

L'appartenance d'un successeur à la famille propriétaire de l'entreprise est-elle un gage d'implication des salariés au travail ?

Is a successor belonging to the family that owns the company a guarantee of the employees' work commitment?

HAMAN Bernard

Enseignant chercheur en Management et Stratégie

Saint Jérôme Management Sciences and Business School

Institut Universitaire Catholique Saint-Jérôme de Douala (Cameroun)

Centre d'Innovation et de Recherche Pluridisciplinaire (CIREP)

Douala (Cameroun)

hab.erman@yahoo.fr

Date de soumission : 29/03/2020

Date d'acceptation : 12/05/2020

Pour citer cet article :

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 «Volume 3 : Numéro 2» pp : 1124 - 1142

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3822578>

Résumé

Lorsqu'arrive la question de la succession, le problème de l'origine familiale et des liens familiaux du successeur devient la préoccupation centrale. Ce problème conditionne non seulement le choix du successeur, mais également sa légitimité à la tête de la famille. Au regard de cette réalité et nous plaçant en situation d'entreprise, l'objectif de cet article est de nous interroger sur le niveau de considération de l'appartenance familiale du successeur par les salariés en lien avec leur degré d'implication au travail. A l'issue d'une enquête quantitative menée auprès de 78 salariés des entreprises familiales installées au Cameroun, il ressort que le degré d'appartenance du successeur à la famille propriétaire de l'entreprise n'a pas d'influence significative sur le niveau d'implication des salariés au travail. Ce résultat pose donc un dilemme qui nous amène à nous questionner sur le niveau d'équilibre à estimer dans la considération du caractère familial, régional ou tribal des recrutements au sein des entreprises familiales et qui soit susceptible d'assurer le maintien ou l'amélioration du niveau d'implication des salariés à l'issue d'une opération de succession managériale.

Mots clés : Entreprise familiale ; Succession ; Appartenance familiale ; Légitimité ; Implication des salariés.

Abstract

When the question of succession is posed, the problem of family origin and family ties of the successor becomes the critical concern. This problem affects not only the choice of the successor, but also his legitimacy at the head of the family. Given this reality and placing us in a business context, the purpose of this article is to assess the extent to employees' consideration of the family belonging of the successor influences their commitment in the workplace. Following a quantitative survey of 78 employees of family businesses established in Cameroon, it appears that, a successor belonging to the family owning the business has no significant influence on the level of employees' work commitment. These results pose a dilemma which leads us to question the level of balance to be estimated in the consideration of the family, regional or tribal nature of recruitments within family businesses and which is likely to ensure the maintenance or improvement of the level of employee commitment after a managerial succession operation.

Keywords: Family business ; Succession ; Family belonging ; Legitimacy ; Employee commitment.

Introduction

La question de transmission ou de succession est fondamentalement mise en évidence dans le souci de pérennisation du patrimoine familial au sein de la famille. En situation d'entreprise, cette question intègre les aspects managériaux en plus des aspects patrimoniaux, bien que ces deux aspects soient étroitement liés (Bayad & Barbot, 2002).

Au regard du cadre africain en général, la succession intègre naturellement une logique de remplacement du prédécesseur. Il s'agit souvent de trouver un successeur unique (l'héritier) devant se substituer au prédécesseur et qui doit être en mesure de continuer à exercer les fonctions sociales du prédécesseur à l'égard de toute la famille (Timtchueng, 2011). Cette réalité pose ainsi, des exigences en termes d'appartenance familiale du successeur, c'est-à-dire la nature et le degré de son lien avec la famille. C'est d'ailleurs dans ce cadre qu'il est constaté la tendance des dirigeants propriétaires d'entreprises à désigner comme repreneur-successeur, un membre de la famille, en particulier l'un de leurs descendants (Jouad & al., 2019).

Cependant, si satisfaire à ces exigences semble évident dans le cadre d'une succession purement familiale, il n'en est pas forcément le cas lorsqu'il s'agit d'une succession en situation d'entreprise, qui implique des contraintes de compétence et de performance. Cette absence d'évidence reste surtout liée à l'une des principales caractéristiques de l'entreprise familiale, qui est l'entremêlement des contraintes émotionnelle et de rationalité (El Hadri, 2017).

En effet, une entreprise peut être transmise à un héritier naturel, à un membre de la famille proche ou éloignée, à un gestionnaire ou un professionnel non membre de la famille (Deschamps, 2000 ; Robichaud & Davel, 2006). Or, dans un contexte où les valeurs culturelles et les guerres tribales sont fortement considérées, le problème de l'appartenance familiale du successeur soulève une question d'honneur familial au détriment de la pérennité de l'entreprise. Cette appartenance deviendrait donc une base indéniable de légitimité du successeur à la tête de l'entreprise. Tenant compte des considérations d'ordre familial, tribal ou régional dans les recrutements au sein des entreprises familiales, il devient important de s'interroger sur la place de l'appartenance familiale du successeur sur l'avenir de l'entreprise.

