



Munich Personal RePEc Archive

The ethical shareholding: a solution to the inheritance conflicts of the family companies

Tarbalouti, Essaid and Hamdaoui, Mohamed and Ouali, Abderrazak

Université Cadi Ayyad, GREER, FSJES Marrakech, Université Cadi Ayyad, GREER, FSJES Marrakech, Université Cadi Ayyad, GREER, FSJES Marrakech

2011

Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/56431/>
MPRA Paper No. 56431, posted 04 Jun 2014 17:47 UTC

L'actionnariat éthique : une solution aux conflits successoraux des entreprises familiales

Essaid Tarbalouti, Abderrazak Ouali
et Mohamed Hamdaoui ¹

Version 2011

Résumé :

Dans cet article, nous souhaitons comprendre si, dans une entreprise familiale potentiellement déchirée par le conflit de la succession, des préoccupations éthiques cruciales, comme l'aversion à l'inégalité entre héritiers, permettent de réduire de façon significative la tentation des successeurs de défendre leurs intérêts en provoquant l'éclatement de l'entreprise et donc sa liquidation. Le but est d'obtenir leur part au détriment des salariés et des autres entrepreneurs plutôt que de défendre la décision de la continuation de l'entreprise (en promouvant le bien être collectif des différents composants de l'entreprise). Nous développons un modèle à partir duquel, nous déduisons les conditions sous lesquelles l'éclatement de l'entreprise est envisagé et les solutions qui permettent de réduire les liquidations des entreprises.

Mot clé : Entreprise, Succession, divisibilité, indivisibilité, inégalité de revenu, liquidation d'entreprises.

The ethical shareholding: a solution to the inheritance conflicts of the family companies

Summary:

In this article, we wish to understand if, in a family company potentially torn by the conflict of the succession, ethical crucial concern as the aversion in the disparity between heirs allow to reduce in a significant way the temptation of the successors to defend their interests by provoking the failure of the company and thus its explosion to obtain their part to the detriment of the employees and the other entrepreneurs rather than defend the decision of the continuation of the company be collective various constituents of the company. Developing us a model from which, we deduct the conditions under which the explosion of the company is envisaged and the solutions which allow to reduce the failures and thus the liquidation.

Classification *JEL* : *K1*.

¹ Université Cadi Ayyad, GREER, FSJES Marrakech

Introduction :

Le faible taux de survie des entreprises familiales² en succession pose avec acuité le raisons de la disparition.

La littérature économique sur la relation entre la succession et les disparitions des entreprises familiales distingue deux types de processus indissociable de la succession de l'entreprise familiale. L'un concerne le processus de planification de la succession de l'entreprise. Quant à l'autre, il porte sur le processus de la succession.

La littérature théorique sur la relation entre la probabilité de la disparition de l'entreprise et sa succession met en avant l'absence de planification de la succession en raison des effets négatifs que jouent les déterminants ex ante à la succession sur la planification et donc sur la survie de l'entreprise (voir R. Donckels, K. Hoebeke [1989], Handler et Kram [1988], Peay et Dyer [1989], Chrisman et Chua [2003] et Sharma et al., [2000]). Parmi ces déterminants, on distingue les conflits familiaux (Handler et Kram [1988]). En effet, ces travaux considèrent que lorsque les conflits familiaux sont élevés, la résistance à la planification, à la formation et au transfert du savoir et de responsabilité du prédécesseur est élevée, et donc la probabilité de survie de l'entreprise est faible (voir Churchill et Hatten [1987], Handler et Kram [1988], Hugron [1992] et Handler [1990]). Toutefois, malgré la pertinence de cet argument, ce type de lien est contesté dans les faits où les déterminants interpersonnels comme les conflits familiaux peuvent déboucher, ex post à la succession, sur la disparition de l'entreprise familiale. Dans ce sens, plusieurs auteurs ont développé des modèles empiriques expliquant les obstacles à la planification de la succession, que ce soit par la prise en compte des caractéristiques du prédécesseur, ou encore par la mise en avant des déterminants organisationnels et environnementaux (voir Davis et Harveston [1998], Lansberg [1988]), Handler et Kram [1988], et Sharma et al. [2003])³.

² Nous considérons qu'une entreprise familiale peut se définir comme une entreprise où le contrôle de la propriété et de la gestion effective appartient à au moins un membre de la famille. Nous considérons également ici que les biens de l'entreprise se confondent avec les biens du propriétaire de l'entreprise. Dans ces conditions, le droit successoral au Maroc transmet d'office l'entreprise, en cas de décès ou d'une altération mentale, aux ayants droits (les membres de la famille). Ces derniers peuvent la fructifier comme la vendre pour partager l'héritage.

³ Ces auteurs considèrent que d'autres déterminants peuvent être pris en considération dans le processus de la planification comme la compétence du successeur, la qualité relationnelle entre prédécesseur et successeur, la taille et l'activité de l'entreprise et enfin, l'habitude aux changements.

