



## **Les mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale et l'implication des salariés au travail : une analyse du contexte camerounais**

### **Mechanisms for the accession of a successor to the head of a family business and the commitment of employees at work: focus on Cameroon**

**HAMAN Bernard**

Enseignant chercheur

Saint Jérôme Management Sciences and Business School

Institut Universitaire Catholique Saint-Jérôme de Douala (Cameroun)

Centre d'Innovation et de Recherche Pluridisciplinaire (CIREP)

Cameroun

[hab.erman@yahoo.fr](mailto:hab.erman@yahoo.fr)

**Date de soumission** : 20/03/2020

**Date d'acceptation** : 28/05/2020

**Pour citer cet article** :

HAMAN. B (2020) « Les mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale et l'implication des salariés au travail : une analyse du contexte camerounais », Revue Internationale du Chercheur «Volume 1 : Numéro 2» pp : 298 - 322.

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3886689>



## Résumé

A l'occasion d'une opération de succession, l'observation du contexte camerounais nous amène à voir combien les guerres d'accession au trône et aux commandes des affaires familiales sont parfois désastreuses pour les familles et pour la préservation du patrimoine familial. Compte tenu des liens existant entre les salariés et l'équipe dirigeante au sein des entreprises familiales, l'objectif de cet article est d'analyser l'influence des mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale sur le degré d'implication des salariés au travail. Au regard des résultats obtenus à travers une démarche hypothético-déductive, il apparaît que les mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale ont une influence significative sur le niveau d'implication affective et cognitive (calculée) des salariés. Cependant, cette influence est absente sur leur implication normative. Ces résultats nous révèlent ainsi, qu'une accession du successeur résultant d'une désignation par le prédécesseur ou par les instances de gouvernance, favoriserait une meilleure implication affective des salariés. Par contre, une accession par auto-désignation exposerait l'entreprise à une implication de type calculé.

**Mots clés :** Entreprise familiale ; Succession ; Légitimité ; implication au travail ; Mécanisme d'accession du successeur.

## Abstract

During a succession operation, a close work at the Cameroonian context brings to the fore how the wars of accession to the throne and control of family affairs are sometimes disastrous for families and for the preservation of their heritage. Taking into account the links existing between the employees and the management team within family businesses, the objective of this article is to analyze the influence of the mechanisms of accession of a successor to the head of a family business, on the degree of employee commitment in the workplace. In view of the results obtained through a hypothetico-deductive approach, it appears that, the mechanisms of accession of a successor to the head of a family business have a significant influence on the level of affective and cognitive commitment (calculated) of employees. However, this influence is absent at the level of their normative commitment. The findings thus reveal that an accession of the successor resulting from a designation by the predecessor or by the governing bodies would encourage better affective commitment of employees. Contrarily, an accession by self-designation would expose the company to a calculated type of commitment.

**Keywords:** Family business; Succession; Legitimacy; Work commitment; successor's accession mechanism.



## Introduction

Les opérations de transmission/succession dans les entreprises familiales représentent un enjeu important pour la survie et la pérennité de ces dernières. Elles restent un problème crucial qui laisse apparaître un nombre considérable de disparitions des entreprises (Aronoff, 2001 ; Mouline, 2000 ; OSEO, 2005).

En contexte africain et camerounais, la succession d'un chef de famille ou d'un propriétaire-dirigeant a souvent posé d'énormes difficultés (Tchankam, 2000). A ce sujet, Koutouzi (2007) souligne qu'il est souvent constaté que dans les Etats Africains, chaque fois qu'un dirigeant de PME décède, l'entreprise se ferme aussi au cours de l'année du décès du fondateur.

Conscient de ces réalités et des enjeux qui en découlent, des recherches se sont attelées à comprendre les facteurs ou les causes susceptibles d'expliquer les défaillances des opérations de transmission d'entreprise entre autres, la perte des clients ou des fournisseurs, les mauvaises relations avec les salariés (Cadieux & Lorrain, 2002 ; Handler & Kram, 1988 ; Jouad & al., 2019 ; OSEO, 2005). Toutes ces causes se résument à l'absence de planification ou de préparation (Handler & Kram, 1988 ; Koffi et Lorrain, 2005 ; Koutouzi, 2007).

Au plan managérial, il est important de souligner que la question de la succession à la tête d'une entreprise pose un problème fondamental de légitimité individuelle du dirigeant. De ce fait, les problèmes de succession relèverait d'abord des aspects humains (Mouline, 2000), qui concerneraient principalement la gestion du personnel (Picard & Thèvenard-Puthod, 2004). Vu sous cette dimension, il s'agira de prendre en considération les caractéristiques ou la personnalité des individus, ainsi que les relations qui existent entre eux (Cadieux & Lorrain, 2002).

Pour les salariés, il faut déjà noter que la succession implique une possibilité de changement. Or, le changement est souvent considéré comme une source de perturbation ayant des conséquences négatives au niveau de l'implication des salariés (Lahmouz & Duyck, 2008). Dans le cas des entreprises familiales, ces perturbations ne concernent pas seulement l'entreprise, mais elle s'étend également à la famille toute entière. En contexte camerounais par exemple, l'observation des faits affiche fréquemment des guerres de succession, parfois à la limite des tueries au sein des familles. Ces guerres sont souvent accentuées dans le cas des familles polygames.

Dans ces conditions, le problème du choix du successeur qui a souvent posé d'énormes difficultés (Tajer & al., 2019) devient la question primordiale, car non seulement il se situe au



cœur d'un dualisme entre les juridictions modernes et traditionnelles, mais, il met également en évidence des difficultés de consensus et d'unanimité à l'égard du successeur désigné. De ce fait, la manière dont le successeur managérial aura accédé à la tête de l'entreprise pourra conditionner la validité de son statut, sa légitimité et l'exercice de son leadership. Elle lui conférerait en effet, le droit de diriger l'entreprise. A ce sujet, certains mécanismes de désignation du successeur ont d'ailleurs, été identifiés comme des sources importantes de sa légitimité à la tête d'une entreprise familiale (Tsapi & Haman, 2017).

Sachant que la légitimité d'un dirigeant est un élément important de l'engagement, de la mobilisation ou de l'adhésion des salariés (Amara & Bietry, 2010 ; Graziani, 2015 ; Koffi & Lorrain, 2005 ; Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009 ; Petit & Saguy, 2011 ; Frimousse, 2013), l'objectif de cet article est d'analyser l'influence des mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale sur le degré d'implication des salariés au travail. Il s'agit de répondre à la question principale suivante : **Le niveau d'implication des salariés au travail varie-t-il selon la manière dont le successeur aura accédé à la tête de l'entreprise familiale ?** La quête d'une réponse à cette question nous amène d'abord à donner un bref aperçu sur les notions de succession au sein des entreprises familiales tout en mettant en évidence les réalités camerounaises (1), ensuite à analyser les enjeux des mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale sur l'implication des salariés (2), et enfin à présenter notre démarche empirique et les résultats qui en découlent (3).

## **1. La question successorale au cœur des entreprises familiales**

Les notions d'entreprise familiale et de succession sont deux concepts étroitement liées et qui ont fait l'objet d'une abondante littérature. Compte tenu de leur caractère assez hétérogène, leur meilleure compréhension dans le cadre d'un travail de recherche implique de prendre en considération les aspects fondamentaux du contexte social et environnemental dans lequel elles sont mobilisées. Ainsi, avant d'explorer le contexte social camerounais en matière successorale, il convient de rappeler le sens général des concepts d'entreprise familiale et de succession.

