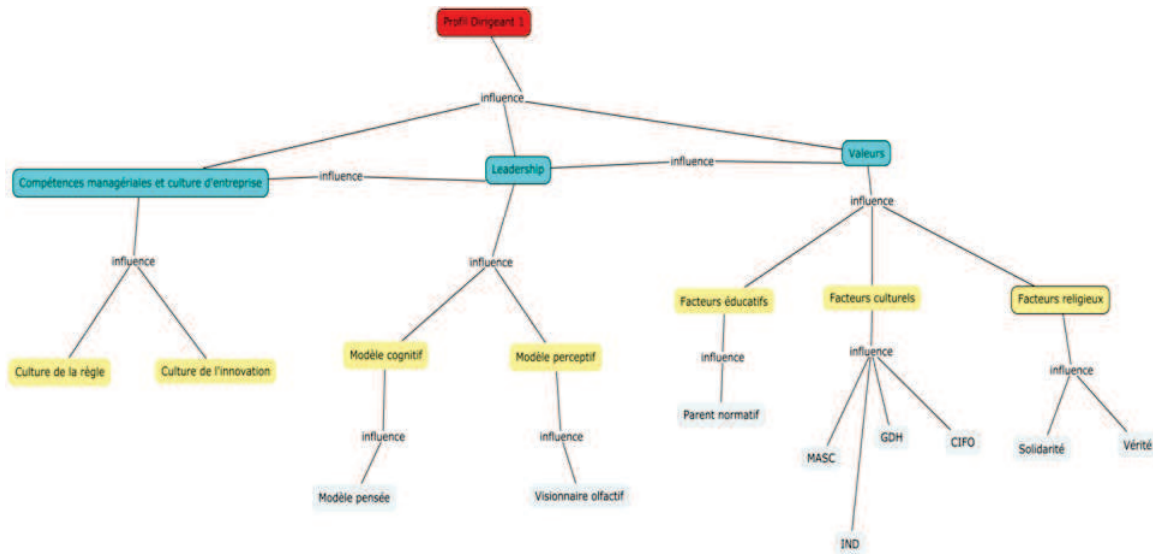


FIGURE 49: *Profil dirigeant 1*

### 6.4.2 Profil dirigeant fondateur 2

**Compétences managériales et culture d'entreprise :**

- Culture de soutien
- Management par objectif

**Leadership :**

- Modèle cognitif : modèle intuition et sentiment
- Modèle perceptif : visionnaire olfactif, auditif, tactile

#### 6.4.2.1 Le style de direction

Ce dirigeant cumulerait le management par objectifs et la culture de soutien qui relève du registre affectif du comportement, alors que le premier appartient à la pure rationalité dans son expression contractuelle.

En effet, le management par objectifs nécessite le respect des engagements, la liberté est fortement liée aux objectifs fixés et le contrôle de l'exécution est essentiel. La culture de soutien, quant à elle, révèle la proximité et de bonnes relations avec

les autres parties prenantes.

Cet équilibre qui révèle un dirigeant à la fois rigoureux et ouvert s'étend d'ailleurs au style managérial.

#### **6.4.2.2 La dimension managériale et stratégique**

En utilisant respectivement l'intuition dans sa pureté affective ontologique, et le modèle sentiment, ce dirigeant a un profil cognitif purement affectif en matière de management.

Le modèle intuitif a un caractère anticipatif et prévoyant alors que le modèle sentiment révèle une tendance à l'anticonformisme, la liberté et une certaine émotivité. Il est permis de supposer que ce dirigeant pourrait atteindre un niveau élevé d'affectivité culminant avec la créativité, laissant peu de place à la rationalité.

Dans le détail, ces choix stratégiques trahissent la personnalité de ce dirigeant comme suit :

Bon communicateur, il cherchera avant tout l'harmonie avec et entre les personnes. Il assure un équilibre au sein de l'organisation en essayant de répondre aux attentes de chacun.

Si la personnalité de ce dirigeant reste cognitivement équilibrée dans l'ensemble, ses choix stratégiques demeurent contrastés dans la mesure où nonobstant sa proximité du personnel, son processus de décision reste plus collectif et consensuel qu'individuel avec un faible contrôle de l'incertitude qui en ferait un décisionnaire excessivement prudent et particulièrement lent.

#### **Conclusion :**

Le profil à la fois réaliste à qui échoit la responsabilité du choix du management par objectif, consensuel, et surtout son aversion au risque, constituent autant de facteurs favorisant une transmission tranquille surtout quand on sait que cette personnalité hérite de son éducation familiale le caractère de père nourricier qui soutient ses enfants.

Il s'agit là d'un cas favorable à la succession, l'affectivité ne manquant pas chez ce dirigeant.

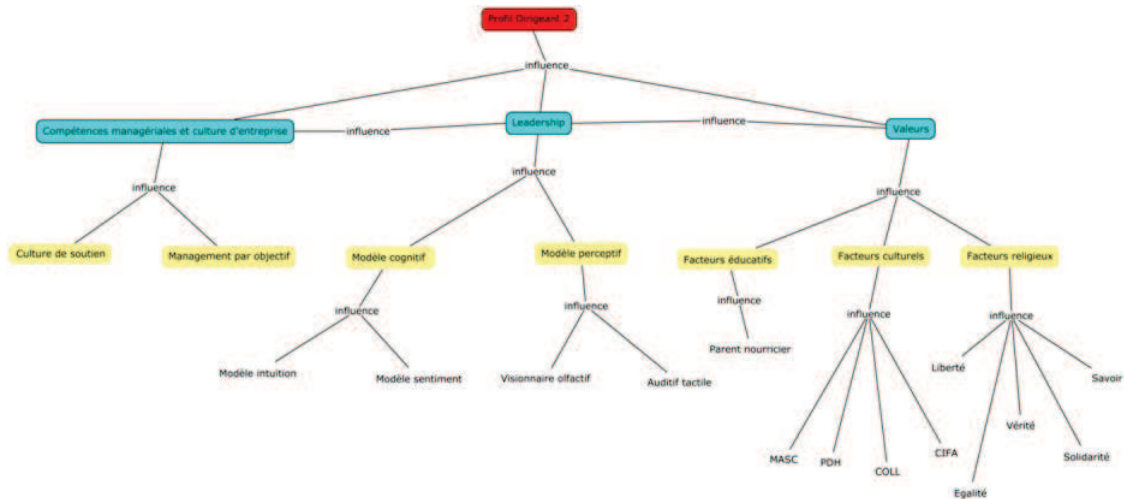


FIGURE 50: *Profil dirigeant 2*

### 6.4.3 Profil dirigeant fondateur 3

#### Compétences managériales et culture d'entreprise :

- Management par objectif
- Culture de l'innovation

#### Leadership :

- Modèle cognitif : modèle intuition et sentiment
- Modèle perceptif : visionnaire olfactif

#### 6.4.3.1 Le style de direction

Si dans l'entretien, ce dirigeant a révélé son choix du management par objectif qui relève de la partie inférieure (limbique) de l'hémisphère gauche de son cerveau incarnant la rationalité, ce dernier s'est bien tenu de révéler le second attribut d'innovation de sa personnalité, qui a pu être déduit de ses autres profils perceptifs et cognitifs convergents.

D'où la culture de l'innovation dont il possède les attributs comportementaux dont les qualités de visionnaire et d'olfactif d'une part, et de l'attribut de père nourricier qu'il tient de son éducation.

Cela permet de déduire sans risque d'erreur sa personnalité « sensation-sentiment ».

Le premier « sentiment » appartenant à la rationalité, alors que le « sentiment » second relève de l'affect pour en faire un personnage cognitivement équilibré comme l'atteste sa carte cognitive.

#### **6.4.3.2 Dimension managériale et stratégique**

En cumulant des attitudes, voire des comportements alliant la rationalité dans sa pureté contractuelle (management par objectifs) et culture de l'innovation, ce dirigeant fait preuve d'un sens aigu des relations humaines et de beaucoup de réalisme mêlé à une conception participative sinon consensuelle de la gestion, sans toutefois atteindre les sommets de la rationalité.

Il reste donc réaliste, analyste et coopératif sur le plan rationnel et visionnaire et créatif sur le plan affectif.

En réussissant la parité entre facteurs rationnels (4concepts) et affectifs (4concepts), cette personnalité réalise l'égalité cognitive parfaite.

Pour les détails, le réalisme manifeste dans les relations humaines, ainsi que la sollicitude envers autrui, l'égalité et le collectivisme font de lui un homme de dialogue et d'ouverture et non un dirigeant autoritaire.

Cela le rend plus sensible aux valeurs religieuses dont il revendique trois sur cinq, ce qu'il confirme dans sa reproduction du modèle d'éducation (père nourricier).

#### **Conclusion**

Le couple sensation/ sentiments révèle une grande ouverture envers les autres et une grande faculté d'empathie.

Pour ce qui est de la présomption de transmission, l'ouverture de la personnalité de ce dirigeant sur les autres, sa valorisation de ses qualités affectives plaident en faveur d'un processus de transmission consensuel.



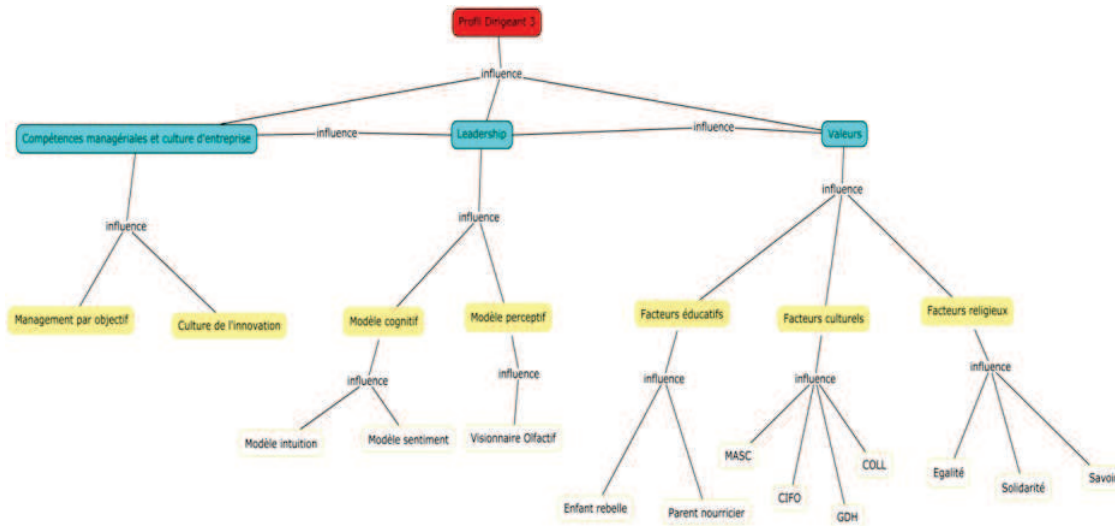


FIGURE 51: *Profil dirigeant 3*

#### 6.4.4 Profil dirigeant fondateur 4

##### Compétences managériales et culture d'entreprise :

- Culture de la règle
- Culture de l'innovation

##### Leadership :

- Modèle cognitif : modèle intuition et pensée
- Modèle perceptif : visionnaire olfactif

##### 6.4.4.1 Le style de direction

Ce dirigeant qui affectionne une certaine discipline et le respect des règles établies, n'en demeure pas moins doté de facultés créatives, d'une grande réactivité face aux imprévus tout en étant responsable et autonome.

Appartenant au modèle équilibré « pensée-intuition » cette personnalité développe des velléités de rationalité élevée (cortex gauche) et une forte intuition supposant un sens affectif confirmé mais pas développé à son paroxysme puisqu'il reste au niveau du limbique et n'atteint pas les niveaux de l'anticipation.

Son modèle perceptif fait de lui un auditif sensible à l'écoute des autres doublé d'une kinesthésique qui a le sens de la proximité et de la permissivité, sans attendre les sentiments, voire les valeurs.

Il en résulte une personnalité équilibrée, humaine et proche de ses collaborateurs et attentif à leurs besoins, mais beaucoup plus attaché aux résultats et aux progrès techniques et matériels qu'à l'anticipation et l'innovation qui appartiennent au registre du cortex droit.

#### **6.4.4.2 Dimension managériale et stratégique**

Même si ce dirigeant n'a pas répondu à la question de sa culture managériale, il affectionne le management par objectif qui répond mieux à son profil de dialogue, de proximité et surtout de résultats, ce qui correspond à sa personnalité « pensée-intuition » qui a tendance à développer plus de réflexion que d'intuition.

Ce type de personnalité reste à un niveau inférieur du limbique et est principalement concerné par les relations d'écoute et de sollicitude sans attendre les valeurs et l'anticipation de l'avenir.

En favorisant la proximité (PDH) ce dirigeant confirme son sens de la coopération, auquel il ajoute la collectivité au détriment de la prise individuelle de décision. Ce qui favorise la stratégie consensuelle, même si cette dernière s'intègre dans un contrat rationnel.

Par contre, ce qui semble singulier dans cette personnalité c'est son sens du risque (CIFO) qui, bien qu'il cadre avec son goût du challenge (pensée) demeure un attribut plus personnel que collectif car une prise de risque collective est plus difficile à imaginer.

Tous ces éléments permettent de déduire un caractère contrasté de cet homme de dialogue qui affectionne le risque alors qu'il en a l'instinct sans pousser cette qualité affective à son paroxysme de vision lointaine et de créativité.

#### **Conclusion**

En tout état de cause, le profil de ce dirigeant lui laisse peu de chances d'influence par les facteurs autres que les résultats matériels de son entreprise, même si sa prise de décision reste collective et même contractuelle. En termes qualitatifs d'ailleurs, il existe une légère prédominance des facteurs rationnels (5) sur les facteurs affectifs(4).

Plus une situation est complexe, plus ce type de profil cherchera une issue, une

solution, des opportunités, là ou d'autres ne verraient que des problèmes.

Quant à la présomption de transmission, la carte cognitive de ce dirigeant laisse supposer sa forte propension à transmettre sa direction, à condition, toutefois qu'il trouve un successeur capable d'atteindre les objectifs matériels de la société en matière de résultats et ce, dans le cadre d'un dialogue managérial fut-il contractuel.

Par contre, il existe peu de chances, que ce dirigeant ouvert puisse se plier à des obstacles culturels ou des valeurs de quelle que nature que ce soit.

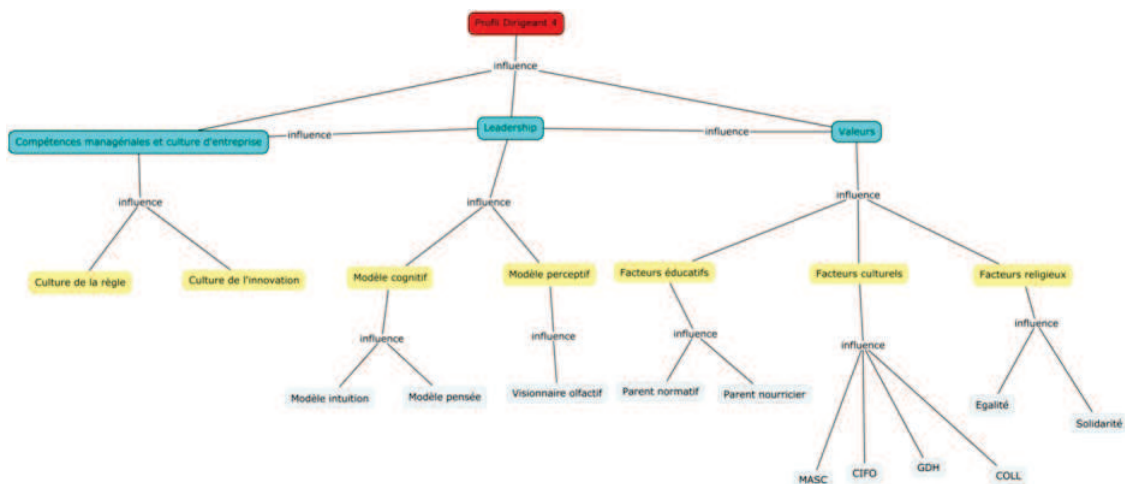


FIGURE 52: Profil dirigeant 4

### 6.4.5 Profil dirigeant fondateur 5

**Compétences managériales et culture d'entreprise :**

- Management par objectif
- Culture de l'innovation

**Leadership :**

- Modèle cognitif : modèle intuition et sentiment
- Modèle perceptif : auditif tactile

#### 6.4.5.1 Le style de direction

Avec cinq concepts affectifs et trois rationnels, ce dirigeant affirme une personnalité équilibrée avec un léger avantage à la rationalité qui fait primer les résultats

et l'organisation dans la direction de son emprise sur son affect.

Il reste attaché aux valeurs familiales dont il retient le caractère nourricier du père qu'il reproduit dans des relations marquées par la proximité, l'écoute et la sollicitude, favorisant le rationnel et le consensus dans le système décisionnel.

D'où le choix rationnel de management par objectifs renforcé par son modèle « pensée » visant à optimiser cette rationalité qui n'exclut pas le dialogue et l'échanges dans ses relations de subordination.

Il reste cependant un dirigeant créatif, autonome et réactif.

#### **6.4.5.2 Dimension managériale et stratégique**

Cette alternance de proximité, voire de dialogue et d'intuition avec une rationalité qui peut paraître exacerbée donne au style managérial de ce dirigeant un caractère contractuel impliquant le dialogue et la concentration avec en plus un sens aigu de la sollicitude, voire de soutien mêlé à une forte intuition, certes prédictive, mais malheureusement non menée à son paroxysme.

N'ayant pas cité les valeurs islamiques comme source principale d'influence dans la décision, ce dirigeant semble s'être approprié ces valeurs pour ne pas les distinguer des traits de sa personnalité. Il semble a priori plus attentif aux résultats économiques et au progrès scientifique qu'aux valeurs considérées comme facteurs exogènes.

En effet, avec cinq facteurs affectifs contre trois rationnels, ce dirigeant utilise suffisamment de valeurs empruntées à la famille et à la religion pour en rajouter dans un domaine qu'il considère exclusivement économique et dont il applique à la lettre les règles pour juger ses collaborateurs et en particulier son éventuel successeur.

Il est ainsi permis de constater que si ce dirigeant reste fondamentalement attaché aux valeurs économiques, de l'entreprise, à son organisation rationnelle et à ses procédures professionnelles, il n'est pas moins disposé à favoriser les valeurs de la famille et les valeurs religieuses qu'il s'approprie et qui font partie de sa personnalité.

C'est pourquoi, il ne pense pas devoir faire un arbitrage entre elles et celles exigées par la compétitivité de l'entreprise.

## Conclusion

Ce dirigeant ne semble avoir aucun problème avec la transmission puisque depuis de longues années et même dans sa précédente entreprise, il a toujours associé ses enfants majeurs et sa femme aux décisions entrepreneuriales pensant à transmettre à l'aîné de ses fils. Bien plus, ce dernier souhaiterait constituer un conseil de famille qui l'aiderait à planifier la succession.

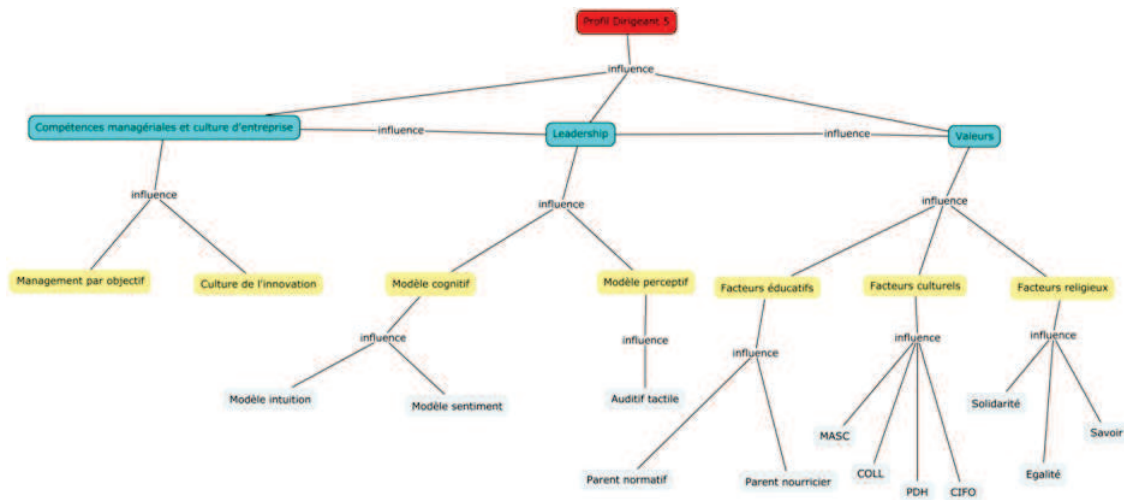


FIGURE 53: *Profil dirigeant 5*

### 6.4.6 Profil dirigeant fondateur 6

#### Compétences managériales et culture d'entreprise :

- Management par objectif
- Culture de l'innovation

#### Leadership :

- Modèle cognitif : modèle intuition et pensée
- Modèle perceptif : visionnaire olfactif

#### 6.4.6.1 Le style de direction

Avec la simultanéité de la culture d'objectifs et celle de l'innovation, ce dirigeant manifeste un équilibre cognitif en optimisant l'utilisation de ses qualités affectives comme l'instinct d'imagination, l'anticipation et sa vision de l'avenir, tout en utilisant sa rationalité par le sens de l'analyse et du contrat sans atteindre pour autant

le sommet scientifique du savoir.

#### **6.4.6.2 Dimension managériale et stratégique**

Intuitif, olfactif et visionnaire, ce dirigeant garde son réalisme et son efficacité managériale grâce à sa conception collégiale du management et un fort contrôle de l'incertitude qui l'amène à prendre des décisions de manière assez lente en calculant au préalable les risques éventuels, ce qui développe en lui l'esprit d'entreprise non sans consulter au préalable ses collaborateurs avec lesquels il garde des relations de proximité.

Ainsi, arrive-t-il à conjuguer dans son style managérial : rationalité orientée vers l'efficience, affectivité mobilisatrice et sens de la créativité et de l'anticipation et grande vision de l'avenir.

Avec huit concepts affectifs et cinq concepts rationnels, ce dirigeant se caractérise par une affectivité, un relationnel et des qualités imaginaires supérieures à une rationalité qui n'atteint pas son paroxysme, mais reste suffisante pour assurer l'efficacité de l'entreprise.

#### **Conclusion**

Pour ce qui est de l'impact propre des valeurs, ce dirigeant semble les avoir suffisamment intériorisées pour qu'elles fassent partie intégrante de sa personnalité sans qu'il en ressente le poids.

Quant à la question de la transmission enfin, ce profil de dirigeant semble le plus approprié à une douce transmission.