Quant à la relation entre la disparition de l'entreprise familiale et le processus de la succession, la littérature distingue deux types d'approches de processus de succession indissociables de l'entreprise familiale et qui soulèvent des obstacles à la survie de l'entreprise familiale. L'un concerne le transfert de la direction de l'entreprise. Quant à l'autre, il porte sur les obstacles de la transmission de la propriété de l'entreprise (voir Danco (1070), Hugron (1993a), Dunn (1999)).

Les études sur le transfert de la direction et de la propriété de l'entreprise considèrent que les résistances du prédécesseur d'abandonner l'entreprise tout en refusant de désigner et de transférer le savoir-faire nécessaire à son successeur peut mettre en difficulté la survie de l'entreprise, ex post à la succession, en raison des problèmes de conflit que peut soulever l'absence de transfert de la propriété au moment de la succession (voir Vatteville E. [1994], Kets De Vries M. F. R. [1977], Kittel F. [1996], Lansberg I. S. [1988], Sonnenfeld [1988], W.C. Handler, K.E. Kram 1988), Hershon [1975]. Cet argument est avancé dans le cadre de la divergence d'intérêt entre les agents où, en absence d'attribution des droits et/ou lorsque le nombre de candidats à l'appropriation sont nombreux. Ceux-ci ont tendance à poursuivre leurs propres objectifs. Cela a pour conséquence une atténuation des droits de propriété, en raison des coûts de transaction liés au conflit, et donc une élévation de la probabilité de la disparition de l'entreprise familiale (Coase R. [1961], Jensen M. et Meckling W. [1976] et Fama E. et Jensen [1983])⁴. Toutefois, malgré l'intérêt de cette analyse, ces prédictions sont en opposition avec les travaux menés sur les performances des différentes formes d'entreprises. En effet, ce n'est pas là où l'entreprise familiale dont la propriété est concentrée dans les mains d'une même famille que les divergences d'intérêts affectent les performances des entreprises et donc le risque de la disparition de celles-ci. Plusieurs travaux sont avancés pour invalider l'argument conventionnel (voir la synthèse de Charreau [1990]). La littérature récente met en avant la nature de la confiance dans la coopération au sein d'une structure et qui affecte sensiblement la survie de l'entreprise (voir Hershon [1975], Allouche G. et Amman B. [1995], Ouchi et Johanson [1978] et Williamson [1993]). Celle-ci considère que dans les structures non familiales, où la relation marchande est dominante (Orléans [1994]), la confiance est déduite directement du calcul des intérêts où la maximisation des utilités des agents fait émerger les divergences d'intérêt. A l'instar, des

⁴ Les problèmes de la propriété et de la séparation de pouvoir entre propriétaires et dirigeants soulèvent la relation d'agence et de coût qu'il entraîne. Souvent, lorsque les coûts excèdent les gains, la structure sur laquelle est construite la propriété a tendance à disparaître.

structures familiales, où la confiance (ou le personal trust) procède le calcul et l'intérêt des agents minimisant ainsi les coûts de transaction et affectant positivement les performances des entreprises familiales.

Allouche et Amman [1995] expliquent cette différence de confiance de coopération dans les différentes structures par le rôle positif que jouent les contrats implicites induits par le paternalisme dans les entreprises familiales. Ils considèrent que dans les entreprises familiales où le paternalisme est important, les coûts de transaction liés à l'opportunisme sont faibles tandis que dans les entreprises non familiales où le paternalisme est faible, ces coûts sont élevés et affectent négativement l'entreprise. Dans ce sens, on peut s'attendre, qu'en absence d'attribution de droit de succession, à ce que les membres de la famille coopèrent et que l'entreprise prospère.

Cet article part du principe qu'en absence d'attribution d'un droit de succession, ex ante, dans les entreprises familiales⁵, la confiance de coopération, ex post à la succession, n'est pas différente à celle des entreprises non familiales et qu'elle est déduite du calcul des intérêts des agents. On assimile l'entreprise familiale à un bien commun indivisible. La réclamation de ce bien par l'un des agents provoque son éclatement et conduit à la disparition de l'entreprise. Chaque agent a droit à une part identique mais sa réclamation (ou consommation) s'effectue au prorata de la richesse des agents. Nous proposons alors « les inégalités de revenu » entre les membres de la famille comme une explication à la non coopération et à la disparition des entreprises familiales. L'idée est que lors de la succession et en absence d'attribution de droit de transmission de la direction de l'entreprise à l'un des membres de la famille, les membres pauvres de celle-ci peuvent vouloir disposer de leurs biens à des fins de consommation. L'incapacité des autres membres à racheter leur part conduit à l'éclatement de l'entreprise et à sa disparition⁶.