A ce sujet, il est relevé que le problème de la succession est avant tout un problème humain qui met en œuvre certaines résistances (Mouline, 2000). Ces résistances peuvent être dues au rejet du successeur comme dirigeant à la tête de l'entreprise. Or, l'acceptation du successeur constitue un élément essentiel qui lui confère une légitimité nécessaire pour son leadership (Barach, et al., 1988). A ce sujet, il est également relevé que la légitimité du dirigeant peut avoir un impact sur

la mobilisation (Petit & Saguy, 2011), l'adhésion, l'engagement (Petit & Mari, 2009) et l'implication des salariés (Frimousse, 2013) au sein de l'entreprise.

L'appartenance familiale du successeur étant identifiée comme une source importante de sa légitimité à la tête de l'entreprise familiale (Tsapi & Haman, 2017), la problématique centrale de ce travail s'inscrit donc dans la question principale suivante : **L'appartenance familiale du successeur a-t-elle une influence sur le degré d'implication des salariés au travail après une phase de succession managériale ?**

A travers une démarche quantitative et hypothético-déductive, nous tentons dans ce travail, d'apporter une réponse à cette question. A cet effet, nous précisons d'abord notre cadre conceptuel portant sur les rapprochements théorique pouvant être établis entre le problème de l'appartenance familiale du successeur et les aspects liés à l'implication des salariés au travail (1). Ensuite, nous présentons notre démarche méthodologique, ainsi que nos résultats (2).

1. L'appartenance familiale du successeur et l'implication des salariés : quels enjeux ?

Les enjeux liés à l'implication des salariés pourront être plus importants suite à une opération de succession à la tête d'une entreprise familiale. Afin de mieux nous situer sur ces enjeux, nous précisons quelques aspects théoriques relatifs à la notion de succession au sein des entreprises familiales (1). Ensuite, nous analysons les enjeux liés à l'appartenance familiale du successeur (2), puis le lien entre cette dernière et l'implication des salariés au travail (3).

1.1. La succession dans la dynamique des entreprises familiales

La transmission, la succession ou tout au moins l'intention de transmission, font partie de la définition même de l'entreprise familiale. En fait, cette dernière a suscité un grand intérêt des chercheurs. Au regard de leur complexité et de leur hétérogénéité, les définitions de l'entreprise familiale peuvent être regroupées selon trois axes (Richomme-Huet, 2008). Le premier axe considère les entreprises familiales comme celles qui sont contrôlées et dirigées majoritairement par une même famille. Le deuxième axe propose une approche systémique en considérant la famille comme un sous-système interdépendant faisant partie du système « entreprise familiale ». Le troisième axe définit une entreprise comme familiale à condition qu'il existe au moins une génération pour ce qui est de la propriété. A travers ces trois axes, sans faire une revue de littérature sur la définition de l'entreprise familiale, cette dernière est définie selon l'étendue de l'engagement d'une famille dans le capital et/ou dans la gestion quotidienne (Lambrecht &

Pirnay, 2009). Au Cameroun¹, l'entreprise familiale 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).

Au-delà de la quête d'une définition universelle de l'entreprise familiale, les chercheurs semblent néanmoins s'accorder sur la reconnaissance du caractère crucial des opérations de transmission/succession auxquelles aucune entreprise familiale viable ne saurait se soustraire.

Dans le domaine de la recherche, plusieurs travaux portant sur la succession ont vu le jour, même si certains se rapportent à des concepts qui lui sont parfois assimilables, tels que la transmission ou le repreneuriat². Mais pour le cas de cette recherche, nous nous intéressons à la succession, c'est-à-dire à la transmission-continuité (Mellerio, 2009).

A cet effet, retenant une vision plus large du concept, la succession est définie 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 ; Handler, 1990).

A travers cette définition, il apparaît que la succession constitue un acte de gestion qui s'inscrit dans la dynamique des entreprises familiales (Mouline, 2000). Cette définition souligne également que la succession peut porter soit sur l'aspect patrimonial, soit sur l'aspect managérial, bien que les deux aspects soient étroitement liés (Bayad & Barbot, 2002). Le lien entre ces deux aspects est d'ailleurs, bien observable en contexte camerounais.

En fait, dans ce contexte, l'entreprise est souvent transmise à la famille (dimension patrimoniale) et sa gestion est confiée au successeur (dimension managériale). Par ce transfert managérial, le successeur est supposé recevoir l'onction du prédécesseur pour assurer la continuité et perpétuer les valeurs et le patrimoine familial à travers l'entreprise.

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous intéressons principalement à l'aspect managérial, qui met en évidence la dimension humaine de la succession. A ce niveau, les exigences en matière de compétence sont déterminantes pour la continuité de l'entreprise. Ainsi, la désignation du successeur peut ne plus seulement porter sur l'héritier naturel, mais également sur un manager externe à la famille. Or, pour les salariés, cette désignation peut engendrer un

¹ Le Cameroun étant le cadre empirique de ce travail.