### **1.1. Une vue globale des notions d'entreprise familiale et de succession**

Comme nous l'avons spécifié plus haut, la définition d'une entreprise familiale exige la prise en compte des réalités du contexte spécifique dans lequel elle est mobilisée. Cependant, malgré leur diversité et l'importance des critères (quantitatifs et/ou qualitatifs) pris en compte, des définitions ayant une portée générale sont proposées pour caractériser les entreprises dites



familiales<sup>1</sup>. A cet effet, pour être considéré comme familiale, une entreprise doit remplir au moins une des conditions suivantes (Poulain-Rehm, 2006) :

- un groupe familial détient plus de 50 % du capital et la majorité absolue des droits de vote au sein de l'assemblée générale, qu'il exerce directement des fonctions de direction ou non ;
- un groupe familial détient la majorité relative du capital et des droits de vote au sein de l'assemblée générale, qu'il exerce directement des fonctions de direction ou non ;
- un groupe familial, bien que détenant seulement une minorité du capital et des droits de vote, exerce une influence directe ou indirecte sur le management de l'entreprise.

Restant dans la logique de quête d'une meilleure cohésion, une entreprise familiale est définie comme « une entreprise sous contrôle individuel ou familial dont la majorité des dirigeants (il peut n'y en avoir qu'un) sont les membres de la même famille, qu'elle soit nucléaire ou élargie, que ces derniers y contrôlent la gestion effective et que ceux-ci ont une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération suivante » (Cadieux, 1999 : 11).

Cette deuxième définition retient particulièrement notre attention dans le cadre de ce travail dans la mesure où elle met explicitement en évidence trois aspects fondamentaux qui caractérisent l'univers des entreprises au Cameroun. Ces aspects concernent la prise en compte des entreprises sous contrôle individuel (représentant 89% des entreprises au Cameroun (INS, 2010), l'intégration de la famille élargie dans l'équipe dirigeante (résultant parfois des liens de mariage ou des parentés éloignées) et l'intention de transmission aux générations futures (l'entreprise garantissant souvent une stabilité et une prospérité durable de toute la famille).

Pour compléter cette définition, nous retenons qu'en contexte africain, une entreprise familiale est définie comme « *une unité chargée de produire et d'écouler sur le marché des biens et services, unité appartenant à des personnes liées par des liens de consanguinité directe ou indirecte usant de contrats non formalisés dont l'objectif prioritaire est l'obtention d'un profit minimum permettant la sécurisation du capital investi et la survie des membres de la famille.* » (Boungou Bazika, 2005 : 19).

Au Cameroun, elle est définie comme « *une entreprise dans laquelle les membres d'une même famille contrôlent l'activité ou le travail et participent activement à la direction, entretenant un lien durable entre famille et entreprise.* » (Tchankam, 2000 : 9).

---

<sup>1</sup> Une bonne revue de littérature de la diversité des définitions de l'entreprise familiale est donnée par les travaux d'Allouche et Amann (2000) et de Poulain-Rehm (2006).



De manière globale, l'on peut dire que la base de la définition des entreprises familiales repose sur l'étendue de l'engagement d'une famille dans le capital et/ou dans la gestion quotidienne de l'entreprise (Lambrecht & Pirnay, 2009), l'attachement aux traditions et aux valeurs culturelles familiales (Rahmani, 2019), sans délaissier le ferme désir de pérenniser l'entreprise au fil des générations (Handler, 1990).

Cependant, si les définitions de l'entreprise familiale sont marquées par leur diversifié et leur hétérogénéité, les chercheurs restent unanimes sur le caractère crucial et stratégique de leur transmission aux générations suivantes ; d'où la question de la succession.

Selon le Petit Larousse (1992), la succession est définie comme la transmission légale à des personnes vivantes, des biens et obligations d'une personne décédée. Sous l'angle juridique, elle est définie comme la transmission du patrimoine d'une personne défunte à une ou plusieurs personnes vivantes (Hubrecht, 1967).

Dans le fond, ces deux définitions mettent exclusivement l'accent sur l'aspect patrimonial et sur les cas de succession pour cause de décès, c'est à dire l'héritage. Pourtant, la succession en entreprise peut être analysée dans un sens de continuité et de pérennisation du patrimoine familial, sans nécessairement impliquer un transfert de propriété ou la logique d'héritage. Pour tenir compte de ces nuances, une succession est définie de manière plus large, comme un processus dynamique et d'ajustement des rôles et des fonctions entre le prédécesseur (propriétaire et/ou dirigeant) et le successeur (membre de sa famille) en vue de transférer à ce dernier non seulement les compétences de gestion (savoir), l'autorité, le pouvoir et le leadership, mais aussi la propriété de l'entreprise (Cadieux & Lorrain, 2002 : 5 ; Handler, 1990). Cette définition, non seulement met en évidence le caractère stratégique et dynamique de la succession, mais révèle également ses principales dimensions à savoir la dimension patrimoniale et la dimension managériale (Morris & al., 1997 ; Mouline, 2000).

Toutefois, au-delà d'une perception globale de la notion de succession, il est important de préciser que sa question revêt une grande portée juridique, surtout en ce qui concerne ses modalités. Or, ces modalités peuvent dépendre des lois, des textes réglementaires et des pratiques propres à chaque pays. C'est ainsi que nous allons nous pencher vers les réalités du contexte camerounais défini comme cadre notre d'étude.

## **1.2. Le contexte social camerounais en matière successorale**

Tel que nous venons de le spécifier, les questions liées aux phénomènes successoraux doivent être adaptées au contexte social, communautaire et juridique dans lequel l'on se situe. Dans le



cas du Cameroun, à côté de la grande diversité culturelle qui le caractérise, car comptant plus de 200 ethnies (Onana, 2004), le principal trait que nous relevons en matière successorale concerne la cohabitation et la prise en compte simultanée des juridictions moderne et traditionnelle.

En effet, dans la pratique camerounaise, en situation complexe, le recours à la fois aux règles du droit moderne (régies par le droit civil) et aux règles du droit traditionnel (régies par les coutumes) s'impose parfois aux juges (Timtchueng, 2011). En réalité, dans le fond, malgré cette cohabitation, les règles régissant ces deux juridictions sont parfois orientées vers des priorités différentes et les questions successorales ne sont pas souvent abordées selon un même point de vue. Si en droit moderne l'accent est plus porté sur les aspects patrimoniaux, dans la logique traditionnelle, en plus de l'aspect patrimonial, Timtchueng (2011) note que l'accent est également mis sur les responsabilités sociales et familiales du successeur. Dans ce contexte, le problème successoral devient une question de dignité et d'aptitude à assumer les charges découlant de la qualité de successeur ou d'héritier (Atangana-Malongue, 2006). De ce fait, le successeur assumera non seulement la responsabilité de chef de famille, mais il exercera en même temps, le rôle d'administrateur du patrimoine laissé par le défunt.