Si la valeur de l'entreprise est inférieure à la richesse des membres riches, ceux-ci peuvent coopérativement payer les membres pauvres et continuer l'entreprise. Cette coopération n'est possible que si les membres riches ont des préférences homogènes et que les coûts de transaction sont faibles.

⁵ Dans cet article, nous traitons le cas des entreprises familiales dont les biens de l'entreprise se confondent avec les biens du prédécesseur. Il n'y a pas de séparation entre la personnalité de l'entreprise et celle de prédécesseur.

⁶ Cette disparition peut provenir soit de la dilution du capital ; soit de la vente de l'entreprise à des acheteurs qui n'ont pas un savoir faire provoquant souvent la mort de l'entreprise.

Nous proposons de développer cet argument dans un modèle dont lequel nous comparons deux solutions possibles : la solution de la succession en présence d'une entreprise dont le capital est indivisible et la solution avec un capital divisible. En distinguant deux types d'agents (pauvres et riches), nous verrons comment l'entreprise évolue en absence de transmission de succession lorsque la différence de richesse varie. Nous analysons ensuite les conditions sous lesquelles la non coopération à la continuation peut prendre place dans les entreprises dont le capital est indivisible et comment cette non coopération affecte la continuation de l'entreprise. Dans ce cadre, nous supposons que la non coopération n'est opérante que lorsque les membres pauvres de la famille sont nombreux et que la compensation que les riches sont prêts à payer est inférieure à la part que les membres pauvres ont droit. Dans un tel cadre, il apparaît qu'un nombre important des pauvres parmi les successeurs accroît le risque de disparition des entreprises familiales.

La suite de cet article est organisée comme suit : la section II fait un constat, la section III décrit le modèle et la section IV compare les deux solutions. Enfin, la section V conclut.

II. Constat

Des travaux empiriques menés jusqu'ici montrent l'importance du rôle que les entreprises jouent dans le tissu économique. Elles participent à hauteur de 45% du PIB et embauchent presque plus que la moitié de la population active dans la plupart des pays. Toutefois, les problèmes liés à la succession entraînent une part importante de liquidation des entreprises, malgré un niveau d'éducation élevé et une législation réduisant les effets nuisibles de la succession sur l'éclatement de l'entreprise dans les pays développés.

Ce taux semble être élevé dans les pays en développement en raison de l'analphabétisme et de la législation réglementant de la succession surtout dans les pays musulmans où l'éclatement de la propriété est la règle lors de la succession. A ces raisons, s'ajoute le taux de fécondité dans ces pays qui augmente le nombre d'héritier et par conséquent le nombre de conflit sur la succession de l'unité de production. Tous ces éléments entraînent des effets négatifs sur l'emploi, la richesse et le développement économique.

III / Hypothèses du modèle et solution successorale en présence d'indivisibilité de la valeur de l'entreprise

Notre modèle décrit une entreprise familiale dans laquelle la transmission de la succession n'a pas été établie et dans laquelle deux types d'agents de la même famille ont droit à une part identique (1 et 2)⁷.

Les deux types d'agents sont différenciés par leurs richesses. On normalise la totalité des nouveaux successeurs de l'entreprise à ε et on note respectivement p et r les proportions des nouveaux propriétaires de type (1) et (2). Selon que p est supérieur ou inférieur à r , la majorité des nouveaux propriétaires sera pauvre ou riche, ce qui est un facteur déterminant lorsqu'on analyse les choix des propriétaires pour la continuation ou la liquidation.

Les revenus avant la succession des membres de la famille sont notés w_1 et w_2 avec $w_1 < w_2$ ⁸.

Le taux de salaire moyen dans l'économie peut s'écrire

$$\bar{w} = p(w_1) + r(w_2) \quad (1)$$

Au moment de la succession, les membres de la famille reçoivent, soit un revenu correspondant aux dividendes en cas de continuation, soit une part de la valeur de l'entreprise en cas de vente.

En présence de la continuation de l'entreprise, les deux types d'individus partagent les profits annuels de l'entreprise. La part de chaque propriétaire est égale

$$\tau_1^* = \frac{\pi}{p+r} \quad (2)$$

où π , est le profit annuel et τ , la part de dividende.

Tandis qu'en présence d'éclatement, la part de chaque propriétaire est égale :

$$\tau_2^* = \frac{V}{p+r} \quad (3)$$

où V , la valeur de l'entreprise et τ_2^* , la part de chaque membre de famille suite à l'éclatement (avec $\tau_2^* > \tau_1^*$).

⁷ Cette hypothèse est supposée être forte dans les pays musulmans où le partage des parts de la succession entre garçons et filles n'est pas identique..

⁸ Le revenu ici est supposé être un revenu permanent.