² Pour une meilleure compréhension, les travaux de Picard & Thèvenard-Puthod (2004) et de Mellerio (2009) apportent des précisions sur les nuances susceptibles d'être apportées entre les notions de succession, de transmission et de repreneuriat.

problème de légitimité par rapport à l'appartenance familiale du successeur, c'est-à-dire son lien avec la famille propriétaire ou dirigeante de l'entreprise.

1.2. L'appartenance familiale, un facteur de légitimité du successeur

A l'occasion d'une succession managériale, la justification d'une légitimité pour le successeur est avant tout une exigence humaine. Cette exigence s'explique dans la mesure où le successeur est appelé à siéger à la tête d'un corps qu'il n'a pas constitué (Cullière, 2003). Pour les salariés, le problème de légitimité du successeur pourrait donc s'analyser selon leurs attentes au vue des risques potentiels que présentent les actions ou les comportements futurs et incertains du nouveau boss. Au plan individuel, la légitimité poserait alors un problème de reconnaissance (French & Raven, 1959 ; Petit & Mari, 2009), d'acceptabilité, de crédibilité (Sathe, 1985), ou encore de confiance (Barach, al., 1988 ; Plante & Grisé, 2005) accordée au successeur dans l'exercice de ses nouvelles fonctions. Ainsi, nous traitons la légitimité ici, dans une perspective d'acceptation sociale et morale du successeur (Cullière, 2003 ; Petit, 2009) et, comme le droit qui lui est conféré par les salariés pour diriger l'entreprise (Bayad & Barbot, 2002 ; Graziani, 2015 ; Koffi & Lorrain, 2005). Ceci se traduirait alors comme le consentement donné par les salariés au successeur pour diriger l'entreprise.

Vu sous cet angle, la légitimité est définie comme une autorité qui est acceptée, reconnue et justifiée (Accordo & Corcuff, 1989). Insistant sur l'aspect reconnaissance, la légitimité du dirigeant est définie comme la reconnaissance (formelle ou informelle ; explicite ou implicite) par des parties prenantes internes et externes, de son droit à gouverner l'entreprise : cette reconnaissance s'appuie sur la croyance desdites parties prenantes dans la validité du pouvoir du dirigeant au regard de valeurs et de normes partagées à propos de la direction d'entreprise (Petit, 2009 ; Petit & Boulocher, 2009 ; Petit & Mari, 2009).

L'intérêt de ces deux définitions dans ce travail tient au fait qu'elles insistent davantage sur la reconnaissance du statut du successeur à la tête de l'entreprise familiale. Pour les membres de la famille, cette reconnaissance est soutenue par l'idée selon laquelle l'entreprise et sa gestion, resteront au sein de la famille ; d'où la question de l'appartenance familiale du successeur.

En effet, dans le contexte camerounais, les problèmes de succession sont bien délicats du fait de la prise en compte simultanée des exigences des juridictions modernes et traditionnelles (ou coutumières) en matière successorales. Au niveau coutumier, le problème fondamental est parfois de savoir si le successeur désigné fait même partie de la famille (proche ou élargie).

En réalité, si l'on considère le caractère familial des recrutements au sein des entreprises familiales, les salariés pourraient être tentés de faire passer l'honneur familial au-dessus de la croissance de l'entreprise. Cette logique serait alors motivée par la valeur attribuée à la fonction successorale, qui s'analyse comme un mécanisme de remplacement d'un chef de famille (Timtchueng, 2011). Dans cette condition, il ne sera donc pas question de confier la stabilité des liens familiaux, l'avenir et l'espoir de toute la famille, voire de toute une communauté, à un individu qui n'a aucun lien avec la famille.

Par rapport à la légitimité, l'appartenance familiale pose donc un problème de validation de l'identité du successeur au regard de multiples considérations d'ordre socio-culturel. Ces considérations sont d'ailleurs, marquées par l'identité culturelle des entreprises familiales, définie par leur attachement aux valeurs traditionnelles (Rahmani, 2019).

Toutefois, pour les salariés non membres de la famille, la question de l'appartenance familiale du successeur peut être analysée autrement. Le fait d'être simplement perçu comme un héritier naturel, par filiation, pourrait, constituer un frein à la légitimité du successeur (Culière, 2003 ; Koffi & Lorrain, 2005 ; Mouline, 2000).

Face à cette controverse, nous nous demandons si l'appartenance du successeur à la famille (proche ou élargie) propriétaire de l'entreprise suffit à garantir la mobilisation et l'adhésion sociale des salariés. Ceci pose alors la question de l'implication des salariés au travail.

1.3. L'appartenance familiale du successeur et l'implication des salariés : un rapprochement théorique

Les travaux qui mettent en relation la légitimité du dirigeant et l'implication des salariés ne sont pas très répandus à notre connaissance, surtout lorsqu'on s'intéresse aux aspects spécifiques de cette légitimité. Mais avant de nous pencher sur cette question, il est judicieux de préciser ici, le cadre d'analyse du concept d'implication des salariés.