En situation d'entreprise, ces charges concernent aussi bien les aspects managériaux que les aspects patrimoniaux ; ces différents aspects n'étant pas souvent dissociés (Bayad & Barbot, 2002) même en contexte camerounais. Ainsi, le rôle du successeur sera d'assurer la gestion de l'entreprise transmise à la famille. Il ne s'agit donc, pas d'une reprise de propriété, mais d'une reprise par le successeur, de l'autorité et de l'« onction » du prédécesseur pour la perpétuation des valeurs, de la culture et du patrimoine familial à travers l'entreprise.

Au regard de ces enjeux, la légitimation du statut de successeur impliquerait alors un processus de reconnaissance qui pourrait en grande partie, dépendre des mécanismes d'accession de ce dernier à la tête de l'entreprise familiale.

## **2. Les enjeux des mécanismes d'accession d'un successeur sur l'implication des salariés**

L'acceptation d'un nouveau manager à la tête d'une entreprise n'est pas souvent systématique. Dans le cas des entreprises familiales, la validation par les salariés, des mécanismes ayant conduit à l'accession du successeur à la tête de l'entreprise reste une étape importante compte tenu des enjeux potentiels qu'ils peuvent présenter sur leur implication.



Avant d'analyser ces enjeux, il convient au préalable de préciser notre cadre de mobilisation du concept d'implication.

### **2.1. L'implication des salariés : une notion multidimensionnelle**

Les définitions de la notion d'implication se caractérisent par leur diversité et leur multiplicité. A ce sujet, Colle (2006 : 101) parle de « *mosaïque hétéroclite* ». Mais, loin de chercher à en faire une large revue de littérature, certains auteurs estiment que la notion d'implication est employée pour traduire un attachement psychologique, une identification (Meyssonnier, 2003 ; Mowday & al., 1979 ; Thévenet, 1992 ) ou un sentiment d'appartenance (Meyssonnier, 2003) du salarié à son organisation. Elle exprime une attitude qui décrit la relation entre l'employé et son organisation ou travail (Paillé, 2006). Elle renvoie également à une attitude qui reflète la convergence des buts et des valeurs propres de l'individu avec ceux de l'organisation (Mowday & al., 1982). En s'intéressant aux aspects comportementaux, la notion d'implication est analysée comme un processus qui pousse l'individu à s'engager ou à agir (Meyssonnier, 2003 ; Mowday & al., 1979) envers une cible précise. Ceci traduit le côté visible et effectif des actions de l'individu en rapport avec un objet (Colle, 2006).

Globalement, qu'il s'agisse de s'intéresser à une approche attitudinale ou comportementale, nous retenons que la notion d'implication met en évidence le lien psychologique qui rattache un salarié à tout élément ayant trait à son univers de travail.

Cependant, de par ses multiples définitions, l'on relève que le concept d'implication revêt un caractère multidimensionnel. Mais, dans ce travail, nous retenons l'approche tridimensionnelle proposée par Allen & Meyer (1990 ; 1991) et qui intègre d'ailleurs, implicitement ou explicitement, les dimensions proposées par d'autres auteurs (Kanter, 1968 ; Mowday & al., 1979 ; O'Reilly & Chatman, 1986 ; Porter & al., 1974). Ces trois dimensions se situent au plan affectif, normatif (ou conatif) et calculé (ou cognitif).

La dimension affective considère l'aspect émotionnel, c'est-à-dire le sentiment d'appartenance ou d'identification de l'individu à l'organisation, à ses buts et à ses valeurs, ainsi que le profond désir d'en rester membre (Allen & Meyer, 1990 ; 1991). La dimension normative (ou conative) quant à elle, correspond à un sentiment de loyauté et de fidélité et d'obligation de l'individu envers l'entreprise (Allen & Meyer, 1990 ; 1991 ; Meyer & Herscovitch, 2001). S'agissant de la dimension cognitive, elle revêt un caractère instrumental (Brasseur & Mzabi, 2004). Ici, l'implication de l'individu est déterminée en référence d'une



part, à la reconnaissance des sacrifices consentis comparés aux coûts d'un départ et d'autre part, au manque d'alternatives (Allen & Meyer, 1990 ; 1991).

Toutefois, il est possible d'envisager un lien entre les trois dimensions. En fait, l'implication de type normatif pourrait avec le temps, aboutir au renforcement d'un sentiment d'identité ou d'appartenance de l'individu à l'égard de l'objet considéré (Brasseur & Mzabi, 2004). De ce fait, il développera à la fois une implication de type normatif et de type affectif. Ceci peut d'ailleurs, être une réalité au sein des entreprises familiales, qui se caractérisent par une forte proximité, une fidélité et des reconnaissances mutuelles entre leurs différents membres. Par ailleurs, il peut être admis qu'à force de s'impliquer de manière calculée, le salarié pourrait finir par développer un sentiment de loyauté à l'égard de l'entreprise. Ainsi, son implication pourrait perdre son caractère cognitif pour revêtir un caractère plus normatif. En clair, cette possibilité d'interdépendance entre ces trois dimensions de l'implication justifient donc notre choix pour une approche multidimensionnelle.

Une fois présenté notre cadre d'analyse de la notion d'implication des salariés, nous nous intéressons à présent, à son lien potentiel avec les mécanismes d'accession d'un successeur à la tête de l'entreprise familiale.

## **2.2. Les mécanismes d'accession d'un successeur et implication des salariés: quel lien conceptuel ?**

A l'occasion d'une opération de succession, l'acceptation du successeur comme nouveau dirigeant constitue un élément essentiel de sa légitimité à la tête de l'entreprise (Barach & al., 1988). Mais, pour que cette légitimité lui soit accordée, il est important que son statut en tant que successeur soit également reconnu, c'est-à-dire qu'il soit perçu ou considéré comme l' élu. L'importance de la reconnaissance de son statut transparaît d'ailleurs dans la vision d'Accordo & Corcuff (1989), qui définissent la légitimité comme une autorité qui est acceptée, reconnue et justifiée. Il en est de même lorsqu'on définit la légitimité du dirigeant comme la reconnaissance (formelle ou informelle ; explicite ou implicite) par des parties prenantes internes et externes, de son droit à gouverner l'entreprise (Petit, 2009 ; Petit & Mari, 2009). Pourtant, la reconnaissance d'un successeur ou même d'un dirigeant peut dépendre de plusieurs éléments, en l'occurrence la manière dont il aura accédé à la tête de l'entreprise (Petit, 2009 ; Tsapi & Haman, 2017).



En rapport avec l'objet de cette recherche, l'observation des pratiques camerounaises nous permet de mettre en évidence quatre mécanismes les plus courants, d'accession d'un successeur à la tête de l'entreprise ou des affaires familiales.

Premièrement, l'accession d'un successeur à la tête de l'entreprise peut se faire grâce à sa désignation par le prédécesseur encore en vie ou déjà décédé (désignation testamentaire). En vertu de l'autorité qui peut être due à ce dernier, et des valeurs socioculturelles qui prévalent, sa volonté et son choix pourraient être traditionnellement légitimés par les salariés. Ceci permet d'ailleurs d'identifier la désignation par le prédécesseur comme une source importante de légitimité du successeur (Tsapi & Haman, 2017). Pour le cas spécifique de la désignation testamentaire, le choix du successeur pourrait également être accepté ; le caractère légal du testament conférant une légitimité rationnelle au sens de Weber (1971) et la volonté du défunt ayant un caractère sacré. Ceci s'inscrit dans la logique du respect de l'ordre divin qui est une des caractéristiques des pays africains en matière de deuil (Wanda, 2003).