Sous l'éclatement, c'est-à-dire la vente de l'entreprise⁹, chaque partie reçoit une part importante de la valeur de l'entreprise. Cette part dépend du nombre d'héritiers. Plus ce nombre est important, plus la part est faible.

Les propriétaires de type 2 sont supposés être riches, alors que ceux du type 1 sont pauvres. Les deux agents ont des préférences linéaires et identiques. Leur utilité dépend du niveau de leur consommation de biens normaux (noté x_i pour l'agent de type i) et de la quantité du bien de luxe (noté L). On écrit donc

$$U_i = x_i + \alpha L \quad (i = 1, 2) \quad (4)$$

où α est un paramètre positif qui mesure la préférence pour le bien de luxe. La consommation des biens de luxe est proportionnelle des revenus bruts et contrainte par le revenu moyen. On suppose que le revenu des membres riches permet de consommer le bien L . Celle-ci s'écrit simplement par :

$$L = \tau(\bar{w}) \quad (5)$$

où τ est un paramètre positif qui mesure la part du revenu moyen pour le bien de luxe.

Nous supposons également que lorsque le revenu des membres de la famille permet de consommer un certain niveau de la quantité L , τ_1^* procure un gain d'utilité plus élevé aux membres de la famille que τ_2^* .

Dans ces conditions, quelle décision, de continuation ou de liquidation, choisie par les membres de la famille dans une structure familiale dont la valeur de l'entreprise est indivisible ?

Chaque membre effectue son choix en maximisant son utilité sous sa propre contrainte budgétaire et sous celle de la succession. Plus formellement, le programme de maximisation du membre i peut s'écrire de la manière suivante :

$$\underset{\tau \geq 0}{\text{Max}} \quad w_i(1 - \tau) + \alpha \bar{w}(\tau) \quad (6)$$

La décision optimale pour le membre de type i est donnée par

$$\tau_i^* = \text{Max}(\alpha \bar{w} - w_i) \quad (7)$$

⁹ On suppose ici que le conflit qui résulte entre les membres de la famille sur la succession après la mort du prédécesseur qui entrave la santé de l'entreprise et la vente qui en découle est l'une des causes de la faillite des entreprises familiales.

Nous supposons que les membres riches comme les membres pauvres décident de la part à recevoir en fonction de la maximisation de leur utilité.

Ainsi, si $\alpha < \frac{w_1}{w}$ (et comme $w_1 < w_2$), alors la décision qui maximise l'utilité des membres pauvres de la famille est donnée par

$$\tau_1^* = \text{Max}(\alpha \bar{w} - w_1) \quad (8)$$

On s'aperçoit dans ces conditions que les membres riches comme les membres pauvres de la famille choisissent la continuation et se contentent des revenus versés par les dividendes τ_1^* .

Toutefois, si $\frac{w_1}{w} < \alpha$, les membres riches choisissent la continuation, en préférant les parts de dividende τ_1^* ; tandis que les membres pauvres choisissent la liquidation en préférant les parts du capital τ_2^* . Etant donné la fonction de maximisation (6), ceci implique :

$$\frac{w_1}{w} < \alpha < \frac{w_2}{w}$$

Comme le capital de l'entreprise est indivisible, la décision concernant l'entreprise est celle prise par au moins un membre pauvre de la famille, c'est-à-dire celle qui permet d'avoir une part égale à $\tau_i^* = \tau_2^*$. En l'occurrence, c'est celle de la liquidation et qui est donnée par

$$\tau_2^* = \text{Max}(\alpha \bar{w} - w_1) \quad (9)$$

Introduisons un système compensatoire dans la structure du capital indivisible qui caractérise l'entreprise familiale et étudions, dans ce cadre, la décision des membres de l'entreprise. Nous supposons que les membres riches de la famille ont la possibilité d'acheter les parts des membres pauvres en échange d'assurer un flux de bénéfice constant de τ_1^* , ce qui correspond à leur choix optimal. Les membres riches sont prêts à acheter des parts dans la mesure où le maintien d'un niveau de flux de bénéfice de τ_1^* leur procure un gain d'utilité. Les membres pauvres sont prêts à vendre leurs parts pour un montant égal à τ_2^* qui maximise leur utilité.