En effet, malgré la multitude des travaux consacrés à la notion d'implication des salariés, sa problématique reste et demeure importante, voire fondamentale dans l'analyse de la performance des entreprises. D'un point de vue conceptuel, sans chercher à nous étendre sur la diversité et la multiplicité de ses définitions, nous relevons que la notion d'implication renvoie globalement au lien psychologique qui rattache un individu à un objet précis, qui peut être son organisation, son travail ou tout autre élément ayant trait à son environnement de travail. Dans ce sens, la notion d'implication traduit les rapports d'ordre cognitif ou affectif qui lient un employé à son univers de travail (Neveu, 1991). Sous l'angle attitudinal, l'implication est employée pour traduire un

sentiment d'appartenance (Meyssonnier, 2003), une identification ou un attachement psychologique (Meyssonnier, 2003 ; Mowday, et al., 1979 ; Thévenet, 1992) du salarié à son organisation ou aux éléments qui la composent. Par contre, au niveau comportemental, elle est appréhendée comme un processus qui pousse l'individu vers un engagement ou vers une action (Meyssonnier, 2003 ; Mowday, et al., 1979) en rapport avec un objet précis.

Toutefois, qu'il s'agisse de sa nature attitudinale ou comportementale, l'implication revêt un caractère multidimensionnel. Parmi ces dimensions, l'on peut relever la continuité, la cohésion, le contrôle (Kanter, 1968), la soumission, l'identification, l'intériorisation (O'Reilly & Chatman, 1986), les dimensions affective, normative, cognitive ou calculée (Allen & Meyer, 1990 ; 1991 ; Mowday, et al., 1979 ; Thévenet, 1990).

Dans le fond, il est néanmoins important de relever que les différentes dimensions se rapprochent fondamentalement de celles proposées et popularisées par Allen et Meyer (1990 ; 1991) à savoir, les dimensions affective, normative et calculée (ou cognitives). C'est d'ailleurs, ces trois dimensions que nous retenons dans le cadre de ce travail.

Revenant à la question du lien pouvant s'établir entre l'appartenance familiale du successeur et l'implication des salariés, cette première variable est identifiée comme une source importante de légitimité d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale (Tsapi & Haman, 2017). Par rapport à la dynamique des entreprises familiales, il est relevé une influence négative de l'obtention du contrôle par héritage sur leur croissance, leur performance (Perez-Gonzalez, 2002), leur efficacité (Bach, 2009) ou leur rentabilité (Colot, 2006). A l'inverse, certains travaux ont montré que la performance des entreprises familiales dirigées par les héritiers était similaire, voire meilleure que celle des entreprises dirigées par le fondateur ou par un successeur non membre de la famille (Anderson & Reeb, 2003 ; Lin & Li, 2004).

En marge de ces résultats mitigés, nous admettons que l'identité du successeur pourrait revêtir une grande importance aux yeux des salariés si l'on considère l'intensité des liens familiaux ou des affinités que partagent les employés au sein des entreprises familiales. A ce sujet, l'observation des réalités camerounaises nous fait remarquer que les recrutements au sein des entreprises en général, ont un caractère familial, clanique, tribal ou même régional. De ce fait, à défaut des liens familiaux, tribaux ou régionaux, les salariés ont souvent des liens forts d'amitié. Dans ces circonstances, la considération de l'identité familiale du successeur devient en premier lieu, une question d'honneur et de fierté. En second lieu, la valeur accordée à l'identité familiale du successeur poserait un problème d'assurance et de sécurité liée aux craintes des salariés d'être évincés par l'arrivée de nouvelles personnes appartenant au cercle familial, tribal ou régional

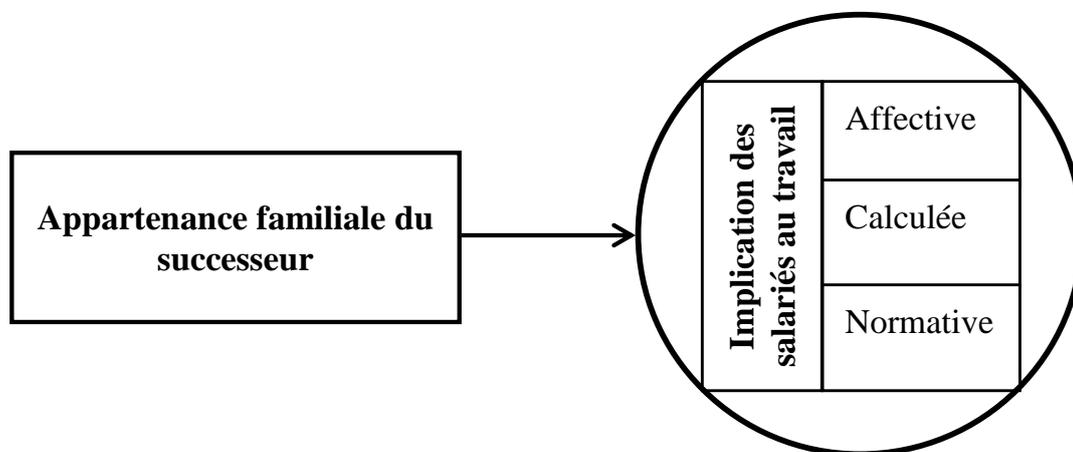
distinct de celui auquel appartient la propriété de l'entreprise. Prenant en compte ces deux aspects, la légitimité attribuée à l'appartenance familiale du successeur pourrait constituer un facteur important de motivation, de mobilisation, d'adhésion, d'engagement et donc d'implication des salariés.

