



HAL
open science

Impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'entreprise familiale au cours de la phase de transmission

Sana Karray

► **To cite this version:**

Sana Karray. Impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'entreprise familiale au cours de la phase de transmission. Sociologie. Université Sorbonne Paris Cité, 2015. Français. NNT : 2015USPCD037 . tel-01533600

HAL Id: tel-01533600

<https://theses.hal.science/tel-01533600>

Submitted on 6 Jun 2017

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

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

Université de Carthage
Institut des Hautes Etudes Commerciales
de Carthage



Université de Paris 13
Centre d'Economie de l'Université Paris
Nord (CEPN)



THESE
pour l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

**Impact de l'évolution du capital social
sur la création de valeur de l'entreprise familiale
au cours de la phase de transmission**

Présentée et soutenue publiquement par

Sana KARRAY

Le 16/12/2015

JURY

DIRECTEURS DE THESE : **Mr Lassaâd MEZGHANI,**
Professeur, IHEC, Université de Carthage

Mr Ali SMIDA,
Professeur, Université de Paris 13, Sorbonne
Paris Cité

PRESIDENT : **Mme Olfa ZRIBI,**
Professeur, IHEC, Université de Carthage

RAPPORTEURS : **Mr Philippe VERY,**
Professeur, EDHEC Business School
Mme Imen MZID,
Maître de conférences, IHEC, Université de Sfax

SUFFRAGANT : **Mr Bertrand PAUGET,**
Professeur-HDR, EBS-Paris,
CEPN, Paris 13, Sorbonne Paris Cité

Année universitaire 2014/2015

« Il n'est de richesses que d'Hommes » Jean Bodin

*« Les composantes de la société ne sont pas les êtres humains,
mais les relations qui existent entre eux. » Arnold Toynbee*



A tous ceux qui choisissent de vivre plutôt que d'exister

Inspirée de Yasmina Khadhra, L'équation Africaine

Remerciements

Une thèse est un morceau de vie chargé d'heure et d'angoisses, d'espoirs et de déceptions... Un morceau de vie qui commence avec une certaine ambition et une certaine maturité, pour les remettre en cause, et vous faire parvenir vers une autre dimension de la maturité et de la conscience... Un morceau de vie qu'on croit entamer pour devenir plus savant, et qu'on finit en réalisant qu'on est plus ignorant, mais, peut-être, plus méthodique...

Une thèse est un exercice qui vise un aboutissement plutôt qu'une fin, un commencement d'un chemin de recherche, plutôt qu'une clôture d'un chapitre de recherche... Une thèse est, par-dessus tout, un exercice qui ne pourrait voir le jour, en dehors de « richesses sociales », qu'on espère préserver comme un « capital social » valeureux.

Ce travail n'aurait pas été entamé, si plusieurs de mes enseignants, des membres de ma famille et de mes amis ne m'ont pas encouragée et soutenue. Je ne peux m'en passer de leur exprimer ma gratitude et ma reconnaissance, non seulement pour leur encouragement, mais aussi leur fraternité et leur amabilité.

Mes remerciements s'adressent à ceux qui m'ont inculqué l'amour et la consécration de la science et du savoir, depuis mon enseignement préparatoire, primaire et secondaire. Je les remercie, surtout, pour m'avoir appris à m'inscrire dans cet univers avec intégrité et dévouement.

Un grand remerciement à mes enseignants du supérieur, en particulier ceux qui ont cru en moi et m'ont invitée à poursuivre un double parcours ; celui de l'expertise comptable, et celui de la recherche en management stratégique.

Mes remerciements s'adressent, en particulier, à mes directeurs de recherche ; Mr Lassaâd Mezghani, Mr Ali Smida et Mme Jouhaina Boubaker Gherib, pour leur encadrement, leurs conseils et leur patience. Je remercie tous les autres professeurs et chercheurs, qui m'ont aidée et éclairée dans mon parcours. Je m'excuse, auprès de tous ceux qui m'ont aidée, de ne citer que quelques-uns ici : Mme Olfa Zeribi, Mr Mohamed Louadi, Mr Karim Ben Kahla, Mr Gianluca Colombo, Mr Wafi Chtourou, Mme Henda Ellouze Karray, Mme Imen Mzid, Mr Ezzeddine Boussoura, Mr Mansour Mrabet, Mme Kaouther Ben Jemaa.

Mes remerciements à mes chers amis et cousins pour leur aide, leur compréhension et leur patience, en particulier Khayam Turki, Housseem Haouet, Asma Haouet, Mariem Feki, Sana Belkaied, Sana Ben Abdallah, Badr Ben Abdallah, Hend Chaker, Tarek Masmoudi, Sana Karray, Moez Hababou...

Ce morceau de vie n'aurait pas eu son aboutissement, mais surtout sa richesse et ses moments précieux, sans le soutien et l'affection d'amis exceptionnels et généreux. Mes remerciements infinis à tous les membres de la famille Khalfallah, en particulier Hana et Salah, pour leur soutien, leur accueil, leur affection et leur convivialité. Que Dieu vous bénisse et réalise vos vœux.

Enfin, mes remerciements infinis à mes parents et mes sœurs. Je les remercie pour leur soutien, mais surtout leur patience et leur indulgence. J'espère pouvoir me « rattraper » après ce « morceau » de vie.

Ma gratitude s'adresse à tous ceux qui m'ont soutenue et aidée de près ou de loin... Je m'excuse de ne pas pouvoir les citer tous, à l'occasion de ce travail.

Résumé

L'importance de l'entreprise familiale (EF) et la légitimité de ce champ de recherche ne sont plus à démontrer. L'EF est une forme dominante dans plusieurs tissus économiques, dont celui de la Tunisie. La succession de l'EF a constitué un axe majeur de recherche dans ce champ. La transmission implique à la fois des enjeux économiques et sociaux inhérents à la survie de l'EF aux générations suivantes. Durant la dernière décennie, une série conséquente de travaux s'est intéressée à l'étude de l'EF et de sa transmission suivant l'approche par les ressources (Salvato et Melin, 2008 ; Sirmon et Hitt, 2003 ; Cabrera-Suarez et al, 2001). L'identification des ressources cruciales pour ce type d'entreprise, et la transmission de ces ressources constituent deux questions fondamentales pour cet axe de recherche. Le capital social, en tant que ressource caractérisant l'imbrication de la sphère familiale avec celle des affaires, a été identifiée comme ressource cruciale de l'EF (Pearson et al, 2008 ; Arrègle et al, 2007). Le capital social de l'EF se caractériserait par une certaine stabilité, liée à la longévité du fondateur, mais accuserait, également, un moment critique lors de l'entrée du successeur. Cette recherche se propose d'enrichir la compréhension de la phase de transmission en s'intéressant à l'évolution du capital social intra-organisationnel de l'EF, suite à l'entrée du successeur. Notre étude s'inscrit dans la continuité des travaux mobilisant la théorie de Nahapiet et Ghoshal (1998). Cette théorie avance que le capital social est une ressource déterminante de la création de valeur des organisations.

Notre recherche ambitionne d'explorer l'évolution de la relation entre le capital social de l'EF et sa création de valeur, suite à l'entrée du successeur. Nous avons mené une étude longitudinale, sur une période de 18 mois, auprès de quatre EF où le successeur a récemment rejoint l'entreprise. Deux groupes de cas sont identifiés suivant le niveau de création de valeur de l'EF. Le premier groupe a révélé des évolutions remarquables au niveau des dimensions structurelle et cognitive du capital social. L'évolution de la création de valeur dans les deux cas de ce groupe s'est manifestée à travers des innovations produits, des innovations organisationnelles et de nouveaux choix stratégiques. Le deuxième groupe a révélé une évolution moins remarquable de la dimension structurelle du capital social et une certaine stabilité des dimensions relationnelle et cognitive. L'évolution de la création de valeur a été timide dans les deux cas de ce groupe.

Nos observations confortent certaines propositions théoriques avancées par Nahapiet et Ghoshal (1998) sur la relation entre le capital social et la création de valeur. Nos résultats révèlent, également, que l'évolution du capital social engendrerait de nouveaux choix stratégiques dans certains cas.

Mots clés : Entreprise familiale, transmission, capital social, ressources, création de valeur

Abstract

The legitimacy and the importance of family business (FB) research have become obvious. FB is a dominating form in many countries, including Tunisia. Among the different family business trends, FB transmission constitutes the most important research field. FB transmission and survival involves economic and social challenges for the family, the society and the entire economy. Since the last decade, a bundle of studies mobilized the Resource Based View for FB and transmission research (Salvato & Melin, 2008; Sirmon & Hitt, 2003; Cabrera-Suarez & al, 2001). Two main questions constituted the background of those studies: Which resources are supporting the FB competitive advantages? And, how those resources are transmitted to preserve FB sustainability?

Social Capital was considered as crucial resource for FB (Pearson et al, 2008; Arrègle et al, 2007). According to those authors, social capital is a resource formed and shaped by the overlap of the family and the business spheres. Since FB is governed by the founder during a long period, its social capital would be characterized by some stability. However, the successor's entry is a critical moment for this social capital as well as the FB. Our research aims at enhancing our understanding of the FB transmission through observing the social capital evolution after the successor's entry. Our study is based on the social capital theory suggested by Nahapiet & Ghoshal (1998). This theory assumes that social capital is a crucial resource for organization value creation.

Our study explores the evolution between social capital and FB value creation after the successor's entry. Four longitudinal case studies were performed, during 18 months, on FBs where the successor recently joined the company. Our evidence reveals a social capital evolution for each case. According to the value creation evolution, two subgroups are identified. The first group revealed remarkable evolutions of the structural and cognitive dimensions of social capital. The value creation evolution in this group of two cases concerns product innovation, organizational innovation and new strategic choices. However, the second group revealed less important evolution in the structural dimension of social capital. The cognitive and relational dimensions of social capital were quite steady and the value creation evolution was limited in this second group of two cases.

These findings confirm some theoretical propositions suggested by Nahapiet & Ghoshal (1998) regarding the relation between social capital and value creation. Moreover, these results suggest that social capital evolution would entail new strategic choices and innovations.

Key-words: Family Business, Transmission, Social Capital, Resources, Value Creation

2.1.2.2.2	L'effet des normes et sanctions sur l'accès aux parties et leur motivation pour échanger des ressources	52
2.1.2.2.3	L'effet des obligations et attentes sur l'accès aux parties et leurs motivations d'échanger des ressources	53
2.1.2.2.4	L'effet de l'identification sur la motivation des parties et leurs convergences vers une même valeur anticipée.....	54
2.1.2.3	L'impact de la dimension cognitive sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources	54
2.1.2.3.1	L'effet d'un langage partagé sur l'accès aux parties et l'anticipation de la valeur	55
2.1.2.3.1	L'effet d'une interprétation partagée sur l'accès aux parties et l'anticipation de la valeur	55
2.2	LE MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	56
2.2.1	<i>Les dimensions du capital social</i>	57
2.2.1.1	La dimension structurelle	57
2.2.1.2	La dimension relationnelle	59
2.2.1.3	La dimension cognitive	61
2.2.2	<i>Les conditions d'échange et de combinaison des ressources</i>	62
2.2.3	<i>La création de valeur : Innovation et nouveaux choix stratégiques</i>	63
	CONCLUSION	65
	CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	67
3.1	CHOIX METHODOLOGIQUES.....	67
3.1.1	<i>Le choix épistémologique</i>	67
3.1.2	<i>Le choix d'une étude longitudinale</i>	69
3.1.3	<i>Le choix d'une approche qualitative</i>	70
3.1.3.1	L'exploration suivant une approche qualitative	70
3.1.3.2	La validité d'une recherche qualitative.....	71
3.1.4	<i>La méthode de recherche : l'étude de cas</i>	73
3.1.4.1	La méthode de l'étude de cas.....	73
3.1.4.2	Quelques règles de la méthode de l'étude de cas	75
3.1.4.2.1	Le recours et la confrontation avec la théorie	75
3.1.4.2.2	L'échantillonnage théorique : La sélection du/ des cas	75
3.1.4.2.3	Le recueil des données	76
3.1.4.2.4	Le traitement et l'analyse des données.....	77
3.1.4.2.4.1	Le traitement des données	77
3.1.4.2.4.2	L'analyse des données.....	78
3.1.4.2.5	La vérification et le contrôle des résultats.....	79
3.2	L'OUTIL DE COLLECTE DES DONNEES : L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF.....	80
3.3	LA MISE EN ŒUVRE DES REGLES DE L'ETUDE DE CAS	81
3.3.1	<i>Le recours à la théorie</i>	81
3.3.2	<i>La sélection des cas / Choix empiriques</i>	82
3.3.3	<i>Le recueil des données : les sources de triangulation</i>	83
3.3.4	<i>Le traitement des données</i>	84
	CONCLUSION	86
	CHAPITRE 4 : ANALYSE INTRA-CAS	88
4.1	ANALYSE DU CAS N°1.....	88
4.1.1	<i>Présentation du cas N°1</i>	88
4.1.2	<i>Evolution des dimensions du capital social</i>	89

4.1.2.1 Evolution de la dimension structurelle	89
4.1.2.1.1 Evolution des liens du réseau social.....	89
4.1.2.1.2 Evolution de la configuration du réseau.....	91
4.1.2.2 Evolution de la dimension relationnelle	92
4.1.2.2.1 La confiance	92
4.1.2.2.2 Les normes et sanctions	92
4.1.2.3 Evolution de la dimension cognitive	95
4.1.2.3.1 La vision partagée	95
4.1.2.3.2 Les codes et langages partagés.....	96
4.1.3 <i>Evolution des conditions d'échange et de combinaison des ressources</i>	97
4.1.4 <i>Evolution de la création de valeur</i>	100
4.1.4.1 L'innovation-produit	100
4.1.4.2 L'innovation organisationnelle	100
4.1.4.3 Les nouveaux choix stratégiques	101
4.1.5 <i>Synthèse du cas N°1</i>	102
4.2 ANALYSE DU CAS N°2.....	105
4.2.1 <i>Présentation du cas N°2</i>	105
4.2.2 <i>Evolution des dimensions du capital social</i>	105
4.2.2.1 Evolution de la dimension structurelle	105
4.2.2.1.1 Evolution des liens du réseau social.....	105
4.2.2.1.2 Evolution de la configuration du réseau.....	107
4.2.2.2 Evolution de la dimension relationnelle	108
4.2.2.2.1 La confiance	108
4.2.2.2.2 Les normes et sanctions	109
4.2.2.3 Evolution de la dimension cognitive	110
4.2.2.3.1 La vision partagée	110
4.2.2.3.2 Les codes et langages partagés.....	111
4.2.3 <i>Evolution des conditions d'échange et de combinaison des ressources</i>	112
4.2.4 <i>Evolution de la création de valeur</i>	113
4.2.4.1 L'innovation-produit	113
4.2.4.2 L'innovation organisationnelle	113
4.2.4.3 Les nouveaux choix stratégiques	114
4.2.5 <i>Synthèse du Cas N°2</i>	114
4.3 ANALYSE DU CAS N°3.....	117
4.3.1 <i>Présentation du cas N°3</i>	117
4.3.2 <i>Evolution des dimensions du capital social</i>	117
4.3.2.1 Evolution de la dimension structurelle	117
4.3.2.1.1 Evolution des liens du réseau social.....	117
4.3.2.1.1 Evolution de la configuration du réseau.....	118
4.3.2.2 Evolution de la dimension relationnelle	119
4.3.2.2.1 La confiance	119
4.3.2.2.2 Les normes et sanctions	119
4.3.2.3 Evolution de la dimension cognitive	120
4.3.2.3.1 La vision partagée	120
4.3.2.3.2 Les codes et langages partagés.....	120
4.3.3 <i>Evolution des conditions d'échange et de combinaison des ressources</i>	120
4.3.4 <i>Evolution de la création de valeur</i>	121
4.3.5 <i>Synthèse du cas N°3</i>	121
4.4 ANALYSE DU CAS N°4.....	124
4.4.1 <i>Présentation du cas N°4</i>	124