Aussi, en introduisant le montant de la compensation ϕ^{10} dans la fonction de maximisation (9), on obtient

$$\tau_1^* = \text{Max}(\alpha\bar{w} - w_2 - \phi) \quad (10)$$

et

$$\tau_1^* = \text{Max}(\alpha\bar{w} - w_1 + \phi) \quad (11)$$

Avec la fonction d'utilité linéaire, le montant d'achat est juste égal au gain d'utilité. En insérant le montant effectif dans la fonction d'utilité, on dégage l'utilité optimale des membres pauvres :

$$U_1(\tau_2^*) = (\alpha\bar{w} - w_1 + \phi) \quad (12)$$

avec $\phi = \tau_2^*$

Alors qu'en absence de compensation, leur utilité reste la même puisqu'ils auraient déclenché la vente et reçu τ_2^* . Ainsi, les membres pauvres connaissent une utilité constante quel que soit l'issue de l'entreprise. Il est égal à

$$U_1(\tau_2^*) = (\alpha\bar{w} - w_1 + \phi) = U_1(\tau_1^* + \phi) \quad (13)$$

Sans achat des parts des membres pauvres, la vente de l'entreprise sera effectuée. Dans ce cas, l'utilité des membres riches est donnée par :

$$U_2(\tau_2^*) = (\alpha\bar{w} - w_2 + \phi) \quad (14)$$

En présence de compensation, leur utilité vaut

$$U_2(\tau_1^*) = (\alpha\bar{w} - w_2 - \phi) \quad (15)$$

Comme $\tau_1^* > \tau_2^*$ pour les membres riches, le gain d'utilité associé au passage à un taux τ_1^* est égal à

$$g_2 = U_2(\tau_1^*) - U_2(\tau_2^*) \quad (16)$$

Toutefois, la condition pour que la décision de continuation en présence de compensation soit effective est que le groupe des individus riches a des revenus plus élevés que la part réclamée par les membres pauvres de la famille. Aussi, le montant nécessaire pour qu'une décision de continuation soit effective est donnée par le nombre de membres pauvres multiplié par la compensation. Il est de :

$$(\alpha\bar{w} - w_1 + \phi)p$$

¹⁰ Le montant de compensation est supposé être égal à la valeur de liquidation attribuée à chaque membre de famille.

La possibilité de compensation est possible si le montant de la richesse des membres riches auquel on déduit la somme des dites compensations excède le montant des compensations. Analytiquement, cette condition s'écrit :

$$(\bar{\alpha}w - w_2 - \phi)r > \bar{\alpha}w - w_1 + \phi)p \quad (17)$$

On a alors le résultat suivant :

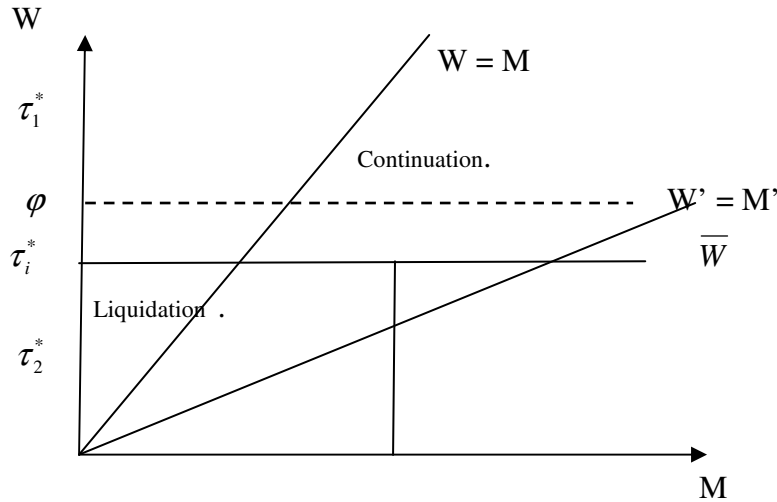
Proposition : la décision de continuation comme de liquidation d'une entreprise en succession par les membres de la famille est fonction de l'écart entre la somme des revenus des membres riches et la somme des parts de la liquidation des membres pauvres,

Démonstration : Avec $\tau_i^* > \tau_1^*$ et $w_1 < w_2$, la condition (17) se réécrit

$$(\bar{\alpha}w - w_2 - \phi) < \bar{\alpha}w - w_1 + \phi < \bar{\alpha}w - w_2 - \phi)$$

La figure 1 illustre la relation entre les revenus des membres de la famille, le montant de compensation et la décision de continuation. Quel que soit le nombre des individus qui composent la famille, la décision de continuation dépendra de la somme de revenu des riches par rapport à celui des pauvres. On constate que, pour des parts faibles réclamées par les membres pauvres de la famille par rapport à la richesse des membres de la famille, l'entreprise continue. Autrement dit si la richesse des membres riches excède le coût de la compensation, ceux-ci peuvent essayer d'offrir une compensation à la partie pauvre. En outre, on constate que le coût de la compensation est lié aux écarts de revenu au sein des membres de la famille. Si les écarts de revenu s'élèvent, la compensation devient probable. Toutefois, si les écarts de revenu entre les membres pauvres et riches sont faibles et que le coût de la compensation est élevé, la liquidation de l'entreprise prend place comme on le remarque sur le graphique ci dessus :

Graphique : Continuation, liquidation d'entreprise et revenu familiale



où M désigne les membres de la famille.

Comparons maintenant la décision prise par les membres de la famille en présence d'une structure familiale dont la valeur de l'entreprise est divisible.