Sous cet angle, l'implication des salariés pourrait premièrement être rattaché à un sentiment de fierté dû au plaisir de savoir qu'ils sont toujours en train de soutenir un des leurs et de servir les intérêts de la famille. Deuxièmement, elle pourrait être attribuée à la confiance faite au prédécesseur et à la fidélité qui lui est due, ainsi qu'à sa famille. Troisièmement, elle pourrait provenir du sentiment de stabilité liée à leur plan de carrière ; l'entreprise continuant d'être entre les mains de la famille. Au vue de toutes ces considérations, la transmission de l'entreprise dans le cadre familial serait alors de nature à pouvoir assurer un fort engagement des employés et des membres de la famille (Allouche & Amann, 1998).

En revanche, la non-appartenance du successeur à la famille (au sens large) propriétaire de l'entreprise pourrait entraîner son rejet par les salariés, surtout ceux qui sont membres de la famille. A défaut d'un rejet, l'implication des salariés pourrait basculer de son caractère affectif vers une implication beaucoup plus normative ou cognitive. Ceci prendrait alors un caractère d'opportunisme (par manque de choix) ou de devoir (par loyauté, fidélité ou solidarité) envers le prédécesseur ou sa famille. Cette mise en évidence nous conduit donc à émettre l'hypothèse de recherche suivante : **L'appartenance du successeur à la famille propriétaire de l'entreprise aurait une influence sur le degré d'implication des salariés au travail.**

De cette hypothèse et tenant compte du modèle tridimensionnel de l'implication, retenu dans le cadre de ce travail, notre modèle conceptuel se présente selon le schéma (Figure N°1) suivant :

Figure N°1: Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteur.

Afin de vérifier notre hypothèse de recherche, nous menons une étude empirique dont nous présentons la démarche d'ensemble dans les lignes qui suivent.

2. Démarche méthodologique d'ensemble

De manière globale, nous précisons que cette recherche est basée sur une démarche quantitative et hypothético-déductive. Les autres aspects méthodologiques concernent d'une part, notre protocole de collecte et d'analyse des données recueillies (1) et d'autre part, la présentation de nos résultats (2).

2.1. Collecte des données et outils d'analyse

Les données ayant fait l'objet d'analyse dans la présente recherche sont collectées auprès des salariés des entreprises installées au Cameroun. Notre population mère est constituée de l'ensemble des entreprises à caractère familial, ayant déjà fait l'objet d'au moins une transmission ou une succession intergénérationnelle en dehors de tout cas de cession. Ainsi, les entreprises n'ayant pas un caractère familial et n'ayant pas connu au moins une transmission ne font pas partie de notre population d'étude. Du fait de l'absence de bases de données sur ces entreprises au Cameroun, nous avons eu recours à la méthode boule de neige. A l'issue du processus d'échantillonnage, nous avons obtenu 78 questionnaires exploitables.

Concernant les outils d'analyse, les traitements effectués sont faits grâce au logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 20.0 pour Windows. Pour les tests statistiques, nous avons eu recours à l'analyse en composante principale (ACP), l'analyse de la variance multivariée (MANOVA) et l'analyse de la variance univariée (ANOVA).

L'ACP a été effectuée sur les items de mesure de l'échelle tridimensionnelle d'implication d'Allen & Meyer (1990, 1991). L'analyse MANOVA nous a permis d'évaluer l'effet global de l'appartenance familiale du successeur simultanément sur les trois dimensions de l'implication des salariés. Le recours à l'ANOVA (à 1 facteur) a visé à tester l'influence de l'appartenance familiale du successeur sur les trois dimensions (affective, normative et calculée) de l'implication, prises séparément. En réalité, le test de MANOVA et l'ANOVA sont utilisés en même temps pour limiter l'erreur de type I ou de type II.

2.2. Résultats de la recherche

Les concepts mis en relation dans ce travail concernent l'appartenance familiale du successeur (variable explicative) et le degré d'implication des salariés au travail (variable expliquée). L'appartenance familiale est opérationnalisée en variable nominale unidimensionnelle à trois modalités : Famille proche, Famille élargie et Pas de lien familial. S'agissant de l'implication des salariés, nous avons choisi d'adapter le modèle tridimensionnel de Allen & Meyer (1990, 1991) dans la logique de travail au sein de l'entreprise. Ainsi, au-delà des items du modèle initial, la prise en compte simultanée de deux objets d'implication (le travail et l'organisation) et des réalités camerounaises, nous a conduit à reformuler certains items et à ajouter d'autres items à partir de l'échelle d'engagement au travail de Kanungo (1982). Au final, les trois dimensions de l'implication sont mesurées par 20 items codifiés sur une échelle de Likert à cinq points. L'ACP effectuée sur ces items nous donne les résultats présentés dans le tableau suivant (Tableau N°1) :