4.4.2	<i>Evolution des dimensions du capital social</i>	124
4.4.2.1	<i>Evolution de la dimension structurelle</i>	124
4.4.2.1.1	<i>Evolution des liens du réseau social</i>	124
4.4.2.1.2	<i>Evolution de la configuration du réseau</i>	125
4.4.2.2	<i>Evolution de la dimension relationnelle</i>	125
4.4.2.2.1	<i>La confiance</i>	125
4.4.2.2.2	<i>Les normes et sanctions</i>	126
4.4.2.3	<i>Evolution de la dimension cognitive</i>	126
4.4.2.3.1	<i>La vision</i>	126
4.4.2.3.2	<i>Les codes et langages</i>	127
4.4.3	<i>Evolution des conditions d'échange et de combinaison des ressources</i>	128
4.4.4	<i>Evolution de la création de valeur</i>	128
4.4.5	<i>Synthèse du cas N°4</i>	129
	CONCLUSION	131
CHAPITRE 5 : ANALYSE INTER-CAS		134
5.1	ANALYSE DES CAS REVELANT UNE EVOLUTION SIGNIFICATIVE DE LA CREATION DE VALEUR (CAS N°1 ET N°2)	134
5.1.1	<i>Evolution de la dimension structurelle du capital social</i>	134
5.1.2	<i>Evolution de la dimension relationnelle du capital social</i>	136
5.1.3	<i>Evolution de la dimension cognitive du capital social</i>	137
5.1.4	<i>Synthèse des observations relevées dans les cas N°1 et N°2</i>	138
5.2	ANALYSE DES CAS REVELANT UNE EVOLUTION MOINS REMARQUABLE DE LA CREATION DE VALEUR (CAS N°3 ET N°4)	141
5.2.1	<i>Evolution de la dimension structurelle du capital social</i>	141
5.2.2	<i>Evolution de la dimension relationnelle du capital social</i>	141
5.2.3	<i>Evolution de la dimension cognitive du capital social</i>	142
5.2.4	<i>Synthèse des observations relevées dans les cas N°3 et N°4</i>	143
5.3	PROPOSITIONS ISSUES DE NOTRE RECHERCHE	146
	CONCLUSION	149
CHAPITRE 6 : DISCUSSION, APPORTS, LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE		150
6.1	DISCUSSION DES RESULTATS	150
6.1.1	<i>Discussion des résultats par rapport à la théorie de Nahapiet et Ghoshal (1998)</i>	150
6.1.2	<i>Discussion des résultats du point de vue de l'EF et de sa transmission</i>	152
6.1.3	<i>Discussion des résultats du point de vue de l'approche par les ressources</i> ...	153
6.2	APPORTS DE LA RECHERCHE	154
6.3	LIMITES DE LA RECHERCHE	156
6.4	VOIES FUTURES DE RECHERCHE	160
CONCLUSION GÉNÉRALE		162
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		165
ANNEXES		182
	ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIENS.....	182
A1.1	<i>Guide d'entretien avec un membre de l'entreprise familiale n'appartenant pas à la famille</i>	182
A1.2	<i>Guide d'entretien avec le FONDATEUR de l'entreprise familiale</i>	185

<i>A1.3 Guide d'entretien à effectuer avec un FILS SUCCESSEUR de l'entreprise familiale</i>	188
ANNEXE 2 : STRUCTURE THEMATIQUE AYANT ORIENTE LE DECOUPAGE ET LA CATEGORISATION DES SEGMENTS DE TEXTE	191
ANNEXE 3 : THEMES AYANT EMERGE DES MATERIAUX EMPIRIQUES	192
ANNEXE 4 : VERBATIM	193
<i>Cas N°1 : EF opérant dans le secteur des matériaux de construction</i>	193
<i>Cas N°2 : EF opérant dans le domaine de la presse</i>	195
<i>Cas N°3 : EF opérant dans le domaine des tomates en conserves</i>	198
<i>Cas N°4 : EF opérant dans le domaine des emballages en bois</i>	201

Liste des figures

Figure 1 : Plan de la Thèse	21
Figure 2 : Modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998)	47
Figure 3 : Modèle conceptuel : L'impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'entreprise familiale au cours de la phase de transmission.....	65
Figure 4 : Impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'EF, dans le cas N°1	104
Figure 5 : Impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'EF, dans le cas N°2	116
Figure 6 : Impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'EF, dans le cas N°3	123
Figure 7 : Impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'EF, dans le cas N°4	130
Figure 8 : Synthèse des évolutions observées au niveau des cas N°1 et N°2.....	140
Figure 9 : Synthèse des évolutions observées au niveau des cas N°3 et N°4.....	145

Liste des tableaux

Tableau 1 : Quelques définitions du capital social	33
Tableau 2 : Rappel synthétique sur les cas visités	132
Tableau 3 : Synthèse des observations relevées au niveau des 4 cas observés	133

Liste des abréviations

EF : Entreprise Familiale

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

RBV : *Resource Based View* ; soit l'approche par les ressources

I1 : Interview de la première visite

I2 : Interview de la deuxième visite

I3 : Interview de la troisième visite

Remarques :

Dans cette thèse, nous utilisons les mots « firmes », « entreprise » et « organisation » de manière interchangeable pour désigner une entreprise.

Nous utilisons, également, les mots « membre », « individu » et « partie » de manière interchangeable pour désigner un membre appartenant à un réseau ou un groupe social.

Nous utilisons, également, les mots « combinaison » et « recombinaison » des ressources de manière interchangeable.

INTRODUCTION GENERALE

La recherche sur l'entreprise familiale (EF) ne cesse de s'étoffer et d'asseoir sa pertinence et sa légitimité. Ce type d'entreprise, longtemps marginalisée par la recherche s'avère être non seulement une forme dominante dans de nombreux tissus économiques (IFERA, 2003 ; Cadieux et al, 2000), mais aussi celle qui présente des performances dépassant d'autres types d'entreprises (Allouche et Amann, 1998 ; Charreaux, 1991).

Parmi les particularités intrinsèques à ce type d'entreprise, la transmission de l'EF, associée à sa longévité, voire sa pérennité, a constitué un axe de recherche majeur dans ce champ (Casillas et Acedo, 2007 ; Zaddam, 2007). Cet intérêt est non seulement motivé par les implications patrimoniales et managériales sur l'EF, mais aussi par sa complexité, sa difficulté et ses faibles chances de réussite au fil des générations...En effet, les résultats statistiques s'obstinent à montrer que seulement le tiers des EF survivent à la première succession, et que 16% passent à la troisième génération (Janjuha-Jivraj et Woods, 2002). Aronoff (2001) avance des chiffres similaires et ajoute que 3% à 5% seulement des EF survivent à la quatrième génération.

Appréhendée comme une entité caractérisée par l'intersection de trois sphères ; la famille, la propriété et les affaires (Tagiuri et Davis, 1982), les atouts de l'EF ont été recherchés, en premier lieu, dans sa forme patrimoniale. Dans ce sens, plusieurs recherches ont avancé que l'intersection des sphères de la propriété et de la famille expliquerait des spécificités, voire des atouts de sa structure de propriété et plus généralement de sa gouvernance. Dans ce sens, plusieurs travaux ont mobilisé les théories d'agence afin d'expliquer la variation de la performance de l'EF en fonction des particularités inhérentes à ses coûts d'agence. L'observation des spécificités de l'EF les a même invités à considérer des théories assez spécifiques, telles que la théorie de l'intendance et la théorie de l'enracinement. L'accent a été, alors, mis sur la confusion de propriété et de management ainsi que le comportement des dirigeants propriétaires et leurs impacts sur les coûts d'agence et partant la performance de l'EF.

Parallèlement, les recherches s'intéressant à la transmission de l'entité patrimoniale, se sont focalisées sur les dynamiques familiales et le transfert de patrimoine inhérents à ce processus. Dans sa revue de la littérature consacrée à la transmission de l'EF, Sharma (2004) remarque que les problématiques s'intéressant à la succession s'articulent autour

d'un niveau individuel et/ou intergénérationnel. Ces études ont consacré les dynamiques ayant lieu entre les « deux acteurs principaux » de la succession : le prédécesseur et le successeur. L'évolution des rôles de ces deux acteurs ont même justifié d'une modélisation des différentes étapes de la succession par Cadieux et Lorrain (2002). Les auteurs suggèrent que ce processus commence par une initiation, puis une intégration du successeur, ensuite un règne conjoint entre les deux acteurs et enfin un désengagement du prédécesseur. Parallèlement à l'observation de ce processus, les attributs requis chez le successeur ainsi que la planification de la succession ont fait l'objet de plusieurs travaux avançant que la réussite de la transmission est tributaire de ces attributs.

Force est de remarquer que Lansberg (1988) a mentionné, assez tôt, que *la planification de la succession (...) impose une large variété de changements significatifs sur la firme familiale : les relations familiales devraient être reconfigurées, les sources d'influences sont redistribuées, et le management ainsi que la structure de propriété devraient ouvrir la voie pour de nouvelles structures*. Toutefois, les chercheurs se sont focalisés sur les changements observés au niveau individuel et intergénérationnel, sans chercher à observer les changements qui en résulteraient au niveau « des structures », soit à un niveau organisationnel. En outre, en dépit de la dynamique temporelle sous-jacente à ces changements, peu d'études sur la transmission de l'EF ont été menées suivant des observations longitudinales (Sharma, 2004).

La transition du paradigme de l'appropriation de la rente vers le paradigme de la génération de la rente, ainsi que l'engouement croissant des recherches pour ce dernier paradigme depuis la décennie 90, n'ont pas été sans effet sur les champs de l'EF et de sa transmission. Selon le paradigme de la génération de la rente, les organisations auraient des ressources valorisables, qui seraient à l'origine de la création de valeur et de leurs avantages compétitifs. La performance et la pérennité d'une organisation gagneraient à être recherchées dans ces ressources, plutôt que dans son efficacité à apprécier sa rente et à réduire ses coûts. Dans ce sens, Habbershon et Williams (1999) ont appelé à mobiliser l'approche par les ressources (RBV), approche phare du paradigme de la génération de la rente, pour étudier les EF. Appréhendant toujours l'EF comme l'intersection des trois sphères relatives à la famille, à la propriété et aux affaires, ces auteurs ont invité à identifier les ressources caractérisées par l'implication familiale qui expliqueraient l'avantage compétitif de ce type d'entreprise. Les auteurs désignent ces ressources par un ensemble appelé « *familiness* ».

L'invitation de Habbershon et Williams (1999) a été suivie d'une série de travaux cherchant à identifier les ressources spécifiques de l'EF. Plusieurs chercheurs (Salvato et Melin, 2008 ; Cabrera-Suarez et al, 2001 ; Steier, 2001) ont aussitôt associé la durabilité de ces entreprises à la réussite de la préservation et de la transmission de certaines ressources spécifiques au fil des générations.

Sirmon et Hitt (2003) ont identifié cinq formes de ressources valorisables qui présentent une forme capitalisable se développant et s'appréciant au fil du temps ; à savoir le capital social, le capital patient, le capital humain, le capital de survie et la structure de gouvernance. D'emblée, la caractérisation de ces formes de capital par l'implication familiale est fort remarquable. Certains chercheurs, ont mis l'accent sur le capital social comme ressource cruciale de l'EF (Pearson et al, 2008 ; Arrègle et al, 2007 ; Steier, 2001). Le capital social serait, selon ces recherches, la ressource caractérisée et qui caractériserait par excellence l'imbrication des différentes sphères inter-reliées au niveau de l'EF.

D'autres disciplines ; telles que l'économie, la sociologie, les sciences politiques... ont mis l'accent sur le concept du capital social durant les deux dernières décennies. Cet intérêt réside dans la proposition selon laquelle le capital social serait à la base de la génération de la rente et des différences de création de valeur entre les institutions. Un deuxième niveau d'intérêt réside dans le fait que les liens humains, formant le capital social, sont appréhendés dans une forme utilitaire et gérable. Le capital social, formé par un ensemble de liens humains ayant des caractéristiques particulières, est désormais un capital gérable, valorisable et déterminant de la création de valeur d'une entité.

La théorie de Nahapiet et Ghoshal (1998) a été centrale dans les recherches mobilisant le capital social. Les auteurs ambitionnaient de montrer que la firme est plus créatrice de valeur que le marché étant donné la « densité » de son capital social. Leur théorie a pour mérite d'opérationnaliser ce capital suivant trois dimensions, à savoir une dimension structurelle, une dimension relationnelle et une dimension cognitive, se référant respectivement à la structure des liens, aux caractéristiques des relations et aux éléments cognitifs reliant les membres du capital social. La théorie de Nahapiet et Ghoshal (1998) a proposé, avec consistance, la manière dont un capital social « dense » affecte les conditions d'échange et de combinaison des ressources de sorte qu'il favorise le renouvellement du capital intellectuel et partant la création de valeur au sein d'une firme.

Le capital social d'une EF serait une ressource singulière étant donné son caractère historique, idiosyncrasique ainsi que sa complexité sociale. Si ces caractéristiques sont à la base de l'inimitabilité et de la valeur intrinsèque de cette ressource, elles seraient également à la base de sa fragilité lors de l'épreuve de la transmission. L'entrée du successeur ne serait pas sans effet sur l'évolution du capital social de l'EF. Ce capital étant à la base de la génération de la valeur, ainsi que la formation d'autres ressources de l'EF tels que le capital humain, le capital intellectuel, son évolution impacterait l'évolution de la création de valeur au cours de cette phase et ultérieurement.

Le contexte tunisien des EF

L'importance des EF tunisiennes ne se démarque pas des constats étayés à l'échelle mondiale ; puisque 84% des entreprises sont familiales (Mzid et Mezghani, 2012). Zaddam (2007) rappelle que plusieurs EF ont été fondées durant les années 60-70. La création d'entreprises de propriété familiale s'est poursuivie avec un développement remarquable du tissu économique durant les décennies 90 et 2000. Zaddam (2007) ajoute, qu'au niveau mondial, la transmission se produit, en moyenne, tous les 25 à 30 ans. Une translation à l'échelle de la Tunisie, suggère que plusieurs EF seraient concernées par cette épreuve, qu'il s'agisse d'un passage de la première à la deuxième génération, ou de la deuxième à la troisième génération.

La recherche sur l'EF est assez récente en Tunisie (Mzid et Mezghani 2012, 2010 ; El Manaa et al., 2010 ; Masmoudi et Gherib, 2008 ; Zaddam, 2007 ; Ellouze-Karray, 2005, 2006). Le champ de l'EF tunisienne est encore à explorer (Ellouze-Karray, 2008). L'importance et la régularité des transmissions, qui auraient lieu durant les deux décennies récentes, incitent à explorer le thème de la transmission dans l'EF tunisienne.

Les observations étayées ci-dessus, conjuguées à la convergence de la littérature vers la complexité et l'enjeu de la succession, nous ont invités à étudier la transmission de l'EF, dans le contexte tunisien. Ayant le souci d'observer le déroulement de la transmission à un niveau organisationnel, nous ambitionnons d'observer les évolutions qu'engendrerait l'entrée du successeur au niveau du capital social intra-organisationnel de l'EF.

Nous appréhendons le capital social intra-organisationnel de l'EF comme étant formé par le prédécesseur, les employés et le successeur.

La problématique de la recherche

Souscrivant à la thèse selon laquelle le capital social aurait un rôle déterminant dans la génération de valeur, la création de valeur d'une EF pourrait se détériorer, voire s'arrêter, suite à une mauvaise évolution du capital social intra-organisationnel au cours de la phase de transmission.

Notre objectif de recherche est d'explorer la relation entre l'évolution du capital social et la création de valeur de l'EF au cours de la phase de transmission.

Nos travaux sont orientés par une question de recherche centrale : ***Comment l'évolution du capital social, affecte-t-elle la création de valeur de l'EF au cours de la phase de transmission ?***

S'inspirant des propositions théoriques de Moran et Ghoshal (1996) et de Nahapiet et Ghoshal (1998), nous postulons que l'évolution du capital social affecterait la création de valeur de l'EF à travers son impact sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources entre les membres de cette entreprise. Nous ambitionnons, ainsi, d'observer l'impact de l'évolution du capital social sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources entre les membres de l'EF, et partant sur sa création de valeur.

La méthodologie de la recherche

L'objectif d'explorer la relation entre l'évolution du capital social et la création de valeur de l'EF au cours de la phase de transmission nous a conduits à mener une étude longitudinale qui nous permettrait d'accompagner le déroulement de ces évolutions et de leurs effets, et d'intégrer l'importance du contexte de la transmission.

Notre étude a été menée suivant une approche qualitative. Une telle approche nous permet une certaine liberté et une certaine aisance pour mener notre recherche et saisir la profondeur de nos observations. Nous avons opté pour une étude de cas multiple, en tant que stratégie d'enquête.

L'ambition d'observer l'évolution de la création de valeur lors de la phase de transmission, nous a contraints à retenir des EF en début de cette phase ; le successeur aurait rejoint l'EF depuis trois mois au moins et dix-huit mois au plus, au début de notre investigation empirique. Nous estimons qu'un successeur aurait compris le fonctionnement de l'EF après une période de six mois et serait en mesure de suggérer certaines évolutions durant les deux années ayant suivi son entrée. L'observation d'un successeur ayant immédiatement rejoint l'EF, ne nous permettrait pas de voir assez d'évolutions durant sa

première période de familiarisation. De même l'observation d'un successeur ayant rejoint l'EF depuis deux ans, nous empêcherait de voir des évolutions importantes au niveau du capital social et de la création de valeur ; survenus après son entrée.