IV/ Divisibilité de la valeur de l'entreprise et solution successorale

Nous supposons dans ce qui suit que la viabilité de l'entreprise est constante et que les membres de la famille riches optent pour la continuation et préfèrent bénéficier d'une part des dividendes (τ_1^*) alors que les membres pauvres choisissent la liquidation et optent pour la part de liquidation (τ_2^*). Etant donné la fonction de maximisation, ceci implique

$$\frac{w_1}{w} < \alpha < \frac{w_2}{w}$$

On suppose également que le groupe des individus riches a des revenus plus faibles que la part réclamée par les membres pauvres de la famille, $(\alpha \bar{w} - w_2 - \varphi) < (\alpha \bar{w} - w_1 + \varphi)$, de sorte que la part

résultante de la décision de liquidation est celle qui est choisie par les membres pauvres de la famille : $\tau_i^* = \tau_2^*$.

Etudions, dans ce cadre, la décision prise de l'entreprise lorsque la divisibilité de la valeur de l'entreprise est décidée ex ante à la succession. Nous supposons que les membres de famille sont substituables et qu'il existe de nouveaux actionnaires qui sont prêts à acheter les parts des membres pauvres de l'entreprise. Les pauvres sont prêts à vendre pour une valeur égale à τ_2^* .

Avec la fonction d'utilité linéaire, le montant de vente est juste égal au gain d'utilité. En insérant la valeur de vente de la part des membres pauvres donné par l'équation de maximisation dans la fonction d'utilité, on dégage l'utilité optimale des membres pauvres. Elle est identique à celle déterminée dans le cadre de l'indivisibilité de la valeur de l'entreprise :

$$U_1(\tau_2^*) = (\alpha\bar{w} - w_1 + \tau_2^*) \quad (18)$$

En absence de divisibilité de la valeur de l'entreprise, l'utilité des membres riches de la famille est donnée par :

$$U_2(\tau_1^*) = (\alpha\bar{w} - w_2 - \phi) \quad (19)$$

Alors qu'en cas de divisibilité¹¹, leur utilité est de :

$$U_2(\tau_1^*) = (\alpha\bar{w} - w_2) \quad (20)$$

Ainsi, en absence de divisibilité, les membres riches de la famille subissent une perte d'utilité mesurée par :

$$l_2 = (\alpha\bar{w} - w_2) - (\alpha\bar{w} - w_2 - \phi) \quad (21)$$

En revanche, le gain d'utilité associé à la divisibilité de la valeur de l'entreprise s'élève à

$$g_2 = \phi \quad (22)$$

La condition pour que la divisibilité de la valeur de l'entreprise puisse garantir une part de dividende de τ_1^* est que le montant des parts vendues des membres pauvres ne dépassent pas ceux des membres riches, sinon une autre politique différente de partage des bénéfices sera envisagée. Pour évaluer ce cas de figure, il est nécessaire de noter que les nouveaux actionnaires n'achètent pas la totalité des parts des membres du groupe 1 mais seulement une

¹¹ En cas de divisibilité, les nouveaux actionnaires achètent les parts des membres pauvres sans qu'ils affectent l'utilité des membres riches de la famille.

fraction inférieure à $(p - \frac{1}{2}\varepsilon)$ des vendeurs des parts de l'entreprise. Aussi, le montant de vente des parts de l'entreprise qui permet de maximiser l'utilité des membres riches en gardant une attribution de part de dividende égale à τ_1^* est donné par

$$M = \left(p - \frac{1}{2}\varepsilon \right) \frac{V}{p+r} \quad (23)$$

La décision de continuation de l'entreprise peut être envisagée dans le cas où les nouveaux actionnaires achètent la quasi-totalité ou la totalité des parts de l'ensemble des membres de l'entreprise. Dans ce cas, il se peut que la part de dividende attribué ne soit pas identique à τ_1^* .

On a alors le résultat suivant :

Proposition 2 : Il existe un seuil minimal de part de vente de l'entreprise au-delà duquel la décision de continuation et de la politique de l'entreprise soient maintenues.