Deuxièmement, en cas de décès brutal du prédécesseur sans avoir pris des dispositions pour la désignation du successeur, cette charge peut revenir aux instances de gouvernance, en l'occurrence le conseil de famille. Ceci est valable au niveau coutumier (Takam, 2014 ; Timtchueng, 2011). Cette charge est donc, généralement coordonnée par le chef de famille (Timtchueng, 2011). A cet effet, le choix du successeur peut être opéré sur la base des considérations d'ordre purement familial ou coutumier, indépendamment des capacités ou des compétences de celui qui est choisi. Néanmoins, concernant les salariés, ce mécanisme d'accession par désignation par les instances de gouvernance qui ont un caractère légitime présenterait une grande importance dans le gain de légitimité d'un dirigeant (Petit, 2009) ou d'un successeur (Pichard-Stamford, 2002 ; Tsapi & Haman, 2017).

Troisièmement, dans le souci de quête d'un consensus et d'une meilleure cohésion dans la famille et l'entreprise, l'accession du successeur peut également résulter d'un choix conjoint impliquant à la fois le prédécesseur et les instances de gouvernance. Si le prédécesseur est encore en vie, le choix du successeur pourrait se faire en conseil ou en assemblée familiale. Par contre, s'il est décédé sans avoir laissé de testament, son implication conjointe avec le conseil de famille pourrait se faire sous plusieurs formes (Timtchueng, 2011) : oralement (à travers des confidents qui peuvent être les chefs, les notables ou les grands amis) ; par simple écrit (sans mettre un accent particulier sur le caractère authentique du document écrit) ; par la remise d'un objet symbolique ou sacré au présumé héritier, avec consigne de le présenter au décès ; par l'association régulière du potentiel successeur à certaines activités sociales ou en



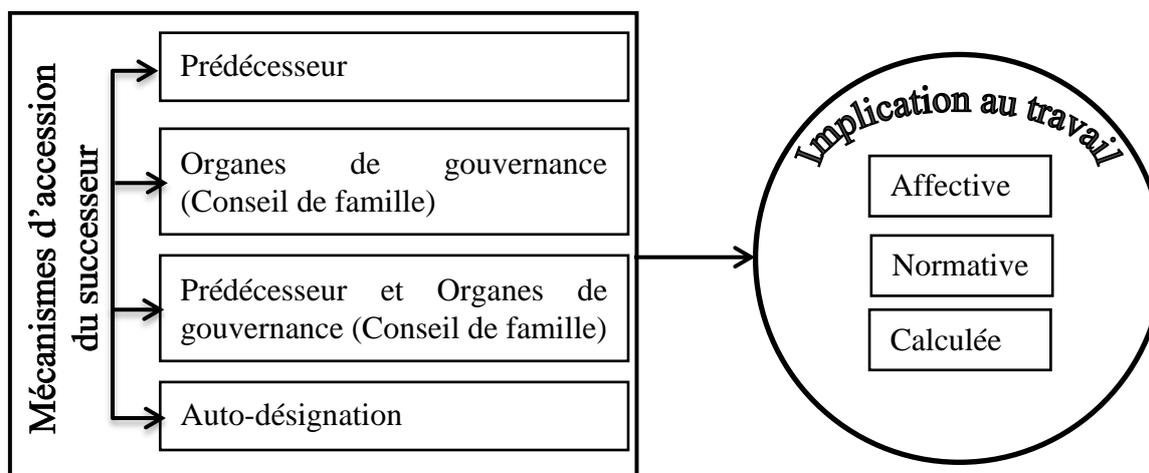
se faisant représenter par ce dernier à certaines manifestations ou certains rituels importants. Pour ce mode de désignation conjointe, l'on peut de prime abord, supposer que le gain de légitimité accordée au successeur pourrait être davantage élevé compte tenu de l'implication de deux entités qui sont tout autant légitimées par la famille et par les salariés.

Quatrièmement, à la suite du décès du prédécesseur (généralement le chef de famille ou le fondateur de l'entreprise), il est très courant de constater que certains, pour exercer leur droit d'aînesse ou leur autorité familiale, parviennent à s'auto-désigner successeur ou administrateurs des biens familiaux. N'ayant pas un statut formel, le successeur ayant accédé par ce mécanisme pourrait être victime d'un déficit de légitimité vis-à-vis des salariés. Toutefois, en l'absence d'un successeur désigné et en fonction de la situation de la famille ou de la nécessité d'avoir un leader à la tête de l'entreprise, une succession par auto-désignation pourrait être salutaire pour les salariés ou alors les laisser indifférents.

Au regard de ces quatre mécanismes d'accession du successeur, leur lien avec le niveau d'implication des salariés reste faiblement étudié à notre connaissance. Toutefois, par rapport à l'accession du successeur désigné par le prédécesseur, le gain de légitimité de ce dernier peut constituer un facteur de mobilisation et d'adhésion des salariés. Il en est de même pour la désignation par le conseil de famille, sous réserve d'une absence de conflits familiaux. Par contre, dans le cas d'une accession par auto-désignation et en cas de conflits familiaux, des actes de déstabilisation, de sabotage ou de désengagement peuvent être mis en place par certains salariés qui souhaiteraient manifester leur désaccord. Néanmoins, cet état de fait peut dépendre de la situation de l'entreprise et des choix qui se présentent aux salariés.

De manière globale, la question du lien entre les mécanismes d'accession du successeur et l'implication des salariés, nous amène dans le sens de Petit & Saguy (2011), qui trouvent que la légitimité fondée sur la désignation du dirigeant influence fortement la mobilisation des collaborateurs. Compte tenu de ce constat et de tout ce qui précède, nous émettons l'hypothèse de recherche suivante : *Les mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale influenceraient significativement le degré d'implication des salariés au travail.*

La formulation de cette hypothèse nous permet d'élaborer le modèle conceptuel suivant (Figure N°1) :

**Figure N°1 : Modèle conceptuel de recherche**

**Source : Auteur.**

Afin de vérifier cette hypothèse, nous menons une étude empirique auprès des PME familiales installées au Cameroun.

### 3. L'étude empirique

La formulation de notre hypothèse de recherche implique la mise en œuvre d'un protocole de vérification empirique dont les aspects essentiels concernent d'une part, notre démarche de collecte d'information et de leur analyse (1) et d'autre part, la présentation des résultats (2).

#### 3.1. Méthodologie de collecte et d'analyse des données

La présente étude est basée sur une démarche quantitative hypothético-déductive. Elle vise à tester l'hypothèse d'influence des mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale sur le degré d'implication des salariés au travail. A cet effet, notre cible est constituée des salariés des entreprises familiales basées au Cameroun, ayant connu au moins un transfert intergénérationnel. La collecte de données s'est faite à l'aide d'un questionnaire, suivant une technique d'échantillonnage aléatoire. A la fin du processus d'échantillonnage, 78 questionnaires exploitables sont retenus pour l'ensemble des analyses.