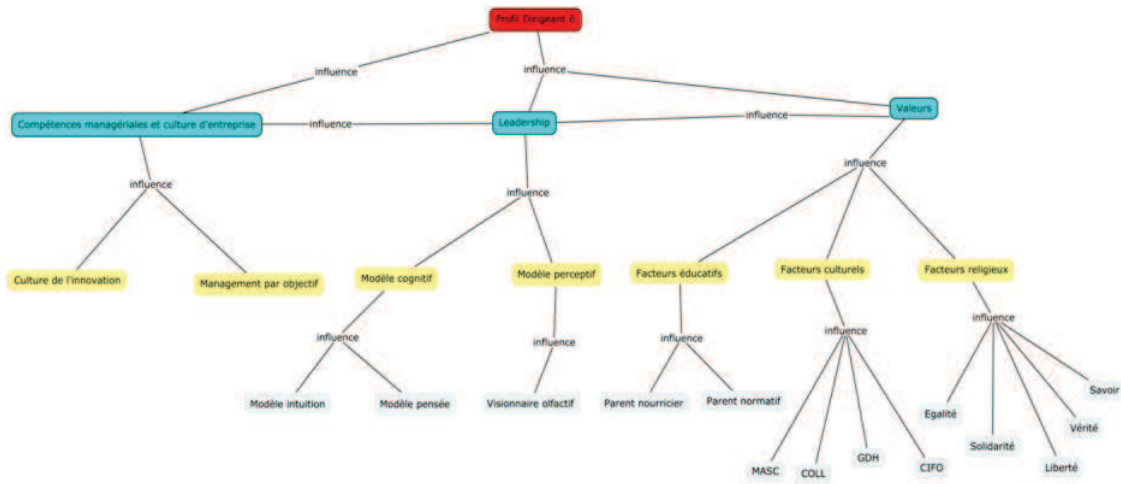


FIGURE 54: *Profil dirigeant 6*

### 6.4.7 Profil successeur 1 (Cas 1)

#### 6.4.7.1 Style de direction

Dans son style de direction il adopte la culture de la règle, lui permettant de reproduire le modèle établi par son père. Ce successeur semble présenter un équilibre cognitif au niveau de sa personnalité puisque même si sa faculté auditive reste développée en tant qu'« enfant soumis », dans le modèle éducatif, en cours d'apprentissage, il ne manifeste pas moins les attributs de la « sentimentalité » (cortex droit) qui suppose un sens aigu de la liberté, de l'« anticonformisme, voire de l'imagination des valeurs qui entrent dans les attributs de cette zone cervicale.

#### 6.4.7.2 Dimension managériale et stratégique

En tant qu'enfant soumis, ce successeur a beaucoup de chances de reproduire le modèle managérial de son père en raison de sa grande écoute, de son sens de la discipline et de son application de la culture de la règle de par sa position cervicale. Cette possibilité est d'autant plus grande qu'il manifeste seulement des qualités affectives (type sentiment) pour faire preuve, le jour venu, des qualités d'anticipation et même de créativité dont il aurait les dispositions et le profil mais qui exigent l'exercice réel des responsabilités.

Pour ce qui est des valeurs, ce premier successeur, ce premier successeur désigné a de fortes chances de s'approprier les valeurs familiales et celles de sa religion telles



que transmises par son père dans une sorte de mimétisme.

Quant à la question de la transmission, s'agissant d'un acteur qui ne bénéficie pas encore de la responsabilité de la direction, même s'il participe activement à la gestion d'un certain nombre d'hôtels appartenant à son père, cette question semble délicate mettant en doute ses chances d'accès définitif au rôle de successeur officiel.

#### 6.4.7.3 Analyse comparative dirigeant/successeur 1

La décision du dirigeant de choisir son successeur à la tête de l'entreprise familiale qu'il gère, repose de façon générale, sur les critères suivants évoqués par ce dernier :

- **Les compétences** au sens le plus large du terme, incluant les compétences techniques, organisationnelles, relationnelles et personnelles.
- **Le charisme** sinon le leadership seul à garantir la légitimation, la large diffusion, le partage et surtout la réalisation des objectifs jugés prioritaires par l'entreprise familiale avec les valeurs qui la sous-tendent en cohérence avec celles de la famille.
- **Le respect**, sinon le renforcement des stratégies qui ont permis à l'entreprise familiale d'enregistrer des progrès, d'assurer ses avantages concurrentiels et d'imposer son image à travers un style managérial qui a fait ses preuves.

Toutefois, le réalisme et l'expérience du dirigeant lui interdisent de penser trouver chez son successeur quelles qu'en soient les qualités, toutes ces compétences réunies simultanément ne serait-ce que parce que certaines d'entre elles sont fondamentalement fondées sur une longue expérience du management et de l'entreprise familiale elle-même.

D'où le recours à une transmission planifiée à l'avance (5 à 10 ans) pour se terminer par un règne conjoint, phase durant laquelle le successeur pourra s'approprier les qualités de son prédécesseur.

Partant de ces principes, il est possible de constater à travers l'analyse comparative des cartes cognitives de ces deux importantes personnalités, la pertinence de la stratégie de choix du successeur.

Autrement dit, les dirigeants choisissent-ils des profils de personnalité correspondant aux leurs ? Ou au contraire choisissent-ils des successeurs en totale opposition avec leur propre modèle de perception ?

L'analyse de ces deux profils fait ressortir une première dissonance entre les deux profils puisque le modèle composé incluant « pensée » et « sens de l'innovation » alors que le successeur appartient au modèle « sensation » appartenant au registre droit du cerveau, ce qui pourrait le handicaper dans la fonction de direction.

Quant au modèle perceptif auditif du successeur, même s'il est différent de celui de son père, visionnaire et olfactif, il n'annonce pas plus un sujet de discorde puisque l'auditif fortement corrélé à l'enfant soumis a tendance à obéir aux ordres avec respect et concentration.

Il est possible de déduire à ce stade du profil, qu'il existe chez le successeur une carence en matière de rationalité qui peut être un obstacle lors de la transmission, à moins qu'entre temps, il fasse l'apprentissage de la rigueur de la gestion.

Aussi, cette première dissonance entre les deux personnalités peut être dépassée en cas de planification bien préparée.

Pour ce qui est de la concordance en matière de choix culturels, les cartes cognitives des deux personnalités donnant respectivement pour le dirigeant, la grande distance hiérarchique avec le personnel, l'individualisme dans la prise de décision et un fort contrôle de l'incertitude, ce qui s'avère contraire aux mêmes orientations stratégiques du successeur telles qu'elles proviennent de sa culture avec une petite distance hiérarchique, un individualisme partagé mais une position non déclarée en matière de gestion du risque.

La seule position dissonante entre les deux personnalités demeure la proximité que préfère le successeur à la grande distance hiérarchique qu'affectionne le dirigeant. Il apparaît à travers l'analyse des positions respectives de ces deux acteurs quant aux choix des valeurs, que, si ces derniers partagent l'égalité comme une des valeurs majeures, un différend est toutefois perceptible, puisque le successeur valorise davantage la liberté, alors que le prédécesseur propose la solidarité comme valeur de référence. En effet, ce dernier est le garant du patrimoine familial et seul maître à bord qui doit sauvegarder l'unicité de la famille.

Pour conclure sur ce cas, il est possible de constater, qu'en dehors du désintérêt du successeur pour les exigences de rationalité, ce couple pourrait parvenir toutefois à transmettre même si cette transmission tarde à venir.

D'ailleurs avant de procéder à l'établissement des deux cartes cognitives, l'hésitation du dirigeant était imputée à son entêtement à garder le pouvoir nonobstant son âge avancé et sa santé précaire. C'est après la lecture de la carte cognitive du successeur que la réticence du père a paru logique dans la mesure où ce dernier a constaté le peu de cas que son fils faisait de la direction de l'entreprise familiale dont le fondateur a fait un empire en partant de zéro.

D'ailleurs la dernière partie de la carte cognitive portant sur la culture respective de ces deux acteurs s'est révélée surprenante puisque le successeur malgré ses facultés de visionnaire et d'olfactif a finalement opté contre toute attente pour la culture de la règle et des résultats. Ce style de direction qu'il a fini par partager avec son père pourrait se justifier par la volonté (profil d'enfant soumis à l'écoute de son père) de ne pas déplaire à son père malgré un sens de la liberté.

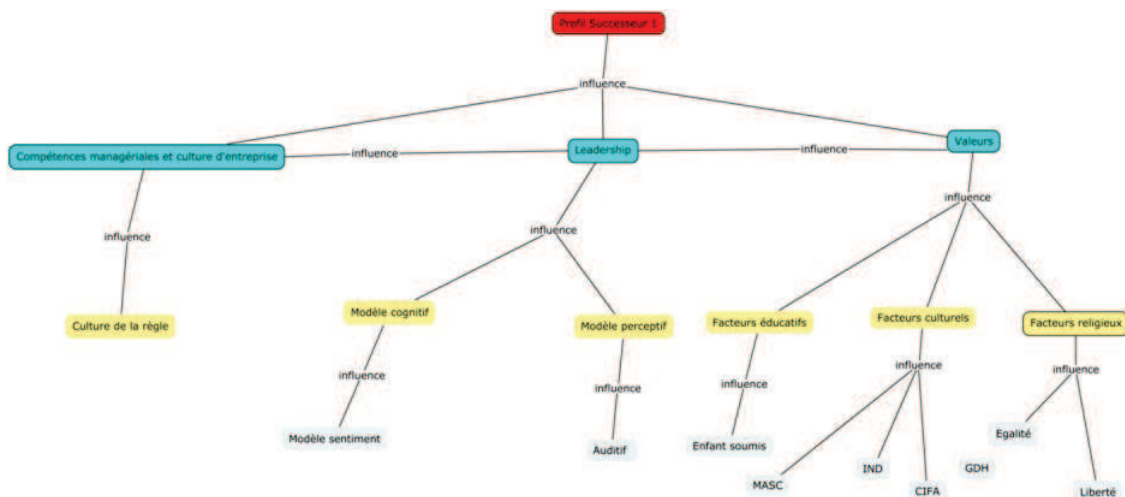


FIGURE 55: Profil Successeur 1

## **6.4.8 Profil Successeur 2 (Cas 2)**

### **6.4.8.1 Style de direction**

Ce second successeur semble avoir un équilibre cognitif relatif dans la mesure où cumule un management par objectifs et une culture de soutien.

Sur le plan de la personnalité, ce successeur ne semble pas particulièrement attaché au progrès technique et s'il reste porté sur l'action, avec un sens aigu des relations humaines, il semble peu sensible au sens de l'organisation.

Ce dernier présente un profil d'enfant rebelle donnant libre cours à son intuition et son imagination pouvant manquer parfois de réalisme et de rigueur.

### **6.4.8.2 Dimension managériale et stratégique**

Il a également le sens de la proximité qui lui offre les chances de dialogue permanent et se dit sensible aux valeurs de solidarité autant que celles de liberté.

Le profil de ce successeur orienté principalement vers l'affectivité avec sept concepts affectifs contre cinq rationnels, semble favorable aux valeurs qu'il préfère évoquer en tant que valeurs familiales.

### **6.4.8.3 Comparaison dirigeant/successeur 2**

La comparaison des cartes cognitives du couple illustre une parfaite cohérence entre les deux personnages quant à leur équilibre cognitif visible dans le croisement entre la culture entrepreneuriale (culture par objectifs relevant du registre de la rationalité) et le modèle intuition à connotation affective.

C'est au niveau du modèle éducatif qu'il est possible de percevoir un décalage entre dirigeant et successeur pour voir ce dernier manifester une certaine rébellion contre l'autorité parentale faisant preuve de velléité, de liberté, d'imagination, d'autonomie voire de créativité.

Sur le plan stratégique, et compte tenu de l'équilibre de la personnalité de ces deux acteurs qui restent sensibles aux mêmes valeurs culturelles, la rationalité et l'affectivité cohabitent chez les deux personnalités qui cumulent une petite distance hiérarchique de proximité, de dialogue, d'écoute et d'échange à un style collégial de

communication et de décision contrairement aux modèles comportementaux classiques qui joignent la petite distance hiérarchique à l'individualisme.

Cette analyse comparative des deux profils n'est pas inintéressante car elle permet d'appuyer l'analyse l'étude de cas de l'entreprise 2. En effet, il existe au sein de cette entreprise familiale une certaine harmonie apparente entre les membres familiaux. Le fondateur est en phase de désengagement et prépare depuis un bon nombre d'années son fils aîné pressenti comme le successeur idéal.

Cependant, ce décalage a été perçu à travers les entretiens, le fondateur nourrissant de grands espoirs pour son fils au sein de l'entreprise familiale alors que ce dernier a révélé d'autres ambitions et d'autres projets qu'il concrétise secrètement. En effet, le successeur a avoué sa passion pour la psychologie et la photographie. Il se prépare à ce qu'il appelle « sa seconde vie » sans pouvoir en parler à son père pour le moment. Il a l'intention de se retirer en douceur et laisser son frère prendre la place.

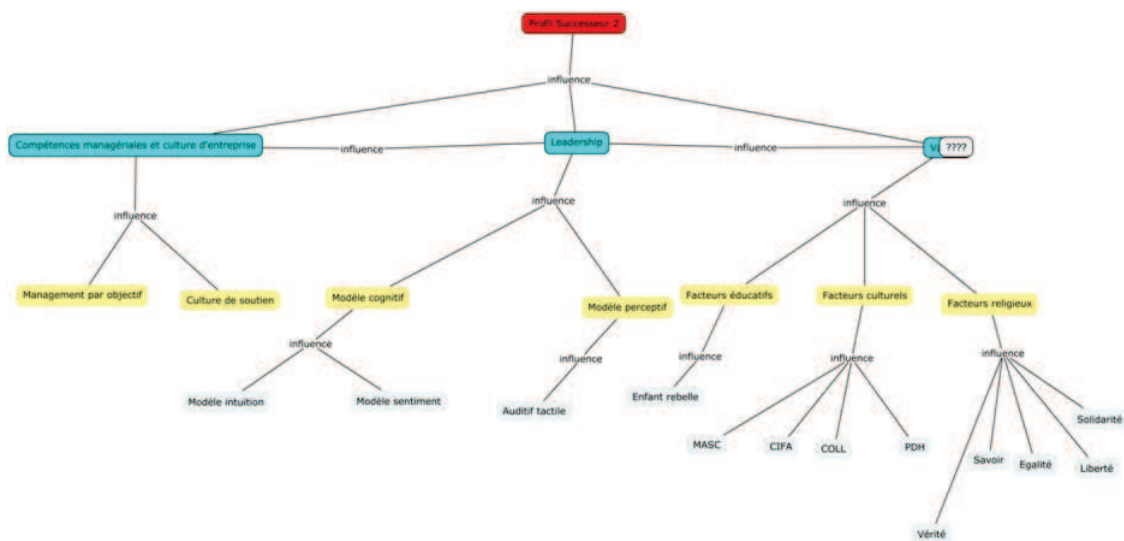


FIGURE 56: Profil Successeur 2

## 6.4.9 Profil successeur 9 (Cas 5)

### 6.4.9.1 Style de direction

Ce successeur allie management par objectif et culture de l'innovation. Avec une égalité parfaite avec concepts droit (5) et concepts gauche (5), ce successeur en règne conjoint réalise un équilibre cognitif parfait tant au niveau de la personna-

lité, du style managérial que du modèle de direction.

#### **6.4.9.2 Dimension managériale et stratégique**

En cumulant la culture par objectif qui implique un style de direction dans le cadre de contrats librement négociés, et la culture d'innovation, donnant libre cours à la liberté d'entreprise, et à l'exercice de la capacité d'innovation qui lui procurent sa vision de l'avenir et son intuition, ce successeur a un profil équilibré.

Ce successeur semble promis à une succession totale et harmonieuse avec le dirigeant ainsi que les autres membres de la famille.

Il aurait même le profil de succès dans la mesure où il reste collectif, solidaire même s'il manque une certaine maîtrise de l'incertitude.

Il est permis de supposer qu'à l'issue du règne conjoint, ce successeur fortement impliqué dans la gestion pourrait faire son apprentissage dans le contrôle de l'incertitude ce dernier manifestant une grande qualité d'écoute, de proximité et de négociation.

Quant à l'influence relative des valeurs, incarnant une affectivité développée dans tous les domaines et revendiquant les valeurs de solidarité et de vérité, ce successeur semble raisonnablement favorable aux valeurs sans perdre pour autant son réalisme.

#### **6.4.9.3 Comparaison dirigeant/successeur 3**

Telles que l'illustrent les cartes cognitives, les deux personnalités semblent dissonantes.

En effet, le dirigeant manifeste un modèle de perception orienté principalement vers un caractère auditif et tactile dominants, doublé de sensibilité affective et de proximité, alors que le successeur, même s'il revendique un sens auditif aigu, n'appartient pas moins au registre gauche, dans la mesure où cette perception favorise la concentration et l'écoute attentive appartenant à la sphère du limbique gauche. Cette distinction est confortée tant au niveau cognitif, puisque le dirigeant a tendance à utiliser exclusivement sa réflexion pour résoudre les problèmes qu'il affronte, contrairement à son fils, qui se fie à son intuition dans le même cas.

Ces différences au niveau des équilibres cognitifs seraient de nature à créer des tensions entre les deux personnages. En effet, cela s'est vérifié à travers l'analyse des cas qui a confirmé des mésententes entre le père et son fils qui avaient des visions opposées. Les désaccords sont à la fois d'ordre personnel que professionnel mettant en péril le bon déroulement de la succession tel que cela a pu être observé.

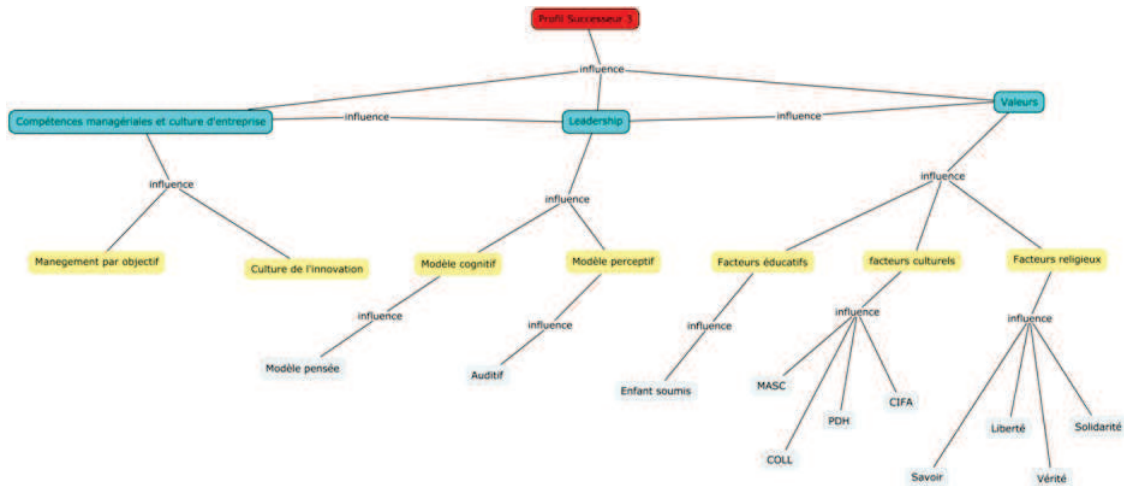


FIGURE 57: *Profil Successeur 3*

## 6.4.10 Profil successeur 4 (Cas 6)

### 6.4.10.1 Style de direction

Alliant culture de la règle et de l'innovation, ce successeur présente un profil de personnalité parfaitement équilibré sur le plan cognitif, particulièrement compétent dans la direction avec un style alliant rigueur et créativité.

### 6.4.10.2 Dimension managériale et stratégique

En cumulant une direction rigoureuse et centralisée avec d'importantes capacités de réactivité et d'anticipation et de créativité, ce jeune et dynamique successeur qui assure l'essentiel des pouvoirs en coopération avec son père omniprésent possède un profil doté d'intuition, de valeurs et de sens de l'innovation.

Même si au départ il avait le profil d'enfant rebelle que ses facultés olfactives et visionnaires ont permis son rapprochement de son père au terme également de résultats dans le sens de l'ouverture et de l'anticipation.

Au style managérial ouvert au dialogue nonobstant le sens de la hiérarchie, ce



successeur engagé garde des valeurs familiales solides qu'il tient de son éducation et de la sollicitude de son père présent dont il a hérité un système de direction bureaucratique.

#### **6.4.10.3 Comparaison dirigeant/successeur 4**

En totalisant 4 concepts rationnels contre 7 affectifs, ce dirigeant strict semble plus enclin à respecter les valeurs de toutes sortes dans la majorité des comportements.

Ayant en commun la culture de l'innovation en tant que style de direction, les deux personnes impulsent sans cesse l'entreprise familiale vers de nouveaux projets ; état de fait confirmé par l'analyse des cas.

Les éventuels désaccords pourraient éventuellement apparaître, le fondateur ayant une certaine aversion au risque (CIFO) face à un successeur d'une nature fonceuse (CIFA). Le successeur a d'ailleurs confirmé la lenteur avec laquelle son père prenait certaines décisions.

Pour confirmer cela, ce groupe familial associé sur un autre projet avec une autre famille connaît des difficultés de transmission. Le fils souhaite mettre fin rapidement à l'association alors même que le père tarde à se décider repoussant sans cesse cette échéance, créant des désaccords entre eux.

Le successeur gagnerait cependant à modifier son style de direction pour réduire les distances et encourager les initiatives de ses collaborateurs.

Enfin, la cohérence entre les deux profils permet de présager une transmission en douceur. En effet, l'engagement total et la volonté d'innover et mieux faire, en fait un successeur en accord avec son père.

Cela est d'ailleurs confirmé par l'étude de cas faisant de ce groupe familial le plus avancé dans le processus de transmission.

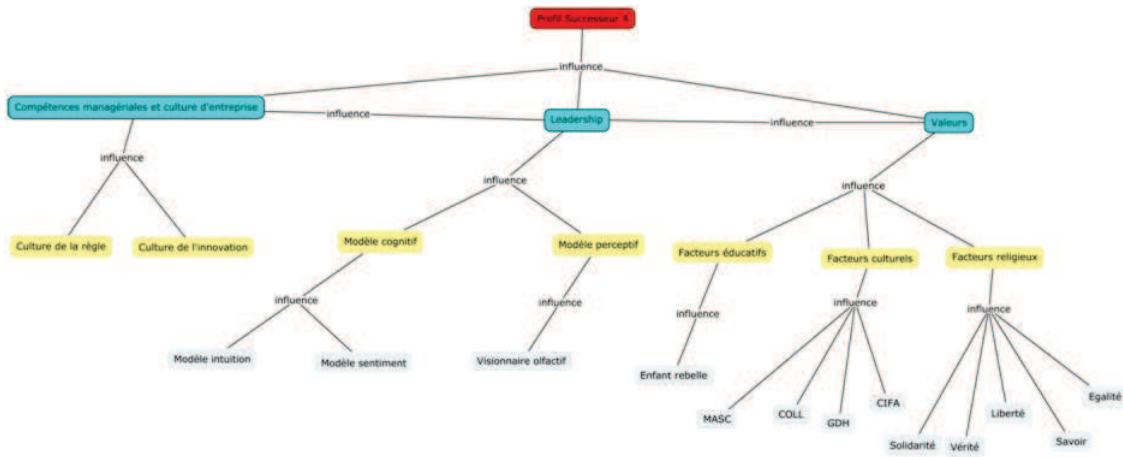


FIGURE 58: Profil Successeur 4

**Conclusion de la section :**

L'analyse des différents profils à travers les trois grands concepts permet de dresser un certain nombre de constats :

- **Les compétences managériales :** Il est possible de constater que la culture de l'innovation et le management par objectifs prédominent. Deux fondateurs sur six font appel à la culture de la règle et un seul la culture de soutien. Cela permet de constater une certaine modernité faisant appel à l'innovation et la créativité comme le confirme la carte cognitive ci-après.