Démonstration : Par (8), on a soit

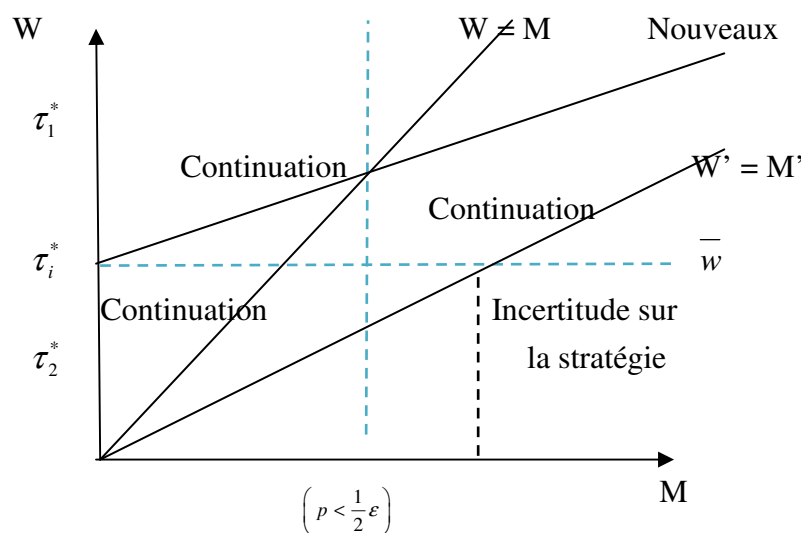
$$\tau_i^* = \tau_1^* \text{ si } \left(p < \frac{1}{2}\varepsilon \right),$$

soit,

$$\tau_i^* \neq \tau_1^* \text{ si } \left(p > \frac{1}{2}\varepsilon \right),$$

Ainsi, comme il est illustré dans le graphique 2, on constate que le nombre de vendeur des parts de l'entreprise ne doit pas excéder la moitié des membres de l'entreprise afin que la majorité des membres riches de la famille maintienne sa politique de répartition des bénéfices.

Graphique : Le poids de la richesse des membres de la famille sur la continuation ou la liquidation



V/ Conclusion

Dans cet article, nous montrons, dans une entreprise familiale caractérisée par un capital indivisible ex ante à la succession, que la survie de l'entreprise dépend de la richesse que possèdent les membres de la famille. Dans une entreprise composée de membres inégalitaires, la continuation de l'entreprise implique une compensation de la part des membres riches aux membres pauvres d'autant plus importante que le nombre des membres pauvres est plus important. Il s'ensuit que, lorsque les gains de la continuation de l'entreprise sont importants, les membres riches peuvent avoir un intérêt de compenser les membres pauvres qui désirent vendre leur part. Plus précisément, si la richesse des membres riches excède le coût de la compensation, ceux-ci peuvent essayer d'offrir une compensation à la partie pauvre dans le but de sauvegarder l'entreprise. Le coût de la compensation est lié aux écarts de revenu au sein des membres de la famille : si les écarts de revenu s'élèvent, la compensation devient probable. Il devient donc probable que l'entreprise familiale continue. En revanche, si les

écarts de revenu entre membres pauvres et riches sont faibles et que le coût de la compensation est élevé, la liquidation de l'entreprise prend place.

Dans le cas d'une entreprise familiale caractérisée par un capital divisible ex ante à la succession, on peut s'attendre à ce que l'écart de revenu entre les membres de la famille n'affecte pas la décision de continuation de l'entreprise puisque la divisibilité du capital n'entraîne pas la vente totale de l'entreprise et donc sa liquidation. Il s'ensuit que dans le cas de la divisibilité du capital de l'entreprise, les membres pauvres désireux de vendre peuvent recourir au marché pour vendre leur part sous forme d'actions.

Donc, indépendamment des inégalités de revenus, lorsque le capital de l'entreprise familiale est divisible, les chances de continuation des entreprises familiales suite à une phase de succession sont élevées. Mais au-delà d'un certain seuil de vente des parts d'entreprise, celle-ci peut continuer mais les gains des membres riches peuvent être altérés.

Cet article peut donner lieu à plusieurs développements théoriques. Une extension consisterait à modéliser les gains de la continuation par rapport à la liquidation en introduisant un modèle dynamique. Une autre extension serait de mettre l'impact de l'introduction de nouveaux actionnaires sur les comportements des membres de la famille restant quant à la politique d'investissement. Ce sont là des sujets qui méritent réflexion.

Références bibliographie :

-Allouche, J., et Amann B (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3 (1), 33-79.

--Allouche, J., et Amann B. (1998), «La confiance : une explication des performances des entreprises familiales», *Economie et société*, 8(9), 129-154.

- Barach et al. (1988), « Entry of the next generation : strategic challenge for family business », *Journal of Small Business Management*, April, 49-56.

-Barnes, L.B. et Hershon S.A. (1976), « Transferring power in the family business », *Harvard Business Review*, 54 (4), 9-21.

-Chrisman, J.J., Chua, J.H. et Sharma P. (1998), « Important Attributes of Successors in Family Businesses : An Exploratory Study », *Family Business Review*, 9 (1) 19-30.

-Churchil, N.C. et Hatten K.J. (1987), « Non-market based transfers of wealth and power : a research framework for family business, *American Journal of Small Business*, 11 (3), 51-64.

-Davis, P.S. et Harveston P.D (1998), « The influence of family on the family business succession process : a multi-generational perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring, 31-53.

-Davis, P.S. et Harveston P.D (1999), «In the founder's shadow : conflit in the family firm, *Family Business Review*, XII (4), 311-323,

-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), 37-51.