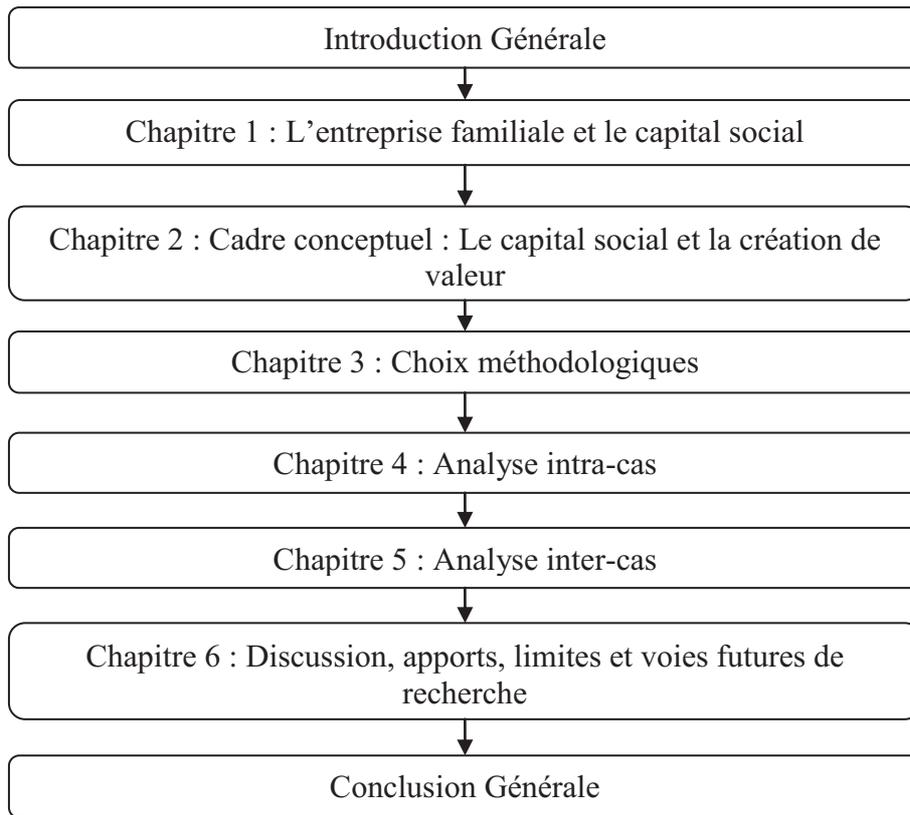
Nous avons, en outre, ciblé des EF appartenant à des secteurs d'activité qui s'apprêtent à innover. Un tel choix permettrait d'apprécier l'évolution de la création de valeur. La satisfaction de ces critères nous a permis de retenir quatre EF pour notre étude de cas multiple.

La collecte des données s'est appuyée, essentiellement, sur des entretiens semi-directifs auprès d'acteurs clés dans chacune des EF. Ces entretiens ont été administrés pendant trois moments s'étalant sur une période de dix-huit mois, à partir du début des observations, et séparés par des intervalles de huit à dix mois.

Nous avons procédé à une analyse de contenu thématique pour relier nos observations et procéder à l'interprétation des données. Cette analyse est effectuée en deux temps, à savoir une analyse intra-cas, ensuite une analyse inter-cas. Cette dernière étape nous a invités à formuler des propositions issues de notre recherche.

La rédaction de ce document s'articule autour de cinq chapitres : le premier est consacré à une revue de la littérature. Cette revue nous a orientés dans l'élaboration de notre modèle conceptuel de recherche, objet du deuxième chapitre. Le troisième chapitre est consacré aux choix méthodologiques effectués pour mener nos observations empiriques. Les quatrième et cinquième chapitres s'articulent autour de l'analyse et de l'interprétation des résultats de notre étude. Nous présentons, enfin, les apports et les limites de nos travaux dans le sixième chapitre. La figure ci-dessous résume la structure du document présent.

Figure 1 : Plan de la Thèse



CHAPITRE 1 :

L'ENTREPRISE FAMILIALE ET LE CAPITAL SOCIAL

La recherche sur l'EF connaît un intérêt manifeste et croissant depuis plus de trois décennies. Cet intérêt est expliqué, principalement, par la prédominance de cette forme de propriété dans la plupart des tissus économiques des pays du monde (Cadieux et al, 2000 ; Gersick et al, 1997). En outre, la firme patrimoniale s'est avérée plus performante que la firme managériale (Allouche et Amann, 1995, 1998 ; Gallo et Vilaseca, 1996) et même plus résistante face aux crises économiques (Marchesnay, 2004).

L'EF contribue, significativement, au PIB des différents pays (Allouche et Amann, 2000 ; Ibrahim et Ellis, 1994), à la création d'emplois (Cadieux, 2004 ; Ibrahim et Ellis, 1994), et afficherait un comportement plus responsable vis-à-vis de la société (Neubauer et Lank, 1998).

La recherche sur l'EF a nettement évolué d'une décennie à une autre ; aussi bien du point de vue quantitatif que qualitatif (Arrègle et Mari, 2010 ; Casillas et Acedo, 2007 ; Sharma, 2004). Sur le plan qualitatif, les revues de la littérature effectuées par Sharma (2004) et Chrisman et al. (2003a), révèlent des développements théoriques plus consistants, ainsi que des études empiriques plus nombreuses.

En dépit de cette évolution, le champ de l'EF souffre encore de lacunes manifestes ; dont la principale est relative à l'absence d'une définition consensuelle de l'EF. En outre, des zones d'ombre persistent sur la manière avec laquelle, l'intersection de la famille et des affaires différencie l'EF de l'entreprise non familiale (Chrisman et al., 2003a, Habbershon et Williams, 1999).

La dernière décennie s'est caractérisée par une constellation des études mobilisant l'approche par les ressources. Le capital social de l'EF a été, aussitôt, identifiée comme ressource cruciale dans ce type d'entreprise (Pearson et al, 2008 ; Arrègle et al, 2007), et a suscité une certaine structuration des travaux. Salvato et Melin (2008) suggèrent même, un rôle critique du capital social, dans la création de valeur transgénérationnelle de l'EF.

Ce chapitre consacre un premier moment à l'EF. Nous y présenterons certaines particularités de l'EF, et l'appréhension de cette dernière suivant l'approche par les

ressources. Nous nous pencherons aussi sur la transmission de l'EF. Dans un deuxième moment, ce chapitre s'intéresse au capital social, en particulier au capital social de l'EF.

1.1 L'ENTREPRISE FAMILIALE

1.1.1 QUELQUES PARTICULARITÉS DE L'EF

L'entreprise familiale a été aussitôt observée comme un ensemble de sous-systèmes, en l'occurrence la famille, la propriété et le management, qui sont en interaction (Tagiuri et Davis, 1982) et qui s'inscrivent dans un processus dynamique. Selon Allouche et Amann (2000), la recherche sur l'EF s'est articulée autour de deux axes, à savoir celui de la propriété et celui des valeurs.

Le premier axe, s'attachant à étudier l'impact de cette forme de propriété sur la performance de l'entreprise, a justifié d'un nombre considérable de travaux relatifs à la gouvernance de l'EF. En effet, la confusion de la propriété et du management pour ce type d'entreprise serait à l'origine de la réduction des coûts d'agence au sein de cette firme patrimoniale (Fama et Jensen, 1983), et par conséquent d'une supériorité de sa performance par rapport à la firme managériale (Charreaux, 1991). Selon Fama et Jensen (1983), la particularité de l'EF tient au fait que les membres de la famille entretiennent, durant un long horizon temporel, plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents concernés par les décisions. Ces auteurs associaient les limites de l'application de la théorie de l'agence dans l'EF à des spécificités touchant son aspect relationnel, autrement dit, à des spécificités de son capital social. Plus récemment, Mustakallio (2002) avance que la gouvernance relationnelle de l'EF instituerait certains mécanismes de contrôle social qui réguleraient les relations entre les propriétaires et le management.

Les spécificités des relations caractérisant l'EF ne réduiraient pas uniquement les coûts d'agence, en particulier ceux liés aux mécanismes de contrôle et de surveillance, mais seraient, aussi, à l'origine de comportements singuliers au sein de cette entreprise. En effet, les membres d'une EF ne sont pas animés uniquement par les récompenses pécuniaires mais aussi par d'autres objectifs ou valeurs non économiques (Zahra, 2003). Ainsi, l'alignement des intérêts des propriétaires et des dirigeants dans l'EF s'expliqueraient non seulement par la confusion des fonctions chez un dirigeant propriétaire, mais aussi par le caractère altruiste des membres de l'EF. La théorie de l'intendance s'intéressant à des comportements motivés par des facteurs psychologiques,

dont essentiellement la motivation, l'identification et le pouvoir (Basly, 2006), a été dans ce sens empruntée pour l'étude de la gouvernance de la firme patrimoniale (Zahra 2003 ; Salvato, 2002 ; Schulze et al, 2001).

Par ailleurs, l'enracinement des dirigeants et de la famille constitue une autre caractéristique récurrente de l'EF (Allouche et Amann, 2002). Selon ces auteurs, l'enracinement désigne à la fois un moyen et un processus à travers lesquels un dirigeant augmente son espace discrétionnaire et son pouvoir de négociation. Les auteurs ajoutent qu'un dirigeant enraciné réussit à maintenir ses fonctions au-delà du point de son utilité pour les actionnaires, à savoir les propriétaires. L'enracinement du dirigeant-proprétaire ne s'explique pas seulement par sa participation au capital, mais aussi par les réseaux relationnels développés par ce dirigeant, ainsi que la particularité de la question de contrôle d'un dirigeant apparentant à la famille propriétaire (Allouche et Amann, 2002). En effet, les auteurs rappellent que les perceptions quant aux compétences et au comportement du dirigeant sont biaisés au point de diluer la question de son contrôle et les mécanismes sous-jacents dans le cas d'une EF. En dépit des résultats contradictoires des recherches étudiant l'effet de l'enracinement sur la performance de l'EF (Gomez-Mejia et al., 2001 ; Gallo et Vilaseca, 1998), celui-ci est considéré comme affectant sa gouvernance et sa performance.

Force est de constater que la gouvernance de l'EF ne peut être étudiée selon une perspective classique purement contractuelle. En effet, celle-ci requiert la considération des spécificités relationnelles, des facteurs psychologiques, de la « longévité » du règne des dirigeants ou de la famille, ainsi que du niveau de génération concerné.

Dans ce sens, Mustakallio (2002) a étudié simultanément les effets de la gouvernance contractuelle et relationnelle de l'EF sur son processus de décision stratégique et sur sa performance. Mustakallio et al. (2002) suggèrent que la multiplicité des rôles des propriétaires de l'EF caractérise une gouvernance de l'EF différente de la gouvernance d'une entreprise non familiale. Leurs résultats empiriques montrent que les types de contrôles social et formel influencent la qualité des décisions stratégiques dans l'EF. Ces résultats viennent conforter les arguments avancés par Melin et Nordqvist (2000), suivant lesquels le gouvernement de l'EF serait un concept très particulier et différent de celui d'une entreprise non familiale. Ces auteurs le définissent comme étant *les processus, les principes, les structures et les relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs*.

Il y a lieu de remarquer que la gouvernance de la firme familiale ne peut être étudiée d'une perspective statique qui ne considère que la structure de propriété et ses particularités contractuelles et relationnelles ; les recherches devraient aussi intégrer une perspective dynamique observant l'évolution de la gouvernance suite à l'évolution des générations qui tiennent les gouvernails ainsi que la croissance de l'entreprise (Coeurderoy et Lwango, 2012 ; Molly et al., 2011). En effet, selon Lansberg (1999), les défis de la gouvernance seraient différents dans une EF contrôlée et gérée par la troisième génération.

La question de la gouvernance de l'entreprise demeure cruciale puisqu'elle influence significativement la formulation de la stratégie, la prise de décision, la création de valeur ainsi que la distribution de celle-ci (Jensen et al, 1996). En dépit de la multiplicité des études s'intéressant à la gouvernance de l'EF, Mustakallio (2002) remarque, au début de sa thèse, qu'on ne voit pas encore la manière dont la gouvernance, le processus de décision stratégique ainsi que la performance sont reliées dans les EF. Cet auteur ajoute qu'on ignore également la manière dont ces EF devraient être gouvernées pour assurer la création de valeur à long terme.

Néanmoins, les théories de la gouvernance ont contribué significativement à identifier et comprendre des particularités qui distinguent une EF d'une entreprise non familiale. Ces théories ont permis d'étudier certains comportements spécifiques aux EF (convergence ou confusion des intérêts, altruisme, enracinement des dirigeants) et d'expliquer, en amont, comment ces comportements pourraient accroître ou réduire la valeur créée par l'EF (Chrisman et al., 2003a).

Si la multiplicité des valeurs/objectifs animant les sous-systèmes de l'EF a interpellé aussitôt les chercheurs en gouvernance d'entreprise, elle a toutefois interpellé tardivement les chercheurs en management stratégique (Sharma et al, 1997). Dans leur revue de la littérature, Sharma et al (1997), révèlent que les études s'inscrivant dans le champ du management stratégique sont à dominante descriptive et centrées sur les relations et les dynamiques familiales.

Un certain nombre d'études a tenté de développer des typologies décrivant l'évolution de la stratégie de l'EF en fonction de l'évolution des interactions des besoins de la famille avec la croissance de l'EF (David & Tagiuri ; 1989 ; McGivern, 1989 ; Danco, 1975), et en fonction de l'évolution des cycles de vie de cette entité (Ward, 1987).

De manière évidente, certains travaux se sont intéressés à l'influence du fondateur sur la stratégie de l'EF (Davis et Harveston, 1999 ; Schein, 1983). Selon Sharma (2004), la littérature s'accorde sur l'influence notable exercée par les fondateurs sur la culture, les valeurs ainsi que la performance de leurs firmes (Collins et Porras, 1996 ; Schein, 1983), et ce même après la période de leur règne (Andersen et Reeb, 2003 ; García-Álvarez et al, 2002 ; Kelly et al, 2000).

Il y a lieu de remarquer également, qu'en dépit de la multiplicité de ces études durant la deuxième décennie, celles-ci se sont caractérisées par une fragmentation et de faibles articulations théoriques (Arrègle et Mari, 2010 ; Sharma et al, 1997). Toutefois, les recherches s'inscrivant en management stratégique durant la troisième décennie révèlent une certaine structuration ayant permis le développement d'un corpus théorique pour asseoir l'étude de l'EF ainsi qu'une certaine accumulation des connaissances annonçant un début de maturité de ce champ (Sharma, 2004). L'étude de l'EF suivant l'approche par les ressources durant la dernière décennie, s'est d'emblée caractérisée par une certaine constellation des travaux, marquant une meilleure structuration des recherches.

Une telle constellation des recherches se reflète à travers l'ancrage commun des travaux de Pearson et al. (2008) ; Arrègle et al. (2007) ; Sirmon et Hitt (2003) dans la RBV. Leurs travaux s'inscrivent dans un continuum quant à l'identification des ressources et l'étude de leurs particularités, en l'occurrence l'étude du capital social.

1.1.2 L'EF : UN JEU DE RESSOURCES SPÉCIFIQUES

Depuis l'invitation de Habbershon et Williams (1999), plusieurs travaux ont mobilisé l'approche par les ressources pour l'étude de l'EF (Pearson et al, 2008 ; Salvato et Melin, 2008 ; Arrègle et al., 2007 ...). L'approche par les ressources, dont les fondements ont été avancés par Penrose (1959), a réussi à saisir et à expliquer la part de la performance observée chez certaines firmes qui n'a pu être expliquée ni par les conditions économiques, ni par les structures des marchés telles que avancées par les écoles stratégiques du positionnement (Habbershon et Williams, 1999).

Cette approche a donné naissance à un nouveau paradigme palliant aux limites de la vision déterministe de l'école du positionnement, en avançant que des ressources internes à l'entreprise pourraient lui conférer un avantage compétitif. La compétitivité et la supériorité de la performance organisationnelle de la firme ne s'expliqueraient plus, uniquement, par la qualité de son adéquation stratégique par rapport aux exigences

externes de l'environnement, mais aussi, voire surtout, par la spécificité et la qualité de ses ressources internes.