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

Variables retenues	Nombre d'items initiaux	Nombre d'item après épuration	Sphéricité de Bartlett (SB) et Indice KMO	Communalité minimale extraite	Valeur propre	% cumulée de la variance expliquée	Alpha de Cronbach (α)
Implication affective	10	05	SB : p = 0,000 KMO = 0,820	0,540	3,633	72,658	0,911
Implication calculée	05	04	SB : p = 0,000 KMO = 0,828	0,673	2,911	72,768	0,883
Implication normative	05	03	SB : p = 0,000 KMO = 0,751	0,817	2,522	84,072	0,909

Source : Nos données d'enquêtes.

Pour la mise en relation de nos principales variables, l'utilisation d'un modèle multivarié (MANOVA) se justifie ici, par la formulation même de notre hypothèse de recherche, car elle ne prend pas en compte une dimension spécifique de l'implication des salariés. Les résultats de l'analyse MANOVA se présentent dans le tableau suivant (Tableau N°2) :

Tableau N°2 : Résultats des tests MANOVA

Effet		Tests multivariés ^a					
		Valeur	D	ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sig.	Eta au carré partiel
Appartenance Familiale du successeur	Trace de Pillai	,031	,394	6,000	148,000	,882	,016
	Lambda de Wilks	,969	,390 ^b	6,000	146,000	,885	,016
	Trace de Hotelling	,032	,386	6,000	144,000	,887	,016
	Plus grande racine de Roy	,028	,679 ^c	3,000	74,000	,568	,027

Source : Nos données d'enquête.

A travers ce tableau, les valeurs très faibles des tests de Pillai, de Hotelling et de Roy, ainsi que la valeur très élevée du test de Wilks, nous permettent d'estimer que l'appartenance ou non du successeur à la famille propriétaire de l'entreprise n'a aucune influence réelle et significative (au seuil de 5%) sur le degré d'implication des salariés. Afin de vérifier ce résultat, nous procédons à des ANOVA sur chacune des trois dimensions de l'implication des salariés. La synthèse des résultats de ces ANOVA (à 1 facteur) se présente dans le tableau suivant (Tableau N°3) :

Tableau N°3 : Synthèse des résultats des ANOVA (à 1 facteur)

Rubrique des tests		Implication affective	Implication calculée	Implication normative
Test d'homogénéité des variances	Statistique Levene	4,107	1,703	2,044
	ddl 1	2	2	2
	ddl 2	75	75	75
	Signification	0,020	0,189	0,137
Tests ANOVA à 1 facteur (inter-groupes)	Test F	0,636	0,173	0,602
	ddl	2	2	2
	Signification	0,532	0,841	0,550

Source : Nos données d'enquête.

De ces résultats et sans insister sur les autres valeurs, les très faibles valeurs du test de Fisher et leur non significativité (au seuil de 5%) traduisent une absence de différence de moyenne d'implication affective, calculée et normative des salariés en fonction de l'appartenance ou non du successeur à la famille propriétaire de l'entreprise. Cette absence de différence de moyenne d'implication ne donne en effet, aucun intérêt à effectuer des analyses supplémentaires. Ceci vient confirmer les résultats de l'analyse MANOVA. Ainsi, nous pouvons rejeter notre hypothèse de recherche et conclure que l'appartenance familiale du successeur à la famille propriétaire de l'entreprise n'a aucune influence réelle et significative sur le degré d'implication des salariés au travail. Cette absence d'influence se révèle non seulement sur l'implication globale des salariés, mais également sur les trois dimensions de cette implication, prises séparément.

Par rapport à notre cadre théorique, ce résultat s'inscrit en marge de certains auteurs (Allouche & Amann, 1998 ; Bégin, 2007), qui trouvent que la succession dans le cadre familial assure un fort engagement des employés et des membres de la famille.

Sur ce résultat qui semble assez paradoxal au regard des réalités du contexte africain et camerounais en général, nous pensons qu'une explication peut se trouver au niveau des caractéristiques de notre échantillon. En fait, en examinant une des caractéristiques de notre échantillon (Tableau N°4 ci-dessous), nous constatons qu'en majorité, les salariés ne sont ni

membre de la famille propriétaire de l'entreprise (84,6% contre 15,4%), ni membre de la famille du dirigeant (87,2% contre 12,8%), bien qu'ils soient par contre de même village ou de même région que les propriétaires et les dirigeants de l'entreprise (51,3% contre 48,7%). Ceci peut faire en sorte que l'appartenance familiale du successeur puisse présenter peu d'intérêt à leurs yeux.

Tableau N°4 : Situation d'appartenance des salariés par rapport à l'entreprise

Situation des salariés par rapport à l'entreprise	Modalités de réponse		Total
	Oui	Non	
Etes-vous de la même famille que les propriétaires de l'entreprise ?	12 (15,4%)	66 (84,6%)	78 (100%)
Etes-vous de la même famille que le dirigeant successeur de l'entreprise ?	10 (12,8%)	68 (87,2%)	78 (100%)
Etes-vous de même village ou région que les propriétaires ou les dirigeants de l'entreprise ?	40 (51,3%)	38 (48,7%)	78 (100%)

Source : Nos données d'enquête.