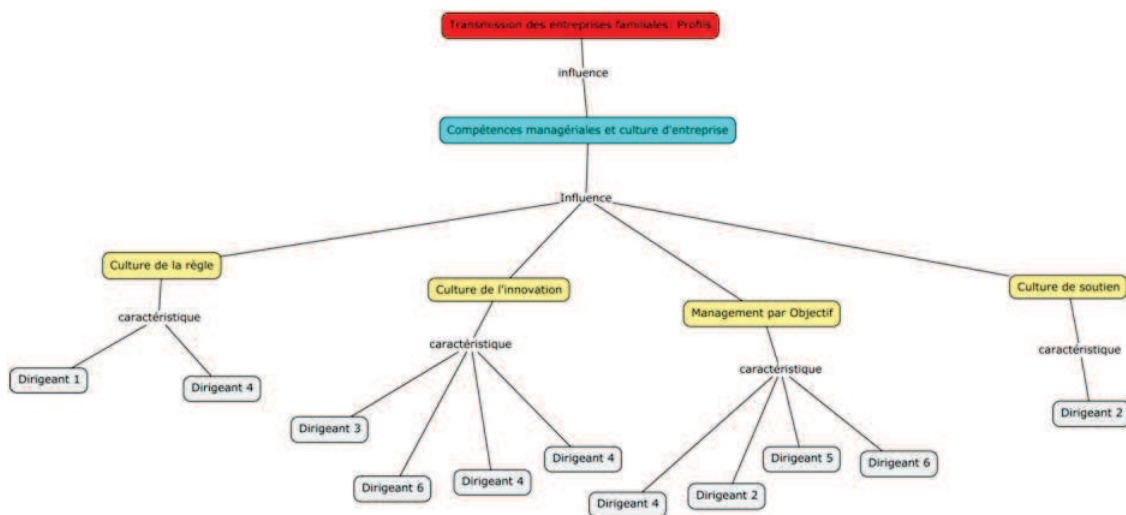


FIGURE 59: Transmission des entreprises familiales :Profils

## — Le Leadership

Le leadership constitué par le modèle cognitif et perceptif révèle les points suivants :

### Le modèle cognitif :

Le premier constat est l'absence du paysage du modèle sensation. Ce type de profil est fortement rattaché au monde et très attaché aux détails, vivant uniquement dans le présent, ils ne sont pas pressés dans la prise de décision. En effet, le modèle sensation, qui fait appel au limbique gauche et à la connaissance des faits, se fie principalement à l'expérience et se réfère au passé pour résoudre les problèmes et déteste le flou et l'incertitude.

En l'espèce, quasiment tous les dirigeants à l'exception du dirigeant 1, sont des personnes de type intuition à la recherche de résolution de faits nouveaux et sont plus enclins à émettre des idées qu'à les appliquer. Ce type de personne aime anticiper et apprécie en premier lieu l'imagination chez l'autre.

Ces personnes sont des capitalistes aventureux, imaginatifs et tournés vers le futur, des chefs d'entreprises aimant les nouveaux défis, créer de nouvelles entreprises ?

Dans les faits, cela se vérifie bien pour les entreprises familiales de l'échantillon retenu, dans la mesure où pour chacun d'entre eux, il s'agit de la première expérience entrepreneuriale qui a fait suite aux encouragements de l'État.

Un autre constat peut être dressé : la moitié des fondateurs (2, 4 et 5) combinent intuition et sentiment révélant un certain charisme et une certaine attention aux autres. A l'aise dans un management collectif, ce type de dirigeant laisse les employés participer à la prise de décision et tient à leur épanouissement faisant appel parfois aux récompenses psychologiques.

Enfin, dans une moindre mesure, deux dirigeants sur six, ont un profil de type intuition-pensée, intellectuellement ingénieux, capables d'imagination et de grandes innovations.

### Le modèle perceptif :

Le constat évident est l'absence de la dimension auditive de l'échantillon. En

effet, l'auditif est plutôt d'un type discret, attentif aux sons et perceptions extérieures et d'une nature concentrée.

En revanche, tous les dirigeants, excepté le second, sont des visionnaires de type olfactif confirmant le modèle cognitif dominant, à savoir, intuitifs, avec une vision lointaine.

Ainsi, à travers l'analyse du leadership, il est possible de constater une cohérence entre le modèle perceptif et cognitif des profils des fondateurs.

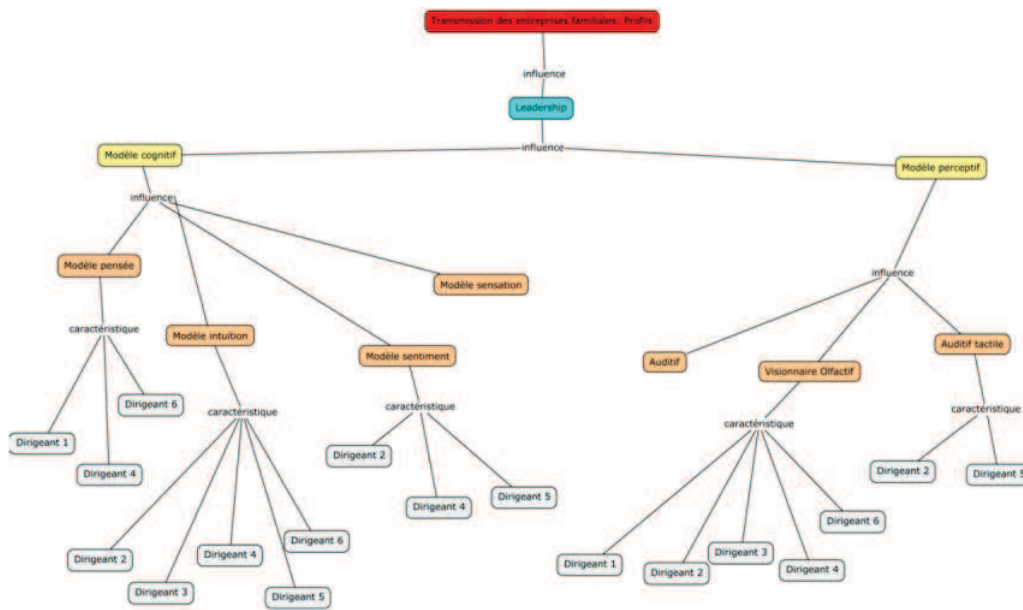


FIGURE 60: *Transmission des entreprises familiales : Profils*

— **Les valeurs**

L'analyse des valeurs révèle :

Les facteurs éducatifs

La quasi-totalité des profils oscillent entre les modèles de « parent nourricier » et « parent normatif ».

Le modèle parent normatif révèle une certaine autorité et un respect exigé à des règles sociales. Ce profil juge, ordonne ou conseille. Cela paraît être en cohérence avec les caractéristiques du système familial telles qu'elles ont été dégagées lors de l'analyse précédente.

Le parent nourricier quant à lui, est protecteur, nourrit et prend soin des autres. Ces modèles de comportement révèlent un modèle plutôt traditionna-

liste de nature paternaliste.

*Les facteurs culturels*

La féminité semble être absente confirmant le caractère de masculinité de la société tunisienne.

La dimension collective quant à elle semble faire quasiment l'unanimité reflet d'une société encore traditionaliste.

Selon Hofstede (1999), « le collectivisme décrit des sociétés dans lesquelles les personnes, depuis leur naissance, s'intègrent dans des groupes d'appartenance forts et cohérents qui, tout au long de leur vie, leur offrent la protection en échange d'une loyauté non questionnable ».

Pour ce qui est de la distance hiérarchique, une grande partie des fondateurs gardent une certaine distance vis-à-vis de leurs subordonnés. Selon Hofstede, plus les habitants d'un pays dont de type masculin, plus il y a de distance au pouvoir, ce qui ne fait que confirmer le caractère traditionaliste.

Enfin, la dernière caractéristique révèle un fort contrôle de l'incertitude, signe d'une certaine angoisse face à l'imprévu et aux changements.

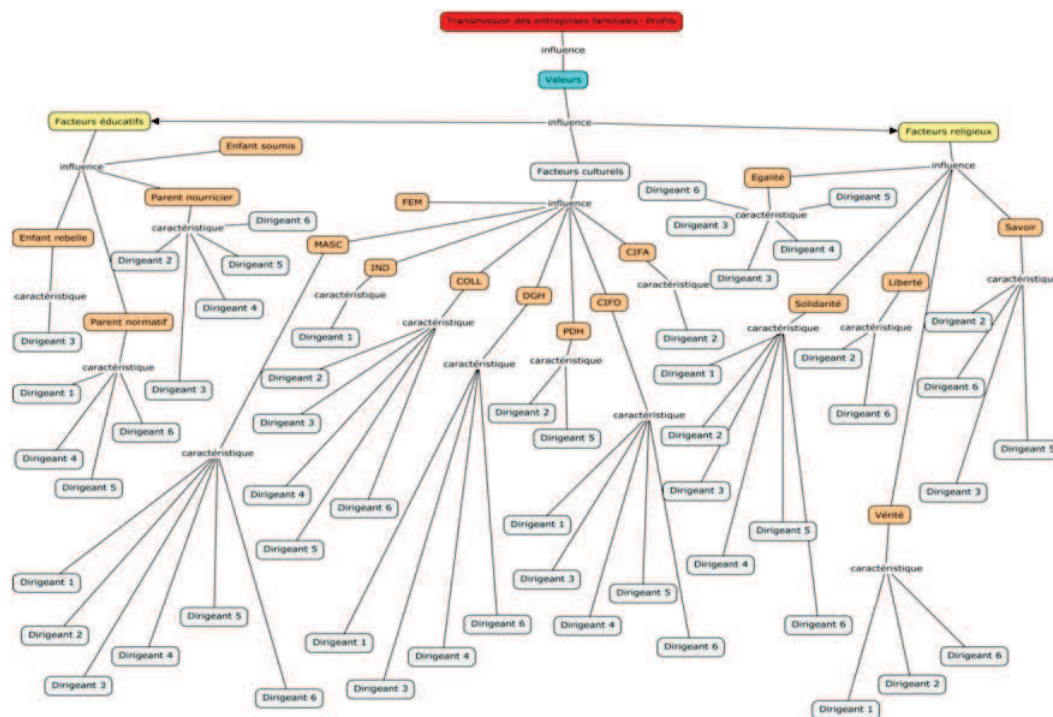


FIGURE 61: *Transmission des entreprises familiales :Profils*

## 6.5 Discussion

La question de savoir de quelle manière allaient être discutés les différents résultats s'est posée. En effet, fallait-il réaliser deux synthèses des résultats à travers deux discussions à la fin de chaque chapitre ou les réunir dans un même point.

La problématique centrale a été posée en ces termes :

De quelle manière et dans quelle mesure les facteurs culturels exercent-ils une influence sur le processus de transmission des entreprises familiales tunisiennes ?

Afin de répondre à ce questionnement un double travail empirique a été engagé.

Les deux méthodologies de l'étude de cas et de l'élaboration des cartes cognitives ont paru complémentaires et ont dégagé des résultats convergents. Il a paru alors

naturel de discuter des dits résultats dans une même section afin d'effectuer une synthèse générale permettant de disposer d'une vue d'ensemble du travail effectué.

Il s'agira dans un premier temps de discuter des résultats obtenus lors de l'analyse des six cas retenus pour commenter ensuite les résultats dégagés de la carte cognitive afin d'en mesurer la pertinence.

### 6.5.1 Les résultats de l'analyse des six cas retenus

— Le premier point à avoir retenu notre attention a été **le système familial**

Dans les six cas, le système familial s'avère de type patriarcal, patrilinéaire communautaire, autoritaire et dans une moindre mesure égalitaire et endogame confirmant la typologie élaborée par E.Todd en 2011.

Le caractère le plus influent sur le système de transmission dans son ensemble apparaît sans aucun doute comme étant le caractère communautaire. Ce caractère s'est vérifié de manière explicite dans les entreprises 1, 4, 5 et 6. Ainsi, plus les membres familiaux se multiplient, plus les attentes à satisfaire deviennent nombreuses rendant d'autant plus complexe la compréhension du processus de succession. A ce titre, les parties prenantes non satisfaites risqueraient de développer des stratégies mettant en péril le bon déroulement de la succession.

A travers, la réalisation des matrices dont la typologie a été inspirée du modèle



élaboré par G.Hirigoyen (2007), il a pu être constaté des différences notoires entre les entreprises au niveau de l'engagement des acteurs dans le processus de succession.

Les entreprises 2, 5 et 6 représentent en effet, les seules à planifier la succession et dont tous les acteurs sont réellement engagés et préparés à cette mutation. En effet, moins il y a d'acteurs, plus les activités de planification se formalisent.

Aussi, dans l'entreprise 1, dans laquelle subsiste une forte proportion d'hésitants particulièrement dangereux, en raison de l'imprévisibilité de leurs décisions éventuelles, le fondateur gagnerait à détecter leurs attentes afin de les satisfaire pour en faire des alliés dans le processus de succession, comme ils sont les alliés cibles de l'action. De plus, il existe également dans cette entreprise une grande part de grognons, qu'il conviendra d'écouter attentivement pour prévenir leurs éventuelles dérives.

L'entreprise 2 quant à elle, dans laquelle le caractère communautaire est moins évident, a une forte proportion d'engagés. Elle présente un risque nettement moindre pour le fondateur, qui pourra se concentrer tranquillement sur son processus de désengagement.

L'entreprise 5 quant à elle, a une bonne part de grognons parmi les actionnaires familiaux en raison de divergences de points de vue entre les deux générations mais également en raison d'une configuration familiale dans laquelle les parties prenantes se multiplient et rendent la prise de décision plus complexe.

Les premiers constats qui peuvent être effectués est que pour les entreprises qui ont en grande partie planifié (car aucune de ces 6 entreprises n'a planifié entièrement la transmission) la part de grognons est plus faible que pour les autres. En effet, la planification permet une certaine transparence évitant les non-dits et les coalitions éventuelles.

De plus, il est observé une part de « grognons » parmi les actionnaires familiaux non impliqués directement dans la gestion de l'entreprise familiale. Évoluant dans une configuration culturelle où la famille élargie joue un rôle actif, leur non implication directe ou même indirecte pourrait donner lieu à des rivalités ou des coalitions mettant en péril la continuité de l'entreprise.



Enfin, comme cela a été noté lors des observations liminaires, la multiplicité des acteurs notamment dans les entreprises 1, 4, 5 et 6 dans la prise de décision directe ou indirecte comporte un risque à prendre en considération.

Ainsi, le caractère communautaire du système familial est de nature à ralentir la planification de l'entreprise familiale et à rendre plus complexe le fonctionnement du processus de succession.

La seconde caractéristique familiale dominante est l'autorité. En effet, dans l'ensemble des cas étudiés, les familles ont un caractère masculin, patrilinéaire sous l'autorité du père. L'autorité du père se confirme à des degrés variables dans tous les cas étudiés.

Dans le cas 1, le père autoritaire centralise la décision et se trouve face à des difficultés lorsqu'il s'agit de « céder son pouvoir ».

Dans le cas 2 l'autorité est moins flagrante mais elle transparaît lorsque le successeur témoigne de la difficulté à aborder certains sujets avec son père, notamment en ce qui concerne la succession. En effet, le fils souhaite quitter l'entreprise familiale pour se consacrer à sa passion mais il se trouve dans l'impossibilité de faire face à ce dernier.

L'autorité du père est claire dans les entreprises 5 et 6 pour lesquelles les décisions finales lui appartiennent.

Ce caractère autoritaire témoigne d'une gestion traditionnelle de l'entreprise familiale de nature à freiner l'action et à affecter le système de transmission dans son ensemble.

Les relations au sein de la famille sont également un facteur de réussite ou d'échec du processus de transmission.

La qualité de la communication au sein de la famille, ne semble être bonne et harmonieuse que dans le cas des entreprises 2, et 6, en revanche elle serait plus complexe dans les autres cas.

L'analyse des relations entre les membres de la famille, qu'ils soient ou non impliqués dans l'entreprise familiale, éclairerait sur l'impact de la culture familiale, l'harmonie au sein de celle-ci, ainsi que la qualité de la communication au sein de la famille et son impact éventuel sur le processus de succession.

Cette recherche, a permis de vérifier dans une proportion importante, la difficulté d'engager des discussions ouvertes sur tous les sujets, notamment sur certains sujets frappés de tabous parmi lesquels le phénomène de la mort du prédécesseur, ou d'autres sujets volontairement non précisés par les interlocuteurs. En effet, l'impossibilité d'évoquer la mort du fondateur a été confirmée dans les six cas d'espèce. En revanche, les membres de la famille ont des activités communes, leur permettant de préserver le lien familial et sont pour les cinq cas, imprégnés d'une assez forte identité culturelle où la religion occupe une place de choix.

Il est également intéressant de noter, uniquement pour l'entreprise 1 où les relations familiales sont tendues et complexes, qu'il y a confusion des rôles de la famille et de l'entreprise alors que les deux autres familles, dissocient parfaitement les deux entités. Il n'est pas étonnant de constater que les facteurs mettant en péril la succession de l'entreprise ainsi que sa pérennité sont multiples au sein de cette entreprise.

Le premier constat à dresser est que le système familial en Tunisie de nature complexe exerce une influence tant sur la planification de la succession que sur le processus dans son ensemble confirmant les propositions d'hypothèse P1a et P2a.

### **Le flou est le second élément culturel clé de cette recherche**

Cette notion de flou avancée par Zghal (1998), a été qualifiée de concept culturel « pivotal ». Elle se matérialise par l'insuffisance ou l'absence de règles au sein de l'organisation, un manque de clarté quant aux responsabilités assignés et un écrit proscrit.

### **Le prédécesseur**

Dans la majorité des cas le prédécesseur s'accroche tant bien que mal à son entreprise familiale, multipliant les facteurs de résistance au changement, ce qui alimente les freins à la transmission (Lansberg, 1988).

Cet acte symbolisant pour eux un réel déchirement, et une véritable dépossession, le pousse à freiner toute son action pour laisser les parties prenantes nager dans leurs interrogations quant à leur devenir.

D'ailleurs, il a pu être constaté que dans cinq cas soumis (Cas 1,2,3,5 et 6) à cette étude, aucun des prédécesseurs n'a d'autres intérêts que l'entreprise familiale.

D'où l'intérêt d'analyser le comportement du prédécesseur selon la typologie de J .Sonnenfeld (1988).

S'agissant de l'entreprise 1, le fondateur adopte le comportement du monarque qui ne veut en aucun cas céder sa place, ce qui expliquerait que la succession ne se réalisera que suite à son décès. Il n'envisage aucun écrit afin de clarifier la succession et affirme même maintenir le flou quant à toutes les informations stratégiques de l'entreprise. Il avoue d'ailleurs qu'il est quasiment le seul à connaître la structure de l'actionnariat du groupe. Par ailleurs, il reste également vague quant à l'attribution des responsabilités créant un sentiment d'insécurité général.

Dans cette entreprise en phase de règne conjoint, le fondateur affirme haut et fort qu'il ne quittera l'entreprise familiale qu'en décédant.

Le fondateur de l'entreprise 2 adopte une attitude de gouverneur en se retirant progressivement de l'entreprise familiale, contribuant indéniablement à la réussite de la succession. Cependant le flou est maintenu quant au moment de son départ et quant à l'établissement des modalités de partage.

Les fondateurs des entreprises 5 et 6 se comportent également en gouverneurs facilitant la transmission de l'entreprise familiale sans pour autant finaliser leur départ par des actes concrets.

Le premier cas est générateur de biais pouvant mettre en péril le processus de succession et la survie de l'entreprise et révélant une corrélation entre ce facteur psychologique et la transmission de l'entreprise familiale.

Cela confirme la théorie de Bruneau (2002), qui souligne qu'il existe deux types de fondateurs, ceux prenant conscience de la réalité de la planification de la transmission rapidement, déléguant en conséquence un maximum de responsabilités et transmettant leur savoir-faire et ceux restant en position de retrait.

Ceux qui, en revanche ne se sont pas préparés ou ne veulent pas se préparer à une telle échéance, et se réfugient derrière le paternalisme avec un pouvoir centré sur le chef, avec une prévalence de l'affectif et des considérations familiales.

Cette thèse avancée se vérifie parfaitement pour l'entreprise 1 où le prédécesseur

se refuse à penser à la planification, invoquant divers motifs dont un d'ordre religieux qui sera évoqué dans la partie réservée à l'influence des valeurs sur le système de transmission.

### **Le successeur**

Il est à noter que tous les successeurs rencontrés éprouvent un réel besoin d'innovation et de changements dans l'entreprise familiale, ce qui constitue un facteur très positif favorisant la légitimation de ces derniers et la réussite de la transmission.

Comme cela a été noté par ailleurs, le successeur se trouve en proie à divers sentiments lors du déroulement du processus de succession. Dans les cas présents, il est possible de détecter un engagement normatif de la part du successeur de l'entreprise 6 basé sur une croyance et un engagement fort des buts de l'organisation, sans oublier un réel désir de contribuer activement à réaliser ses propres objectifs. Le facteur psychologique positif dans ce cas de figure, est un facteur d'action favorisant la transmission et la pérennité de l'entreprise familiale.

Dans l'entreprise 2, il a pu être identifié un mélange entre deux sentiments, à savoir, un engagement à la fois normatif basé sur un sentiment d'obligation de poursuivre une carrière au sein de l'entreprise familiale, et impératif car dominé par un sentiment de doute et d'incertitude sur sa capacité à poursuivre une carrière en dehors de l'entreprise familiale. Cet état d'esprit génère des biais comportementaux pouvant nuire à l'avenir de l'entreprise familiale.

Enfin, le cas particulier de l'entreprise 1 fait soupçonner un engagement calculé, basé sur les coûts d'opportunité substantiels procurés par l'entreprise familiale.

Enfin, il est à constater que les quatre successeurs, conformément aux résultats des études basées sur les perceptions du successeur (Barach et al. 1988), se sentent observés par tous, et disent qu'ils n'ont pas le droit à l'erreur.

Ces divers sentiments ressentis se trouvent renforcés par un manque d'attribution des rôles aux héritiers et leur formation dans trois des six cas appuyant la notion de flou.

Cela est évident pour le cas de l'entreprise 1 pour laquelle il n'a été attribué aucun

rôle particulier au successeur. Le cas 5 illustre également cela par une absence de clarté quant aux responsabilités attribuées et quant au rôle exact à jouer au sein de l'entreprise familiale. Le cas 4 quant à lui, a maintenu le flou quant à sa future succession jusqu'à récemment, faisant entrer sa fille dans le groupe familiale de manière subite.

Cette absence de clarté crée un sentiment général d'insécurité mettant en péril le système de transmission dans son ensemble.

### **Les parties prenantes**

Ces acteurs peuvent adopter des comportements générateurs de biais comportementaux qui s'expliqueraient en partie par un sentiment de peur des changements à venir, mais également par la présomption d'un manque de crédibilité d'un successeur qu'ils ont vu grandir dans les locaux de l'entreprise (Cas 1 surtout), ce qui amène le prédécesseur à être particulièrement vigilant et répondre à leurs attentes le moment venu.

Dans le cadre de cette recherche, la plupart des parties prenantes salariées ont manifesté une certaine réticence lors de l'intégration du successeur.

En revanche, les banquiers, notamment pour les entreprises 2 et 6, ont manifesté un intérêt pour les successeurs, ce qui n'a pas été le cas pour l'entreprise 1 et 5 qui a dû fournir des garanties supplémentaires afin de sauvegarder la confiance des institutions financières.

Dans ce cas précis, le flou généré par le dirigeant fondateur de l'entreprise familiale a généré une appréhension vis-à-vis des futurs successeurs rendant plus difficile l'évolution de processus de succession.

De plus, surtout dans le cas de l'entreprise 1, des coalitions se sont formées au niveau du personnel de l'entreprise, créant une tension au sein de celle-ci, que le dirigeant fondateur a mis sur le compte de jalousies suscitées par les avantages procurés par le statut de successeur, qui peut se permettre certains excès. Cela a créé des biais comportementaux que le prédécesseur ne parvient pas à corriger.

L'élément considéré comme le plus significatif dans cette recherche, réside dans l'unanimité relevée parmi les interlocuteurs dans les six entreprises familiales, qui s'accordent à dire que la culture joue un rôle fondamental dans la gestion à

hauteur de 100 pour cent des cas d'où sa parfaite corrélation avec la planification de la succession.