Ces ressources incluent principalement les actifs physiques et intangibles, les compétences individuelles et organisationnelles, les connaissances (Barney, 1991). Toutefois, pour qu'une ressource interne soit à l'origine d'un avantage compétitif, il faut qu'elle soit à la fois valorisable, rare, difficilement imitable et non substituable (Barney, 1991). Parmi ces critères, c'est l'inimitabilité de la ressource qui déterminera la durabilité de l'avantage compétitif de la firme (Barney, 1991 ; Habbershon et Williams, 1999). Une ressource est difficilement imitable pour l'une ou la combinaison des trois raisons suivantes (Barney, 1991) :

- La capacité de la firme d'obtenir cette ressource dépend de conditions historiques et uniques,
- Le lien entre les ressources possédées par la firme et l'avantage compétitif durable de la firme est caractérisé par une ambiguïté causale,
- La ressource à l'origine de l'avantage de la firme est socialement complexe (Dierickx et Cool, 1989).

Etant largement caractérisée par une intersection historique et sociale d'une sphère familiale avec celle des affaires, l'EF se distinguerait alors par des ressources idiosyncrasiques et difficilement imitables. Cette intersection satisferait, à la fois, les trois raisons, à savoir le caractère historique, la complexité sociale ainsi que l'ambiguïté causale.

En mobilisant l'approche par les ressources, Habbershon et Williams (1999) ont introduit le concept de « *familiness* » qui désigne *l'ensemble des ressources distinctives pour une firme familiale résultant de l'implication de la famille*. Plusieurs travaux se sont articulés autour des axes creusés par ces auteurs, à savoir l'identification des ressources distinctives résultant de l'implication de la famille, et l'explication de la manière dont ces ressources contribuent à construire l'avantage compétitif de l'EF.

Les premiers travaux se sont penchés sur l'identification des ressources, notamment, intangibles (Sirmon et Hitt, 2003 ; Cabrera-Suarez et al., 2001). Steier (2001) a identifié le capital social comme ressource spécifique à l'EF et a mené une étude exploratoire auprès de 18 EF en vue d'observer les modes de transmission de cette ressource. Sirmon et Hitt (2003) ont identifié 5 types de ressources spécifiques à l'EF et qui contribueraient au

développement de ses avantages compétitifs et à la continuité de son processus de création de valeur, à savoir le capital humain, le capital social, le capital patient, le capital de survie et la structure de gouvernance. Carbera-Suarez et al. (2001) ont identifié les connaissances tacites comme ressource cruciale de l'EF et se sont intéressés à la question de leur transmission à la génération suivante.

Ainsi, l'approche par les ressources, en se souciant de la durabilité de l'avantage compétitif, a amené les chercheurs à s'inscrire à un niveau organisationnel et à soulever explicitement ou implicitement la question de la transmission de ces ressources aux générations suivantes.

1.1.3 LA TRANSMISSION DE L'EF

La transmission de l'EF a constitué l'axe majeur de la recherche dans ce champ (Zaddam, 2007) et a même justifié de revues de littérature consacrées à ce thème (Brockhaus, 2004 ; Cadieux et Lorrain, 2002). La problématique de succession a bénéficié de l'intérêt des chercheurs bien avant la constitution du champ de l'EF. En effet, en 1953, Christensen a publié un article s'intéressant à la relève des PME familiales, et en 1978 Longenecker et Schoen ont proposé un modèle de succession en sept étapes, allant du rôle passif du successeur jusqu'à son rôle de leader. Selon Le Breton-Miller et al (2004), les travaux s'intéressant à la transmission de l'EF s'étalent également sur plus de trois décennies, ce qui révèle la constance de l'intérêt des chercheurs pour cette problématique.

Cet intérêt serait justifié en partie par les difficultés manifestes des EF à réussir cette épreuve, ainsi que la récurrence de celle-ci pour toutes les époques. On rapporte que 30% des EF réussissent le passage à la deuxième génération, que 10% à 15% passent à la troisième génération et que seulement 3% à 5% survivent à la quatrième génération (Le Breton-Miller, 2004 ; Janjuha-Jivraj et Woods ; 2002 ; Aronoff, 2001).

La question de la transmission constitue pour plusieurs chercheurs une condition nécessaire pour définir une entité comme EF. Si les premières définitions avancées au niveau de l'approche par les composantes ont mis l'accent sur les critères de propriété, de management ou de contrôle, nombre de définitions inscrites dans l'approche par l'essence ont mis en avant l'intention de contrôler l'EF et de la transmettre aux générations suivantes (Chua et al, 1999 ; Sharma et al, 1997 ; Litz, 1995).

Chua et al. (1999) définissent une EF comme étant *une entreprise contrôlée et/ou dirigée dans l'intention de former ou de poursuivre une vision des affaires portée par une*

coalition dominée par des individus, appartenant à une même famille ou à un nombre restreint de familles, d'une manière qui la rende potentiellement viable à travers les générations.

Les chercheurs soulignant l'importance de la transmission de l'EF, soutiennent qu'une telle intention influencera les choix stratégiques et le comportement de l'EF. L'intention de transmission devrait, par conséquent, être relevée pour définir une entité comme étant familiale (Cadieux, 2004). Certains auteurs vont même jusqu'à distinguer une EF d'une famille en affaire ou d'une entreprise entrepreneuriale lorsqu'ils n'observent pas une volonté claire de transmettre l'entreprise aux générations suivantes (Astrachan et Shanker, 2003 ; Chua et al, 1999 ; Litz, 1995).

La définition avancée par Chrisman et al (2003a) considère à la fois l'intention de transmission et la particularité des ressources de l'EF. Chrisman et al (2003a) avancent que le fondement d'une EF consiste dans :

- l'intention de maintenir le contrôle de la famille au sein des coalitions dominantes
- des ressources et compétences uniques, inséparable et synergiques émergeant de l'implication et des interactions familiales
- une vision de la coalition dominante qui contrôle la famille. Une telle vision est établie tout en considérant les générations futures
- la poursuite d'une telle vision.

Une telle définition invite à considérer la continuité de la vision « fondatrice » de l'EF, et la dynamique sous-jacente à la transmission de son contrôle et de ses ressources spécifiques, au fil des générations.

Les travaux s'intéressant à la transmission ont accompagné les évolutions ayant marqué la recherche sur l'EF. Toutefois la démarcation entre la première et la deuxième décennie est moins prononcée pour cet axe. En effet, alors que la recherche sur l'EF a montré un certain détachement de l'étude des dynamiques familiales, notamment pour les études s'inscrivant dans le champ du management stratégique, les recherches s'intéressant à la transmission semblent être toujours attachées à cet aspect.

Sharma et al. (1997) relèvent que la plupart des problématiques s'intéressant au processus de transmission ont étudié la planification de la succession, le moment de cette épreuve, l'intérêt de la génération suivante pour la poursuite des affaires familiales et le choix ainsi que les qualités requises du successeur. Plus récemment, Cadieux (2004)

confirme la prédominance de ces problématiques et propose de les regrouper en deux thèmes majeurs, à savoir celui de la planification de la succession et sa contribution à faire réussir l'épreuve de la transmission, et celui relatif au processus de la succession lui-même. Ce dernier thème s'intéresse à l'observation et la description des différentes étapes caractérisant l'évolution du processus de succession ainsi que les différents rôles joués par les principaux acteurs ; à savoir le prédécesseur et le successeur. La lecture de ces deux thèmes permet de constater que ces travaux se sont articulés autour des niveaux d'analyse individuel et/ou intergénérationnel (Sharma, 2004), au détriment d'une analyse organisationnelle de la transmission.

Les études qui s'intéressent au processus de succession sont plus abondantes que celles relatives à sa planification et traitent de problématiques plus variées. Ces modèles retracent le processus du transfert du patrimoine et le processus de transfert de gestion (Dunn, 1999 ; Morris et al., 1997 ; Morris et al., 1996). La plupart de ces travaux soulignent le caractère dynamique et évolutif de ce processus ; et tentent de mettre en relief l'évolution des relations et des rôles du successeur et du prédécesseur d'une étape à une autre.

Cadieux (2004) souligne deux principales limites à ces modèles à savoir, leur focalisation sur les acteurs de la famille et la lecture linéaire du processus de transmission en dépit du caractère dynamique relevé au niveau de la littérature. Le Breton-Miller et al. (2004) soulignent ces mêmes limites et remarquent que les lacunes flagrantes observées dans l'étude de la succession sont relatives à la négligence du contexte social et du contexte des affaires dont les dynamiques devraient être considérées au cours de la succession. Ces auteurs invitent à ce que le processus de succession soit observé suivant un modèle intégré permettant de considérer à la fois le contexte familial, le contexte des affaires et le contexte social.

Ainsi, la revue de la littérature révèle qu'on a davantage étudié la transmission d'un « patrimoine » dont le transfert du père au fils est très délicat, que la transmission d'une organisation familiale qu'on souhaite pérenniser.

Toutefois, comme nous l'avons relevé dans la première section, l'emprunt de l'approche par les ressources durant la dernière décennie a permis de multiplier les études souscrivant à une analyse organisationnelle et de soulever davantage la pérennité de l'EF. Ainsi, qu'elles s'intéressent à l'EF ou à la transmission de celle-ci, ces études soulèvent

quasi-systématiquement la transmission de ses ressources. Certaines études ont mobilisé l'approche par les ressources pour observer la transmission de celles-ci à la génération suivante (Salvato et Melin, 2008 ; Carbera-Suarez et al, 2001 ; Steier, 2001). Toutefois, ces travaux se sont appuyés sur des analyses rétrospectives des données et n'ont pas pu observer l'évolution de ces ressources au cours de cette période. Les recherches s'intéressant à la transmission manquent toujours d'observations longitudinales (Sharma, 2004) qui renseigneraient davantage sur les transformations ayant lieu au cours de cette phase épineuse.

1.2 LE CAPITAL SOCIAL

1.2.1 LE CAPITAL SOCIAL : UNE RESSOURCE MULTIDIMENSIONNELLE

Les recherches mobilisant le capital social n'ont cessé de se multiplier durant les deux dernières décennies. La multiplicité des études mobilisant ce concept s'explique, entre autres, par le fait qu'il soit emprunté par les sociologues, les économistes, les politologues, les chercheurs en management, et qu'il soit par conséquent mobilisé pour différents niveaux d'analyse ; sociologique, macro-économique, organisationnel et même individuel.

L'engouement des chercheurs en sociologie, en économie et en management pour le concept du capital social s'explique, en grande partie, par le fait que celui-ci vient pallier à la fois à une appréhension sous-socialisée des économistes ; animés par la maximisation de la fonction d'utilité, ainsi qu'à la conception sur-socialisée des sociologues qui considèrent que l'homme n'a pas de moyens d'action (Coleman, 1988).

La considération du capital social d'un individu ou d'un groupe d'individus permettrait alors de passer d'une appréhension purement « rationaliste » de l'action des individus ou des groupes, à une conception « raisonnable » de ces actions ; selon le terme de Bourdieu. Le capital social permet de considérer les avantages et les contraintes liés à l'« encastrement social » des individus (Granovetter, 1985) et influençant leurs choix et leurs actions.

Alors que l'approche rationaliste attribuait la rente à l'appropriation et/ou à l'utilisation de facteurs matériels de production, les chercheurs intégrant la dimension sociale, suggèrent que la rente résulterait, aussi, de l'agencement et de la manière d'utiliser ces moyens ; en l'occurrence d'une certaine organisation et coordination humaine conférant un certain avantage compétitif et une performance supérieure. Cette organisation

humaine est alors étudiée à travers sa structure sociale et les attributs de cette structure ; communément réunis sous le concept de « capital social ».

La mobilisation du capital social dans différents travaux est corollaire à une multiplicité des définitions proposées. La plupart de ces définitions se sont inscrites dans une approche fonctionnaliste de ce concept (Lallement, 2003). Selon la première définition de Bourdieu (1980 ; p.2), le capital social est : « *L'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (...) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles* ».

D'emblée, Bourdieu observait l'existence du capital social lorsqu'un certain réseau se caractérise par la durabilité de relations inscrites dans un cadre d'interconnaissance et d'inter-reconnaissances. Il justifiait aussi le maintien de ces liaisons non par la propriété mais par l'utilité des relations.

Putnam (1995), s'intéressant à la relation entre la société civile et la démocratie dans un pays, appréhende le capital social ainsi : *Par analogie avec les notions de capital physique et de capital humain, en tant que moyens et formations qui améliorent la productivité des individus, le capital social s'applique aux caractéristiques de l'organisation sociale, tels les réseaux, les normes et la confiance dans la société, qui facilitent la coordination et la coopération dans l'intérêt mutuel* ».

Se positionnant dans un niveau d'analyse sociologique, Fukuyama (1995) relie le capital social à *la capacité des individus à travailler ensemble dans des groupes et des organisations en poursuivant des objectifs communs*. Dans une définition ultérieure, il relie ce concept à *l'existence de certaines valeurs informelles ou des normes partagées par les individus d'un groupe qui leur permettent de coopérer* (Fukuyama, 1997).

En empruntant ce concept au niveau organisationnel, Nahapiet et Ghoshal (1998) le définissent comme étant *l'ensemble des ressources actuelles et potentielles encastrées, disponibles et mobilisables à partir du réseau de relations d'un individu ou d'une unité sociale*. Se positionnant au même niveau d'analyse, Lin (2001) définit le capital social comme étant *les ressources contenues dans une structure sociale et qui sont accessibles et/ou mobilisables dans le cadre d'une action finalisée*. D'autres définitions du capital social sont présentées au niveau du tableau 1.

Tableau 1 : Quelques définitions du capital social

Auteurs	Définitions
Baker	« ...a resource that actors derive from specific social structures and then use to pursue their interests; it is created by changes in the relationship among actors » (Baker 1990, p. 619).
Brehm Rahn	« ...the web of cooperative relationships between citizens that facilitate resolution of collective action problems » (Brehm and Rahn 1997, p. 999).
Bourdieu & Wacquant	« the sum of the resources, actual or virtual, that accrue to an individual or a group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition » (Bourdieu & Wacquant 1992, p. 119).
Coleman	« Social capital is defined by its function. It is not a single entity, but a variety of different entities having two characteristics in common: They all consist of some aspect of social structure, and they facilitate certain actions of individuals who are within the structure » (Coleman 1990, p. 302).
Knoke	« ...the process by which social actors create and mobilize their network connections within and between organizations to gain access to other social actors' resources » (Knoke 1999, p. 18).
Nahapiet & Ghoshal	« ...the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network » (Nahapiet and Ghoshal 1998, p. 243).
Portes	« ...the ability of actors to secure benefits by virtue of membership in social networks or other social structures » (Portes 1998, p. 6).
Putnam	« ...features of social organization such as networks, norms, and social trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit » (Putnam 1995, p. 67).
Woolcock	« ...the information, trust, and norms of reciprocity inhering in one's social networks » (Woolcock 1998, p. 153).

Qu'ils s'intéressent à un niveau sociologique, organisationnel ou même individuel, les définitions proposées s'accordent sur le fait que le capital social facilite la réalisation d'une certaine action, grâce à la coopération entre les individus d'un groupe partageant certaines normes ou certaines valeurs. Il ressort ainsi que « *le capital social est moins la propriété des acteurs que la caractérisation d'une structure de relations.* », Lallement (2003, p.10). En effet, contrairement au capital physique ou au capital financier, la substance du capital social réside dans les liens et les relations existant entre les individus (Adler et Kwon, 2002 ; Lin, 2001 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Dans une revue des travaux sociologiques mobilisant le capital social, Lallement (2003) suggère que les usages de ce concept peuvent être regroupés dans un « ensemble tripolaire » où les chercheurs font prévaloir un certain pôle, à savoir « celui de la confiance, celui des réseaux ou celui de la réciprocité ». La priorité est ainsi donnée soit à la structure des relations (réseaux), soit aux attributs des relations au sein de la structure (confiance, réciprocité...).

La théorie de Nahapiet et Ghoshal (1998), cherchant à expliquer la supériorité de la firme par rapport au marché, comme modèle de création de valeur, a su intégrer ces facettes du capital social au niveau de trois dimensions, à savoir la dimension structurelle, relationnelle et cognitive, et à analyser la contribution de ces différentes dimensions à promouvoir l'échange et la combinaison des connaissances entre les individus et par conséquent le renouvellement du capital intellectuel.