Par ailleurs, le croisement entre l'appartenance ou non des salariés à la famille propriétaire de l'entreprise et leur degré de reconnaissance de la légitimité du successeur (Tableau N°5 ci-dessous) nous montre que la plus grande proportion des salariés a un avis neutre ou au mieux, reconnaît la légitimité du successeur. Ce constat pourrait également justifier l'indifférence des salariés à l'égard de l'appartenance familiale du successeur en rapport avec leur degré d'implication au travail.

Tableau N°5 : Lien familial des salariés et reconnaissance du successeur

		Je l'avais reconnu comme le successeur légitime					Valeur manquante	Total
		Absolu. pas d'accord	Pas d'accord	Avis neutre	D'accord	Absolu. D'accord		
Etes-vous de la même famille que les propriétaires de l'entreprise ?	Oui	0	3	2	3	4	0	12
	Non	3	5	25	14	17	2	66
Total		3	8	27	17	21	2	78

Source : Nos données d'enquête.

Dans ce tableau, cette indifférence se lit à partir du nombre des salariés ayant un avis neutre sur la reconnaissance de la légitimité du successeur (soit $27/78 = 34,61\%$ des salariés).

Conclusion

S'interroger sur le niveau de considération de l'appartenance familiale du successeur à la tête d'une entreprise familiale par les salariés en lien avec leur degré d'implication au travail est l'objectif visé par la présente recherche. Pour atteindre cet objectif, une étude empirique a été menée selon une démarche quantitative auprès de 78 salariés issus des entreprises familiales installées au Cameroun. A l'issue des résultats obtenus, il ressort que l'appartenance du successeur à la famille propriétaire de l'entreprise n'a pas d'influence significative sur le degré d'implication des salariés au travail. Même si l'appartenance familiale du successeur reste un élément déterminant dans le cadre des successions familiales, en contexte d'entreprise, sa considération sur le niveau d'implication des salariés reste faible et non significative. Ainsi, l'appartenance du successeur à la famille propriétaire de l'entreprise ne constitue pas un gage de l'implication des salariés au travail. Les possibilités de lien entre l'appartenance familiale du successeur et l'implication des salariés pourraient alors dépendre de la proportion des membres de la famille parmi les salariés, ainsi que de leur niveau d'acceptation du successeur.

Les implications managériales découlant des résultats de ce travail sont donc multiples. D'abord pour les dirigeants et/ou propriétaires d'entreprises familiales, il s'agit de réitérer les propos de certains auteurs (Barach, et al., 1988), selon lesquels leur futur successeur doit cesser de se prévaloir de son statut d'héritier ou de son nom de famille pour s'assurer une mobilisation ou une meilleure implication des salariés. Ils doivent plutôt mettre particulièrement l'accent sur la planification de leur relève à travers une bonne préparation du potentiel successeur, de l'entreprise elle-même (en occurrence les salariés), et des autres membres de la famille. Ensuite, ce résultat interpelle les dirigeants sur les pratiques de recrutement. En fait, les résultats supposent que l'importance de l'appartenance familiale du successeur pourrait varier selon le niveau de lien qui existe entre les salariés et la famille propriétaire et/ou dirigeante de l'entreprise. Or, le contexte camerounais est marqué par les pratiques de la polygamie, qui donnent parfois lieu à des multiples prétendants à la succession et issus de ménages différents. Ceci engendre souvent des conflits ouverts d'héritage, des tentatives de déstabilisation assez étendues au sein des familles ou même de la communauté, sans ignorer les multiples procédures judiciaires conduisant à la liquidation de certaines entreprises à la phase post-succession. Compte tenu de ces réalités, des recrutements ayant un fort caractère familial, régional ou tribal présenteraient un risque plus élevé d'échec de l'entreprise ou de baisse d'implication des salariés en cas de rejet du successeur au sein de la famille ou de la communauté. Par contre, des recrutements dans le cadre familial (au sens large) pourraient constituer un réel atout en cas de

reconnaissance et d'acceptation du successeur par la famille (également au sens large) et par les salariés.

Posant ainsi un dilemme, la principale perspective ouverte par la présente recherche s'articule autour de la question fondamentale de savoir : quel niveau d'équilibre faudra-t-il estimer dans la considération du caractère familial, régional ou tribal des recrutements et qui soit susceptible d'assurer le maintien ou l'amélioration du niveau d'implication des salariés à l'issue d'une opération de succession managériale ? Une autre perspective de recherche nous amène à nous intéresser à la situation familiale du successeur. Ainsi, ce travail n'ayant pas pris en compte la situation matrimoniale de la famille d'où est issu le successeur, l'on peut se poser la question de savoir : les problèmes de légitimité, ainsi que leurs conséquences sur l'implication des salariés, pourraient-ils être considérés différemment selon que le successeur est issu d'une famille monogame ou polygame ?