Concernant les outils d'analyse, l'Analyse en Composante Principale (ACP) nous a permis de réduire les items de mesure de l'implication sur les trois dimensions du modèle d'Allen et Meyer (1990 ; 1991). Pour la validation du modèle, nous nous sommes basées sur les critères classiques avec une rotation Varimax. Ces critères concernent les corrélations inter-items ( $r \geq 0.5$ ), l'indice KMO (qui doit tendre vers 1), le test de sphéricité de Bartlett au seuil de 5%, le pourcentage de la variance totale expliquée (minimum 60 % (Hair & al., 2010)) et les valeurs



propres supérieures à 1. Pour la fiabilité des mesures, nous avons retenu un Alpha de Cronbach au seuil de 0.8 recommandé pour les études confirmatoires (Evrard & al., 2003).

S'agissant du test de notre hypothèse de recherche, l'Analyse Multivariée de la Variance (MANOVA) nous a permis non seulement d'évaluer l'effet global des mécanismes d'accession du successeur sur l'implication des salariés, mais également d'en mesurer les effets partiels sur les trois dimensions (affective, normative et calculée) retenues. Pour ce faire, la variable explicative (Mécanismes d'accession du successeur) est codifiée en variable nominale, dont les modalités sont constituées des quatre mécanismes d'accession que nous avons identifiés. Pour la variable expliquée (Degré de d'implication des salariés), chacune des trois dimensions retenues est codifiée en variable d'échelle de type Likert. Enfin, les différents traitements ont été effectués l'aide du logiciel SPSS 20.0.

### 3.2. Résultats de la recherche

Les éléments de résultat que nous présentons ici, concernent d'une part, les ACP effectuées sur les trois dimensions de la variable implication des salariés, et d'autre part, le test de notre hypothèse de recherche.

Au niveau des ACP, la synthèse des résultats se présente dans le tableau suivant (Tableau N°1) :

**Tableau N°1 : Synthèse des résultats des ACP sur l'implication des salariés**

Dimensions retenues	Sphéricité de Bartlett (SB) et Indice KMO	Valeur propre	Pourcentage cumulée de la variance expliquée	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )
Implication affective	SB : p = 0,000 ; KMO = 0,820	3,633	72,658	0,911
Implication normative	SB : p = 0,000 ; KMO = 0,751	2,522	84,072	0,909
Implication calculée	SB : p = 0,000 ; KMO = 0,828	2,911	72,768	0,883

**Source : Auteur<sup>2</sup>.**

A travers les valeurs du tableau ci-dessus, nous validons les trois dimensions retenues étant donné que les différentes conditions de validité de l'ACP, définies précédemment, sont remplies.

Pour ce qui est des résultats du test d'hypothèse, les principaux tests contenus dans le tableau ci-dessous (Tableau N°2) nous montrent qu'il existe une différence très significative de moyenne d'implication des salariés selon les mécanismes d'accession du successeur à la tête de l'entreprise.

<sup>2</sup> Ces données proviennent d'une base des données ayant également été utilisée par le même auteur, Haman (2020).



**Tableau N°2: Résultats global du test multivarié (MANOVA)**

Tests multivariés <sup>a</sup>							
Effet		Valeur	F	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sig.	Eta au carré partiel
Mécanismes d'accession du successeur	Trace de Pillai	,265	2,386	9,000	222,000	,013	,088
	Lambda de Wilks	,745	2,508	9,000	175,380	,010	,094
	Trace de Hotelling	,330	2,592	9,000	212,000	,007	,099
	Plus grande racine de Roy	,289	7,121 <sup>c</sup>	3,000	74,000	,000	,224

**Source : Nos données d'enquêtes.**

Au regard de ce tableau, si la différence de moyenne d'implication est confirmée au niveau global, il n'en est pas le cas au niveau de chacune des trois dimensions de l'implication point de vue du tableau suivant (Tableau N°3) :

**Tableau N°3 : Résultat partiels sur les trois dimensions de l'implication**

Tests des effets inter-sujets							
Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	Eta au carré partiel
Mécanisme d'accession du successeur	Degré d'implication normative	6,553	3	2,184	2,327	,081	,086
	Degré d'implication calculée	7,528	3	2,509	2,712	,051	,099
	Degré d'implication affective	13,217	3	4,406	5,193	,003	,174

**Source : Nos données d'enquêtes.**

Ce tableau nous indique que la différence significative de moyenne observée se situe au niveau de la dimension affective de l'implication ( $F = 5,193$  ;  $p = 0,003$ ). Au niveau de ses dimensions calculée ( $F = 2,712$  ;  $p = 0,051$ ) et normative ( $F = 2,327$  ;  $p = 0,081$ ), cette différence ne semble pas significative, même si cette significativité pourrait être admise avec assez de prudence en ce qui concerne l'implication calculée ( $p = 0,051$  au seuil de 0,05).

Compte tenu de l'existence d'une différence significative observée sur l'implication affective et de la valeur très limite du niveau de significativité observé au niveau de l'implication calculée, il devient possible d'effectuer une analyse Post hoc sur ces deux dimensions. A cet effet, la valeur non significative du test de Levene contenu dans le tableau ci-dessous (Tableau 4), nous permet de valider l'hypothèse d'égalité des variances intra-groupes.

**Tableau N°4 : Résultats des tests de Levene MANOVA**

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene				
	F	ddl1	ddl2	Sig.
Degré d'implication normative des salariés	2,172	3	74	,098
Degré d'implication calculée des salariés	,946	3	74	,423
Degré d'implication affective des salariés	,656	3	74	,582

**Source : Nos données d'enquêtes.**

Compte tenu de ces valeurs, nous choisissons le test de comparaison multiple de Bonferroni. Ce choix se justifie par le fait que ce test, non seulement est adapté au nombre réduit de paires



de moyennes, mais également, il semble moins conservateur que le test de Scheffé. Ceci permettrait ainsi de réduire le risque d'erreur de type II, plus spécifiquement pour l'implication calculée. Les résultats des analyses Post hoc au niveau de la dimension affective, se présentent selon le tableau suivant :

**Tableau N°5 : Résultat des tests Post hoc sur l'implication affective**

Multiple Comparisons						
Dependent Variable	(I) Mécanismes d'accession à la tête de l'entreprise	(J) Mécanismes d'accession à la tête de l'entreprise	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Degré d'implication affective des salariés	Bonferroni	Par le prédécesseur	Par le CF/CA	,64	,272	,127
			Par prédécesseur + CF/CA	,93*	,326	,032
			Par auto-désignation	,90*	,303	,023
		Par le Conseil de famille (CF)/ Conseil d'administration (CA)	Par le prédécesseur	-,64	,272	,127
			Par prédécesseur + CF/CA	,29	,371	1,000
			Par auto-désignation	,26	,352	1,000
	Par prédécesseur + CF/CA	Par le prédécesseur	-,93*	,326	,032	
		Par le CF/CA	-,29	,371	1,000	
		Par auto-désignation	-,03	,394	1,000	
	Par auto-désignation	Par le prédécesseur	-,90*	,303	,023	
		Par le CF/CA	-,26	,352	1,000	
		Par prédécesseur + CF/CA	,03	,394	1,000	

CF = Conseil de Famille et CA = Conseil d'Administration

**Source : Nos données d'enquête.**

Le test de Bonferroni nous indique, qu'il existe une différence significative de moyenne d'implication affective des salariés entre la modalité « Par le prédécesseur » et la modalité « Par le prédécesseur et le Conseil de Famille/Conseil d'Administration » (soit une différence de moyenne = 0,93 ; p = 0,032). Cette différence de moyenne d'implication affective est également observée de manière plus significative entre la modalité « Par le prédécesseur » et la modalité « Par auto-désignation » (soit une différence de moyenne = 0,90 ; p = 0,023). Ces constats viennent ainsi, conforter la différence significative de moyenne d'implication affective observée dans le tableau N°3 ci-dessus.