La dimension structurelle fait référence aux propriétés du réseau social, à savoir les liens du réseau et sa configuration globale. La dimension relationnelle se réfère à la confiance entre les individus, aux normes et aux obligations ainsi qu'à l'identification au sein du réseau social. Enfin, la dimension cognitive se réfère aux codes et langages partagés et à la vision partagée entre les individus du groupe (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

En soulignant que ces trois dimensions sont interdépendantes et qu'elles s'influencent mutuellement, les deux auteurs ont réussi à traduire la théorie de l'échange social avancée par Coleman (1990) au niveau des organisations et à décortiquer les soubassements de cette théorie. En effet, Coleman identifie trois composantes du système social : les effets des caractéristiques du système (*structure*) sur les contraintes ou les orientations des acteurs, les actions des acteurs qui font partie du système, et les interactions entre ces deux composantes.

L'influence mutuelle entre ces dimensions, s'expliquant entre autres par l'interaction entre le système et les actions des individus inscrits dans celui-ci, renvoie au caractère dynamique du capital social. Ce caractère fait l'objet d'un consensus et trouve son origine dans les facteurs expliquant la formation du capital social, à savoir, l'histoire (*temps*), l'interdépendance, l'interaction et la fermeture du réseau (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Force est de remarquer que les recherches se sont focalisées sur le capital social comme *donnée* ou ressource ayant déjà résulté de l'interaction de ces facteurs. S'intéressant à l'aspect fonctionnel du capital social, les études se sont soucies d'observer

davantage la manière dont les dimensions de celui-ci influencent la formation d'autres ressources ou la création de valeur, plutôt que d'observer la manière dont le capital social est formé (Bolino et al. 2002). Il n'en demeure pas moins vrai que certains chercheurs rappellent qu'une certaine durée et certains niveaux d'interdépendance, d'interaction et de fermeture sont requis pour qu'un capital social puisse se former (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Coleman, 1990 ; Bourdieu, 1986). En effet, Nahapiet et Ghoshal (1998) avancent qu'un contexte social caractérisé par une interdépendance mutuelle et significative est propice à la formation d'un niveau élevé de capital social. Symétriquement, Coleman (1990) avance qu'un certain capital social se diluerait au fur et à mesure que les membres d'un réseau deviennent indépendants. L'interdépendance étant associée à l'interaction, Bourdieu (1986) avance que plus les acteurs d'un réseau interagissent entre eux, plus leurs obligations mutuelles tendent à évoluer, et similairement les normes au sein de ce réseau d'acteurs.

La fermeture du réseau désigne le niveau d'interconnexion des acteurs (Adler et Kwon, 2002). Plus les acteurs sont interconnectés, plus le réseau est dense (Borgatti et Everett, 1997). Un réseau dense facilite le développement de la confiance, de normes, d'une certaine identité (Coleman, 1990), ainsi que le développement de codes et de langages propres aux membres du réseau (Boland et Tenkasi, 1995).

En se référant à la théorie de Nahapiet et Ghoshal (1998), Arrègle et al (2007) soulignent que le temps, l'interaction, l'interdépendance et la fermeture du réseau influencent non seulement la formation du capital social, mais aussi le « stock » de capital social ainsi formé.

Force est de remarquer que la théorie développée par Nahapiet et Ghoshal (1998) a eu le mérite de faciliter l'appréhension empirique du capital social à travers l'analyse et l'opérationnalisation des dimensions du capital social. Leur théorie a été empruntée par plusieurs chercheurs se positionnant au niveau organisationnel (Salavato et Melin, 2008 ; Yli-Renko et al., 2001 ; Tsai 2000 ; Tsai et Ghoshal, 1998).

Il y a lieu de relever qu'en dépit du foisonnement des travaux autour du capital social, et des consensus relatifs autour de l'utilité de ce concept et de sa contribution à la réalisation d'objectifs collectifs et/ou individuels, plusieurs lacunes caractérisent encore la recherche sur le capital social. L'une des plus grandes est relative à la question de sa mesure. Fukuyama (1999) souligne que l'une des plus grandes faiblesses du concept du

capital social est l'absence d'un consensus sur la façon de le mesurer. Cette difficulté résulterait, entre autres, du fait qu'il soit mobilisé différemment suivant les niveaux d'analyse ciblés.

Par ailleurs, d'autres pistes de recherche demeurent inexplorées en dépit de l'invitation précoce de Putnam en 2000. En effet, l'auteur a invité les chercheurs à s'intéresser aux inconvénients ou aux méfaits du capital social, car il est communément mobilisé pour ses avantages en occultant ses éventuelles externalités négatives. Putnam a invité également à l'élaboration de typologies du capital social qui reflèteraient sa variabilité. Dans ce sens, il incite à considérer les différences au niveau du degré d'institutionnalisation du capital social d'un groupe à un autre, il rend conscience du caractère dynamique de celui-ci et du fait que sa dotation s'expliquerait à l'aide de variables historiques (Lallement, 2003).

1.2.2 LE CAPITAL SOCIAL DE L'EF

Aussitôt que les chercheurs aient été invités à emprunter l'approche par les ressources et à identifier celles qui seraient déterminantes de l'avantage compétitif de l'EF (*familiness*), le capital social a été perçu comme une ressource cruciale pour l'EF (Pearson et al, 2008 ; Arrègle et al, 2007). Cette ressource a bénéficié d'une convergence des travaux (Lwango, 2009) et même d'une constellation de ceux-ci allant jusqu'à proposer de relire et de fonder la théorie du *familiness* sur la base de cette ressource (Pearson et al, 2008).

L'intérêt et l'identification « précoce » de cette ressource s'expliquent par le fait qu'elle caractérise l'imbrication de la sphère familiale avec celle des affaires et qu'elle en serait, elle-même, caractérisée. En outre, le capital social serait emblématique de plusieurs caractéristiques, considérées comme étant à l'origine de l'avantage des firmes familiales, telles que la confiance, la vision, les valeurs... En effet, dès leur invitation à étudier les sources caractéristiques de l'EF, Habbershon et Williams (1999) ont rappelé plusieurs traits relevés par la littérature comme étant spécifiques aux EF. Nombre de ces traits rejoignent des sous-dimensions du capital social de l'EF tels que ; la confiance (Allouche et Amann, 1998 ; Tagiuri et Davis, 1996), la réputation (Lyman, 1991), un langage, des expériences et des histoires partagées (Tagiuri et Davis, 1996), l'influence du fondateur (Davis et Harveston, 1999)...

Il y a lieu de remarquer que ces attributs ont bénéficié de l'attention des chercheurs dans l'objectif d'identifier les particularités de l'EF ou d'expliquer éventuellement la

supériorité de sa performance. Toutefois, rares sont les études ayant adopté des analyses intégrées qui renseigneraient sur l'origine de ces attributs, sur la manière avec laquelle ils confèreraient un avantage compétitif, ou la manière de les gérer afin de préserver la durabilité de cet avantage (Lwango, 2009). L'étude du capital social permettrait alors de considérer plusieurs attributs de l'EF à la fois et de les analyser de manière intégrée.

L'un des attributs de l'EF, ayant justifié un intérêt remarquable des chercheurs, est relatif à la confiance (Allouche et Amann, 1998 ; Lashapelle et Barnes, 1998 ; Tagiuri & Davis, 1996). En s'intéressant à la confiance comme variable qui expliquerait la performance des EF, Allouche et Amann (2000) avancent que l'EF est « une organisation de type clanique où le *personal* trust est vecteur de performance pour au moins 3 raisons :

- Prédominance des règles implicites sur les règles explicites
- Capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir de signaux faibles et subtils plutôt que par des systèmes de contrôle et d'audit rigoureux et explicites
- L'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrières des savoirs accumulés »

La confiance caractérisant l'EF n'influence pas uniquement les mécanismes de contrôle mais aussi les règles d'échange qui sont plutôt implicites et informelles et le processus d'apprentissage en conséquence. L'EF aurait donc un avantage sur l'entreprise non familiale au niveau de la coopération entre ses membres et la coordination de leurs actions, ainsi qu'au niveau de l'apprentissage grâce à la confiance qui imprègne les relations entre ses membres.

Dans le même esprit, certains auteurs ont avancé suite à des travaux empiriques que les relations entre les membres de la famille sont davantage caractérisées par la coopération que la compétition, une divulgation aisée de l'information ainsi que par la loyauté envers l'entreprise (Lansberg, 1999 ; Gersick et al, 1997). Ceci suggère l'existence de normes particulières au sein des EF.

Bien avant, Tagiuri et Davis (1996) ont avancé, qu'au fil des années, les membres d'une famille développent des mots, des phrases, des expressions suite au partage de plusieurs expériences. Ils ajoutent également que l'implication émotionnelle, l'histoire commune longuement partagée et l'utilisation d'un langage privé dans les EF améliorent la communication entre les membres de la famille. Les auteurs suggèrent que ces histoires et

ce langage partagés permettent la création et le transfert de nouvelles interprétations des évènements qui seraient compréhensibles même par des membres appartenant à des générations différentes. Ceci faciliterait alors l'échange et le transfert des connaissances entre les générations.

D'autres particularités, faisant partie des dimensions du capital social de l'EF, ont été relevées par les recherches s'intéressant à l'influence du fondateur. Rappelons que la littérature s'accorde sur l'influence du fondateur sur la culture et les valeurs de leurs entreprises (Kelly et al, 2000 ; Collins & Porras, 1994 ; Schein, 1983). Cette influence ne se limite pas à la période de son règne mais affecterait les générations suivantes ; ce qui a amené Davis et Harveston (1999) à la désigner par « l'ombre du fondateur ».

Kelly et al (2000) se sont intéressés à l'influence du fondateur au sein de l'EF en étudiant sa centralité. Selon ces auteurs, la *centralité du fondateur* aura des conséquences aussi bien positives que négatives sur le comportement stratégique des managers membres de la famille appartenant aux générations suivantes. En analysant les sous-dimensions du réseau social en termes d'intermédiation, de proximité et de connectivité, ces chercheurs ont suggéré que la centralité du fondateur influencera le management stratégique de l'EF en termes de vision stratégique, d'objectifs stratégiques, de culture, de comportement ainsi que d'orientations stratégiques. Kelly et al (2000) suggèrent, en outre, qu'une centralité élevée du fondateur favoriserait un alignement des perceptions entre ce dernier et les autres membres de l'entreprise, indépendamment de leur appartenance à la famille.

S'intéressant à l'influence de la famille (*institution*) sur le capital social de l'EF, Arrègle et al. (2007) proposent que la fermeture et la densité caractérisant le capital social *familial* (relatif à la famille) affecteraient le capital social *organisationnel* (relatif à l'EF). Ces auteurs proposent que certains traits du capital social familial seraient transférés au capital social de l'EF à travers le rôle de quatre facteurs ; à savoir l'isomorphisme institutionnel, l'identité et la rationalité organisationnelles, les pratiques de ressources humaines et l'enchevêtrement des réseaux sociaux.

Le capital social de l'EF se caractériserait, ainsi, par la fermeture et la densité. Il n'en demeure pas moins vrai que des facteurs de contingence, telles que la taille et le degré d'implication de la famille, influenceront la qualité de transfert des attributs du capital social familial vers le capital social organisationnel (Arrègle et al., 2007).

Les particularités relevées au niveau de la littérature relative à l'EF rejoignent, ainsi, plusieurs sous-dimensions du capital social. Kelly et al (2000) avancent que la dimension structurelle de l'EF est caractérisée par la centralité du fondateur. Celle-ci se caractériserait aussi par la fermeture et la densité du réseau social (Arrègle et al., 2007).

L'observation d'un niveau élevé de confiance, ainsi que des comportements de coopération entre les membres de l'EF caractériseraient une dimension relationnelle forte du capital social.

De même, l'existence d'un langage et de codes partagés, ainsi qu'une influence notable et « durable » du fondateur sur les orientations de l'entreprise, suggèrent l'existence d'une dimension cognitive assez forte au niveau de l'EF.

Le capital social de l'EF serait une ressource spécifique, non seulement du fait qu'elle soit caractérisée par l'intersection de la famille et des affaires, mais aussi de par son imprégnation des facteurs sous-jacents à sa formation, lesquels facteurs seraient différents entre une EF et une entreprise non familiale. En effet, qu'il s'agisse d'histoire (temps, stabilité), d'interaction, d'interdépendance ou de fermeture, un contexte familial imprégnerait le cours de ces facteurs, et la formation du capital social en conséquence. Arrègle et al. (2007) soutiennent que le contexte familial offre des caractéristiques uniques à ces facteurs expliquant la force et la durabilité du capital social familial dans un premier niveau et contribuant au développement du capital social de l'EF dans un deuxième niveau.

En dépit de l'engouement et de la convergence des études s'intéressant au capital social de l'EF, celles-ci sont à dominante théorique et descriptive. Peu d'études empiriques ont été effectuées pour confronter les propositions avancées à des observations empiriques. Par ailleurs, en dépit de l'intention de transmission sous-jacente à l'EF et du caractère dynamique du capital social, les recherches s'interrogeant sur l'évolution des dimensions du capital social de l'EF au cours de cette phase demeurent peu nombreuses. Rappelons, qu'à un niveau plus général, aussi bien les travaux s'intéressant à la transmission de l'EF, qu'au capital social, ont manqué d'accompagner de manière longitudinale l'axe temporel en dépit de son importance et de la dynamique qu'il confère à ces champs.

CONCLUSION

La revue de la littérature de l'EF annonce une évolution manifeste vers une maturité de ce champ. Les deux premières décennies révèlent des études fragmentées, s'intéressant aux particularités de l'EF qui affecteraient sa gouvernance ou son management stratégique.

La troisième décennie s'est caractérisée par une structuration, voire une capitalisation des travaux étudiant l'EF suivant l'approche par les ressources. Les chercheurs semblent privilégier davantage une appréhension de l'EF, selon son fondement, en l'occurrence ses ressources spécifiques. L'identification du capital social, parmi ses ressources, a permis un enrichissement accéléré et considérable du champ de l'EF. En effet, le capital social permet de considérer plusieurs spécificités de l'EF (l'étendue de l'influence du fondateur, la confiance, la vision de l'entreprise ...) et d'étudier cette entité à un niveau organisationnel. Mieux encore, le lien inféré entre le capital social et la création de valeur d'une part, et le caractère dynamique de ce capital d'autre part, permettraient d'observer l'évolution de la création de valeur, au fil du temps, en particulier au cours de la phase de transmission de l'EF.

Notre recherche ambitionne d'observer l'évolution du capital social de l'EF, au cours de la phase de transmission, ainsi que la manière dont cette évolution affecterait la création de valeur de l'EF. Pour ce faire, nous nous sommes proposés de mener une étude longitudinale permettant d'observer l'évolution du capital social, suite à l'entrée du successeur. Le modèle théorique de Nahapiet et Ghoshal (1998), inférant des associations entre les dimensions du capital social et la création de valeur d'une firme, a servi de référence pour l'élaboration du modèle conceptuel de notre recherche, présenté dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 :

CADRE CONCEPTUEL : LE CAPITAL SOCIAL ET LA CREATION DE VALEUR

Le modèle théorique de Nahapiet et Ghoshal (1998), associant le capital social à la création de valeur a été central dans les recherches mobilisant le capital social. Ce modèle se caractérise par une opérationnalisation judicieuse des dimensions du capital social. Il présente également un fondement soutenu pour les liens suggérés entre les dimensions du capital social, les conditions d'échange et de combinaison du capital intellectuel, et la création de valeur. Le modèle a été emprunté aussi bien par des études quantitatives que qualitatives observant la manière dont le capital social affecte la création de valeur (Fuller et Tian, 2006 ; Yli-Renko et al., 2001 ; Tsai et Ghoshal, 1998). Les travaux antérieurs de Moran et Ghoshal (1996) permettent une appréhension simplifiée du modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998). Moran et Ghoshal (1996) avancent que la création de valeur est créée à partir de l'échange et la recombinaison de tout type de ressource ; qu'elle soit ou non intellectuelle.

Les travaux s'intéressant au capital social de l'EF (Salvato et Melin, 2008 ; Pearson et al., 2008) ont adapté le modèle fondateur de Nahapiet et Ghoshal (1998), en considérant les spécificités du capital social de l'EF. En dépit du caractère dynamique du capital social et des transformations qu'il accuserait suite à l'entrée du successeur, peu d'études longitudinales ont observé l'évolution du capital social de l'EF au cours de la phase de transmission. Notre recherche ambitionne de mener une telle observation. Nous nous sommes référés, dans une première étape, au modèle théorique de Nahapiet et Ghoshal (1998) et aux travaux de Moran et Ghoshal (1996), afin d'appréhender la manière dont le capital social affecte la création de valeur. Dans une deuxième étape, nous avons adapté ce modèle théorique ; en considérant les résultats et propositions des études s'intéressant au capital social de l'EF.

2.1 LE MODÈLE THÉORIQUE DE NAHAPIET ET GHOSHAL (1998)

2.1.1 L'ÉCHANGE ET LA COMBINAISON DES RESSOURCES ; EN AMONT DE LA CRÉATION DE VALEUR

Depuis plus de deux décennies, la création de valeur a été avancée par les chercheurs en management stratégique comme objectif « vertueux » recherché par les organisations.