En définitive, même si l'élaboration du présent travail présente quelques limites liées à la taille de notre échantillon qui ne nous permet pas de garantir la validité externe de nos résultats, ses implications managériales et les différentes perspectives qu'il ouvre affichent un intérêt majeur. Ainsi, au plan théorique, il s'inscrit dans la suite des travaux ayant contribué à l'analyse des problèmes post-succession au sein des entreprises familiales. Au plan managérial, il contribue à la mise en évidence des aspects essentiels susceptibles d'impacter la survie et la pérennité des entreprises familiales, notamment les aspects liés aux pratiques de recrutement.

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. (1998). La confiance : une explication de la performance des entreprises familiales. *Economie et Société*, 8 (9), août-septembre, p.129-154.
- Anderson, R. & Reeb, D. (2003). Founding family ownership and firm performance: evidence from the S & P 500. *The Journal of Finance*, 58 (3), p.1301-1327.
- Bach, L. (2009). Les transmissions d'entreprise héréditaires sont-elles moins efficaces? Le cas de la France entre 1997 et 2002. *Revue économique*, 60 (3), mai, p. 787-796.
- 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^e Congrès international francophone sur la PME - Octobre- HEC – Montréal, 30-31-1^{er} novembre.
- Bégin, L. (2007). Motivations et freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse romande. *Économies et Sociétés*, 16(1), p.11-36.
- Cadieux, L. & Lorrain, J. (2002). *Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs*. 6^e Congrès International Francophone sur les PME, octobre -HEC-Montréal, p.17.
- Colot, O. (2006). *Profil du repreneur et performance de l'entreprise familiale*. 1^{ère} Journée Georges Doriot, HEC Paris 16 et 17 mars Deuville.
- Cullière, O. (2003). *Une circonscription de la légitimité du repreneur d'entreprise*. 2^{es} journées Georges Doriot HEC, Paris, mai, p.21.
- Deschamps, B. (2000). *La reprise d'entreprise par une personne physique : une pratique difficile à cerner*. 9^e Conférence Internationale de Management Stratégique - « Perspectives en Management Stratégique », AIMS 2000, Montpellier, 24-25-26 Mai.

El Hadri, A. (2017). L'entreprise familiale est émotionnellement gouvernée : proposition d'une approche conceptuelle à trois cercles, *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 3(1 :3), décembre, pp : 402 – 424.

French, J. R. P., Jr. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (p. 150–167). Univer. Michigan.

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).

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.

Hugron, P. (1991). *L'entreprise familiale : Modèle de réussite du processus successoral*. Montréal, Institut des recherches politiques : Presses HEC, XVII-155.

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.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization : a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), p.499-517.

Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, p. 341-349.

Koffi, V. & Lorrain, J. (2005). L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales. *Revue internationale PME*, 18 (3-4), p.73-92.7.

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.

Lin, Z. & Li, D. (2004). The performance consequences of top management successions. *Group & Organization Management*, 29 (1), February, p. 32-66.

Mellerio, O. (2009), *Transmission de l'entreprise familiale*, Rapport a Herve Novelli, Président de Mellerio International gérant d'interfinexa, octobre.

Meyssonier, R. (2003). *La gestion des formes d'attachement des salaires à leur entreprise*. 14^e Congrès de l'AGRH, Grenoble, 20-22 novembre, Centre d'Etudes et de recherche sur les organisations et la gestion, W.P. n° 672, Décembre.

Mouline, J.P. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée. *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (1), p. 197-222.

Mowday, R.T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Neveu, J.-P. (1991). *Méthodologie de l'implication*. Actes du 2^e congrès de l'AGRH, Cergy-14 et 15 novembre.

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.

Perez-Gonzalez, F. (2002), *Inherited control and firm performance*, Working paper, Columbia University, 41 pages.

Petit, V. & Boulocher, V. (2009). Equipes dirigeantes : Comment développer la légitimité managériale ?. *EDHEC Business School, Leadership & Corporate Governance Research Centre*, mai, p. 72.

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, p. 40.

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

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

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.

Plante, A. & Grisé, J. (2005), *L'intégration des successeurs dans les PME familiales québécoises*, Document de travail (N°2005-002), mars, p.12.

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, pp : 458 – 475.

Richomme-Huet, K. (2008). *Paradigmes entrepreneuriaux et entreprises familiales : les henokiens*. 2^{es} Journées Georges Doriot, HEC Paris, Jeudi 15 et vendredi 16 mai, p.30.

Robichaud, D. & Davel, E. (2006). *La relève dans les PME au Québec : une revue de la littérature*. 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 25, 26, 27 octobre, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.

Sathe, V. (1985), *Culture and related corporate realities*, Homewood, III: RD: Irwing Inc.

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

Thévenet, M. (1990),. *Implication et Gestion de carrière*. Actes du 1^{er} Congrès de l'AGRH, Bordeaux, Novembre, p.599-608.

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 (REGO)*, 4 (1), Janvier, p.66-90.