Il reste toutefois à cerner leur propre perception de la culture qui reste un concept ambigu qui ne fait même pas l'objet de consensus scientifiques avérés.

Après avoir effectué de plus profondes investigations, il est apparu que les répondants assimilaient la culture aux valeurs.

— Les valeurs constituant le troisième point clé de l'analyse effectuée.

Comme cela a été préalablement noté, dans l'analyse portant sur la culture, l'individu rencontre ses premières déterminations avec les apprentissages de l'enfance, comme premier facteur de socialisation dont les modèles (patterns) orienteront son comportement d'action dans le système social.

Aussi, il paraîtrait que le profil du fondateur ou prédécesseur de l'entreprise familiale demeure le reflet de cette culture, qui exercerait une influence sur ses pratiques, son savoir-faire et son savoir être et formeraient un socle d'un ensemble de valeurs qui guideront son action.

Il est possible, à titre de constatation préliminaire, d'avancer, du moins, pour les cas d'espèce, que l'origine du prédécesseur, voire les spécificités de ses origines (les coutumes de la région dont ce dernier serait originaire, l'éventuelle existence de savoir-faire de pratiques managériales spécifiques à celle-ci, et d'une façon plus générale l'esprit, ou d'une certaine façon de penser de ses habitants quant à certaines variables organisationnelles, telles que le pouvoir, l'argent, l'épargne, la distance hiérarchique, le sexe des collaborateurs, le sens de l'initiative et des risques?) exercerait une certaine influence sur le processus de transmission, tout au moins dans ses relations avec le successeur.

Ces savoirs faire, ce savoir être, sont d'ailleurs considérés en Tunisie comme des sous cultures régionales qui regroupent des tendances lourdes dans ces domaines. Il est possible de citer de manière grossière trois sous cultures principales en Tunisie où les acteurs opèrent selon des normes relativement homogènes :

— Les Sfaxiens et les Djerbiens réputés pour leur sens commercial, la culture du risque et un fort attachement à l'épargne.

— Les Sahéliens et les Tunisois ont par contre la réputation d'opter davantage

pour les emplois dans la fonction publique assurant des revenus garantis ; ce qui leur pose des problèmes avec la prise de risque

- Enfin les Sudistes sont réputés pour leur amour des belles lettres et des sciences juridiques formant ainsi la majorité de nos poètes, imams, ce qui donne leur relation avec l'argent problématique.

Ces sous-cultures n'ont pas fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre de cette recherche, car même si ces aspects paraissent pertinents, ils ne le sont pas suffisamment pour justifier de s'y attarder plus longuement.

En revanche, il a été possible de constater que les raisons invoquées pour justifier la non planification par les prédécesseurs des entreprises 1, 4, et dans une moindre mesure les entreprises 5 et 6 strictement liées aux traditions et valeurs religieuses. S'y référant, ils évoquent en effet, qu'ils ne peuvent planifier leur mort, et doivent remettre leur destin entre les mains de dieu seul à décider de ce moment.

En effet, la succession ne se concrétisant que suite à leur décès, le partage se ferait en exécution des lois coraniques, décrétant que le garçon héritera de deux parts contre une part unique pour la fille.

Cette forte croyance expliquerait l'impossibilité de rédiger un testament ou de dresser un bilan successoral confirmant cette règle de « flou » au sens de R.Zghal (1984). La notion de mektoub demeure très présente et justifiant ce flou dans les actes les plus anodins.

Ces exemples permettent d'apprécier la forte influence consciente ou non consciente du facteur religieux sur le comportement du tunisien, nonobstant sa modernisation confirmée et en l'absence de mainmise de la religion sur la législation.

Ce qui n'empêche pas certains dirigeants de se conformer à une certaine tradition interprétée à titre personnel faute d'église en Islam, et ce, quand celle-ci fait l'objet de formulation coranique claire et explicite comme les règles de succession, ce qui pourrait mettre en péril la transmission de l'entreprise familiale, à moins que celle-ci soit anticipée par la donation de son vivant au profit de ses enfants. Auquel cas, le principe d'équité prévaut entre garçon et fille.

L'existence de cette pratique en Tunisie illustre le rôle primordial de la personnalité du dirigeant qui, au nom de la justice, peut ne pas appliquer la loi coranique,



mais la détourner pour peu qu'il y trouve un intérêt.

C'est d'ailleurs cette prise de conscience qui a motivé les pouvoirs publics à mettre en place des incitations fiscales exonérant les ayant droits des droits de succession afin de faciliter la donation du vivant des entrepreneurs.

La culture tunisienne transparaît alors comme étant une culture d'oralité où l'écrit est évité sinon proscrit, et parfois perçu comme une offense à la relation de confiance instaurée entre deux individus quand elle ne dissimule pas un refus de transparence sinon d'engagement direct.

Cela pourrait expliquer en partie la non planification de manière écrite et explicite de la transmission, idée par ailleurs confirmée dans ces cas.

Il est intéressant de noter que pour les deux entreprises familiales 1, 4, et 3 les incitations fiscales ne constituent pas des facteurs incitatifs à la planification de la transmission, les facteurs culturels s'avérant plus pertinents.

En revanche, comme cela a été soupçonné, et au vu du profil particulier de l'entreprise 2, les incitations fiscales se confirment comme facteurs incitants à une planification plus poussée.

Pour ce faire, le constat important à dresser tiré de l'observation des six cas d'espèce, en l'occurrence l'importance que représente la religion tant, du point de vue des prédécesseurs que des successeurs.

Ce qui permet de constater une corrélation totale entre les facteurs culturels s'exprimant en termes de valeurs et la gestion de l'entreprise et par voie de conséquence le processus de transmission de l'entreprise familiale, sachant que la religion y est appréhendée moins comme « culte » que comme référentiel de production symbolique de valeurs guidant l'action.

Ce que confirme G. Hofstede, (2003), qui considère que la culture d'une Nation ou d'une partie d'une Nation n'évolue que lentement, et que, dans ce cas, les traditions et les croyances resteraient relativement enracinées (G. Hofstede, 2003), le prédécesseur et même le successeur fortement imprégnés par cette culture ne manquent pas d'influencer les pratiques managériales.

Il convient par ailleurs de souligner l'importance des valeurs, dans le comportement du dirigeant, et particulièrement dans le processus de transmission de l'en-

entreprise familiale. Un système de représentation entièrement fondé sur les valeurs sera ainsi plus difficilement transformable qu'un autre (Sainsaulieu, 1988).

Dans les cas d'espèce, c'est précisément ce qui se passe pour les entreprises 1 et 3, 5 et 6 dont les valeurs exercent une force telle sur leurs représentations, qu'elles dictent la conduite des prédécesseurs en bloquant certaines de leurs actions, pour constituer un facteur de résistance au changement néfaste à la planification successorale et à la réussite à la transmission de l'entreprise familiale. La culture nationale, l'identité régionale, la famille, ou encore les groupes de travail desquels le dirigeant aurait fait partie (P. R. Gamble D. A. Gibson, 1999) fondent les valeurs des individus et ont une corrélation évaluée à 100 pour cent sur la transmission de l'entreprise familiale.

Quant aux valeurs bloquant les décisions ou tout au moins représentent la principale source d'hésitations, la principale réponse obtenue des répondants désigne les valeurs traditionnelles, et en second lieu sociales et économiques comme responsables de ce phénomène.

D'où l'importance de l'impact de la tradition et des valeurs qu'elle véhicule dans la gestion des entreprises familiales tunisiennes que cette recherche a pu confirmer. Il a pu être noté, en matière de pôle culturel, la grande distance hiérarchique utilisée dans la majorité des entreprises entre direction et subordonnés et utilisant le plus souvent une communication orale et ce, à l'exception de l'entreprise 2, confirmant l'usage du management de proximité et le caractère kinesthésique de la communication en général, comme signe de souplesse, de permissivité et d'encouragement de l'initiative qui représentent autant de modèles managériaux corrélés avec le modèle de culture d'écoute, de motivation, voire d'innovation.

### **Conclusions**

Profitant de la dynamique de l'approche abductive qui prévoit un va et vient constant entre approche théorique et investigations empiriques, pour affiner, sinon modifier nos suppositions initiales perçues comme des propositions d'hypothèses à confirmer, par confrontation à une réalité nécessairement mouvante, certains présupposés de départ ont dû être révisés en raison de profonds changements en cours en Tunisie, qui n'a pas manqué d'influencer le discours de certains des interlocuteurs.

### **Les facteurs exogènes positifs**

Il y a lieu de citer les incitations fiscales comme facteur contribuant à la planification de la succession, et par là même à la transmission des entreprises familiales. En effet, comme cela a été développé dans la partie théorique, les pouvoirs publics tunisiens, face à la réalité économique que représente la transmission des entreprises familiales, ont mis en place des mesures incitatives en supprimant les droits de succession. L'objectif principal était d'inciter les entrepreneurs tunisiens à transmettre leur entreprise de leur vivant, afin d'éviter les déchirements des héritiers après le décès, trop nombreux aujourd'hui, hypothèse qui s'est vérifiée pour l'entreprise 1 notamment.

Cependant, ce facteur n'est paru en réalité pertinent que pour trois des cas qui nous intéressent. En effet, seules les entreprises 2, 4 et 6 trouvent dans ces incitations fiscales un facteur pertinent de planification de la transmission alors même que ces dernières ne parviennent pas à finaliser l'opération. Quant aux trois autres entreprises, elles ne considèrent pas ces incitations suffisamment pertinentes pour motiver une planification de la transmission de leur entreprise et transmettre cette dernière de leur vivant.

Le cadre juridique, quant à lui, est apparu comme un facteur en partie incitatif pour deux des cas étudiés, comme la constitution d'une holding afin de gérer les parts des divers actionnaires familiaux, perçu plutôt comme un moyen détourné de déjouer l'administration fiscale. Ce facteur est donc à écarter tout au moins dans le cadre de cette étude.

Il faudrait également ne pas omettre d'évoquer les incidences juridiques indirectes, pouvant contribuer à la planification de la transmission constituée par les régimes matrimoniaux, et plus particulièrement ceux induits par le code du statut personnel tunisien, modifié au profit de la femme et de l'équilibre familial donnant à cette dernière de grandes prérogatives en matière de divorce. Cela pourrait constituer un facteur incitatif de planification de la transmission par le fondateur d'entreprise familiale pour se prémunir contre sa dépossession ainsi que ses enfants de l'entreprise familiale, la Tunisie ayant connu une évolution de l'équilibre de la famille et une explosion des divorces de plus en plus fréquents. Ce facteur n'a également pas

été jugé pertinent par les personnes interviewées et est donc à écarter en l'espèce.

### Les facteurs endogènes

L'approche préconisée dans le cadre de cette recherche interdit de prendre en considération les seuls facteurs exogènes ci-dessus pour motiver la décision de transmission ou non de l'entreprise familiale, au risque d'occulter les facteurs endogènes déterminant les attitudes préalables à cet acte important.

Ces comportements d'évitement sont-ils à mettre sur le compte de simples réflexes de protection du patrimoine familial relevant de motivations primaires d'ordre sécuritaire (pyramide de Maslow) ou ont-elles des racines profondes, telle que l'atomisation de la société tunisienne à l'aube de l'indépendance par la destruction des structures traditionnelles telles que le tribalisme, le régionalisme sans les remplacer par des structures modernes telles que le contrat social ou la démocratie politique ?

Autrement dit, l'hésitation ressentie dans la transmission des entreprises familiales par des acteurs appartenant pourtant à la classe moderne de la société tunisienne, est-elle due à des facteurs matériels d'ordre sécuritaire, ou sont-elles générées par un modèle culturel en mutation inachevée de la symbolique traditionnelle à la modernité ?

En premier lieu, s'agissant des facteurs culturels se manifestant en termes de valeurs, et plus particulièrement l'impact de la religion sur la perception du prédécesseur, la gestion de l'entreprise familiale, il convient de noter que ce facteur est vérifié dans 100 pour cent des cas et a donc une incidence sur la transmission des entreprises familiales.

Il convient alors de souligner la pertinence des valeurs à retenir, fait que sera vérifié une fois de plus dans la seconde phase de ce travail de recherche lors de l'élaboration des cartes cognitives des acteurs.

Le flou élément culturel central a également été vérifié dans les cas étudiés confirmant son influence sur le processus de transmission des entreprises familiales tunisiennes.

Il est également important de prendre en considération les valeurs culturelles issues non seulement de la religion, mais familial, donc du système familial dans la

perception du dirigeant et dans ses actes dont celui de la transmission. Ce facteur est apparu comme pertinent dans 100 pour cent des cas et bien est à retenir comme freinant la décision de transmission de l'entreprise familiale.

Le Système familial exercerait une influence sur le système de transmission tant du point de vue des valeurs qu'il véhicule mais également de ses caractéristiques spécifiques.

Il existe, certes, une forte corrélation entre transmission de l'entreprise familiale et les facteurs culturels, sous réserve toutefois, d'appréhender le concept de culture dans son acception la plus générale comme respectivement : « La façon pour l'Homme de penser et de se penser » (A. Accoun, *l'Illusion Sociale*), ou encore comme étant « La façon dont l'Homme appréhende ses rapports avec l'autre, la nature et le transcendant » (C. Ben Mustapha « *Identité culturelle et développement*, Thèse de Doctorat, Sorbonne 2003). Ainsi, il est possible de valider les différentes propositions d'hypothèses émises :

**P1 : Les facteurs culturels exercent une influence sur la planification de succession de l'entreprise familiale tunisienne.**

P1a : Le système familial exerce une influence sur la planification de la succession

P1b : Le flou freine la planification de la succession

P1c : Les valeurs et en particulier les valeurs islamiques affectent la planification de la succession.

**P2 : Les facteurs culturels exercent une influence sur le processus de succession**

P2a : Le système familial exerce une influence sur le processus de succession

P2b : Le flou affecte à tous les niveaux le processus de succession

P2c : Les valeurs tiennent une place important dans le processus de succession

	<b>Planification de la succession</b>	<b>Processus de succession</b>
Système familial	X	x
Flou	X	x
Valeurs	x	x
Validation	P1 validée	P2 validée

TABLE 29: *facteurs culturels exercent une influence sur la planification de succession et le processus de succession*

Il s'agit en l'occurrence des facteurs culturels, cognitifs et psychologiques qui font l'objet d'une longue littérature qui vont permettre d'évaluer l'impact sur le comportement des chefs d'entreprise, et surtout de souligner la différence entre celui des acteurs tunisiens et européens (surtout français) sous l'influence respective de ces facteurs endogènes.

Il s'agit d'apprécier en particulier à quel point les attitudes culturelles et cognitives freinent le projet de modernisation économique de l'entreprise par excès d'oralité, manque de transparence, par carence de communications interposée.

## 6.5.2 L'analyse des profils

### Les facteurs managériaux

L'analyse comparative des facteurs managériaux représente une cible principale dans le cadre de cette recherche en liaison avec la transmission.

- Deux fondateurs sur six utilisent la culture de la règle restrictive des initiatives, de l'autonomie et généralement centralisatrice des décisions.
- Un sur six fondateurs utilise la culture de soutien qui encourage, motive sans imposer et dirige sans se substituer.

- - Quatre sur six fondateurs utilisent la culture par objectifs qui libère l'initiative et accorde l'autonomie dans le cadre d'un contrat-programme.
- - Quatre sur six fondateurs utilisent la culture par objectifs qui libère l'initiative et accorde l'autonomie dans le cadre d'un contrat-programme.

Conclusion : sur ce point précis de la culture d'entreprise, l'échantillon s'avère ouvert au progrès et libérateur d'initiatives dans sa majorité (+83 pour cent).

A un moindre pourcentage (66 pour cent), les dirigeants faisant partie de cet échantillon affectionnent l'initiative et donnent une autonomie contractuelle à leurs cadres. Donc, dans leur majorité, les dirigeants manifestent une modernité évidente dans leur culture managériale dénotant une vision d'avenir pertinente et une flexibilité suffisante à leurs cadres pour leur permettre de libérer leur pouvoir créatif et le progrès.

Toutefois, il reste quand même un tiers environ qui reste attachés à la rigueur et la centralité dans leur modèle organisationnel et managérial. Cela dénote d'une façon globale, une modernité manifeste confortée d'ailleurs par la réussite dans le domaine managérial.

Dans quelle mesure cette modernité relative tire sa force : est-ce dans les modèles culturel, cognitif, de la personnalité ou dans les valeurs ?

### **Les facteurs comportementaux**

L'analyse des réponses des fondateurs fait ressortir l'impact des facteurs les plus redondants qui permettent d'établir des profils de dirigeants représentatifs de la population.

Le modèle intuition qui se fie en premier à sa représentation pour juger une chose, une attitude ou un comportement reste l'attitude cognitive la plus répandue (83 pour cent). Cela n'exclut pas toutefois l'usage de la réflexion et même quelques fois son association avec l'intuition (1 cas sur six).

Cela prouve que les dirigeants utilisent plus souvent leur imagination et leurs réflexes qui font partie de leur affect, sans exclure la pensée redondante dans 50 pour cent des cas. Mais ce qui attire l'attention, est que la cognition de type sensation est absente des réponses et souvent remplacée par son degré supérieur, en l'occurrence la pensée. Ce qui amène à se demander si le tunisien est si peu réaliste, fait-il



appel à sa réflexion pour juger un fait ou un phénomène ?

En tout état de cause, le recours quasi systématique à son affect ferait du tunisien un homme de droite qui se fie systématiquement à son affect pour appréhender son environnement. Cela est confirmé par la redondance du second modèle cognitif révélé par le questionnaire et qui s'étend à 3 sur six dirigeants et qui sera conforté dans le jumelage des deux cognitions dans la formation de la personnalité.

### **Les modèles perceptifs**

Dans quatre cas sur six, les répondants évoquent la vision comme principal outil de perception, soit 66 pour cent, ce qui laisserait à penser que le tunisien a le sens de l'avenir, qu'il essaie de se le représenter pour s'y adapter ou même l'anticiper.

Ce qui est confirmé par le même taux d'olfactifs qui leur permet de sentir d'avance les changements ou les difficultés à venir grâce à sa grande capacité d'intuition confirmée par son modèle cognitif.

Par contre, deux sur six dirigeants ont reconnu le caractère auditif comme dominant de leur perception (30 pour cent), ce qui pourrait laisser à penser toujours relativement que le tunisien a un sens de l'écoute moyen expliquant ses difficultés dans le dialogue et sa faible empathie.

Cette domination quasi présente de son intuition tant à l'échelle cognitive, qu'au niveau perceptif (visionnaire, olfactif) expliquerait son sens faible du réalisme puisque les tactiles ne représentent que le tiers de la population étudiée.

Toutefois, ce faible réalisme pourrait être compensé par un recours quasi systématique à la réflexion.

### **Les valeurs**

Si les valeurs d'ordre religieux sont considérées comme marginales dans le management, il peut être supposé que les valeurs socialisées par la famille lors de la prime enfance, en l'occurrence les modèles d'éducation pourraient avoir un impact important sur le comportement sur l'adulte par reproduction ou par exclusion, de manière que certaines valeurs culturelles telles que celles qui ont été empruntées à Hofstede.

### **Les facteurs éducatifs**

Que l'on adopte le modèle de parent normatif ou nourricier hérité de l'éducation, nous agissons soit en chef intransigeant, centralisateur et limitant les libertés d'autrui ; ou en supérieur compréhensif, attentif et facilitateur.

A contrario, s'il est gardé de l'enfance cette capacité de respect, voire de soumission et de discipline, cela prendra la forme soit d'une rébellion de toute tutelle pour revendiquer la liberté d'initiative ; soit la forme d'un cadre prompt à prendre des initiatives vis-à-vis de la hiérarchie quand cela est jugé utile.

Cela explique l'importance des facteurs éducationnels susceptibles de façonner le comportement.

Les réponses obtenues ont permis de mettre en relief les tendances suivantes :

Le parent normatif et le parent nourricier semblent être de loin majoritaires dans l'échantillon retenu. D'ailleurs, malgré leur apparente contradiction, ces deux attributs sont loin de s'exclure. Ils sont tout de même concomitants chez 50 pour cent des répondants. Cela correspond d'ailleurs au modèle d'éducation tunisien qui garde toujours l'autorité sur l'enfant non sans manifester de la sollicitude envers lui.

Cela sous-entend que les deux tiers des entreprises sont gérées de façon classique plus ou moins bureaucratique, sinon autoritaire. Cela serait de nature à limiter l'esprit d'initiative et l'autonomie.

### **Les facteurs culturels**

L'analyse a permis de confirmer le caractère bureaucratique dominant des dirigeants. En effet, deux tiers d'entre eux font preuve d'une grande distance hiérarchique.

Pour ce qui est de l'attitude, vis-à-vis du risque, elle reste mesurée.

### **Conclusions**

L'analyse des six cas et des dix profils de fondateurs et de successeurs d'entreprises familiales tunisiennes a permis de dresser un certain nombre de constats.

— **Une confirmation de la dualité supposée de la culture tunisienne oscillant entre tradition et modernité.**

*Le premier indice est la configuration du système familial*

Le système familial tel qu'il a été décrit et analysé présente à la fois des éléments reflétant une tradition encore fortement ancrée et une modernité le faisant évoluer. En effet, le système familial tunisien paraît traditionnel dans son aspect communautaire, autoritaire, endogame. Les traces de la tradition ont également été observées à travers l'analyse cognitive par une prééminence des profils de « parent normatif » révélant une certaine autorité et de « parent nourricier » protecteur confirmant cette observation.

La patrilinéarité confirmée est appuyée par la dimension masculine de la société tunisienne faisant du père le chef de famille par lequel la transmission se réalise. Le système familial à propension traditionaliste n'en demeure pas moins moderne dans certains de ses aspects. En effet, la valeur d'égalité qui le caractérise permet de tempérer la masculinité. A cela, il faut ajouter une évolution du système familial vers une diminution du nombre d'enfants, tempérant le caractère communautaire et le rapprochant de la configuration d'un système familial de type nucléaire tel qu'il existe en France notamment.

*L'homogénéité des profils*

Il ne se dégage pas un, deux, ou trois profils de dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes mais l'ensemble des profils permet de concorder de manière générale permettant de dégager les points communs suivants reflétant le modèle de société tunisienne de manière globale.

*La masculinité*

Selon Hofstede, plus les habitants d'un pays sont de type masculin, plus le caractère traditionaliste prédomine. En effet, la masculinité se confirme à tous les niveaux : au niveau juridique, dans la religion, et dans le système familial. Cependant, la société tunisienne certes à tendance masculine, offre une place de choix à la femme bénéficiant de droits dont peu de femmes dans le monde disposent.

La société tunisienne paraît alors à la fois traditionaliste et moderne.

### Le collectivisme

Confirmé par les valeurs dégagées de solidarité, le caractère communautaire familial et sociétal de manière générale, décrivant « des sociétés dans lesquelles les personnes, depuis leur naissance, s'intègrent dans des groupes d'appartenance forts et cohérents qui, tout au long de leur vie, leur offrent la protection en échange d'une loyauté non questionnable ». La dimension paternaliste et le caractère autoritaire sont autant de signes d'une société collectiviste à tendance traditionaliste.

### La grande distance hiérarchique et un fort contrôle de l'incertitude

Confirmés par l'étude des six cas et l'analyse des profils se vérifient non seulement à travers le mode de management mais également au sein du système familial. En effet, il demeure pour la plupart des cas étudiés une certaine distance entre le père et son fils, alimentée par la dimension de respect et d'autorité, fruits d'une tradition encore fortement ancrée.

### Une place importante de la religion

Cette place a été confirmée tout au long de cette recherche. La religion ne sera pas prise en tant que telle mais sera entendue de manière large dans les traces dans les représentations qu'elle a pu laisser et guidant les comportements.