La notion de création de valeur a été largement empruntée par les recherches mobilisant l'approche par les ressources (*RBV*) et avançant que ce sont les ressources internes propres à chaque entreprise qui seraient déterminant de son avantage compétitif (Teece et al., 1997 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Barney, 1991).

Une série conséquente des travaux, ayant investi cette approche, s'est intéressée à identifier les ressources internes qui confèreraient un avantage compétitif à l'entreprise (Teece et al., 1997 ; Barney, 1991). D'autres travaux, moins nombreux, se sont souciés de savoir la manière dont ces ressources génèrent de la valeur (Grant, 1996 ; Moran & Ghoshal, 1996).

En s'inscrivant dans cette deuxième série de travaux, Moran et Ghoshal (1996) avancent que les nouvelles combinaisons des ressources sont la source de création d'une valeur potentielle, et que l'échange de ces ressources conditionnerait la réalisation de cette valeur potentielle et déterminerait les étapes successives de combinaison des ressources.

De manière plus concrète, les entreprises doivent procéder à une réallocation des ressources, une combinaison de nouvelles ressources, ou à une combinaison des ressources existantes avec de nouvelles manières afin de créer de nouveaux ou de meilleurs produits (Tsai et Ghoshal, 1998). En adoptant un raisonnement analogue, nous pensons que de telles réallocations ou combinaisons des ressources n'aboutiraient pas seulement à la création de nouveaux ou de meilleurs produits, ce qui se traduirait par une innovation-produit, mais aussi à de nouvelles manières de concevoir, organiser et de gérer les ressources, ce qui se traduirait par une innovation organisationnelle.

Force est de remarquer que la *RBV* définit les ressources en se référant à leurs contributions, plutôt qu'à leur nature (Galunic & Rodan, 1996). Dans ce sens, Barney (1991) désigne par « ressources » *tous les actifs contrôlés par une firme et lui permettant d'améliorer son efficacité et son efficacité*. L'auteur a retenu une approche extensive des ressources comprenant des actifs tangibles et intangibles, des attributs développés par l'organisation ainsi que les informations et connaissances. Moran et Ghoshal (1996)

désignent par ressources tout ce qui est biens, services et idées. Par ailleurs, la littérature relative au capital social valorise trois types de ressources, à savoir l'information, la connaissance et l'influence (Ben Hadj Mbarek, 2005). Nous adoptons également une appréhension extensive des ressources échangées dans une entreprise ; englobant les actifs tangibles et intangibles, l'information, la connaissance, la compétence, l'influence...

De manière classique, les chercheurs s'inscrivant dans la *RBV* distinguent les ressources « tangibles » (machines, ressources humaines, capital financier) des ressources intangibles basées sur les connaissances (Teece et al., 1997 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Kogut and Zander, 1992). Une telle distinction a permis de mieux cerner la manière avec laquelle différents types de ressources contribuent à l'appréciation ou la création de valeur. En effet, Kogut et Zander (1992) soulignent que les ressources basées sur les connaissances organisent les principes, les moyens et les process qui orientent l'action organisationnelle. Le caractère valorisable de ces ressources a même justifié d'une nouvelle approche pour définir l'entreprise. Kogut et Zander (1996) ont, dans ce sens, proposé qu'une entreprise peut être appréhendée comme étant *une communauté sociale qui se spécialise dans la rapidité et l'efficacité de la création et du transfert du savoir*.

Qu'il s'agisse des ressources tangibles ou basées sur les connaissances, leur contribution à ajouter ou créer de la valeur est assurée par les mêmes mécanismes, à savoir l'échange et la recombinaison des ressources (Moran et Ghoshal, 1996). La recombinaison (*ou nouvelle combinaison*) des ressources a été appréhendée, également, par le résultat de cette nouvelle combinaison plutôt que par sa nature.

Force est de remarquer que Moran et Ghoshal (1996) se sont référés aux arguments de Schumpeter (1934), pour transposer l'association entre la combinaison des ressources et la création de valeur. En ayant un niveau d'analyse macro-économique, Schumpeter (1934) avance que le développement économique est la résultante de nouvelles combinaisons. L'auteur ajoute que ces combinaisons constituent la production d'autres éléments ou des mêmes éléments à travers une méthode différente.

En ayant un niveau d'analyse micro-économique, à savoir la firme, Moran et Ghoshal (1996) retiennent la même appréhension des nouvelles combinaisons des ressources, tout en substituant la notion de création de valeur potentielle à celle de développement économique visée par Schumpeter (1934). Les deux auteurs avancent, ainsi, qu'à chaque

déploiement de ressources dans le cadre d'une nouvelle combinaison, une nouvelle source de « valeur potentielle » est créée et ajoutée au système économique.

A la différence de Schumpeter (1934), Moran et Ghoshal (1996) distinguent une « valeur potentielle » créée à travers des recombinaisons de ressources d' « une valeur réalisée » ajoutée à un certain système économique. L'échange est ainsi avancé, par ces auteurs, comme étant le mécanisme primaire ; grâce auquel une valeur potentielle pourrait se réaliser. Alors que le sens étymologique du terme, invite à penser que l'échange se réduirait à un mouvement de transfert ou de transmission des ressources, les auteurs soulignent que l'échange des ressources possède un double rôle, lui conférant une importance cruciale dans le passage d'une valeur potentielle à une certaine valeur réalisée.

En effet, Moran et Ghoshal (1996) assignent à l'échange un rôle de catalyseur dans la réalisation d'une valeur potentielle ainsi qu'un rôle de réorganisation des ressources existantes, voire, des combinaisons en vigueur. Dans le premier rôle, l'échange a pour mérite de valoriser les ressources échangées, et d'attirer l'attention pour une certaine valeur potentielle inhérente aux combinaisons précédentes. Dans le second rôle, l'échange a pour effet de réorganiser les ressources disponibles pour de nouvelles combinaisons. L'échange réorganise, ainsi, les possibilités envisagées pour la création de valeur.

L'échange et la combinaison des ressources sont ainsi des mécanismes aussi liés que complémentaires, et sont ainsi au cœur du processus de création de valeur (Moran et Ghoshal, 1996). Chercher à promouvoir l'échange et la recombinaison des ressources revient à chercher les conditions favorisant ou empêchant ces mécanismes. Les auteurs avancent que les mêmes conditions nécessaires pour qu'il y ait une recombinaison des ressources sont requises pour l'échange de celles-ci. Ces auteurs ajoutent, toutefois, que l'échange des ressources requiert l'existence de plus d'une partie, alors que la recombinaison des ressources est possible avec une seule partie. Ainsi, appliquées au cas de l'échange, ces mêmes conditions doivent se caractériser par une « double coïncidence », à savoir que chacune de ces conditions doit être observée au niveau de chacune des parties à l'échange.

Selon Moran et Ghoshal (1996), la recombinaison et/ou l'échange des ressources ont lieu quand les conditions suivantes sont observées, à savoir :

- L'existence d'une certaine opportunité ainsi que des moyens pour déployer les ressources,

- L'existence d'une motivation chez les parties concernées pour effectuer ce déploiement
- La perception d'une certaine opportunité par ces parties, ainsi que l'attente d'une certaine valeur à réaliser à partir de ce déploiement.

Toutefois, Moran et Ghoshal (1996) ajoutent que la satisfaction de ces trois conditions ne suffit pas pour qu'un déploiement des ressources ait lieu. Selon les auteurs, pour qu'une opportunité soit entièrement motivée, celle-ci doit s'associer des moyens requis pour s'approprier une certaine valeur à partir du déploiement des ressources. Les auteurs désignent cette condition par le terme « *appropriability* » que nous traduisons par « appropriabilité ».

D'après Moran et Ghoshal (1996), l'appropriabilité désigne les *droits de pouvoir mobiliser les ressources d'une certaine manière ainsi que les droits et les moyens de réaliser une valeur à partir de ce déploiement*. Les auteurs indiquent, de manière non limitative, les droits suivants :

- déployer les ressources de certaines manières : les consommer, les combiner avec ou les échanger contre d'autres ressources, sinon les utiliser ;
- s'approprier de la valeur à partir de ce déploiement
- limiter l'accès et/ou l'utilisation de ces ressources par d'autres membres.

Même si l'appropriabilité n'est pas citée avec les trois premières conditions nécessaires à l'échange ou la combinaison des ressources, sa définition révèle qu'elle conditionne, également ces mécanismes.

En admettant la difficulté de recenser les conditions nécessaires et suffisantes pour favoriser et promouvoir l'échange et la combinaison des ressources, Moran et Ghoshal (1996) avancent qu'une satisfaction adéquate des conditions citées ci-dessus, permettrait de dépasser la plupart des obstacles entravant la mobilisation des ressources. Une satisfaction adéquate de ces conditions caractériserait, ainsi, un environnement favorable aux mécanismes d'échange et de recombinaison des ressources, et à la création de valeur en conséquence.

La lecture des conditions en amont de la création de valeur révèlent que celle-ci est un processus essentiellement social. En effet, ce sont les perceptions et les comportements des acteurs sociaux appartenant à un groupe ou à une institution (*perception d'une opportunité, motivation, perception de valeur, appropriabilité*) qui influenceront la mobilisation des

ressources et l'étendue des combinaisons à déployer. La théorie du capital social a été mobilisée, dans ce sens, par Nahapiet et Ghoshal (1997, 1998) en vue de comprendre davantage les éléments affectant l'échange et le renouvellement du capital intellectuel. Nahapiet et Ghoshal (1997, 1998) ont ciblé le capital intellectuel en tant que ressource cruciale pour la création d'une valeur nouvelle.

2.1.2 LE CAPITAL SOCIAL : UNE RESSOURCE QUI AFFECTE L'ÉCHANGE ET LA COMBINAISON DES RESSOURCES

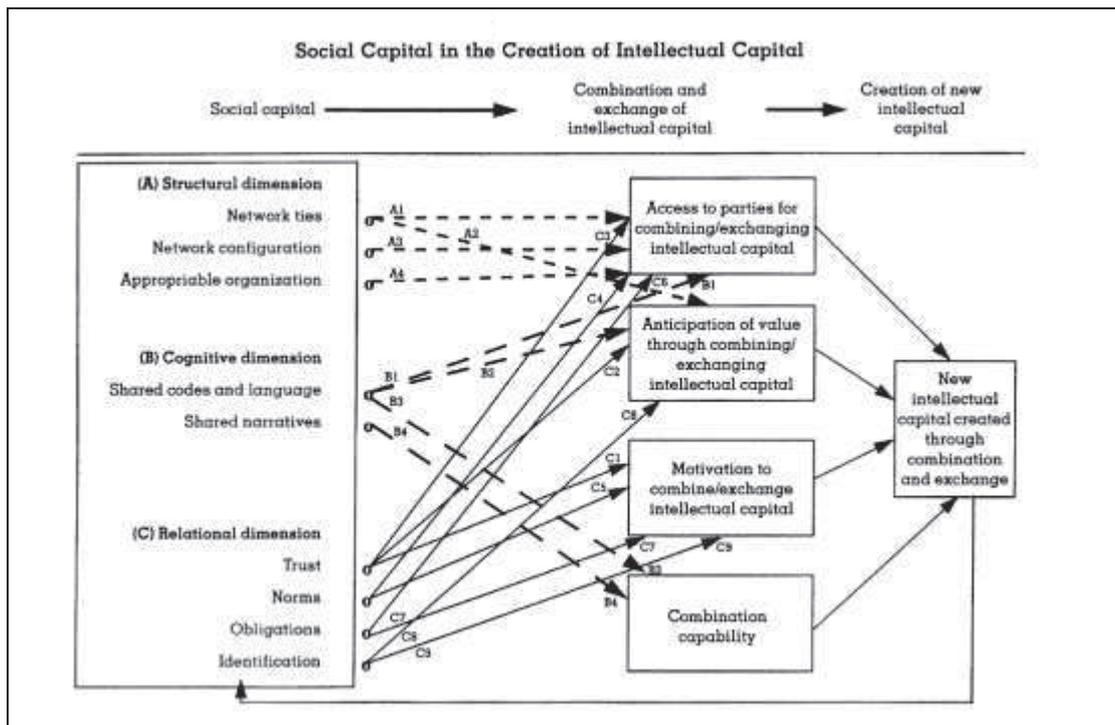
Partant de l'assertion selon laquelle la création de valeur des organisations est puisée dans le capital social, Nahapiet et Ghoshal (1997, 1998) avancent qu'une entreprise réussirait à construire son avantage compétitif à partir de sa capacité à développer un capital social *dense* qui influencerait les conditions d'échange et de recombinaison des ressources.

En opérationnalisant le capital social à travers les trois dimensions ; structurelle, relationnelle et cognitive, Nahapiet et Ghoshal (1998) explicitent la manière dont ces dimensions affectent les conditions d'échange et de combinaison du capital intellectuel. Un capital social dense favoriserait le renouvellement du capital intellectuel, ce qui favoriserait une création de valeur au niveau de la firme supérieure à celle du marché.

Les auteurs reprennent à ce titre les mêmes conditions avancées par Moran et Ghoshal (1996) pour l'échange et la combinaison des ressources, en ajoutant une condition spécifique, à savoir *la capacité de combiner les connaissances*, puisqu'ils s'intéressent à une ressource basée sur le savoir. Nous nous référons, dans cette thèse, aux propositions théoriques de Nahapiet et Ghoshal (1998) pour observer l'impact des dimensions du capital social, sur les conditions générales, d'échange et de combinaison des ressources. Nous ne considérerons pas, ainsi, la condition spécifique requise pour la combinaison du capital intellectuel.

Le modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998, p. 251) est présenté ci-après.

Figure 2 : Modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998)



Plusieurs travaux se sont inspirés du modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998) pour observer la manière dont les dimensions du capital social influencent certaines conditions d'échange et de combinaison des ressources, ou certaines capacités dynamiques des organisations (Yli-Renko et al, 2001 ; Tsai, 2000 ; Tsai et Ghoshal, 1998). Nous présenterons, dans ce qui suit, les principales relations observées ainsi que les propositions ou résultats des travaux s'intéressant à ces relations, et inscrits dans un niveau d'analyse intra-organisationnel.

2.1.2.1 L'impact de la dimension structurelle sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources

La dimension structurelle du capital social fait référence au schéma de connexions entre les acteurs, et comprend les liens du réseau ainsi que la configuration globale de celui-ci (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Cette dimension se confond avec la notion de réseau social, ayant bénéficié à son tour d'un foisonnement des recherches depuis plus de deux décennies.

Les travaux s'intéressant au réseau social révèlent, qu'au-delà d'une image « statique », les caractéristiques du réseau détermineraient, en grande partie, la dynamique des liens entre les membres de ce réseau. Cette dynamique des liens se traduit en termes

d'accès aux acteurs et à l'information, du temps relatif à l'obtention de l'information (Burt, 1992), de visibilité des acteurs et de leurs activités de communication potentielles (Freeman, 1979), ainsi qu'en termes d'échanges cognitifs et de performance de l'action collective (Coleman, 1988 ; 1990).

Un réseau social est un actif constitué et caractérisé par les liens entre ses membres. Les mesures élaborées pour cet actif se sont intéressées à l'ensemble des liens observés dans le réseau et aux positions particulières de ses acteurs. Chacune de ces mesures tente de renseigner sur la manière dont la caractéristique du réseau affecte l'accès aux parties et à leurs ressources. La cohésion, la densité, la centralité, l'intermédiation, la connectivité font partie des mesures communément appliquées au réseau social.

Nous présenterons d'abord quelques caractéristiques agrégées qualifiant la configuration du réseau, puis certaines caractéristiques relatives au positionnement des acteurs. Nous présenterons, ensuite, l'appropriabilité de l'organisation, présentée comme une troisième sous-dimension structurelle du capital social par Nahapiet et Ghoshal (1998).

2.1.2.1.1 L'effet de la configuration du réseau social sur l'accès aux parties

La configuration du réseau fait référence à sa morphologie globale (Nahapiet et Ghoshal, 1998). La cohésion et la densité sont des mesures fréquemment utilisées pour caractériser cette morphologie.

La cohésion est définie par le nombre de liens au sein d'un réseau (Festinger et al. 1950). Plus les membres d'un groupe sont connectés, plus la cohésion est forte. Plus récemment, Wasserman et Faust (1994) la définissent comme une caractéristique de groupes d'individus reliés par des liens qui sont *forts, directs, intenses, fréquents et positifs*. Selon Coleman (1988), la cohésion d'une structure sociale facilite les échanges et renforce la confiance, ce qui permet une meilleure coordination entre les membres du groupe.