Si nous nous intéressons spécifiquement à la différence d'implication affective observée entre la désignation par le prédécesseur d'une part et d'autre part, la désignation par le prédécesseur et le Conseil de Famille/Conseil d'Administration, un croisement (Tableau N°6) entre les mécanismes d'accession du successeur et la propriété de l'entreprise nous donne quelques précisions.

**Tableau N°6 : Tri croisé entre Mécanismes d'accèsion et Propriété de l'entreprise**

		Mécanismes d'accèsion du successeur à la tête de l'entreprise				Total
		Par le prédécesseur	Par le Conseil Famille ou d'Admin.	Par prédécesseur + CF/CA	Par auto-désignation	
Prédécesseur et la propriété de l'entreprise	Seul propriétaire	27	2	4	8	<b>41</b>
	Un des propriétaires	7	8	5	2	<b>22</b>
	Aucune réponse	6	6	1	2	<b>15</b>
Total		<b>40</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>78</b>

**Source : Nos données d'enquête.**

Les valeurs contenues dans ce tableau nous indiquent que la grande majorité des salariés provient des entreprises dont la propriété appartient en totalité au prédécesseur. Ceci nous permet d'estimer que les salariés pourraient souhaiter ne pas voir l'implication du conseil de famille/conseil d'administration dans la désignation du successeur, tant que ce privilège est supposé être du ressort exclusif du seul propriétaire de l'entreprise (le prédécesseur). Inversement, dans les entreprises où le prédécesseur n'est qu'un des propriétaires, les salariés n'apprécieraient pas son implication active (estimée ici, en valeur relative à  $7/22 = 31,81\%$  des cas) dans la désignation du successeur tant que ce privilège est supposé être du ressort du conseil de famille/conseil d'administration.

Concernant l'implication calculée, les résultats des analyses Post hoc se présentent selon le tableau suivant (Tableau N°7) :

**Tableau N°7 : Résultat des tests Post hoc sur l'implication calculée**

Multiple Comparisons						
Dependent Variable	(I) Mécanismes d'accèsion à la tête de l'entreprise	(J) Mécanismes d'accèsion à la tête de l'entreprise	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Degré d'implication calculée des salariés	Bonferroni	Par le prédécesseur	Par le CF/CA	-,27	,285	1,000
			Par prédécesseur + CF/CA	-,49	,340	,925
			Par auto-désignation	-,86*	,317	,050
		Par le Conseil de Famille (CF)/ Conseil d'Administration (CA)	Par le prédécesseur	,27	,285	1,000
			Par prédécesseur + CF/CA	-,22	,388	1,000
			Par auto-désignation	-,59	,367	,675
	Par prédécesseur + CF/CA	Par le prédécesseur	,49	,340	,925	
		Par le CF/CA	,22	,388	1,000	
		Par auto-désignation	-,37	,412	1,000	
	Par auto-désignation	Par le prédécesseur	,86*	,317	,050	
		Par le CF/CA	,59	,367	,675	
		Par prédécesseur + CF/CA	,37	,412	1,000	

CF = Conseil de Famille et CA = Conseil d'Administration

**Source : Nos données d'enquête.**

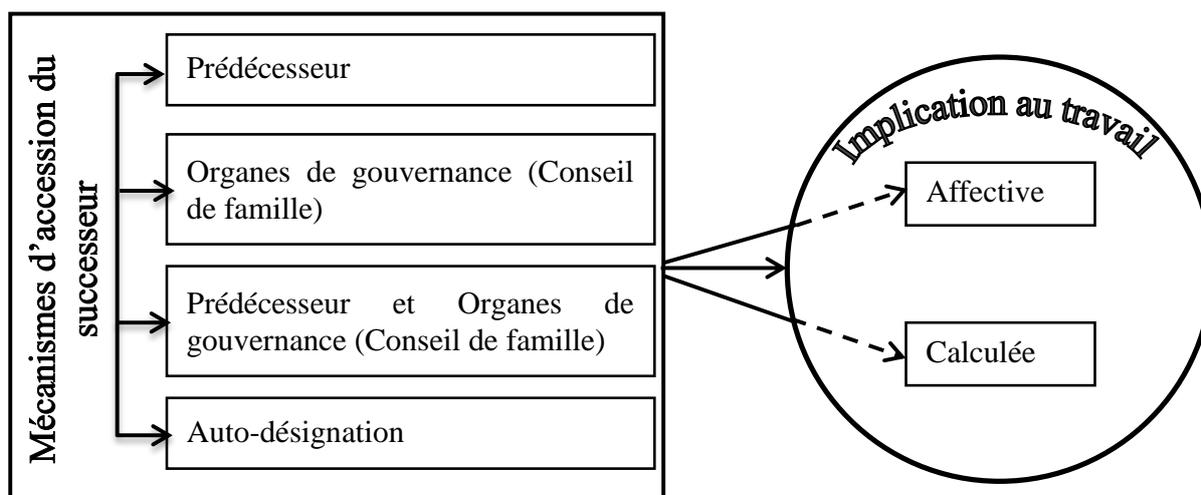
Au vue de ce tableau, le test de Bonferroni nous montre qu'il existe une différence significative de moyenne d'implication calculée entre la modalité « Par le prédécesseur » et la modalité « Par auto-désignation » (soit une différence négative de moyenne = 0,86 à  $p = 0,050$ ). Ceci permet donc d'atténuer nos réserves et notre prudence par rapport au niveau de significativité ( $p = 0,051$ ) observé dans le tableau N°3. Grâce à cette analyse Post hoc, nous pouvons admettre l'existence d'une différence significative de moyenne d'implication calculée des salariés selon que le successeur soit désigné par le prédécesseur ou qu'il se soit auto-désignation à la tête de l'entreprise.

Pour résumer, nos analyses nous indiquent au niveau global, qu'il existe une différence significative du niveau d'implication des salariés selon les mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale. Au niveau partiel, les résultats des tests des effets inter-sujets et des analyses Post hoc (Test de Bonferroni) nous montrent que les différences significatives observées au niveau global concernent spécifiquement les dimensions affective et calculée de l'implication.

Compte tenu de ces différents résultats, nous pouvons accepter notre hypothèse de recherche et confirmer que les mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale influencent significativement le degré d'implication des salariés au travail.

En référence à notre modèle conceptuel, nous pouvons donc élaborer le modèle empirique suivant (Figure N°2) :

**Figure N°2 : Mécanismes d'accession du successeur à l'implication des salariés**



Source : Auteur.