Tous ces indices conjugués expliqueraient une certaine appréhension vis-à-vis de la transmission et c'est particulièrement le stade de la planification qui s'avère problématique.

En effet, poser son départ par écrit semble la difficulté principale surtout si cela doit s'accompagner par la rédaction d'un testament à la fois proscrit par la tradition et la religion.

### Une modernité croissante

Malgré tous ces indices témoignant du caractère traditionaliste de la société tunisienne, la modernité transparaît à travers différents aspects.

En effet, les profils des dirigeants révèlent de manière générale un caractère intuitif, créatif et innovateur.

Un système familial qui tend à se réduire.

Une volonté d'évolution des mentalités comme ont pu le témoigner les derniers événements acheminant la Tunisie vers plus de démocratie et de liberté.

Toutes ces observations ont permis de pousser la réflexion en tentant de modéliser l'ensemble des facteurs présidant à la réussite de la transmission des entreprises familiales tunisiennes. Les différents facteurs pris en compte et mis en interaction permettent de déduire le modèle suivant :

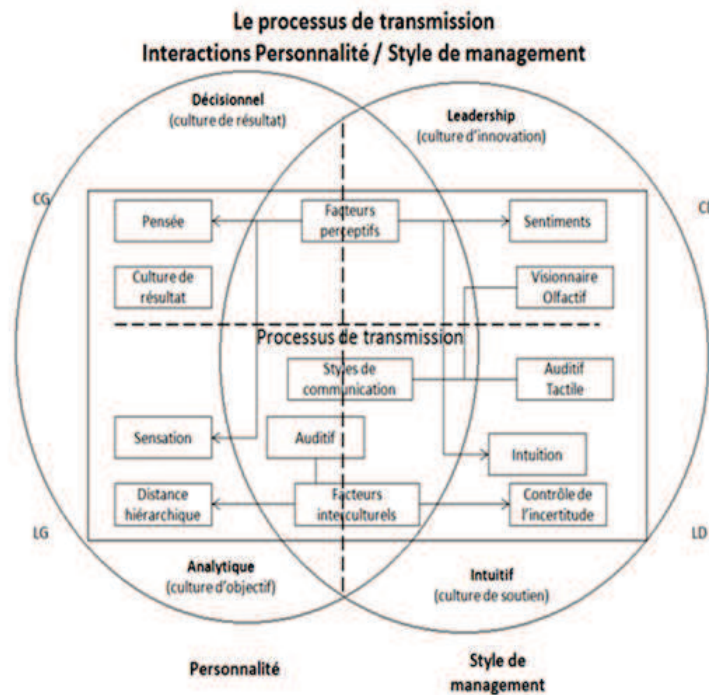


FIGURE 62: *Le processus de transmission*

# Conclusion générale

La situation géographique stratégique de la Tunisie à la pointe Est du Nord de l'Afrique du monde arabe et de l'Afrique subsaharienne en a fait une cible de choix expliquant les multiples invasions dont elle a fait l'objet.

Toutes ces invasions successives en ont fait un pays aux influences culturelles multiples. Ainsi la Tunisie manifeste à la fois un fort attachement à la culture nationale et une grande ouverture à la modernité.

Faire le lien entre la dimension culturelle particulière telle qu'elle existe en Tunisie et la dimension organisationnelle avec ses impératifs financiers présente un double intérêt.

- Celui de l'analyse du comportement des entreprises familiales en phase de transmission évoluant dans un environnement en pleine mouvance.
- Le second intérêt est dans le constat des importants changements à tous les niveaux affectant la société tunisienne posant des questions sur le degré de résistance des facteurs culturels particulièrement dans les entreprises familiales.

Lors des premières investigations, cette recherche poursuivait deux objectifs principaux en lien direct avec la problématique suivante :

« De quelle manière et dans quelle mesure les facteurs culturels influencent-ils la transmission des entreprises familiales tunisiennes ? ».

Le premier objectif, avait un caractère purement théorique consistant à comprendre quels étaient les obstacles freinant le bon déroulement de la transmission des entreprises familiales en Tunisie et quel était l'impact des facteurs culturels sur ce phénomène de grande ampleur. Ce premier objectif a permis de réaliser un premier constat : à savoir l'inadaptation des modèles occidentaux à la configuration de l'en-

treprise familiale tunisienne.

C'est à ce moment-là que la réflexion a commencé à cheminer vers de nouveaux horizons méthodologiques.

Le second objectif, d'une nature plus pragmatique, visait la réalisation d'un modèle de transmission adapté au contexte tunisien. Mais au cours de ce travail empirique réalisé à l'aide de six études de cas d'entreprises familiales tunisiennes, a révélé d'autres facteurs difficiles à traiter par cette méthode. Le risque étant d'affaiblir la validité interne du travail de recherche, le choix s'est naturellement porté vers le recours à une approche cognitive complétant parfaitement l'étude de cas.

## **6.6 Les conclusions scientifiques**

L'étude facteurs culturels exerçant une influence sur la transmission des entreprises familiales a nécessité l'immersion dans divers champs de recherche jusqu'à présent ignorés.

En effet, l'entremise des facteurs culturels spécifiques tels que le flou, combiné au système familial et aux valeurs constitue une nouveauté dans le champ des transmissions des entreprises familiales.

### **6.6.1 Les études de cas**

Les questions posées étaient nombreuses car la réflexion était confrontée à deux univers qui pouvaient paraître éloignés de prime abord : des facteurs culturels spécifiques et un système de transmission complexe.

Le travail le plus difficile a été alors de trouver les facteurs culturels clés qui entraient en interaction avec le système de transmission dans son ensemble.

S'agissant de comprendre un phénomène en profondeur, il a paru évident de recourir à l'étude de cas dans un premier temps. En effet, comprendre les différents mécanismes qui se mettent en œuvre au moment crucial de la transmission paraissait indispensable.

Ainsi, plusieurs facteurs culturels de nature à influencer la transmission des entreprises familiales ont pu être dégagés à la fois du terrain et de la revue de la



littérature.

Système familial spécifique, flou et valeurs ont constitué la base de cette première phase de recherche. Il y a eu, tout d'abord, une volonté de détecter quel facteur était le plus significatif sur le processus de transmission. Mais il s'est avéré qu'aucun de ces facteurs n'agissait avec plus de force que l'autre sur le processus dans son ensemble et que c'était la combinaison des trois facteurs qui faisait du phénomène de transmission des entreprises familiales tunisiennes un cas si particulier.

En effet un système familial (Todd, 1999, 2011) complexe à caractère :

- communautaire avec une multiplicité de parties prenantes augmentant le risque de conflits,
- autoritaire centralisant la prise de décision et limitant l'autonomie et l'initiative des autres acteurs,
- patrilinéaire conférant souvent un caractère paternaliste à l'organisation et renforçant la masculinité.

Tout cela permet de déduire la tendance traditionaliste du système familial que la modernité viendrait tempérer.

Un flou (Zghal, 1998) organisationnel et individuel limitant l'action désignant la Tunisie comme étant une culture d'oralité dans laquelle le mektoub guide la destinée de chacun.

Des valeurs d'inspirations religieuses laissant des traces dans les valeurs familiales et personnelles justifiant un certain nombre d'attitudes et de comportements tant individuels que collectifs.

Une transmission réussie (Lansberg, 1998) nécessite une planification et un processus de succession fluide dans lequel un certain nombre d'actes doivent être posés. Alors comment ne pas déduire qu'un système familial complexe (Santiago, 2000), un flou organisationnel et des valeurs redoutant l'écrit ne seraient pas de nature à nuire eu devenir des entreprises familiales tunisiennes.

C'est ce qu'a permis de comprendre la première phase de ce travail de recherche, validant l'ensemble des propositions d'hypothèses émises.

Cependant, il a paru essentiel de compléter ces investigations, des facteurs de nature cognitive expliquant certains comportements.

## 6.6.2 La dimension cognitive

S'il a été fait le choix d'adopter la méthodologie abductive, c'est pour s'assurer à travers les va et vient entre théorie et terrain de la pertinence de la pertinence de la conception duelle incluant de multiples facteurs endogènes et exogènes, ce qui représente une nouveauté dans ce domaine.

La modélisation des attitudes et des comportements à tous les niveaux sur la base d'un modèle de référence incluant les quatre composantes de la connaissance telles que traitées dans les zones cervicales suivant le schéma ci-dessous :

Cortex gauche	Cortex droit
Limnique gauche	Limnique droit

TABLE 30: Tableau de modélisation

Cette modélisation a permis d'atteindre un certain nombre d'objectifs :

- Ne rien occulter des contenus de la connaissance.
- Intégrer les divers modèles managériaux : cognitif, personnel, interculturel, éducatif dans un même moule afin d'identifier les corrélations entre eux à l'occasion de leur croisement.

Le croisement entre les modèles permet d'aboutir à des « modèles-types » facilitant la construction de « modèles référentiels » pour chaque famille de facteurs.

De plus, construire deux modèles d'interactions permettant de rationaliser les liens entre les familles de facteurs par cohérence interposée. Ce qui donnerait les deux modèles suivants :

- Modèle d'interaction entre style managérial et système familial comme données objectives d'une part, et facteurs interculturel d'autre part.
- Modèle d'interaction entre personnalité (du fondateur) et facteurs exogènes.

Si on ajoute à cette première approche stratégique, celle des cartes cognitives impliquant les dirigeants dans l'identification des facteurs influençant la succession, il sera possible de transcender la compréhension totale des mécanismes pour aboutir

à une modification volontaire du comportement du dirigeant dans le sens recherché.

En effet, la multiplication des variables permet d'accéder à la au plus près réalité de façon indirecte sachant que le répondant pouvait dissimuler ses véritables objectifs, ses choix personnels ou culturels.

Le croisement entre facteurs exogènes accessibles à l'observation et facteurs endogènes subjectifs et nécessairement cachés, il a pu être vérifié à plusieurs reprises la cohérence entre certains styles organisationnels ou managériaux avec des variables soit cognitives, soit perceptives, soit éducatives ou culturelles que le répondant pourrait dissimuler sans que cela puisse nous échapper. Cela a notamment autorisé la déduction de certaines variables endogènes des données objectives observées soit dans l'organisation (distance hiérarchique, collectivisme..) ou certains styles de management (autonomie, prise de risque ?).

S'agissant de managers hostiles à la planification de la transmission, il serait plus facile de les coacher sur ces points faibles déduits indirectement.

Cela pourrait prélude, en cas de succès de cette approche méthodologique, d'envisager l'institution d'un conseil de famille et d'une charte familiale. En effet, la constitution d'un conseil de famille ayant un caractère officieux mais une signification officielle apparaît comme étant la meilleure alternative afin d'encourager la planification de la succession. Le testament paraissant totalement proscrit par la morale et dans les esprits, il est évident que la nécessité de trouver un autre outil de planification efficace a paru nécessaire. En effet, le flou ayant étant détecté comme facteur culturel clé, la constitution d'un conseil de famille paraissait comme étant un bon compromis.

En effet, le Conseil de famille n'a pas de personnalité juridique mais est un organe informel de régulation de la succession. Cela paraît rassurer les dirigeants fondateurs à qui l'idée a paru séduisante. Ainsi, deux dirigeants ont manifesté le désir d'un conseil de famille afin de résoudre le problème de la succession. Ce projet est d'ailleurs en cours avec l'entreprise 5.

Le modèle de planification pourrait alors prendre cette forme :

<b>Planification formelle / informelle</b>	<b>Phase du processus de succession</b>
Attribution des rôles aux héritiers et leur formation	Phase d'incubation
Formation d'un clan familial / <b>Élaboration d'une Charte Familiale</b>	Phase d'intégration
<b>Constitution d'un Conseil de Famille</b>	<b>Phase d'intégration</b>
Fixation des modalités de partage	Phase de règne conjoint
Choix d'un héritier clair	Phase d'intégration
Établissement de conventions juridiques	Phase de règne conjoint
Préparation de la retraite	Phase de règne conjoint
Retrait du fondateur	Phase de désengagement

TABLE 31: Modèle de planification des entreprises familiales tunisiennes

Ce modèle suggère la constitution d'un Conseil de famille dès l'intégration du successeur dans l'entreprise familiale. Cela permettra de corriger le flou et apporter des réponses claires aux différentes parties prenantes réduisant le risque de conflits.

## 6.7 Les Forces et les apports

Dans le cadre de cette recherche, et plus particulièrement la conjoncture exceptionnelle que vit la Tunisie offre l'inestimable chance d'analyser des comportements en pleine mutation et interpeller des consciences qui vivent pour la première fois dans l'histoire de leur pays, l'émergence d'une liberté d'expression dont ils n'ont

jamais pu goûter la saveur.

En effet, la première révolution de l'histoire de l'ère arabo-islamique donne la chance d'accéder à des informations jugées jusqu'alors confidentielles permettant d'avoir une précise connaissance des motifs profonds et parfois multiples des attitudes des acteurs des dirigeants d'entreprises familiales tunisiennes. Telle est la première force de ce travail de recherche.

### **Les apports méthodologiques**

Le thème de la transmission des entreprises familiales répond à une logique socioéconomique dans un pays de culture arabo-islamique fondamentale qui confond profane et religion. Et même, si contrairement à son environnement socioculturel immédiat, la Tunisie manifeste son attachement à la modernité, qu'elle a même intégré dans ses institutions, elle n'en subit pas moins l'influence de valeurs islamiques, qui restent tout au moins dans leur interprétation radicale fortement influentes. Tous ces constats ont justifié une approche méthodologique particulière.

Comme cela a déjà été souligné, le positionnement épistémologique représente une étape importante dans le déroulement d'une recherche scientifique dans la mesure où il conditionne la production de connaissances, qui, elle-même traduit la finalité du chercheur et fonde l'architecture de son travail. Or, la nature des connaissances produites demeure dépendante de la démarche préconisée. Celle qui a été adoptée dans cette recherche n'échappe à cette logique, mais semble d'autant plus pertinente qu'elle obéit à un processus de construction progressive sur le mode de basculement régulier entre investigations théoriques et analyse de contenu.

Le recours à deux études complémentaires : l'une d'une nature classique et « objective » constituée par l'étude de cas ; et l'autre à caractère plus « subjectif » se matérialisant par l'élaboration de cartes cognitives constitue l'une des originalités et des apports de cette recherche.

Cela traduit d'ailleurs une intime conviction de la nécessité d'intégrer les découvertes du terrain au fur et à mesure en vue d'enrichir la partie théorique à travers les variables endogènes, qui sont, les mieux indiquées pour aboutir à la « compréhension » qui passe par le filtre de l'intelligence émotionnelle.

En effet, ces facteurs qui relèvent soit de l'intuition, soit de l'imaginaire sont in-

timement subjectifs et parfois inconscients et ne peuvent trouver une place suffisante dans l'étude de cas. Cette approche constructiviste illustre l'importance des liens interactifs et dynamiques entre les approches épistémologique et méthodologique.

De plus, ce qui transparaît à tous les niveaux de ce travail de recherche est l'influence du facteur religieux de manière plus ou moins directe. En effet, celui-ci conditionne le système familial, justifie le flou et forge un système de valeurs qui trouve sa place dans les valeurs familiales, personnelles, voire même organisationnelles. Les valeurs religieuses exerceraient ainsi d'une manière consciente ou inconsciente une influence sur le système cognitif et perceptif des acteurs et sur le fonctionnement de l'organisation de manière générale.

Ce facteur est donc à prendre en considération dans le choix de la bonne méthode de résolution des problèmes qui se posent à la transmission des entreprises familiales en Tunisie.

Enfin, une dimension duale avérée à tous les niveaux de ce travail :

- Une dualité du système familial à la fois traditionnel et moderne.
- Une dualité dans les profils des dirigeants à la fois traditionalistes et intuitifs et innovateurs.
- Une dualité quant à la méthodologie adoptée : une méthode subjective (cartographie cognitive) venant compléter une méthode objective (étude de cas).

Cette méthodologie a eu l'avantage d'avoir une vision globale de la transmission des entreprises familiales dont la schématisation pourrait prendre la forme suivante :

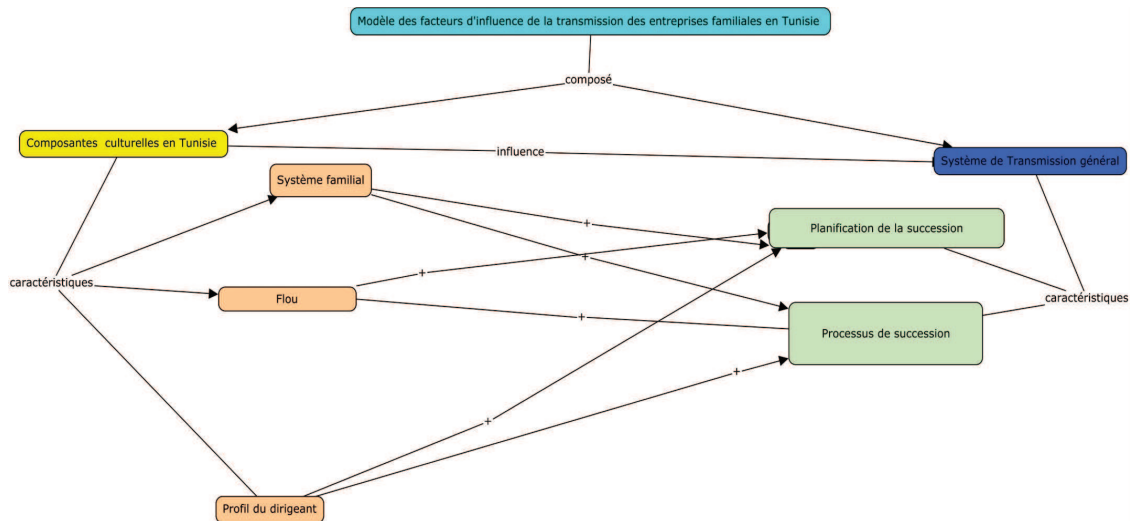


FIGURE 63: *Modèle des facteurs d'influence de la transmission des entreprises familiales en Tunisie*

### Les apports théoriques

La transmission des entreprises familiales tunisiennes apparaît comme étant un phénomène de grande ampleur non encore étudié. En effet, ce travail est innovateur en la matière, aucune recherche n'ayant étudié la transmission sous cet angle. Cela permet d'avoir un éclairage nouveau sur les multiples champs d'études qui s'offrent au phénomène de transmission permettant une nouvelle grille de lecture du processus dans son ensemble.

### Les apports managériaux

L'un des objectifs de départ de cette thèse était de réaliser un modèle de transmission qui corresponde au contexte tunisien facilitant le passage de relais aux dirigeants des entreprises familiales tunisiennes.

Cet objectif a été en grande partie atteint. En effet, suite à l'observation des divers mécanismes de blocage, il a été décidé de supprimer tout simplement le testament constituant le principal frein psychologique, pour le remplacer par la constitution d'un conseil de famille dès la phase d'intégration du successeur. Cela aurait plusieurs avantages :

Le conseil de famille n'a pas de valeur juridique en tant que tel, ce qui conforte les dirigeants. Il a plutôt une valeur morale permettant de guider les différentes parties prenantes. En effet, culture d'oralité oblige, cette institution paraissait être le meilleur compromis permettant de planification de la succession de manière claire



mais non « officielle ». Les dirigeants fondateurs ont d'ailleurs adhéré à cette idée et un nouveau modèle de planification a été proposé ci-dessus.

L'élaboration de la carte cognitive a également eu un impact sur une grande partie des dirigeants fondateurs car elle a permis de schématiser leur comportement qu'ils ont jugé parfois inapproprié aux impératifs organisationnels. Certains ont même tenté d'élaborer des profils de leurs autres enfants, leur permettant de détecter peut être un successeur non soupçonné.

## 6.8 Les limites

Au terme de cette recherche, s'il est possible d'affirmer quelques progrès dans la compréhension des mécanismes de transmission de l'entreprise familiale tunisienne, il ne peut être prétendu pour autant avoir maîtrisé totalement ce processus tant les facteurs sont nombreux et les interactions complexes.

En effet, les facteurs endogène et exogènes se multiplient et se compliquent incitant à plus de modestie et à un surcroît d'investigations et de réflexion. C'est que tant les facteurs endogènes qu'exogènes s'avèrent structurants même s'ils obéissent à des rationalités différentes.

Ces limites d'accès à la connaissance ne nous empêchent pas de reconnaître de bien-fondé des investigations réalisées.

De plus, 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 dialecte tunisien. 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.

Une autre limite tient aussi 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 grands groupes familiaux. La question est alors celle de savoir si de toutes petites structures seraient confrontées aux mêmes difficultés et dans quelle mesure les facteurs culturels seraient pertinents.

## 6.9 Les futures recherches

Étudier l'impact du facteur religieux sur la décision de transmission a soulevé un certain nombre de questionnements.

Tout d'abord, analyser l'impact des facteurs culturels sur la transmission des entreprises familiales en Tunisie, a soulevé la question de savoir si ces facteurs étaient transposables aux cultures proches telles que la culture marocaine ou algérienne pour lesquelles la religion tient une place de choix également. Les dirigeants d'entreprises familiales marocaines rencontrent-ils les mêmes problèmes que les dirigeants retenus dans cette recherche ou le « type » culturel tunisien est unique en son genre ?

Un second intérêt inspiré du facteur religieux a permis de porter une réflexion sur le lien entre performance de l'entreprise familiale et valeurs d'inspirations religieuses. Ainsi, le facteur religieux a-t-il un impact sur la performance des entreprises familiales ? En effet, la littérature avance que les entreprises familiales seraient plus performantes que les entreprises managériales, alors de la même manière, les entreprises familiales porteuses de valeurs d'inspiration religieuse seraient-elles plus ou moins performantes que les autres entreprises familiales ?

Tels sont les principaux intérêts portés à la recherche portant sur les entreprises familiales.

## **Références bibliographiques**

# Références bibliographiques

1. **Abbou S.**(1986) « L'identité culturelle ». Edit. Antropos, Paris.
2. **Accoun A.** (1989) « l'Illusion Sociale ». PUF, Paris.
3. **Allard Poesi F.** (1996) « Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau de bain ». Conférence de l'AIMS à Lille, 1996.
4. **Allouche J. et Amman B.** (1997) « Le retour triomphant du capitalisme familial ». L'Expansion Management Review, juin, pp. 92-99.
5. **Allouche J. et Amman B.** (1999) « L'entreprise familiale : un état de l'art ». Revue Finance, Contrôle, Stratégie, 1999.
6. **Allouche J. et Amman B.** (2002) « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale ». Revue française de gestion 2002/5 N 141 pp. 109 à 130.
7. **Althusser L.** (1995) [1970]« Idéologie et appareils idéologiques d'État ». Paris, PUF, 269-314.
8. **Ansiad., Bergery L., Dejoux C., Dherment-Ferere I. et Wechtler H.**(2007) « Intelligence émotionnelle et processus de décision : étude empirique sur des cadres français » Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063.
9. **Arregle J.L., Verry P. et Raytcheva S.**(2004) « Capital social et avantage des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur ». pp. 3-5.
10. **Arrondel L. et Laferrère A.** (1992)« Les partages inégaux des successions entre frères et sœurs ». Économie et Statistique, Vol. 256, N 1, pp.29-42.
11. **Arrondel L. et Grange C.**(2002)« Le cycle de vie patrimonial de Pierre Trambert : essai d'analyse économique des pratiques d'accumulation d'un

- cultivateur de Loire-Atlantique à la fin du XIXème siècle ». *Annales de démographie historique*, 2002, pp. 255-286.
12. **Arrondel L. et Grange C.**(2003)« The Accumulation and Transmission of Wealth Over Long Period : Example of a Rural Family from Loire-Atlantique in the XIXth and XXth Centuries ». *The History of the Family : An International Quarterly*, 8, 103-134.
  13. **Arrondel L.**(2006) « Transmission du patrimoine et impôtsuccessoral. L'impact sur les transferts entre générations ». *Informations sociales* 2006/6 - N 134 ISSN 0046-9459, pp. 42-53
  14. **Arrondel L. et Masson A.**(2006) «Altruism, Exchange or Indirect Reciprocity : What Do the Data on Family Transfers Show ? ». Prepared for the handbook on the 'Economics of Giving, Reciprocity and Altruism', J. Mercier-Ythieret S. Kolm (eds.), North Holland, 2006.
  15. **ATUGE** (Association Tunisienne des Grandes Ecoles) (2006) Document « La planification de la transmission dans les entreprises familiales tunisiennes ». pp. 3-7.
  16. **Audinet Tunisie** (08/11/2007) « Tunisie : fiscalité : l'encouragement de la transmission des entreprises ». Texte N DGI 2007/08 Note commune N 32 /2007.
  17. **Avenier M.-J.** (1989)« Méthodes de terrain et recherche en management stratégique ». *Économies et Sociétés*, N 14, pp.199-218.
  18. **Avenier M.-J.**(1997) « L'action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence ». chapitre 2, in Avenier M.J. (coord.), *La stratégie "chemin faisant"*, Paris, Economica, 1997b.
  19. **Avenier M.J.** (2010)« Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science ». *Cahiers de recherche* n 2010-01 E4.
  20. **BAH T.**(2006)« L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME ? une approche par la théorie du deuil ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier1.