La densité du réseau est une mesure corrélée à celle de la cohésion ; puisqu'elle mesure *le nombre de liens présents dans le réseau par rapport au nombre total de liens possibles* (Borgatti et Everett, 1997). Festinger et al., (1950) avancent que la communication entre les membres d'un réseau à forte cohésion, et donc dense, tend à augmenter ou à rester constante et élevée. Inversement, les communications entre les membres d'un réseau à faible densité tendent généralement à diminuer. En outre, la

multitude des liens au sein d'un réseau permettrait à tous les membres d'accéder aux mêmes connaissances, voire ressources.

2.1.2.1.2 L'effet du positionnement des acteurs sur les liens du réseau et l'accès aux parties

Les mesures qualifiant le positionnement des acteurs ne caractérisent pas uniquement ces individus, mais aussi le groupe ou le réseau puisqu'il est influencé, voire façonné par l'activité de ces acteurs. Nous présenterons ci-dessous trois mesures fréquemment utilisées, à savoir la centralité, la connectivité et l'intermédiation.

La centralité est un indicateur largement utilisé dans la mesure des réseaux sociaux. Selon Ben Hadj Mbarek (2005) : « Un acteur central dans un réseau dispose de plusieurs contacts par rapport auxquels il se positionne au centre ». La centralité a été rattachée non seulement à la notion d'accès et de contrôle (Sparrow et al., 2001 ; Burt, 1992 ; Freeman, 1979), mais aussi aux notions de pouvoir et d'influence (Wellman et al., 2006 ; Nohria, 1992).

La connectivité indique le nombre d'individus liés directement à un acteur, ainsi que l'étendue de son influence sur les membres connectés (Kelly et al., 2000). La connectivité confère à l'acteur une capacité d'influence significative sur la communication au sein du réseau (Kelly et al., 2000 ; Watts et Strogatz, 1998). Un acteur ayant une connectivité élevée pourrait donc influencer l'accès des membres du réseau aux ressources et la distribution de celles-ci. Un tel acteur influencerait également la rapidité et l'étendue de diffusion de l'information au sein du réseau.

L'intermédiation se confond avec une forme particulière de centralité, à savoir la centralité d'intermédiarité. Il y a lieu de noter que Freeman (1979) considère trois formes de centralité, à savoir la centralité de degré, celle de proximité et celle d'intermédiarité. Un membre du réseau ayant une intermédiation élevée, partage des connaissances avec d'autres membres du même réseau qui ne partagent pas de connaissances les uns avec les autres (Contractor et al., 2000). L'acteur intermédiaire a non seulement le privilège d'accéder à certaines informations, mais aussi de contrôler leurs flux grâce à sa position (Ben Hadj Mbarek, 2005). Selon Burt (2000), ces acteurs bénéficient des positions les plus avantageuses au sein de la structure. Ils pourraient, par conséquent, influencer la redistribution de l'accès aux informations et aux ressources. Ben Hadj Mbarek (2005) ajoute que les acteurs intermédiaires créent et véhiculent les ressources du capital relationnel.

2.1.2.1.3 L'effet de l'appropriabilité de l'organisation sur l'accès aux parties

La modélisation de la dimension structurelle suggérée par Nahapiet et Ghoshal (1998) montre une troisième sous-dimension, outre les liens et la configuration du réseau. Cette troisième sous-dimension est relative à l'appropriabilité de l'organisation. En se référant à Coleman (1988), Nahapiet et Ghoshal (1998) associent l'appropriabilité de l'organisation au fait de pouvoir utiliser un réseau social développé pour une certaine fin, pour d'autres fins. Les auteurs avancent que l'appropriabilité de l'organisation constitue un potentiel d'accès à d'autres réseaux sociaux ou à d'autres parties.

L'appropriabilité de l'organisation modélisée par Nahapiet et Ghoshal (1998) est différente de l'« appropriabilité » considérée par Moran et Ghoshal (1996). Le niveau d'analyse expliquerait, en partie, cette différence. Moran et Ghoshal (1996) appréhendent l'appropriabilité comme étant les droits de disposer de moyens suffisants et adéquats pour l'échange, l'utilisation, la combinaison, voire la restriction de l'accès aux ressources, en cas de besoin. Nahapiet et Ghoshal (1998) s'intéressent, toutefois, à l'appropriabilité de l'organisation, et à la possibilité d'utiliser son réseau social pour des fins multiples. Ainsi, l'appropriabilité de l'organisation n'est pas présentée comme condition d'échange entre les parties, mais comme une sous-dimension structurelle, qualifiant le réseau (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

2.1.2.1.4 L'effet de la dimension structurelle sur l'accès aux parties, la motivation et l'anticipation de la valeur

L'observation des sous-dimensions structurelles du capital social, révèlent que celles-ci affecte significativement l'accès aux parties et à leurs ressources. En effet, qu'il s'agisse des liens ou de la configuration du réseau, cette dimension détermine les canaux d'accès aux individus, ainsi que les canaux de transmission et de partage des ressources détenues par ces derniers. La dimension structurelle est déterminante du schéma des connexions, et affecteraient, en amont, la condition d'accès entre les membres d'un réseau social. Force est de relever que ce schéma de connexion n'est point figé. Les acteurs ayant des positions privilégiés et une activité élevée, seraient capables d'influencer non seulement les liens au sein du réseau, mais aussi l'évolution globale de sa configuration.

Etant donné que la dimension structurelle est déterminante de la fréquence, de l'étendue et de la proximité des interactions, celle-ci influencerait les dimensions relationnelle et cognitive (Nahapiet et Ghoshal, 1998). La dimension structurelle affecterait, donc, indirectement d'autres conditions d'échange et de combinaison des

ressources. Dans ce sens, Nahapiet et Ghoshal (1998) avancent que des liens symétriques forts favorisent le développement de relations affectives entre les membres, ce qui stimulerait **leur motivation** à échanger et combiner des ressources. Les auteurs ajoutent qu'un réseau social dense et stable favoriserait le développement de codes et de langages partagés, ce qui faciliterait aux membres **l'anticipation de la valeur** associée au déploiement des ressources.

2.1.2.2 L'impact de la dimension relationnelle sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources

La dimension relationnelle fait référence aux actifs créés et qui servent de leviers grâce aux relations entre les individus. Cette dimension inclut des attributs telles que : la confiance, les normes et sanctions, les obligations et attentes et l'identification (Nahapiet et Ghoshal, 1997).

Alors que la dimension structurelle renseigne sur les liens tissés dans un réseau de manière, plutôt, quantitative (existence de liens, multiplicité, distance...), la dimension relationnelle renseigne sur la qualité des interactions animant ces liens, en termes de confiance, de réciprocités, de normes...

2.1.2.2.1 L'effet de la confiance sur l'accès aux parties, leurs motivations et la valeur anticipée de l'opportunité déployée

Considérée comme un levier « précieux », **la confiance** a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs (Fukuyama, 1995 ; Putnam, 1993 ; Gambetta, 1988). La confiance est appréhendée à la fois comme une résultante des interactions sociales (Uzzi, 1997), et comme un antécédent des échanges sociaux (Putnam, 1993 ; 1995). Selon Fukuyama (1995) la confiance est capitale pour l'observation d'un certain capital social au sein d'une société ou d'une partie de la société. Soulignant également son importance, Uzzi (1996) suggère que la confiance est un mécanisme remarquable de gouvernance des organisations.

La confiance désigne, selon Coleman (1990), la volonté d'un acteur de faire l'effort de collaborer avec un autre, sans qu'il sache comment ce dernier se comportera dans le futur. Cette définition caractérise un niveau de confiance interpersonnel ou « personnalisée » puisque Coleman se réfère à une interaction entre deux acteurs. La généralisation d'un tel comportement invitera les acteurs à faire confiance au système social dans lequel ils s'inscrivent, caractérisant ainsi une confiance « généralisée » d'après les termes de Durlauf et Fafchamps (2004).

Qu'elle soit interpersonnelle ou généralisée, la confiance affecte la première condition d'échange et de combinaison des ressources ; relative à l'accès aux parties. En effet, lorsque les relations sont caractérisées par un niveau élevé de confiance, les individus s'engagent davantage dans l'échange social en général, et dans des relations de coopération en particulier (Tyler & Kramer, 1996 ; Putnam, 1995, 1993 ; Ring & Van de Ven, 1994, 1992).

En se référant à Mishra (1996), Nahapiet et Ghoshal (1998) rappellent que la confiance est un concept multidimensionnel indiquant qu'un individu se fierait à un autre individu en considérant quatre aspects, à savoir :

- une confiance dans l'intention et la motivation des parties à l'échange (Ring & Van de Ven, 1994 ; Ouchi, 1981),
- une confiance dans leurs compétences et leurs capacités (Szulanski, 1996 ; Sako, 1992),
- une confiance quant à leur fiabilité (Giddens, 1990 ; Ouchi, 1981)
- et une confiance quant à l'ouverture de leur perception (Ouchi, 1981).

La lecture de ces quatre aspects révèle l'impact de la confiance sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources en termes de motivation, puisqu'une confiance dans *l'intention et la motivation des parties à l'échange (a)* confortera la motivation d'un individu à s'y inscrire. La confiance affecterait également la valeur anticipée de la mobilisation des ressources, puisqu'une confiance dans *les compétences et la fiabilité (b et c)* des autres parties rassurerait davantage sur l'aboutissement de l'opportunité saisie.

Un niveau de confiance élevé rend, ainsi, plus aisé l'accès aux parties, leurs motivations pour échanger et combiner des ressources ainsi que leurs attentes à partir du déploiement d'une certaine opportunité.

2.1.2.2.2 L'effet des normes et sanctions sur l'accès aux parties et leur motivation pour échanger des ressources

L'un des autres leviers, jugé également « puissant » en tant qu'attribut des relations sociales est relatif **aux normes**, ou ce qui est communément étendu aux « **normes et sanctions** » (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Coleman, 1988). La définition de Fukuyama (1997) confond le capital social avec les normes : *le capital social peut être simplement défini par l'existence d'un certain jeu de règles informelles ou de normes partagées entre les membres d'un groupe de manière à ce qu'elles leur permettent de coopérer*. L'auteur précise d'emblée que seules les normes « vertueuses » sont productives d'un certain capital

social et avance comme exemples ; *la vérité, la reconnaissance des obligations et la réciprocité.*

Selon Coleman (1990), une norme existe lorsque le droit, socialement défini, pour contrôler une action n'est pas détenu par un membre, mais par d'autres. S'intéressant à l'action collective, Coleman (1988) avance que lorsqu'une norme existe et est effective, elle constitue une forme puissante du capital social, même si elle peut s'avérer fragile parfois.

En effet, outre le fait que la norme caractérise un consensus au sein d'un système social (Nahapiet et Ghoshal, 1998), elle joue un double rôle de conformité et d'inhibition sur le comportement des acteurs (Coleman, 1990). La conformité se manifeste dans l'incitation des membres à se conformer aux normes instaurées dans la structure sociale. Ainsi, une norme de coopération généralisée amène les membres à s'inscrire dans les échanges sociaux et cultiverait leurs motivations à s'échanger (Putnam, 1993). Parallèlement, une sanction effective oblige les membres à respecter les règles convenues et limite, voire empêche, les comportements déviants par rapport aux normes socialement admises et partagées (Coleman, 1988).

Ainsi, les normes et sanctions facilitent l'accès et la motivation des membres à s'inscrire dans des processus d'échanges sociaux. Les normes et sanctions confèreraient, aussi, un sentiment de sécurité, voire d'assurance, aux membres du système social. Dans ce sens, Ben Hadj Mbarek (2005) avance que l'existence de normes de comportement et de sanctions effectives renforcent les règles du jeu relationnel.

2.1.2.2.3 L'effet des obligations et attentes sur l'accès aux parties et leurs motivations d'échanger des ressources

Alors qu'elles semblent similaires aux normes, Coleman (1990) distingue les **obligations** de celles-ci, en considérant que ces dernières sont développées à partir de relations personnelles particulières. Une obligation représente un engagement ou un devoir d'entreprendre une certaine activité à l'avenir (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Les obligations et attentes naissent de façon simultanée et réciproque entre les parties. Coleman (1990) schématise leurs naissances à travers la réciprocité suivante : lorsqu'un individu *A* rend service à un individu *B*, ce dernier se considère dans l'obligation de rendre service à *A* dans l'avenir, ce qui correspond à l'attente née chez *A*. Les obligations et attentes caractérisent une qualité relationnelle développée chez les membres inscrits dans l'échange, et un engagement moral qui dépasserait le respect des normes (Ben Hadj Mbarek, 2005). Ainsi,

en présence d'obligations, les niveaux d'accès et de motivation, pour l'échange et la combinaison des ressources entre des parties, sont plus élevés.

2.1.2.2.4 L'effet de l'identification sur la motivation des parties et leurs convergences vers une même valeur anticipée

Une autre sous-dimension « relationnelle » est considérée par Nahapiet et Ghoshal (1998) ; celle-ci est relative à **l'identification**. L'identification se réfère au processus par lequel les individus se perçoivent les uns avec les autres ou comme un groupe de personnes (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Les auteurs ajoutent que cette perception pourrait résulter de l'appartenance des individus au groupe ou à travers le fonctionnement du groupe.

Selon Kramer et al. (1996), lorsque des individus s'identifient dans un groupe, ils se sentent plus concernés par les processus et les résultats collectifs. Les résultats de Lewicki et Bunker (1996) suggèrent que l'identification au sein d'un groupe, favorise la reconnaissance des opportunités d'échange et augmente la fréquence réelle de coopération. L'identification contribue, ainsi, à la convergence des attentes des membres d'un groupe et à leurs motivations pour échanger et combiner les ressources (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

En guise de synthèse, les trois conditions d'échange relatives à l'accès aux parties, à la motivation ainsi que l'anticipation de la valeur sont affectées par les sous-dimensions « relationnelles ». L'accès aux parties ainsi que la motivation pour échanger les ressources sont favorisés par la confiance, les normes, *en particulier les normes de coopération*, ainsi que les obligations et attentes. La convergence vers une valeur anticipée du déploiement d'une opportunité est favorisée, aussi, par la confiance ainsi que l'identification au sein du groupe.

Les dimensions structurelle et relationnelle englobent la structure des liens et les caractéristiques des relations animant ces liens. Aussi bien les liens que les relations sont supportés par un langage qui peut être explicite ou codifié ; ce dernier représente une sous-dimension « cognitive » du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

2.1.2.3 L'impact de la dimension cognitive sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources

La dimension cognitive fait référence à des ressources acquises à travers un langage ainsi que des codes et des histoires partagés, qui représentent une compréhension commune, des interprétations et des systèmes de signification communs entre les parties (Nahapiet et Ghoshal, 1997). Plus tard, Tsai et Ghoshal (1998) étendent la définition de la

dimension cognitive à un code ou un paradigme partagé qui facilitent une compréhension commune des objectifs collectifs, ainsi que le développement de moyens appropriés pour agir dans un certain système social.

La dimension cognitive inclut ainsi les codes et langages partagés, les histoires partagées, la vision partagée. Ces derniers se développent, entre les membres du groupe social, au fil du temps, et de manière, surtout, tacite. Ces sous-dimensions cognitives façonnent largement le contexte social des individus en termes de perception (Berger et Luckman, 1966) et d'interprétations (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Les sous-dimensions cognitives facilitent, ainsi, la communication, l'échange et la combinaison des connaissances, et plus généralement des ressources, entre les membres d'un groupe social.

2.1.2.3.1 L'effet d'un langage partagé sur l'accès aux parties et l'anticipation de la valeur

Nahapiet et Ghoshal (1998) rappellent que la langue et le langage ne constituent pas, uniquement, des moyens de communication entre les individus, mais aussi les outils avec lesquels ils s'inscrivent dans des relations d'affaires au sein d'une société. Quand des individus partagent un langage commun, il leur est plus facile d'accéder les uns aux autres, et d'accéder à leurs informations (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Selon les auteurs, plus les membres se partagent les codes et les langages, plus il leur est aisé de **combiner leurs connaissances**. Rappelons que la capacité de combiner les connaissances est une quatrième condition, ajoutée par les auteurs, pour l'échange et la combinaison du capital intellectuel.

2.1.2.3.1 L'effet d'une interprétation partagée sur l'accès aux parties et l'anticipation de la valeur

Une perception et une interprétation partagées des faits, favoriseraient une projection commune des objectifs collectifs, ce qui faciliterait la convergence des appréhensions et des interprétations des membres d'un réseau. Tsai et Ghoshal (1998) ajoutent que les membres d'une organisation qui partagent une même vision, ont plus de chance de devenir des partenaires dans le partage et l'échange des ressources. S'inscrire par rapport à un paradigme ou une vision partagés, favoriserait, ainsi, **l'accès aux parties** et **leurs convergences vers des valeurs similaires**, associés au déploiement d'une certaine opportunité.