-Handler, W.C. (1992), « The Succession Experience of the Next Generation », *Family Business Review*, 5 (3), 283-307.

Hugron, P. (1992), «L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral», monographie, l'institut de recherche politiques et les Press HEC.

Hugron, P. (1993b), «Succession et survie des entreprises familiales au Québec : étude exploratoire de 34 cas de succession (1983). Cahier de recherche N°. GREF-93-02).

Hugron, P. (1993 a), «Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980), Cahier de recherche N°. GREF-93601B).

Lansberg, I. (1988). «The succession conspiracy, in Aronoff, C, Astrachan, J. et Ward, J. (1996). *Family Business Sourcebook II* (p. 70-86) Georgia : Omnigraphics inc.

Lansberg, I. S. [1983], «Managing human resources in family firms : the problem of institutional overlap, *Organizational Dynamic*, 12, 39-46.

Sharma, P. (2003), «A typology of family firms using internal stakeholders, in Actes du congrés l'Association des sciences administratives du Canada, Halifax, 14-17 juin 2003, 149-163.

Cadieux, L. (2005a). La succession dans les PME familiales : Vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 18(3), 343-355.

Cadieux, L. (2005b). La succession dans les PME familiales : Proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur, *Revue Internationale PME*, 18(3-4), 31-50.

Fama, E. F. , Jensen, M.C. (1983 a) . «Agency problems and residual claims», *Journal of Law and Economics*, Vol.26 .

Fama, E. F. , Jensen, M.C. (1983 b) «Separation of ownership and control», *Journal of Law and Economics*, Vol.26.

Charreaux, G. (1991), «Structure de propriété, relation d'agence et performance financière», *Revue Economique*, Vol.42, 1991.

Charreaux, G. (1995), «Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes», *Revue d'Économie Industrielle*, n° exceptionnel, hors-série, 1995.

Jensen M.C. et Meckling W. (1976), .Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure., *Journal of Financial Economics*, Octobre 1976, pp. 305-360

Chua J H., Sharma P. Chrisman J.J. [1996] « Defining the Family Business as Behavior », *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada*, p. 1-8.

Churchill N.C., Hatten K.J.[1987], «Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power : A Research Framework for Family Businesses », *American Journal of Small Business*, vol. 11, n° 3, Winter, p. 51-64.

Donckels R. [1989], *A remettre : entreprises familiales. La problématique de la succession dans les entreprises*, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books.

Dyer W.G. [1986], *Cultural Change in Family Firms : Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass.

Dyer W.G. [1988], « Culture and Continuity in Family Firms », *Family Business Review*, vol. 1, Spring, p. 37-50.

Handler W. C. [1994], « Succession in Family Businesses : a Review of the Research », *Family Business Review*, vol. 7, n° 2, p. 133-157.

Handler W.C., Kram K.E.[1988], « Succession in Family Firms : The Problem of Resistance », *Family Business Review*, vol. 1, Winter, p. 361-381.

Handler W.C. [1989], «Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 2, n° 3, p. 257-273.

Handler W.C. [1990], «Succession in Family Firms : a Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members», *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 15, n° 1, Fall, p. 37-51.

Handler W.C. [1992], « The Succession Experience of The Next Generation», *Family Business Review*, vol. 5, n° 3, p. 283-307.

Hershon S. [1975], « The Problems of Management Succession in Family Businesses », Unpublished doctoral dissertation, Harvard University 224

Hugron P. [1998], «La régie d'entreprises familiales », *Gestion*, vol. 23, n° 3, automne, p. 37-40.

Hugron P. [1991], *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*, L'institut de recherches politiques et les Presses HEC, Montréal.

Kets De Vries M.F.R. [1977], «The Entrepreneurial Personality : a Person at The Crossroad », *Journal of Management Studies*, vol. 14, n° 1, p. 34-57.

Kets De Vries M.F.R. [1988], « Succession du PDG : l'ombre au tableau», *Harvard l'Expansion*, n° 50, automne, p. 99-104, traduit de M.F.R. Kets De Vries [1988], « The Dark Side of CEO Succession », *Harvard Business Review*, January-February, n° 1, p. 56-60.

Kets De Vries M.F.R. [1990], « L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion », p. 297-310, in *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, sous la direction de J.F. Chanlat, Les Presses de l'Université de Laval, Éditions Eska.

Kets De Vries M.F.R. [1993], «The Dynamics of Family Controlled Firms. The Good and the Bad News », *Organizational Dynamics*, Winter, p. 59-71.

Kittel F. [1996], « La transmission d'une PME familiale » in *Le pouvoir dans les organisations : Masques et Mouvances*, Groupe d'Études, de Recherche et d'Intervention. Coordination : Jean Muller, Éditions L'Harmattan, p. 173-190.