21. **Banville C.** (1990) « Legitimacy and cognitive mapping : an exploratory study of a social dimension of organizational information systems ». Thèse de doctorat inédite, Québec : Université Laval.
22. **Barach J.-A., Ganitsky J., Carson J.-A. et Doochin B.-A.** (1988). « Entry of the next generation : strategic challenge for family business ». *Journal of Small Business Management*, Vol.26, N°2, pp. 49-56.
23. **Barach J.A. et Ganitsky J.B.**(1995) « Successful Succession in Family Business ». *Family Business Review*, Vol. 8, N° 2, pp. 131-155
24. **Barnes L.B. et Hershon S.A** (1985) « Transferring Power in a Family Business ». *Harvard Business Review*, 54, pp. 105-114.
25. **Baron R. A. et Markman G. D.**(2000)« Beyond Social Capital : How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success ». *Academy of Management Executive*, Vol. 14 N 1, pp. 106-115.
26. **Barry B.** (1975) « The Development of Organization Structure in the Family-Firm ». *Journal of General Management*, Vol.3, N°1, pp. 42-60.
27. **Basly S.**(2007) « La prise de décision au sein de l'entreprise familiale : vertus et méfaits de la centralité du dirigeant ». Université Montesquieu Bordeaux 4.
28. **Bêcheur A. et Bensabba F.** (2004) AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) « Responsabilité sociale des entreprises : acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques ». Treizième conférence, juin 2004.
29. **Becker G.S.** (1991) « A Treatise on the Family ». Enlarged Edition, Harvard University Press.
30. **Beckhard R. et Dyer W.**(1983) « Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies ». *Sloan Management Review*, Vol. 24, N° 3, pp 59-65.
31. **Begin R.** (1997) « Conception de la science et intervention pédagogique ». *Spectre*, Vol. 26, N° 2, 1997.
32. **Ben M'rad L. et Chalbi, N.** (2004)« Le choix matrimonial en Tunisie est-il transmissible ? ». *Colloques du Groupement des Anthropologues de Langue Française (GALF) Antropo*, 7, 31-37.

33. **Ben Mustapha C.**(1993) « Identité culturelle et développement au Maghreb ».Thèse de Doctorat. Université de la Sorbonne.
34. **Billard L., Boissin J-P. et Deschamps B.** (2001) « Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise ». Dixième conférence de l'AIMS, les 13-14-15 juin 2001, Québec.
35. **Birley S.**(1995) « The family and the business».London : Grant Thornton
36. **Birley S. et NG D.**(1999) « The Family and the Business ». Long Range Planning, Vol. 36,N°6, pp. 598-608.
37. **Bougon, M. G., et al** (1977)« Cognition in organizations : an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra ». Administrative Science Quarterly, 22 : 606-639.
38. **Bougon, M. G., Baird N. Komocar J.N et Ross W** (1990) « Identifying strategic loops : the Self-Q interviews », p. 327-354 dans A. S. HUFF (dir.). Mapping strategic thought.Chichester : John Wiley and Sons.
39. **Bougon, M. G.** (1992) « Congregate cognitive maps : a unified dynamic theory of organization and strategy ». Journal of Management Studies,29(3) : 369-389.
40. **Bougon M. G., Komocar J. M.** (1994), « Les cartes cognitives composites - Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation »,Cartes cognitives et organisations, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.37-56
41. **Brow et Coverly**(1999) « Succession planning SMES : an empirical analyses».International Small Business, Vol. 21, N°3, 331-347 (2003).
42. **Brunner K.**(1987) « The Perception of Man and the Conception of Society : two approaches to understanding society ». Economic Inquiry, Vol. 25, N°3, pp. 367-388, July.
43. **Buss D. M.**(1990). « Evolutionary social psychology : Prospects and pitfalls ». Motivation and Emotion, Vol. 14, N° 4, pp. 265-286.
44. **Cadieux L. et Lorrain J.**(2002) « Le processus de succession dans les entreprises familiales ». Sixième congrès international francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal.



45. **Cadieux L., Lorrain J. et Hugron P.**(2002) « La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières dirigées par des femmes ». Cinquième congrès international francophone sur la PME, Octobre, Lille.
46. **Cadieux L. et Lorrain J.**(2004) « La succession dans les entreprises familiales : vers une typologie des rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur ».Septième congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Octobre 2004.
47. **Cadieux L.**(2008) « La transmission des PME familiales : une étude exploratoire sur les compétences des successeurs ». Les 2ème Journées Georges Doriot, Paris, 15 et 16 mai.
48. **CatryB. et Buff A.**(1996) « Le gouvernement de l'entreprise familiale ». pp. 161.
49. **Chalbi N. et Zakaria D.**(1998)« Modèles de familles, endogamie et consanguinité apparente enTunisie ». Essais de mesure. Famille et population. Nouvelle série. O.N.E.P. Tunis, Vol. 1, pp. 39-59
50. **CharlierP. et LambertG.**(2008) « Entrepreneuriat familial en Europe et stratégie de gouvernance : perspective positive des théories de l'agence ». Journée de recherche entrepreneuriat et stratégie, Bordeaux.
51. **CharreauxG.**(1991)« Structures de propriété, relations d'agence et performances financières ».Cahiers du CREGO, IAE de Dijon.
52. **Charreaux G.**(2002) « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives ». Dossier spécial "L'actionnaire", Revue Française de Gestion, Vol. 28, N° 141, novembre-décembre.
53. **Charreaux G.**(2005) « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale ». Une réflexion exploratoire ». Revue française de gestion 2005/4 - N° 157, pp. 215-238
54. **Charreaux et Desbrières.**(1998)« Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale ». Revue Finance ContrôleetStratégie, Vol. 1, N°2, Juin, pp. 57-88.

55. **Chrisman J.J., Chua J.H. et Sharma P.**(1998)« Important Attributes of Successors in Family Businesses : An Exploratory Study». *Family Business Review*, Vol. 11, N° 1, pp. 19-34.
56. **Christensen R.**(1953) « Management Succession in Small and Growing Enterprises ». Harvard University, School of Business Administration, A thesis for the Degree of Doctor of Commercial Science, Massachusetts.
57. **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.
58. **Cossette P.**(2003) « Cartes cognitives et organisations » © Les éditions D L'ADREG ISBN : 2-9518007-4-6
59. **Cossette P.**(1994) « Les cartes cognitives au service de l'étude des organisations », *Cartes cognitives et organisations*, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.3-12
60. **Cossette P.**(1994), « La carte cognitive idiosyncrasique - Études exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME », *Cartes cognitives et organisations*, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.113-154.
61. **Cossette P., Audet M.**(1994), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive? », *Cartes cognitives et organisations*, coordonné par Pierre Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris , p.13-33
62. **Daily C.M. et Dollinger M.J.**(1992) « An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firm ». *Family Business Review*, Vol. 5, N° 2, pp. 117-136
63. **Daninos P.**(1952) « Sonia les autres et moi ». Broché, Édition : PLON (1952)
64. **Davis J.A et Tagiuri R.**(1992) « Bivalent attributes of the family firm ». *Family Business Review*, Vol. 9, N° 2, pp. 199-208
65. **Davis P. et Stern D.**(1981)« Adaptation, Survival and Growth of the Family Business : An Integrated Systems Perspective ». *Human Relations*, Vol. 34, N°4, pp. 207-224.

66. **Derbal F.**(2006) « Cadre juridique et fiscal de la transmission ».Journée d'étude portant sur le thème « L'entreprise familiale à l'épreuve de la transmission ».
67. **De Massis A., Chua J. H. et Chrisman J. J.**(2008) « Factors Preventing Intra-Family Succession ». Family Business Review, Vol. 21, N° 2, pp. 183-199.
68. **Dépelteau F.**(2000)« La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats ». Bruxelles,Éditions De Boeck Université, 2000.
69. **Déry R., Dupuis J.-P., Hugron P. etEmond-Péloquin L.**(1993) « La variété des entreprises familiales : construction théorique et typologique», Cahier de recherche n°GREF-93-08 HEC Montréal.
70. **Deslauriers J.-P. etKérisit M.**(1997) « Devis de recherche et échantillonnage ». In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (éds.), La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiquesBoucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 85-112.
71. **D'Iribarne P.**(2003) « Le tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles ». Paris, Editions Odile Jacob, 2003.
72. **Donaldson et Preston.**(1995) Revue Française de Gestion. Lavoisier, pp. 159-175. (ISBN 9782746220317).
73. **Eden C.**(1980)« Modelling cognition in complex decision problems ». Journal of Interdisciplinary Modelling and Simulation, 3(2) : 119-144.
74. **Eden C.**(1985) «Perish the thought! ». Journal of the Operational Research Society, 36 : 809-819
75. **Eisenhardt K.**(1989) « Building theories from case study research». Academy of Management Review, Vol. 14, N° 4, pp. 532-550.
76. **Eisenhardt K.**(1991) « Better stories and better constructs : The case for rigor and comparative logic ».Academy of Management Review, Vol. 16, N° 3, pp. 620-627.
77. **Etzioni, A.**(1991). « The socio-economics of property ». Journal of Social Behavior and Personality, Vol. 6, N° 6, pp. 465-468.

78. **Fauvet J.C. et Stéphani X.**(1983)« La socio-dynamique : un art de gouverner ».  
Les Editions d'Organisation, Paris.
79. **Frappat, B.**(2002) « Des valeurs à vivre et à partager ». La Croix. 12 Novembre 2002, p. 12.
80. **Gardner H.**(1985).« The mind's new science : A history of the cognitive revolution».New-York, Basic Books.
81. **Gardner H.**(1987).« The mind's new science : A history of the cognitive revolution».Second Edition. New-York, Basic Books.
82. **Genard J.L.**(2001) « Les pouvoirs de la culture ». Bruxelles, Labor, 2001.
83. **Gersick K. E., Davis J.A., Hampton M. et Lansberg I.**(1997) « Generation to Generation : A life Cycles of the Family Business ». Harvard Business SchoolPress.
84. **Girard R.**(1961) « Mensonges romantiques et vérités romanesques ». Grasset.
85. **Girod-Séville M. et Perret V.**(1999)«Fondements épistémologiques de la recherche».Chapitre 1, in R.A.Thiétart et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, pp.13-33.
86. **Glaser B.G. etSrauss A.L.**(1967) « The discovery of grounded theory». Chicago : Aldine.
87. **Grasse Y., Théberge G. et Naud J.**(1988) « La continuité dans la PME familiale ».Revue Internationale PME, Vol.1, N°1, pp. 43-56.
88. **Greenfinch P.**(2005) « Behavioral Finance Definition : Main Concepts ». [http ://perso.wanadoo.fr/pgreenfinch/bfdef.html](http://perso.wanadoo.fr/pgreenfinch/bfdef.html).
89. **Grenier C. et Josserand E.**(1999)« Recherche sur le contenu et recherche sur le processus ».InR.-A.Thiétart (dir.). Méthodes de recherche en management,pp. 104-136. Paris, FR :Dunod.
90. **Hall, E.**(1979) ?Au-delà de la culture ?.Paris :Seuil - Essais, 1979, p. 130
91. **Handler W.C.**(1989) « Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses ».Family Business Review, Vol. 2, N° 3, pp. 257-276.

92. **Handler W.C. et Kram K.E.**(1988)« Succession in Family Firms : the Problem of Resistance».Family Business Review, Vol. 1, N°4, pp. 81-361.
93. **Handler W.C.**(1992)« Succession in family firms : a mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members ». Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 15, N° 1, pp. 37-51.
94. **Hickson D.J. et Pugh D.S.**(1995) « Management Worldwide : The Impact of Societal Culture on Organizations around the Globe».London, Editions Penguin Books.
95. **Hirigoyen G.**(1982) « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales ». Banque, N° 417, pp.588-594.
96. **Hirigoyen G.**(1984) « Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières».Thèse pour le Doctorat d'Etat, Bordeaux 1.
97. **Hirigoyen G.**(2007) « Biais Comportementaux et Mécanismes Régulateurs dans la Succession de l'Entreprise Familiale ». Revue Française de Gouvernance N°1.
98. **Hirigoyen G.**(2008) « L'enjeu majeur de la succession des entreprises familiales : la charte familiale, une clé de la réussite ». Etats généraux du management.
99. **HladyRispal M.**(2002) « La méthode des cas : application à la recherche en gestion». Belgique : Edition De Boeck Supérieur.
100. **Hofstede G.**(2003) : « Relativité culturelle des pratiques et théorie de l'organisation, d'après » [www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/REF/Textes/hofstede.html](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/REF/Textes/hofstede.html)
101. **Hudson L. et Ozanne J.L.**(1988)« Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research». Journal of Consumer Research, Vol.14, pp.508-521.
102. **Hugron P.**(1983) « La succession dans les entreprises familiales au Québec ». Rapport de recherche HEC Montréal, N° 83-22.
103. **Hugron P.**(1992) « L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral ». Monographie publiée par l'Institut de Recherches Politiques. Les Presses HEC.

104. **Hugron P. et Dumas C.**(1991) « Profil des entreprises familiales québécoises ». Cahier de Recherche N° CREF 93-05.
105. **Hugron P. et Dumas C.**(1993) « Mobilisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises ». Cahier de Recherche N° CREF 93-07.
106. **Institut de la Méditerranée.**(2005) « Profil de la Tunisie ».France Economic Research Forum Egypt, pp.10-15.
107. **Jarboui A.**(2008) « Impact des mécanismes de gouvernance sur la stratégie de diversification des groupes tunisiens ». Revue Management et Avenir 2008/3 - N° 17 ISSN 1768-5958, pp. 83-104.
108. **Johnson G.**(1988)« Re-Thinking Incrementalism Strategic».Management Journal, Vol. 9, N° 1, pp. 75-91.
109. **Jung C.G.**(1963)« L'âme et la vie ».Buchet-Chastel, Paris.
110. **Juriste Tunisie**Articles 23 et suivants.
111. **Kahneman D. et Tversky A.**(1979) « Prospect Theory : An Analysis of Decision Under Risk».Econometrica, Vol. 47, N° 2, pp. 263-291.
112. **KarrayH.**(2004) « Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien ». XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
113. **Kets de Vries M.**(1988) « The DarkSide of CEO Succession».Harvard Business Review, Vol. 63,N° 6, pp. 56-60.
114. **Kets de Vries M.**(1996) « Family Business : Human Dilemmas in the Family Firm :Text and Cases». Thomson Publishing, London.
115. **Kets de VriesM.**(2002) « Combat contre l'irrationalité des managers ». Editions d'Organisation,Paris.
116. **Khiari S.,Khelil N., Zouaoui M;, Smida A.**( 2011) « Représentations que se font les dirigeants de la performance de leur jeune entreprise technologique innovante (JETI) : approche exploratoire basée sur la cartographie cognitive » Revue de l'Entrepreneuriat2011/3 (Vol. 10) Pages : 86 Éditeur : De Boeck Supérieur.



117. **Kirschhoff B.A.Kirschhoff, J.J.**(1987) « Family Contributions to Productivity and Profitability in Small Businesses ».Journal of Small Business Management, Vol. 25, N° 4, pp. 25-31.
118. **Labaki R.**(2008) « Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales cotées : renforcement versus atténuation ».Document de synthèse ASMEP, thèse pour l'obtention du doctorat de sciences de gestion, Université de Bordeaux, 2007.
119. **Lalande A.**(1988)« Vocabulaire technique et critique de la philosophie».éd. PUF 1947, 16ème éd. 1988.
120. **Lansberg I.**(1988) « The Succession Conspiracy ».Family Business Review, Vol.1, N° 2, pp. 119-143.
121. **Laroche H. et Nioche J.P.**(1994)« L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise ». Revue française de gestion, juin-août, pp. 64-78.
122. **Laroche H.**(1997) «L'entreprise close : une approche cognitive». Coordonné par P. Besson« Dedans, dehors, Les nouvelles frontières de l'organisation».Vuibert, Paris.
123. **Lee A.S.**(1999)« Rigor and Relevance : Beyond the Approach of Positivism Alone».in MIS Quarterly, Vol. 23, N° 1, pp. 29-33.
124. **Le Moigne J.L.**(1990)«Epistémologie constructivistes et sciences de l'organisation ».in Martinet A.-C. (Édition), Epistémologie et sciences de gestion, Paris, Economica, pp. 98-99.
125. **Le Moigne J.L.**(1990)«La modélisation des systèmes complexes».Paris, Dunod.
126. **Le Moigne J.L.**(1995)« Les épistémologies constructivistes ». Paris, PUF.
127. **Le Moigne J.L.**(1995)«Sciences des systèmes».EncyclopediaUniversalis, (CD-ROM, 21-1032).
128. **Lesage X. et Pasquet N.**(2002) « Pour une vision complexe et dynamique de la culture d'entreprise : l'agencement individu-entreprise-société ». Culture, Culture d'entreprise et Management, conférence, Cidegef-Association tunisienne de gestion, Tunis.



129. **Lévi-Strauss C.**(1958) « Anthropologie Structurale » Plon.
130. **Litz R.A.**(1995) « The Family Business : Toward Definitional Clarity ».Family Business Review, Vol. 8, N° 2, pp. 71-81.
131. **Lyagoubi M. et Maherault L.**(2003). « Les comportements financiers des entreprises moyennes en France : une étude empirique sur une période de cinq ans de cotation ». La Revue du Financier, 140.
132. **MasmoudiA. et Ben Boubaker J.**(2008) « Rapidité et performance dans les entreprises industrielles familiales en Tunisie ».La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 230.
133. **Mauss M.**(1950) « Sociologie et anthropologie ». PUF Paris.
134. **MeyorC.**(2007)« Le sens et la valeur de l'approche phénoménologique ».Recherches qualitatives - hors-série - N° 4, pp. 103-118. Actes du colloque : Approches qualitatives er recherche inter-culturelle : Bien comprendre pour mieux intervenir.
135. **Miles M.B. et Huberman M.A.**(2003) « Analyse des données qualitatives ». Belgique : De Boeck Université.
136. **Morris M.H. et al.**(1996)«Factors influencing family business succession». Journal of Business Entrepreneurial Behavior and Research, Vol. 2, N° 3, pp. 68-81.
137. **Morris M.H. et al.**(1997) « Correlates of success in family business in transition ».Journal of Business Venturing Vol. 12, N° 5, pp. 385-401.
138. **Mouline J.-P.**(2000). « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée ». Finance Contrôle Stratégie, Vol. 3, N° 1, pp. 197-222.
139. **Mucchielli A.**(1983) « Rôles et Communication dans les Organisations ». Paris, éditions ESF.
140. **Paillé, P.**(1996)?De l'analyse qualitative en général et de l'analysethématique en particulier?.Recherchesqualitatives, 15, 179-194.
141. **Paillé, P., et Muchielli, A.**(2003). ?L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales?. Paris : Armand Colin.

142. **Pailot P.**(1996) « La théorie de l'habitus de Pierre Bourdieu et la psychologie dynamique d'inspiration psychanalytique : quels apports pour la théorie de la rationalité ». Conférence de l'AIMS, Lille 1996.
143. **Paré G.**(2004)« Investigating information systems with positivist case research ».Communication of the Association for Information Systems, Vol. 13, pp. 233-264 and Colin, pp. 180-182.
144. **Phanuel D.**(2011) « Représenter la vision stratégique du dirigeant de PME-PMI : cartographier ses possibles, ses souhaitables, ses impossibles et ses non souhaitables. L'exemple de « DECAPIN » Recherches en Sciences de Gestion 2011/6 (N° 87) Pages : 146
145. **Peirce C. S.**1931-1935) « Collected Papers ».Vol. 1 ?6 edited by C. Hartshorne and P. Weiss, Cambridge, Harvard University Press.
146. **Peirce C. S.**(1958) «Collected Papers of Charles Sanders Peirce».Vol. 7 ?8 edited by A.W. Burks, Cambridge, Harvard University Press.
147. **Pierce J. L. etFuro C. A.**(1990) « Employee ownership : Implications for management ». Organizational Dynamics, Vol. 18, N° 3, pp. 32-43
148. **Pierce J. L.,Rubinfeld, S. A.et Morgan S.**(1991) « Employee ownership : A conceptual model of process and effects ». Academy of Management Review, Vol. 16, N°1, pp. 121-144.
149. **PierceJ. L., Van Dyne L. et Cummings L. L.**(1992) « Psychological ownership : A conceptual and operational examination ». Paper presented at the Southern Management Association Proceedings, Valdosta, GA.
150. **Pierce J. L., Kostova T. et Dirks K. T.**(2001). « Toward a theory of psychological ownership in organizations». Academy of Management Review, Vol. 26, N° 2, pp. 298-310
151. **Pierce J. L., Kostova T. et Dirks K. T.**(2003). « The state of psychological ownership : Integrating and extending a century of research».Review of General Psychology, Vol.7, N°1, pp. 84-107.
152. **Pierce J. L., O'Driscoll M. P. etCoghlan A.**(2004). « Work environment structure and psychological ownership : The mediating effects of control». The

- Journal of Social Psychology, Vol. 144, N°5, pp. 507-534
153. **Poulain-Rehm T.**(2006) « Qu'est ce qu'une entreprise familiale? :Réflexions théoriques et prescriptions empiriques».La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 219.
  154. **Riopel M.**(2005« Épistémologie et enseignement des sciences ». Collection « Les sciences sociales contemporaines ».
  155. **Robson C.**(1999) « Real world research : A resource for social scientists and practitioner-researchers».Oxford, GB : BlackwellPublishers.
  156. **Sainsaulieu R.**(1985) « Sociologie de l'organisation et de l'entreprise ». Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
  157. **Salanskis J.M.**(2003) « Herméneutique et cognition ». Presses universitaires du Septentrion, 2003.
  158. **Simon H. A.**(1960) « The New Science of Management Decision».New York, Harper et Row.
  159. **Sonnenfeld J.A.** (1988) « The Hero's Farwell : What Happens When CEOs-Retire». New- York : Oxford University Press.
  160. **Stavrou E. T.**(1999)« Succession in family businesses : exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business ». Journal of Small Business Management, Vol. 37, N° 3, pp. 43-62.
  161. **Steiner P.** 2005) « Introduction cognitivisme et sciences cognitives », Labyrinthe [En ligne], 20 | 2005 (1) : La Cognition.
  162. **Tremblay D.G.**(2007) « Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux? ». Retraiteetsociété 2007, Vol. 1, N° 50, pp. 243-249.
  163. **Trompenaars F.**(1993)« Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business ». London, Nicolas Brealey Publishing, 1993.
  164. **Ulen T.** (1998)« The Growing Pains of Behavioral Law and Economics ». Vanderbilt Law Review, Vol. 51, pp. 1747-1763.
  165. **Venter W. P., Kruger S. etHerbst F.J.**(2007) « A proposed conceptual familiness : transmission of capital model ».South African Journal of Business Management, Vol. 38, N° 3, pp. 1-14.