D'un point de vue théorique, l'interprétation des résultats nous permet de voir que plus la désignation du successeur à la tête de l'entreprise relève du pouvoir exclusif du prédécesseur, plus les salariés éprouvent une forte implication affective dans leur travail au sein de l'entreprise. En revanche, plus cette désignation s'éloigne du pouvoir exclusif du prédécesseur (c'est-à-dire tend vers l'auto-désignation), davantage les salariés s'impliquent de manière calculée au détriment d'un sentiment d'adhésion envers l'entreprise. Si nous nous référons aux travaux de Petit & Saguy (2011) qui montrent que la légitimité fondée sur la désignation d'un dirigeant a une influence sur la mobilisation des salariés, l'on peut admettre une certaine convergence des résultats. Cependant, si nous examinons les aspects de mobilisation des salariés évoqués par Petit & Saguy (2011), ils se rattachent essentiellement aux éléments qui rentrent dans la définition de l'implication affective des salariés. Ceci fait que leurs résultats ne disent rien sur les aspects qui concerneraient les dimensions calculée et normative de l'implication des salariés. De plus, nous émettons également une grande réserve quant à cette convergence dans la mesure où les résultats de Petit & Saguy (2011) portent sur les dirigeants en général et non spécifiquement sur les successeurs en situation de succession à la tête d'une entreprise familiale.

## Conclusion

L'objectif de ce travail était d'analyser l'influence des mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale sur le degré d'implication des salariés au travail. Il s'agissait de répondre à la question principale de savoir si le niveau d'implication des salariés au travail varie selon la manière dont le successeur a accédé à la tête de l'entreprise familiale. A cette fin, nous avons mené une étude empirique suivant une démarche hypothético-déductive à partir des données recueillies auprès des salariés travaillant dans les entreprises familiales situées au Cameroun. Au terme des analyses effectuées, les résultats nous montrent que les mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale ont une influence significative sur le degré d'implication des salariés au travail, en l'occurrence sur les dimensions affective et calculée de l'implication. Cette influence reste cependant, faible et non significative sur la dimension normative de l'implication.

De ces résultats, les implications managériales qui se dégagent nous amènent à considérer que dans les cas des entreprises familiales où le prédécesseur est propriétaire exclusif, il est très important pour les salariés, qu'il se charge personnellement du choix du successeur sans interférence avec un autre organe. De préférence, il serait surtout important que cette



désignation par le prédécesseur se fasse de son vivant et non après son décès (par testament) afin de limiter les conséquences parfois désastreuses d'une contestation du choix porté sur le successeur désigné. Il est également important que le prédécesseur, au cas où il serait encore en vie, puisse accompagner et soutenir le successeur choisi dans son intégration au sein de l'entreprise et dans l'exercice de ses fonctions.

En revanche, dans le cas où le prédécesseur n'est qu'un des propriétaires de l'entreprise, les salariés apprécieraient mieux que le choix du successeur soit laissé à l'appréciation des instances de gouvernance à savoir, le Conseil de Famille et/ou le Conseil d'Administration. Cette préférence peut s'expliquer dans la mesure où il est fondamental que les salariés n'aient pas l'impression que le choix du successeur ait été subjectivement imposé par le prédécesseur du fait de l'influence considérable que ce dernier pourrait avoir sur l'entreprise et même sur la famille.

Restant sur les implications managériales de ce travail, il est impératif de préciser que malgré une implication davantage affective qui penche en faveur d'une désignation du successeur par le prédécesseur, celle-ci n'est pas forcément exempte de tous risques. Ces risques peuvent être liés à la non intégration ou à la négligence de certains facteurs. Il s'agit notamment : de la dualité qui caractérise le système de règlement des affaires successorales (entre les juridictions moderne et traditionnelle) au Cameroun ; de la pratique de la polygamie qui donne parfois lieu à un nombre important de potentiels successeurs issus de ménages différents ; et les exigences liées au respect de la primogéniture (le droit d'aînesse) et de la masculinité (différence de valeur établie entre le sexe masculin et le sexe féminin). Tous ces facteurs interpellent sur la nécessité d'une forte implication des instances familiales ou des organes de gouvernance de l'entreprise dans le choix du successeur. Ce qui explique d'ailleurs, l'absence de différence significative d'implication des salariés entre une désignation du successeur par le prédécesseur et une désignation par les instances de gouvernance de l'entreprise.

Enfin, à côté d'une accession du successeur désigné par le prédécesseur ou par les instances de gouvernance de l'entreprise, la succession par auto-désignation se révèle comme les mécanismes d'accession le moins souhaitable pour les salariés. Ceci suppose qu'une succession accidentelle (pour cause de décès) est à éviter tant que cela est possible.

Cependant, par rapport à l'influence plutôt négative de l'accession par auto-désignation sur l'implication affective des salariés au profit d'une implication plutôt calculée, il est important d'émettre certaines réserves. En effet, si l'entreprise se trouve en difficulté et que le



successeur auto-désigné est jugé avoir les capacités requises pour la relever, ce dernier pourrait bénéficier du soutien et de l'adhésion des salariés selon la théorie du bon sens. Ce soutien et cette adhésion seraient obtenus dans l'espoir qu'il pourra parvenir à sauver l'entreprise et donc les emplois et éventuellement la survie de la famille (le personnel des entreprises familiales au Cameroun étant parfois constitué des salariés recrutés sur la base des critères des relations familiales (Kamdem & Fouda Ongodo, 2007) ou interpersonnelles (Nkakleu, 2002)). A l'inverse, s'il s'agit d'une entreprise qui se trouve en bonne situation, l'adhésion et l'implication des salariés ne pourraient être obtenues que si le successeur auto-désigné est le mieux en vue parmi l'ensemble des successeurs potentiels, ou alors s'il n'y a pas d'autre choix. Au mieux, la succession serait considérée comme un événement insignifiant selon la théorie du « bouc émissaire ». Cette considération sera alors marquée par une indifférence des salariés.

Dans tous les cas, même si le niveau d'implication affective et calculée des salariés peut varier selon les mécanismes par lesquels le successeur aura accédé à la tête de l'entreprise, leur sentiment de loyauté morale (implication normative) envers l'entreprise et la famille propriétaire reste une valeur constante.

Au-delà de toute prétention à une généralisation de nos résultats à l'ensemble des entreprises familiales au Cameroun et ailleurs, les réserves que nous venons d'émettre constituent les limites essentielles de ce travail. Néanmoins, ces limites nous permettent d'entrevoir quelques axes de recherche future. Ces axes concernent notamment, la prise en compte sous forme de variable de contrôle, des aspects liés à la primogéniture ou au sexe du successeur dans la valeur accordée aux mécanismes d'accession du successeur ; le sexe étant une variable déterminante lors de la phase de succession (Jouad & al., 2019). Il s'agit en effet, de se poser la question de savoir si l'influence des mécanismes d'accession du successeur sur l'implication des salariés pourrait varier selon le niveau d'intégration du droit d'aînesse et/ou du sexe du successeur.

En dépit des réserves que nous venons d'émettre quant à la considération de la valeur accordée aux différents mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale, cette recherche présente un grand intérêt. Au niveau théorique, au-delà de s'inscrire dans la continuité des travaux ayant une préoccupation centrale tournée vers la survie post-succession des entreprises familiales, ce travail s'intéresse à un aspect crucial de la vie de ces dernières, à savoir la désignation du successeur. Du côté managérial, ce travail met en évidence les enjeux liés à la préparation ou à la planification de la succession sur l'un des axes



fondamentaux du développement et de la performance de toute entreprise, à savoir la question de l'implication des salariés au travail. La désignation du successeur devant donc être considérée comme une composante intégrale du processus global de succession.