166. **Verstraete T.**(1998), « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive : utilisations académiques, pratiques et pédagogiques de « l'outil », Congrès Enseignement supérieur et PME, ESC Rennes, mars.
167. **Vienot P.**2007)« La gouvernance de l'entreprise familiale : 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants ». Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles
168. **Vienot P.**(2012) « Les valeurs dans les entreprises familiales : en avoir ou en parler ? Lesvaleurs cachées de l'entreprise familiale ».Edité par le FBN ? « Family Business Network France » pour présenter les travaux 2012/2013 de son Conseil Scientifique.
169. **Wacheux F.**(1996)« Méthodes qualitatives et recherche en gestion ». Préface de Rojot J., Ed. Economica, Paris, 1996, 290 p. Résumé de Méthodes Qualitatives en Sciences de Gestion p3 Ecge-G3
170. **Weick K.E.**(1979) «The social psychology of organizing».2nd Edition, Random House, New-York.
171. **Westhead P. et Cowling M.**(1998) « Family Firm Researchs : the Need for a Methodological Rethink ». Entrepreneurship, Theory and Practice, fall, 31-56.
172. **Woldu H. G**1998)« Measuring How Cultural Perspectives Differ across Countries : The Impact of Cultural Differences on Management Styles ».Sixth Conference on International Human Resource Management.June 22-25, Germany, University of Paderborn, 1998.
173. **Yan J. et Sorenson R.**(2006) «The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business». Family Business Review, Vol. 19, N° 3, pp. 235-250.
174. **Zakaria D.**(1999)« Étude de l'endogamie d'origine régionale, de la distribution de la consanguinité apparentée et du comportement intergénérationnel, dans le choix matrimonial en Tunisie : Intérêt des noms de famille et de l'isonymie maritale». Thèse de doctorat en Biologie, pp. 180
175. **Zellweger T. M. etAstrachan J. H.**(2008). «On the emotional value of owning a firm ».Family Business Review, Vol. 21, N° 4, pp. 347-363.

176. **Zghal R.**(1994) « La culture de la dignité et le flou de l'organisation, culture et comportement organisationnel. Schéma théorique et application au cas tunisien ». Tunis, Editions du CERP, 1994.
177. **Zghal R.**(1995)« Relations de travail et conditions d'émigré : le cas des travailleurs tunisiens en France ». Dans : Galissot, R. et Moulin, B. (Sous la direction de) Les quartiers de la ségrégation, Tiers Monde ou Quart Monde. Editions Karthala- Institut Maghreb-Europe, 1995.
178. **Zghal R.**(1998)« (Sous la direction de) La gestion des entreprises : contextes et performances ». Tunis, Editions du CERP, 1998.
179. **Zghal R.**« Nouvelles orientations du syndicalisme tunisien ». Monde Arabe Maghreb-Machrek, n°162, octobre-décembre, 1998.
180. **Zghal R.**(2003)« Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? ». Gestion, Vol. 28, N° 2, 2003.
181. **Zghal R.**(2005) « La question des ressources humaines en Tunisie ». in Yanat Z., Scouarnec, A. (éd) Perspectives sur la GRH au Maghreb, Paris : Vuibert. 165-174.

# **Annexes**

# **Annexe A**

**Guide d'entretien**

**Questionnaire**



## **A.1 Informations générales**

### **A.1.1 Profil des entreprises**

Bref historique de l'entreprise : évènements importants, raisons de la création, difficultés, opportunités, tournants décisifs ...

- Date de fondation
- Chiffres d'affaire annuel
- Degré de capitalisation
- Nombre d'employés
- Nombres de générations dans l'entreprise
- Nombre de membres familiaux dans l'entreprise
- Présence de conseillers et experts externes
- Plan stratégique de croissance sur un nombre d'années

### **A.1.2 Caractéristiques familiales des entreprises**

- Degré de contrôle de la propriété
- Critère de direction ou gestion par un ou plusieurs membres de la famille
- Critère d'intention de transmettre à la génération suivante

### **A.1.3 Critères spécifiques à la succession**

- Entreprise ayant transmis à la génération suivante (date)
- Succession planifiée (date)
- Succession non planifiée

### **A.1.4 Critères spécifiques à la succession en phase de réalisation**

- Entreprise en phase de transmission

- Entreprise en phase d'initiation (phase 1)
- Entreprise en phase d'intégration (phase 2)
- Entreprise en phase de règne conjoint (phase 3)
- Entreprise en phase de désengagement (phase 4)
- Transfert du leadership
- Transfert de propriété
- Désengagement physique et psychologique du prédécesseur

### **A.1.5 Profil des prédécesseurs et des successeurs**

- Degré de scolarisation
- Statut actuel au sein de l'entreprise
- Style de gestion
- Valeurs véhiculées dans l'entreprise
- Éléments d'attachement à la culture
- Principaux intérêts dans les activités liées à l'entreprise

## A.2 Questionnaire

### Partie 1 : Les relations entre prédécesseur et successeur

1. Existe-t-il entre le prédécesseur et le successeur une cohésion et une harmonie créant une véritable relation de confiance ?
2. Existe-t-il entre le prédécesseur et le successeur une complémentarité des intérêts et des attentes ?
3. Existe-t-il entre le prédécesseur et le successeur une entraide mutuelle et un respect des besoins de l'entreprise ?
4. Existe-t-il entre le prédécesseur et le successeur un partage des valeurs et des croyances ?
5. La mission de l'entreprise est-elle acceptée et connue de tous ?
6. La culture joue-t-elle un rôle fondamental dans la gestion de l'entreprise ?

### Partie 2 : Le successeur

7. Le successeur exprime-t-il avec facilité ses opinions au prédécesseur ?
8. Le successeur a manifesté le désir et la volonté d'intégrer l'entreprise familiale dès son plus jeune âge.
9. Le successeur a-t-il effectué une scolarisation en adéquation avec son objectif d'intégrer l'entreprise familiale ?
10. Le successeur a préalablement exercé une activité professionnelle en dehors de l'entreprise familiale comportant de vrais défis.
11. Tous les membres de la famille ont émis le souhait d'intégrer le successeur dans l'entreprise familiale.
12. Le successeur a été accepté par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.
13. Le successeur a un style de gestion identique à celui du prédécesseur.
14. Le successeur a apporté un souffle nouveau à l'entreprise.

15. Le successeur véhicule des valeurs culturelles fortes.
16. Les valeurs culturelles ont une influence importante sur la gestion de l'entreprise.

### **Partie 3 : Le prédécesseur**

17. Le prédécesseur exprime facilement ses opinions au successeur.
18. Le prédécesseur reconnaît ce que le successeur accomplit au sein de l'entreprise.
19. Le prédécesseur a manifesté tôt sa volonté d'intégrer le successeur dans l'entreprise familiale.
20. Le prédécesseur a « repéré » relativement rapidement celui qui pourrait lui succéder.
21. Le prédécesseur a intégré tous ses enfants dans l'entreprise familiale.
22. Le prédécesseur adopte la délégation et la gestion participative.
23. Le prédécesseur a intégré tôt le successeur dans l'entreprise familiale.
24. Le prédécesseur a formé activement le successeur à la succession.
25. Le prédécesseur laisse le successeur commettre ses propres erreurs.
26. Le prédécesseur a impliqué tous les membres de la famille à la légitimation du successeur.
27. Le prédécesseur a intégré le successeur auprès de toutes les parties prenantes de l'entreprise.
28. Le prédécesseur véhicule des valeurs culturelles fortes.
29. Le prédécesseur reste très attaché aux traditions.
30. Le prédécesseur impose son style de gestion au successeur.
31. Les valeurs culturelles ont un impact sur la gestion de l'entreprise.
32. Le prédécesseur impose sa vision culturelle au successeur.
33. Le prédécesseur a par avance planifié sa succession.
34. Le prédécesseur a des intérêts distincts de ceux de l'entreprise.

35. Le prédécesseur a dressé un bilan successoral.
36. Le prédécesseur a effectué des prévisions financières et une assurance vie.
37. Le prédécesseur se fait entourer de conseillers et experts en gestion et succession.

#### **Partie 4 : Les relations familiale**

38. La famille organise régulièrement des réunions de famille.
39. La culture familiale est participative.
40. La culture familiale est patriarcale.
41. La famille peut engager des discussions ouvertes sur tous les sujets.
42. Il y a confusion des rôles de la famille et de l'entreprise.
43. Les membres de la famille ont des activités communes.
44. Les membres de la famille sont imprégnés d'une forte identité culturelle.
45. La religion occupe une place importante dans la famille.
46. Tous acceptent les décisions familiales.
47. Chaque membre de la famille peut exprimer ses opinions librement.
48. L'entreprise familiale est dotée d'un conseil de famille.
49. L'entreprise familiale est dotée d'une charte familiale.
50. Les membres de la famille ont des centres d'intérêt différents.
51. La famille gère bien les problèmes.

#### **Partie 5 : Les relations prédécesseur/ successeur/parties prenantes**

52. Les parties prenantes connaissent le rôle exact de chaque membre de la famille au sein de l'entreprise.
53. Les parties prenantes participent à la formation du successeur.
54. Les parties prenantes partagent les valeurs culturelles de la famille.
55. Les parties prenantes apportent un fort appui au successeur.

56. Les parties prenantes participent et collaborent au projet de succession.

### **Partie 6 : Les causes de désengagement du prédécesseur**

57. Problèmes de santé.

58. Arrivée à l'âge de la retraite.

59. Situation financière satisfaisante.

60. Désir de porter d'autres intérêts que l'entreprise.

61. Volonté de laisser la place à ses enfants.

62. Perte d'intérêt pour l'entreprise : effet plateau.

63. Désir de passer plus de temps avec sa famille.

64. Excès de stress.

65. A trouvé le successeur ayant les compétences nécessaires pour prendre la relève.

66. Autres raisons à préciser.

### **Partie 7 : Cadre juridique et fiscal**

67. Le cadre juridique de la transmission paraît en adéquation avec vos attentes.

68. Le cadre juridique vous incite à planifier la succession de votre vivant.

69. Les incitations fiscales facilitent la transmission de l'entreprise.

70. Les nouvelles mesures en matière de fiscalité vous encouragent à planifier la succession de votre vivant.

### **Partie 8 : Facteurs cognitifs et comportementaux de la transmission**

71. Dressez par ordre d'importance les facteurs les plus déterminants

(a) Préservation et sécurité du patrimoine familial

(b) Fructification du patrimoine familial

(c) Volonté d'assurer la satisfaction maximale des actionnaires familiaux

(d) Nécessité de minimiser les risques de gestion

- (e) Assurer le maintien, voire le développement de la motivation du personnel en renforçant la culture d'entreprise et le leadership
- (f) Mon appréciation de la nécessité du progrès continu et d'accroissement de la compétitivité seuls garants de la pérennité
- (g) Assurer le maintien sinon le renforcement de l'image de marque de l'entreprise qui sert celle de la famille et vice versa.
72. Quelle serait votre attitude en recevant des informations fiables remettant en cause votre vision et vos choix stratégiques actuels ?
73. Quels sont les facteurs susceptibles de vous faire changer votre vision, vos évaluations et vos choix stratégiques ?
74. Etes-vous capables d'apprécier les résultats d'études prospectives susceptibles de vous faire anticiper les changements prévisibles au point de remettre en cause vos convictions profondes ? Oui Non Comment ?
75. Quels sont les événements qui pourraient vous faire réviser vos convictions rationnelles, traditionnelles ou professionnelles ?
76. Quelles sont les valeurs qui pourraient éventuellement bloquer vos décisions ou vous faire hésiter ?
- Religieuses
  - Traditionnelles
  - Rationnelles
  - Sociales
  - Politiques
  - Economiques
77. Quel type de communication pratiquez-vous avec votre famille et votre personnel ?
- Ecrite
  - Orale
  - Réunion



78. Quel type de relation avez-vous avec vos subordonnés :

- Grande distance hiérarchique
- Petite distance hiérarchique

## **Annexe B**

**Liste des thèmes prédéterminés**

**Liste des codes**

**Thème 1 : Les acteurs impliqués dans le système de transmission****Prédécesseur**

<b>Prédécesseurs</b>	<b>Codes</b>	<b>Description</b>
Profil	AC-PR-PROF	Age, sexe
Compétences	AC-PR-COMP	Savoirs, savoir-faire
Formation académique	AC-PR-FORMA	Diplômes, cursus
Attitudes	AC-PR-AT	Façon d’appréhender les situations
Besoins	AC-PR-BES	Accomplissement, reconnaissance,
Intérêts	AC-PR-INT	Personnels, dans l’entreprise, hobbies et loisirs
Esprit d’entreprise	AC-PR-ESP	Prise de risque
Objectifs	AC-PR-OBJ	Personnels, pour l’entreprise, hobbies et loisirs
Ouverture aux autres	AC-PR-OUV	Ecoute, attention, empathie
Croyances	AC-PR-CROY	Croyances personnelles
Valeurs	AC-PR-VAL	Valeurs personnelles, familiales, religieuses
Santé	AC-PR-SAN	Maladies

TABLE 32: Prédécesseur

**Successeur**

<b>Prédécesseurs</b>	<b>Codes</b>	<b>Description</b>
Profil	AC-SUC-PROF	Age, sexe
Compétences	AC-SUC-COMP	Savoirs, savoir-faire
Formation académique	AC-SUC-FORMA	Diplômes, cursus
Attitudes	AC-SUC-AT	Façon d'appréhender les situations
Besoins	AC-SUC-BES	Accomplissement, reconnaissance,
Intérêts	AC-SUCR-INT	Personnels, dans l'entreprise, hobbies et loisirs
Esprit d'entreprise	AC-SUC-ESP	Prise de risque
Objectifs	AC-SUC-OBJ	Personnels, pour l'entreprise, hobbies et loisirs
Ouverture aux autres	AC-SUC-OUV	Ecoute, attention, empathie
Croyances	AC-SUC-CROY	Croyances personnelles
Valeurs	AC-SUC-VAL	Valeurs personnelles, familiales, religieuses

TABLE 33: Successeur

**Autres parties prenantes**

<b>Autres parties prenantes</b>	<b>Codes</b>	<b>Description</b>
Profil	AC-PP-PROF	Age, sexe
Compétences	AC-PP-COMP	Savoirs, savoir-faire
Formation académique	AC-PP-FORMA	Diplômes, cursus
Attitudes	AC-PP-AT	Façon d'appréhender les situations
Besoins	AC-PP-BES	Accomplissement, reconnaissance,
Intérêts	AC-PP-INT	Personnels, dans l'entreprise, hobbies et loisirs
Objectifs	AC-PP-OBJ	Personnels, pour l'entreprise, hobbies et loisirs
Croyances	AC-SUC-CROY	Croyances personnelles
Valeurs	AC-SUC-VAL	Valeurs personnelles, familiales, religieuses

TABLE 34: Autres parties prenantes

**Thème 2 : Spécificités du système familial**

<b>Description</b>	<b>Codes</b>	<b>Description</b>
Endogame	SYS- END	Partenaire choisi à l'intérieur d'un groupe
Communautaire	SYST-COMM	Famille élargie
Patrilinéaire	SYS-PAT	Les membres familiaux relèvent de la lignée du père
Egalitaire	SYST-EGA	Les membres familiaux sont traités avec égalité
Autorité	SYST-AUT	Famille de type autoritaire
Moderne	SYST-MOD	Baisse du nombre d'enfants, dialogue...

TABLE 35: Spécificités du système familial

**Thème 3 : Le flou comportemental et organisationnel**

<b>Description</b>	<b>Codes</b>	<b>Description</b>
Absence ou peu de règles	FL-REG	Absence ou insuffisance de règles écrites au sein de l'entreprise familiale
Responsabilités	FL-RESP	Responsabilités pas ou peu définies
Communication difficile	FL-COMM	Peu de communication entre les parties prenantes ou communication difficile, conflictuelle
Mektoub	FL-MEK	Comportement de résignation en évoquant la volonté de Dieu justifiant le manque d'initiative

TABLE 36: Le flou comportemental et organisationnel



**Thème 4 : La place des valeurs dans le système de transmission**

<b>Description</b>	<b>Codes</b>	<b>Description</b>
Valeurs personnelles	VAL-PERS	Place importante des valeurs personnelles dans le comportement
Valeurs familiales	VAL-FAM	Valeurs familiales de nature à influencer le comportement familial
Valeurs de l'entreprise	VAL-ENT	Valeurs clairement établies et affichées
Valeurs religieuses	VAL-REL	Valeurs d'inspiration religieuse ou traditions influençant le comportement

TABLE 37: La place des valeurs dans le système de transmission

**Thème 5 : La notion de flou**

<b>La notion de flou</b>	<b>Code</b>	<b>Description</b>
<b>Absence ou peu de règles écrites</b>	FL-REG	Très peu de règles écrites. Contours de l'organisation peu définis, peu de règles, de lois, de normes régissant les rapports entre les individus et avec l'organisation
<b>Responsabilités peu définies</b>	FL-RES	Pas de gestion par les emplois et les compétences, pas de postes clairement définis, pas de définition claire des responsabilités, rôles peu précis
<b>Communication difficile</b>	FL-COMM	Relations difficiles et peu de communication entre les parties prenantes
<b>« Mektoub »</b>	FL-MEK	Peu d'initiative / Remise des décisions à plus tard

TABLE 38: La notion de flou

**Thème 6 : Activités de planification**

<b>Planification formelle</b>	<b>Code</b>	<b>Description</b>
Attribution des rôles aux héritiers et leur formation	PLAN-FOR-ROL	Chaque successeur joue un rôle dans l'entreprise familiale / Transmission des savoirs et savoir-faire
Formation d'un clan familial	PLAN-FOR-CLA	Existence d'un clan familial harmonieux avec les futurs successeurs
Constitution d'un conseil de famille	PLAN-FOR-CF	Existence d'un conseil de famille formalisé
Fixation des modalités de partage	PLAN-FOR-PART	Fixation du partage entre les héritiers dans un document écrit et officiel
Choix d'un héritier clair	PLAN-FOR-HER	Le futur successeur est clairement désigné et la décision est communiquée à toutes les parties prenantes
Etablissement de conventions juridiques	PLAN-FOR-CONV	Etablissement de conventions juridiques régissant la succession
Préparation de la retraite	PLAN-FOR-RET	Le prédécesseur effectue des actes concrets de préparation à la retraite
Etablissement d'assurance vie	PLAN-FOR-ASS	Existence d'assurance vie
Etablissement de testament	PLAN-FOR-TEST	Etablissement d'un testament connu de tous
Retrait du fondateur	PLAN-FOR-RETR	Désengagement du fondateur de la direction et au sein du conseil d'administration

TABLE 39: Activités de planification : Planification formelle.

<b>Planification informelle :</b>	Code	Description
Respect mutuel	PLAN-INFOR-RES	Respect mutuel entre les membres facilitant la planification
Système familial simple	PLAN-INFOR-SYST	Système familial de type nucléaire avec peu de parties prenantes
Confiance envers les gestionnaires	PLAN-INFOR-CONF	Confiance générale entre les membres du personnel
Structure de propriété simple	PLAN-INFOR-PROP	Structure de propriété claire
Transferts générationnels / Subséquents	PLAN-INFOR-TRANSF	Plusieurs transferts effectués
Non-dits, supposés	PLAN-INFOR-NOND	Rumeurs, comportements informels quant à la succession

TABLE 40: Activités de planification : Planification informelle.

**Thème 7 : déroulement du processus de succession**

<b>Transferts effectués</b>	<b>Code</b>	<b>Description</b>
Transmission du savoir et du savoir-faire	PROC-TRANS-SAV	Transmission du savoir et du savoir-faire effectués
Transmission des responsabilités	PROC-TRANS-RESP	Transmission de responsabilités effectuée
Transmission du leadership	PROC-TRANS-LEAD	Transmission du leadership effectuée
Transmission du pouvoir	PROC-TRANS-POUV	Transmission du pouvoir effectuée
Transmission de la propriété	PROC-TRANS-PROP	Transmission de la propriété effectuée
Transmission psychologique	PROC-TRANS-PSYC	Transmission psychologique effectuée

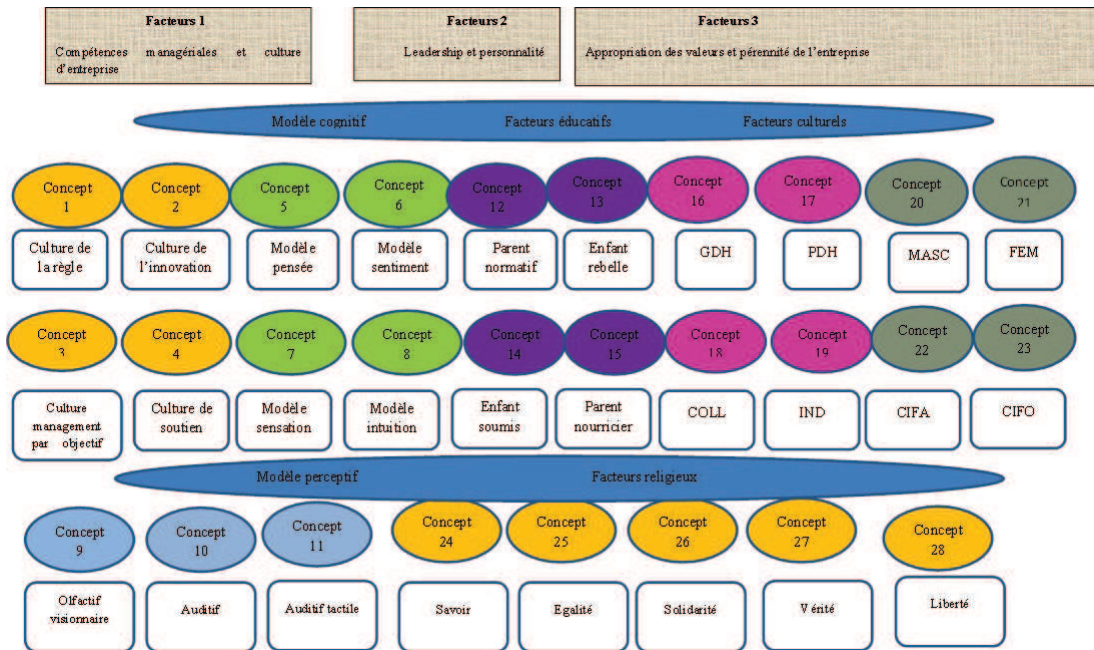
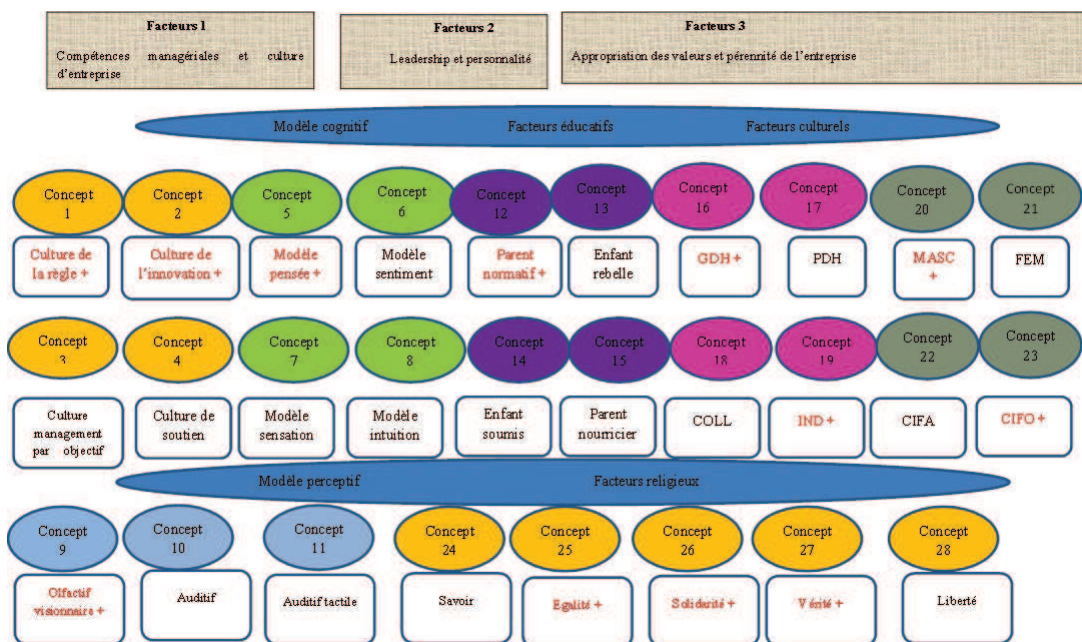
TABLE 41: Déroulement du processus de succession : Transferts effectués.