## REFERENCES :

- Accordo, A. & Corcuff, P. (1989), *La sociologie de Bourdieu-textes, choisis et commentés*, Le Mascaret, Bordeaux.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, p.1-18, The British Psychological Society.
- Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), p.61-89.
- Allouche, J. & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), mars, p. 33-79.
- Amara, M. Z. & Bietry, F. (2010). Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien. in Tidjani B. & Kamdem E., *Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques Organisationnelles*, éd. EMS, Management et Société.
- Aronoff, C.-E. (2001). Understanding family-business survival statistics. *Supply House Times*, juillet, p. 34-35.
- Atangana-Malongue, T. (2006). Le principe d'égalité en droit camerounais de la famille. *Revue internationale de droit comparé*, 58(3), p. 833-858.
- Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A. & Doochin, B.A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26 (2), p.49-56.
- Bayad, M. & Barbot, M.-C. (2002), *Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de la relation père-fille*, 6<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Octobre- HEC – Montréal, 30-31-1<sup>er</sup> novembre.
- Boungou Bazika, J.-C. (2005). Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine. *Revue internationale P.M.E.*, 18(3-4), p.11-30.
- Brasseur, M. & Mzabi, H. J. (2004). L'implication des salariés, clef de réussite du changement. *Humanisme et Entreprise*, 266, p.17-36.



Cadieux, L. (1999). La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes. *Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, p183*

Cadieux, L. & Lorrain, J. (2002), *Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs*, 6<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Octobre- HEC – Montréal, 17p.

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination. *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cezanne, Aix-Marseille III, 25 novembre.*

Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (2000), *Market, études et recherches en marketing*, Dunod, Paris.

Frimousse, S. (2013). Ethos méditerranéen et relation dirigeant/dirigé : honneur et légitimité. *@GRH, 1 (6)*, p. 13-43. DOI : 10.3917/grh.131.0013.

Graziani, M. (2015), *Légitimité du dirigeant et performances de l'entreprise*, Centre de Ressources en Economie et Gestion (CREG, Fiche n°1764).

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>ème</sup> éd., Pearson Prentice Hall International.

HAMAN, B. (2020). L'appartenance d'un successeur à la famille propriétaire de l'entreprise est-elle un gage d'implication des salariés au travail ?. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), p. 1124 – 1142. DOI :10.5281/zenodo.3822578.

Handler, W. C. & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms : The problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.

Handler, W.C. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1), p. 37-51.

Hubrecht, G. (1967), *Notion essentielles de droit civil*, septièmes édition revue, augmentée et mise à jour, Sirey.

INS, (2010), *Profil de l'entrepreneur camerounais*, Rapport Principal du Recensement Général des Entreprises (RGE, 2009), 3<sup>e</sup> Partie.

Jouad, A., Moufdi, A. & Mansouri, A. (2019). La succession familiale : le genre trouve encore de place ! *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2 : 2) Avril, p : 442- 455.

Kamdem, E. & Fouda Ongodo, M. (2007). Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique. *Gestion 2000*, janvier-février.



- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization : a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), p.499-517.
- Koffi, V. & Lorrain, J. (2005). L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales. *Revue internationale PME*, 18(3-4), pp.73-92.
- Koutouzi, F. (2007), *La gouvernance d'entreprise dans les pme en Afrique subsaharienne : Une évaluation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise en zone CEMAC*, 4<sup>ème</sup> Colloque de l'association IDEAL, Université Catholique de Lille, samedi 03 novembre, p.22.
- Lahmouz, K. & Duyck, J.-Y. (2008), *Le stress professionnel, l'implication organisationnelle et l'auto-efficacité : cas d'une restructuration – les apports d'une étude quantitative*, Actes du congrès de l'AGRH, Dakar (Sénégal), du 9 au 12 novembre.
- Lambrecht, J. & Pirnay, F. (2009), *L'harmonie entre l'entreprise la famille et l'individu. La clef de la longévité*, Etude commandée par l'Institut de l'Entreprise Familiale, Bruxelles-Liège, Juin.
- Le Petit Larousse Illustré (1992), éd. Larousse, Paris.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyssonnier, R. (2003), *La gestion des formes d'attachement des salariés à leur entreprise*, 14<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Grenoble, 20-22 novembre, Centre d'Etudes et de recherche sur les organisations et la gestion, W.P., 672, Décembre.
- Morris, M.-H., Williams, R.-O., Allen, J.-A. & Avila, R.-A. (1997). Correlates of Success in Family Business in Transition. *Journal of Business Venturing*, 12(5), p. 385-401.
- Mouline, J.P. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée. *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (1), pp.197-222.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1982), *Employee-Organisation linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York, Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- NKakleu, R. (2002), *Peut-on parler de délégation dans les PME camerounaises ?*, Actes du CIFPME, Montréal, 19p.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J.J. (1986). Organizational commitment and psychology attachment : the effect of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), p.492-499.
- Onana, J.B. (2004). Cameroun : le sport contre les ethnies. *Revue Outre-Terre*, 8, mars, p. 69-77.



OSEO bdpme. (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'OSEO bdpme*, Direction des études, Réf. 6903-02, pp.68.

Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 56, 139–149.

Petit, V. (2009), *Equipes dirigeantes, une légitimité à reconstruire ?*, Conférence EDHEC Leadership & Corporate Governance Research Centre, 17 juin.

Petit, V. & Mari, I. (2009), *La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise*, EDHEC Business School, Leadership & Corporate Governance Research Centre, janvier, 40p.

Petit, V. & Saguy, R. (2011), *Les dirigeants légitimes font des collaborateurs mobilisés !*, EDHEC Leadership & Corporate Governance Research Centre, septembre.

Picard, C. & Thèvenard-Puthod, C. (2004). La reprise de l'entreprise artisanale : spécificité du processus et condition de sa réussite. *Revue internationale P.M.E.*, 17(2), p.93-121.

Pichard-Stamford, J-P. (2002). La légitimité du dirigeant. in Caby, J. & Hirigoyen, G. (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Edition Economica Paris.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V.. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), p.603-609.

Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219, Mars, p.77- 88.

Rahmani, H. (2019). Diversité de l'équipe de direction et orientation entrepreneuriale dans l'entreprise familiale Proposition d'un modèle théorique. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 11(4 :3), décembre, p : 458 – 475.

Tajer, A., Jirari, S., & Rigar, S.M. (2019). La transmission des entreprises familiales : formes et processus. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2 :2), avril, p : 472- 493.

Takam, D. (2014). Regard sur le droit des successions au Cameroun. *Revue Scientifique Juridis Périodique*, 97, Janvier-Février-Mars.

Tchankam, J.P. (2000), *L'entreprise familiale au Cameroun*, Cahier de recherche du CREF, 2000-05.

Thévenet, M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

Timtchueng, M. (2011). Le droit camerounais des successions dépouillé des conceptions civilistes. *Revue Générale de Droit*, 41(2), p.531-563.



Tsapi, V. & Haman, B. (2017). Les sources de légitimité d'un successeur à la tête d'une entreprise familiales : le point de vue de trois successeurs au Cameroun. *Revue Economie et Gestion des Organisations*, 4 (1), Janvier, p.66-90.

Wanda, H. (2003). Analyse diachronique du système de gestion des micro-entreprises informelles en milieu urbain africain : le cas du Cameroun. *Gestion 2000*, 5, P.101-122.

Weber, M. (1971), *Les catégories de société*, Economie et société, Pocket, Paris.