<b>Phase de succession</b>	<b>Code</b>	<b>Description</b>
Phase d'incubation	PROC-PHA-INC	Processus en phase d'initiation, successeur non encore intégré, joue un rôle minime
Phase d'intégration	PROC-PHA-INT	Successeur fait son entrée dans l'entreprise familiale et commence à avoir des responsabilités
Phase de règne conjoint	PROC-PHA-CONJ	Phase de cohabitation entre prédécesseur et successeur qui dirigent ensemble l'entreprise familiale
Phase de désengagement	PROC-PHA-DES	Phase pendant laquelle le prédécesseur commence à se retirer
Qualité des relations	PROC-PHA-REL	Qualité des relations entre les membres familiaux

TABLE 42: Déroulement du processus de succession : Phase de succession.

## **Annexe C**

# **Modèles d'élaboration des Cartes cognitives**

FIGURE 64: *Modèle : Décision de transmission*FIGURE 65: *Modèle : Décision de transmission Fondateur 1*



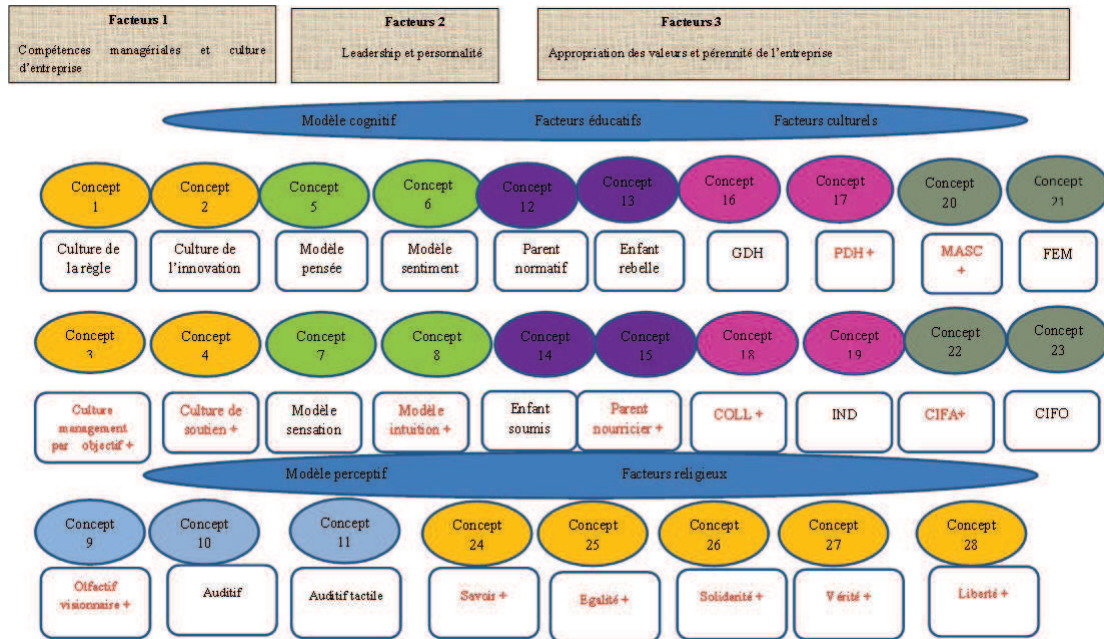


FIGURE 66: *Modèle : Décision de transmission Fondateur 2*

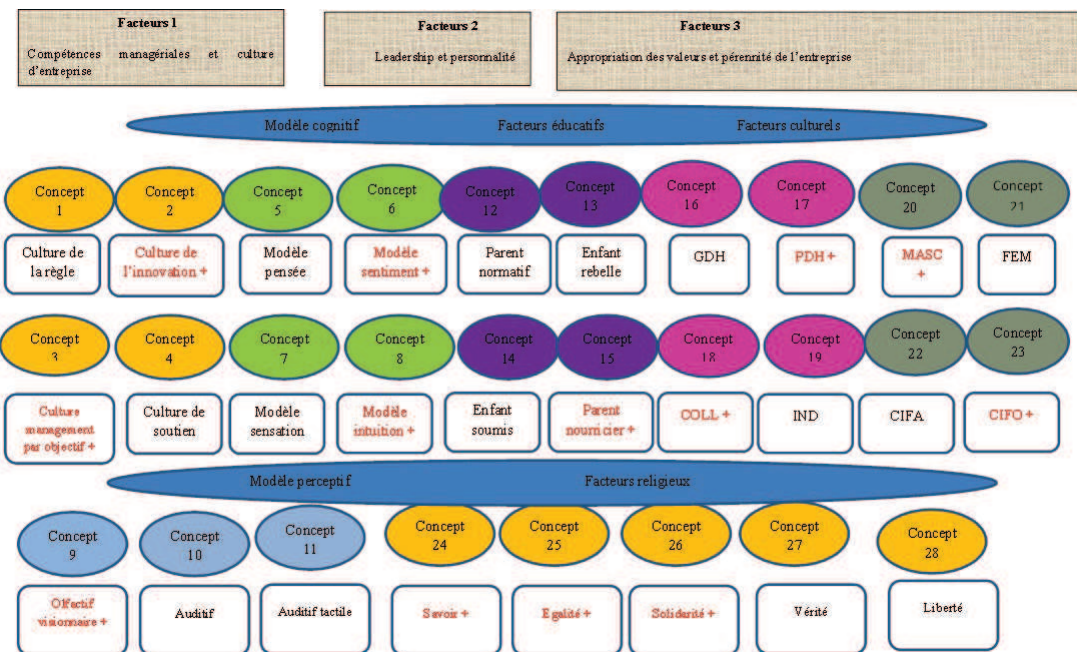


FIGURE 67: *Modèle : Décision de transmission Fondateur 3*

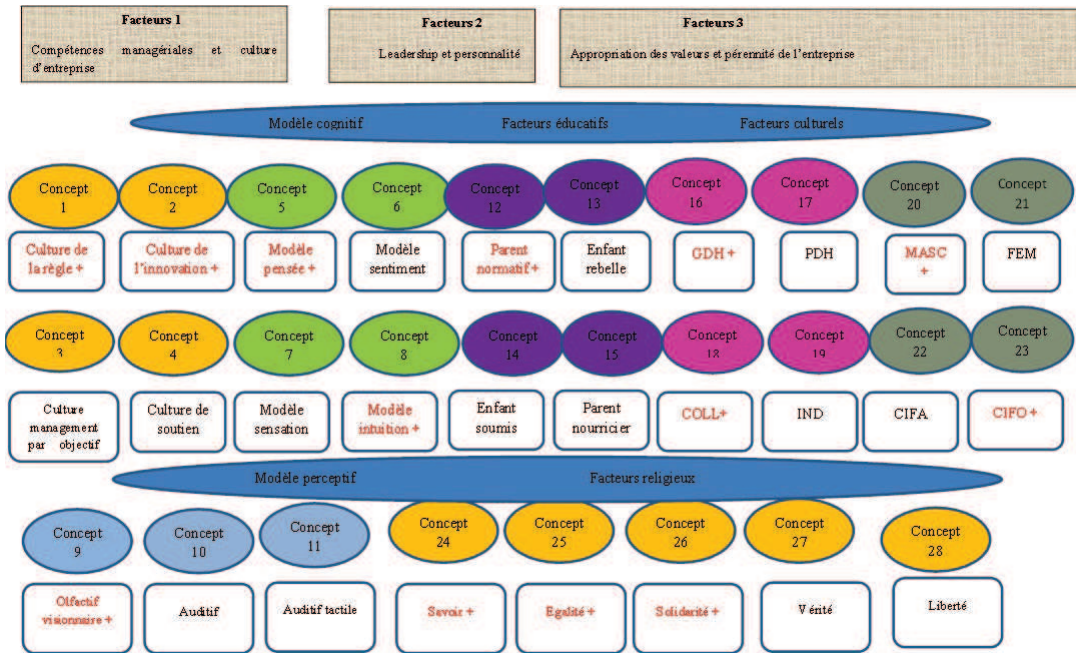


FIGURE 68: *Modèle : Décision de transmission Fondateur 4*

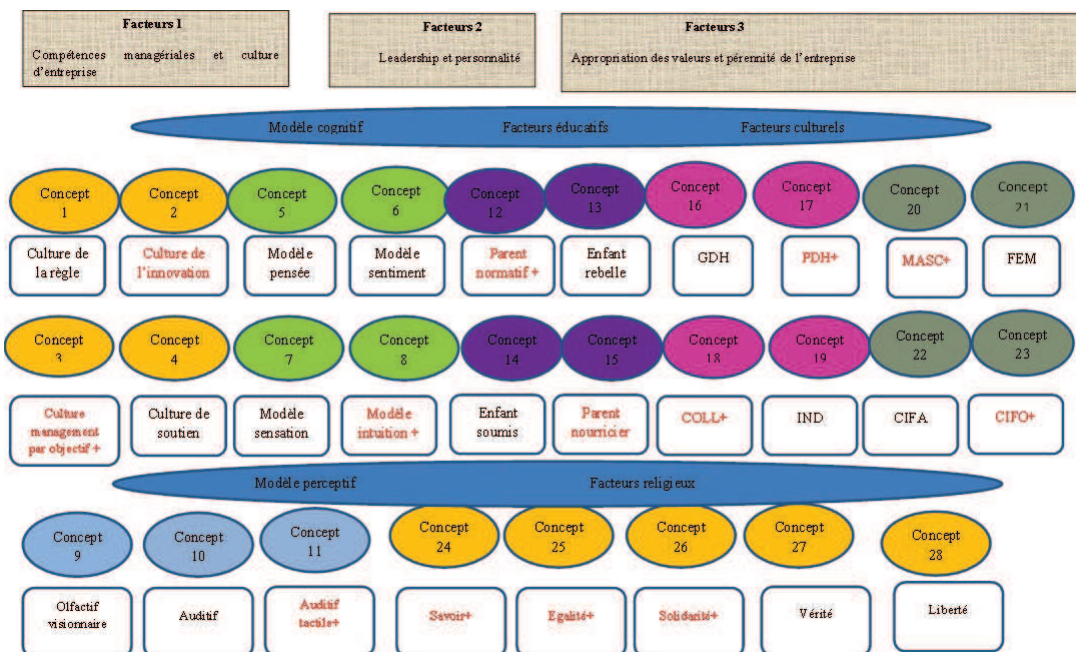


FIGURE 69: *Modèle : Décision de transmission Fondateur 5*



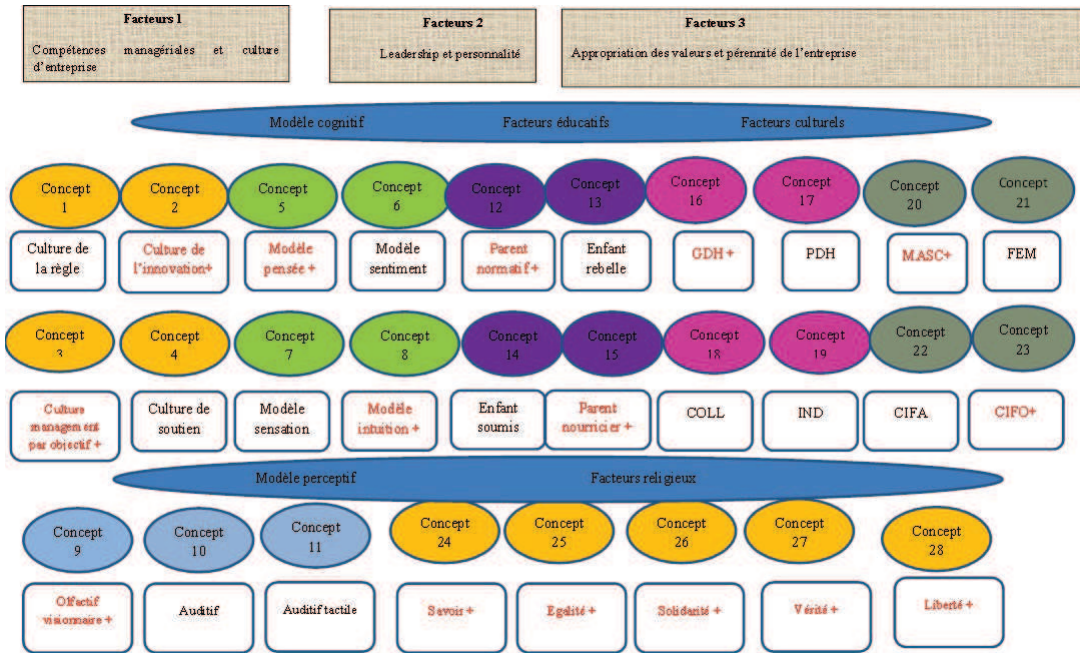


FIGURE 70: *Modèle : Décision de transmission Fondateur 6*

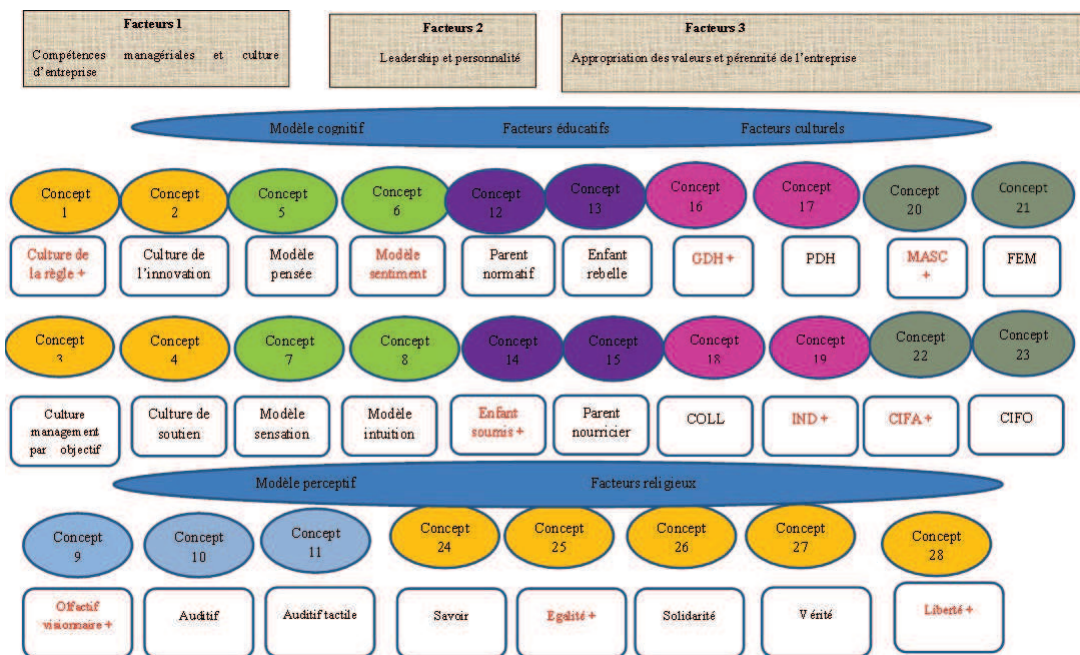


FIGURE 71: *Modèle : Décision de transmission Successeur 1*

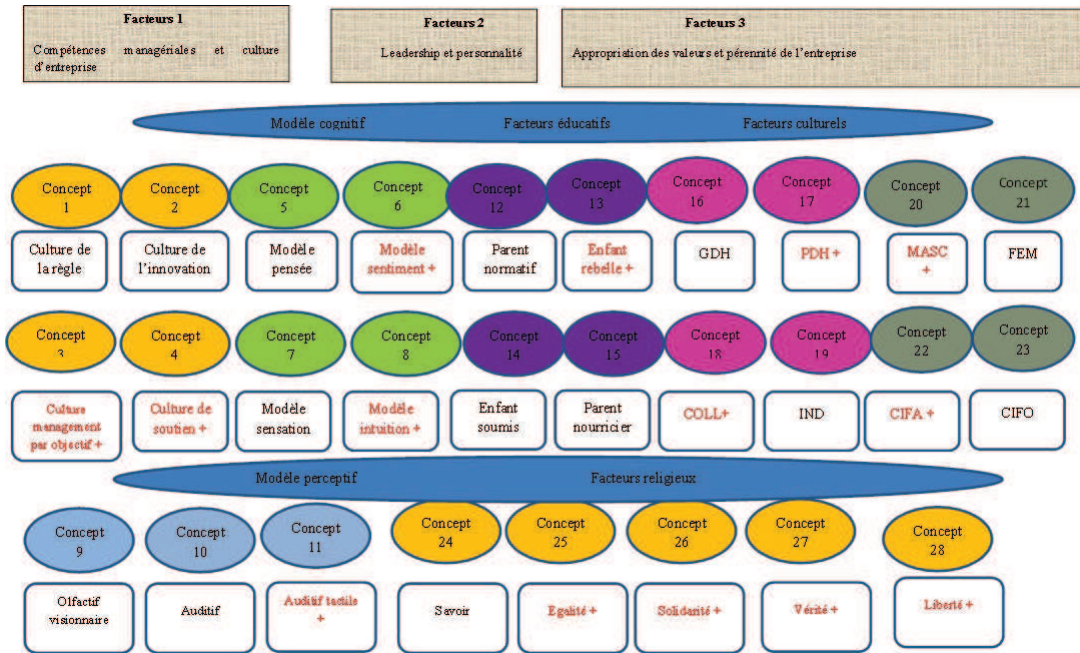


FIGURE 72: *Modèle : Décision de transmission Successeur 2*

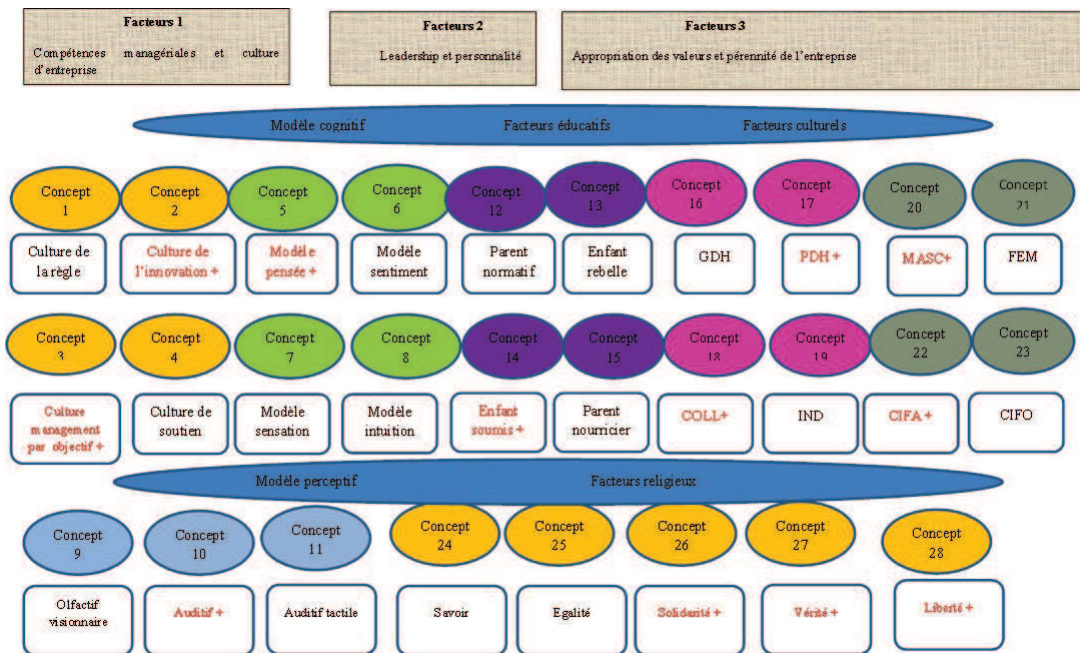
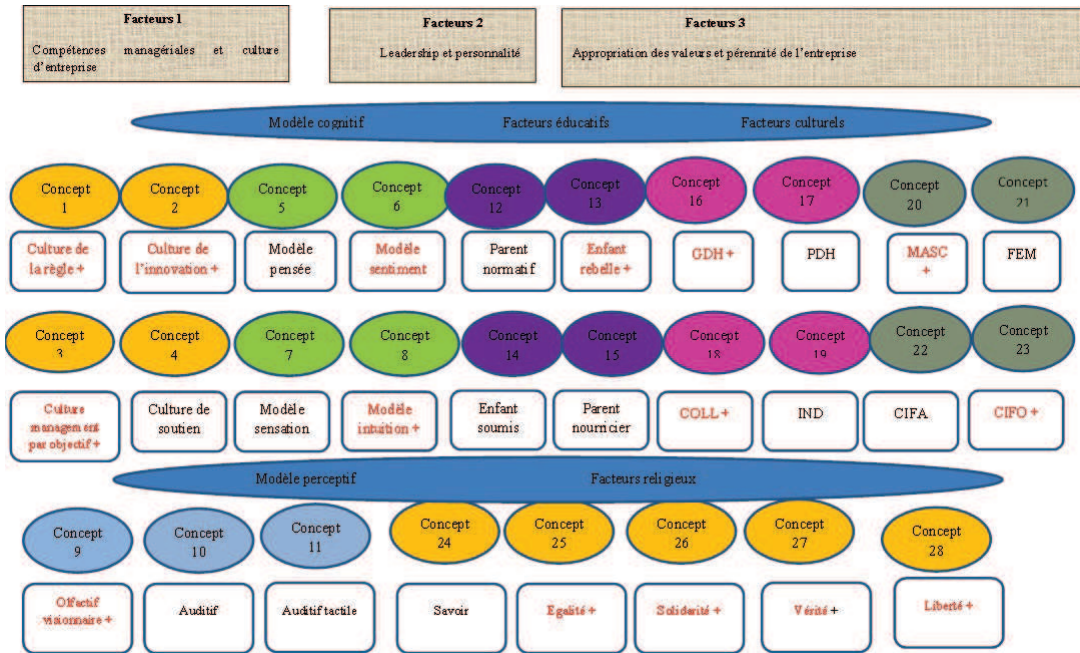


FIGURE 73: *Modèle : Décision de transmission Successeur 3*



FIGURE 74: *Modèle : Décision de transmission Successeur 4*