En résumé, la dimension cognitive affecterait les conditions d'échange et de combinaison des ressources ; relatives à l'accès aux parties et à l'anticipation de la valeur associée à une mobilisation des ressources.

Le modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998) a le double mérite d'opérationnaliser la multidimensionnalité du capital social et de présenter, avec une consistance logique, l'impact de chaque sous-dimension sur les conditions d'échange et de combinaison du capital intellectuel. Le capital intellectuel est certes une ressource significative, dont l'échange et la combinaison affecteraient, sensiblement, le niveau de création de valeur. Toutefois, la création d'une valeur nouvelle ne résulte pas, seulement, de la combinaison du capital intellectuel, mais de la recombinaison des ressources en général (Moran et Ghoshal, 1996). Le modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998), considérant à son tour la thèse de Moran et Ghoshal (1996), présente ainsi l'avantage, d'être généralisable aux ressources, en considérant la généralité des conditions d'échange et de combinaison des ressources.

2.2 LE MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Notre recherche ambitionne d'explorer l'évolution de la relation entre le capital social et la création de valeur de l'EF, suite à l'entrée du successeur. Nous nous sommes appuyés sur les travaux successifs de Moran et Ghoshal (1996), Nahapiet et Ghoshal (1998), et Tsai et Ghoshal (1998) pour élaborer notre modèle conceptuel. Le capital social est, ainsi, opérationnalisé suivant les trois dimensions : structurelle, relationnelle et cognitive. L'entrée du successeur dans une EF affecteraient les dimensions du capital social. L'évolution de ces dimensions affecterait les conditions d'échange et de combinaison des ressources, et par conséquent, la création de valeur de l'EF.

Les dimensions du capital social impactent les conditions d'échange et de combinaison des ressources sous des formes multiples et diverses. Dans un souci de simplicité et en cohérence avec notre objectif exploratoire, nous n'avons pas opté pour une détermination préalable desdites conditions. Nous nous sommes proposés d'observer, de manière générale, les changements qui auraient lieu suite à l'entrée du successeur, et de déceler à travers ces changements ceux ayant touché les conditions d'échange et de combinaison des ressources.

Nous avons tenté de déceler l'évolution de la création de valeur, en s'intéressant aux éventuelles innovations, ayant lieu suite à l'entrée du successeur, qu'elles touchent le

produit ou l'organisation. Nous nous sommes, également, intéressés aux nouveaux choix stratégiques qui auraient suivi l'entrée du successeur.

Notre thèse a considéré les recherches antérieures ; s'intéressant au capital social de l'EF ; parmi lesquelles nous citons : Chirico et Salvato (2008) ; Salvato et Melin (2008) ; Arrègle et al. (2007). Dans ce sens, notre modèle s'est inspiré des sous-dimensions suggérées par Nahapiet et Ghoshal (1998) tout en considérant les propositions des travaux relatifs au capital social de l'EF en particulier, ainsi que la littérature relative à l'EF et à sa transmission en général.

2.2.1 LES DIMENSIONS DU CAPITAL SOCIAL

2.2.1.1 La dimension structurelle

Nous nous référons à Nahapiet et Ghoshal (1998) pour appréhender la dimension structurelle du capital social, à travers les liens formant le réseau réunissant les membres du capital social, ainsi qu'à travers la configuration globale de ce réseau. Notre modèle ne considère pas l'appropriabilité de l'organisation, considérée par les auteurs.

La dimension structurelle du capital social d'une EF serait affectée, voire façonnée par le fondateur. En effet, la position et l'influence du fondateur ont justifié de nombreux travaux, avançant que son influence ne se limiterait pas à la première période de son règne, mais qu'elle se prolongerait au-delà de celle-ci, à travers son ombre (Davis et Harveston, 1999). Un fondateur serait un acteur central au début de la vie d'une EF. Cette centralité se traduirait par le fait que toutes les décisions qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles relèveraient de son ressort durant cette phase. Une EF aurait donc un réseau social, formé par les employés et le fondateur, caractérisé par la centralité de ce dernier. Une EF est amenée à grandir comme toute entreprise, sauf que son caractère familial contraindrait la personnalisation des liens et inhiberait l'étendue de décentralisation qui aurait accompagné l'accroissement de sa taille. En évoluant vers un management professionnel, l'EF demeure quand même centralisée, puisque son fondateur demeure à la fois propriétaire et manager. Toutefois, il y aurait moins de liens reliant les membres de l'entreprise directement à ce centre de décision au fur et à mesure de l'accroissement de sa taille. Par ailleurs, l'EF est caractérisée par la stabilité de ses employés ainsi que leur loyauté (Lansberg, 1999 ; Ward, 1988), ce qui suggérerait une certaine stabilité des liens entre le fondateur et les employés qui l'ont accompagné durant plusieurs années.

L'entrée du successeur se traduirait par certains changements au niveau des liens du réseau social, voire de la configuration globale de celui-ci. En effet, même si la phase de succession se caractérise par des tensions ainsi qu'une réticence du fondateur à passer le gouvernail, le successeur chercherait à se trouver une place au sein de cette structure, voire à asseoir une certaine légitimité non seulement par son affiliation familiale, mais aussi en cherchant à se montrer compétent et apte à gérer l'affaire familiale. Le successeur jouerait aussi un rôle d'intermédiaire entre les employés et le fondateur, étant donné qu'il pourrait court-circuiter les canaux formels de communication.

Nous nous intéressons, ainsi, à observer l'évolution des liens tissant le réseau intra-organisationnel de l'EF en général, ainsi que les évolutions qui affecteraient la centralité, la connectivité, et l'intermédiation en particulier. Ces évolutions pourraient affecter la configuration globale du réseau social considéré.

Pour nos travaux de recherche, la centralité fait référence à la position centrale qu'occuperait le fondateur dans son entreprise. Cette position résulte du fait qu'il soit à la fois le centre de convergence des liens observés dans l'EF ainsi que l'acteur sollicité en matière de consultations et de décisions. Les décisions auxquelles nous nous intéressons relèvent à la fois du niveau opérationnel et du niveau stratégique.

La connectivité est décelée à travers le nombre de liens existant entre un membre du réseau et le centre de ce dernier. Elle se traduit par une transmission directe ou à travers des niveaux d'une certaine ressource, en particulier un message ou une information, entre un membre et un acteur central.

L'intermédiation fait référence à l'existence d'un acteur qui jouerait un rôle d'intermédiaire dans la transmission de ressources, en particulier d'informations, ou dans l'exercice d'une certaine influence entre les membres de l'EF et un acteur central de celle-ci.

L'évolution de la configuration globale du réseau est décelée à travers l'ampleur des évolutions touchant l'organigramme, et de manière corollaire le système d'information et l'organisation managériale, depuis l'entrée du successeur. Nous pensons que certains changements mineurs ne toucheraient pas à la configuration globale, alors que plusieurs changements mineurs ou de grands changements engendreraient une évolution de la configuration du réseau intra-organisationnel de l'EF.

2.2.1.2 La dimension relationnelle

Nous nous référons à Nahapiet et Ghoshal (1997) pour définir la dimension relationnelle à travers les actifs créés, et servant de leviers grâce aux relations entre les individus. Cette dimension inclut des attributs relationnels régulant les échanges entre les membres du capital social.

Nous nous sommes proposés d'opérationnaliser la dimension relationnelle, suivant la même logique empruntée pour la dimension structurelle ; à savoir une considération des suggestions de la littérature quant aux attributs des relations observées dans les EF, et les évolutions qu'engendrerait l'entrée du successeur par rapport à ces attributs. Notre modèle retient la confiance et les « normes et sanctions » comme sous-dimensions relationnelles du capital social.

L'EF est réputée avoir un niveau élevé de confiance (Lashapelle et Barnes, 1998 ; Tagiuri et Davis, 1996) qui expliquerait une économie de ses coûts d'agence (*coûts de coordination entre autres*), ainsi que la supériorité de sa performance (Allouche et Amann, 1998 ; Charreaux, 1991).

Rappelons qu'Allouche et Amann (1998) associent la confiance à une prédominance des règles informelles par rapport aux règles formelles et à la substitution des systèmes de contrôle et d'audit par des signaux faibles, lesquels signaux suffisent à la diffusion et au partage des règles de fonctionnement. Même si le successeur appartient à la sphère familiale, sa connaissance des signaux et des règles informelles ne peut avoir lieu qu'à travers une période de socialisation avec les membres de l'entreprise. Cependant, l'adhésion à un tel système de confiance ne semblerait pas évidente. En effet, un successeur qui ne comprendrait pas les mécanismes implicites de coordination, pourrait se sentir marginalisé, voire isolé par ce système de confiance et chercherait à le rendre plus intelligible, en essayant de réduire son côté informel.

Dans le cas où le successeur aurait déjà fréquenté l'entreprise, ce dernier pourrait adhérer aux règles en vigueur et s'inscrire dans le système de confiance développé au fil du temps. Toutefois, les employés pourraient interpréter la nouvelle présence régulière du successeur comme un nouveau mécanisme de contrôle ou de surveillance et afficheraient une certaine méfiance à son égard.

Par ailleurs, le successeur pourrait tenter la modernisation du management de l'entreprise en optant pour la formalisation des règles ou de certaines procédures. Le

successeur marquerait ainsi une évolution entre son époque ou « son école » et celle(s) du fondateur.

Ainsi, l'entrée du successeur marquerait l'entrée d'un membre concerné par la gouvernance de l'EF et impliqué dans son management. Ce dernier pourrait simplement adhérer au système de confiance en vigueur ou tenter de le faire évoluer, voire modifier. Dans les deux cas, l'entrée du successeur affecterait cette sous-dimension « relationnelle » critique pour l'EF, à savoir la confiance. Une telle affectation ne serait pas sans conséquence sur l'échange et la combinaison des ressources entre les membres de l'EF.

Il y a lieu de rappeler que d'autres travaux s'intéressant aux EF ont avancé que ses membres entretiennent des relations coopératives plutôt que compétitives et qu'ils affichent une loyauté envers l'entreprise (Gersick et al, 1997 ; Lansberg, 1999). Ceci suggère qu'on observerait des normes de coopération dans les EF, ce qui nous a invités à nous intéresser à l'évolution éventuelle de celles-ci.

L'éventuelle tentative du successeur de formaliser certaines règles coïnciderait également à une tentative de faire évoluer les normes et sanctions au sein de l'EF. Qu'elles soient motivées par une volonté de formaliser davantage les règles de fonctionnement ou de montrer plus de rigueur avec les employés, l'instauration de nouvelles normes et sanctions affecterait également la dimension relationnelle du capital social et par conséquent le niveau d'échange et de combinaison des ressources entre les membres de l'EF.

Ainsi, il est probable que l'entrée du successeur affecte les dynamiques relationnelles développées par les membres de l'EF, en touchant au niveau de confiance, ou bien aux normes et sanctions en vigueur. L'échange et la combinaison des ressources seraient, en conséquence, affectés.

Conformément à notre approche, nous avons tenté d'opérationnaliser les sous-dimensions relationnelles relatives à la confiance et aux normes et sanctions de manière qualitative. Etant donné que la confiance a été désignée comme un atout majeur et plutôt récurrent chez les EF, nous nous sommes proposés de voir si cet attribut est partagé entre les membres de l'EF. Nous n'avons pas opté pour une appréhension détaillée des différentes dimensions de la confiance. Nous nous sommes intéressés à l'identifier parmi les atouts relationnels valorisables aux yeux des membres de l'EF.

Nous nous sommes proposés, également, d'identifier à travers ces atouts relationnels l'existence de certaines pratiques développées, entre les membres de l'EF, qui indiqueraient la prévalence de certaines normes. De manière corollaire, nous nous sommes intéressés aux types de sanctions prévues pour les employés et à l'éventuelle instauration de sanctions nouvelles depuis l'entrée du successeur.

2.2.1.3 La dimension cognitive

En se référant à Tsai et Ghoshal (1998) et Nahapiet et Ghoshal (1997), nous appréhendons la dimension cognitive à travers deux sous-dimensions : les codes, langages et histoires partagées, et la vision partagée entre les membres du capital social.

Comme mentionné précédemment, le langage constitue un support majeur permettant l'échange et l'interaction entre les individus. En effet, si la dimension structurelle et relationnelle définissent respectivement les possibilités de cheminement des ressources, et la dynamique des liens animant leurs transmissions ; la dimension cognitive constitue le cadre et le support de tous ces cheminements et échanges.

L'EF est largement imprégnée par la vision de son fondateur (Davis et Harveston, 1999). L'appartenance du successeur à une autre génération ainsi qu'une autre école éventuellement, nous invite à penser que ce dernier aurait une vision différente de celle du fondateur.

En se référant à Chua et al. (1999), une vision est une projection d'un futur meilleur pour la famille, où l'affaire familiale est un véhicule pour la réalisation de ce futur. Comme le précisent Chua et al. (1999), cette définition se réfère davantage à la définition de Freeman (1984) de la stratégie d'une entreprise. Elle est différente de la définition technique de la vision qui considère les valeurs, les objectifs et une description vivante du futur de l'entreprise ; au sens de Collins et Porras (1996).

En considérant la jeunesse du successeur ainsi que la phase de son initiation à l'affaire familiale, nous avons opérationnalisé sa vision en s'intéressant à sa projection du futur de l'EF. Toutefois, la vision du fondateur a été décelée en s'intéressant à ce qu'il estime avoir réalisé de ce qu'il a projeté, en lançant son affaire. Nous nous sommes intéressés à reconnaître auprès des employés certains traits généraux caractérisant l'EF, et qui traduiraient des éléments de la vision du fondateur. La convergence entre la projection réalisée du fondateur et les traits relatés par les employés indiquerait, à notre sens, le partage de sa vision.

La longévité du règne du fondateur conjuguée à sa centralité suggère que ce dernier répandrait de manière assez dominante son langage ainsi que ses propres codes. Ces derniers sont exprimés et diffusés à travers son comportement, son attitude, sa manière d'être, ses réactions quant aux conflits. Même si l'affiliation familiale suggère la possibilité de similarité dans les comportements et les attitudes du père et du fils, l'écart générationnel ainsi que celui inhérent aux écoles de formation pourraient être à l'origine de certains écarts dans la manière d'être et d'agir de ces deux acteurs. Ces écarts se traduiraient par des différences au niveau des codes et du langage propres au successeur.

Afin de déceler les codes et langages respectifs du fondateur et du successeur, nous nous sommes intéressés à leurs manières d'être et d'agir avec les employés. Nous nous sommes intéressés aussi bien aux différences qu'aux similarités dans leurs codes et langages, en particulier dans des moments de mécontentement ou de satisfaction, vis à vis des employés.

Les éventualités évoquées ci-dessus n'éliminent pas la possibilité d'une forte similarité entre le fondateur et le successeur. Dans le cas de similitudes entre l'attitude et le comportement du père et du fils, leurs codes et langages seraient très similaires. Pareillement, il n'est pas exclu qu'un fils adopte une vision similaire à celle du fondateur ; ce qui se traduirait par le prolongement d'une même vision ayant imprégné l'EF.

Nous pensons que l'introduction d'un nouveau langage et l'évolution vers une nouvelle vision s'opèrent à un rythme temporel plus lent que les changements affectant les sous-dimensions structurelles et relationnelles. Toutefois, certaines évolutions se manifesteraient après une certaine durée, passée par le successeur avec les autres membres de l'EF. Ces évolutions caractériseraient une évolution de la dimension cognitive du capital social et pourraient affecter en conséquence le niveau d'échange et de combinaison des ressources.

2.2.2 LES CONDITIONS D'ÉCHANGE ET DE COMBINAISON DES RESSOURCES

Soulignant leur rôle de vecteur dans la création de valeur, Moran et Ghoshal (1996) se sont proposés d'appréhender l'échange et la combinaison des ressources à travers les conditions de leur survenance. Rappelons que les auteurs ont identifié, de manière générale, trois conditions à savoir l'existence d'une opportunité, la motivation des parties pour la saisir et l'anticipation d'une certaine valeur inhérente au déploiement de cette opportunité. Les auteurs ont, toutefois, ajouté que l'observation de ces trois conditions

réunies ne suffisent pas à l'échange et à la combinaison des ressources. Moran et Ghoshal (1996) ont considéré une autre condition désignée par l'« appropriabilité ». L'appropriabilité se réfère aux droits de pouvoir mobiliser les ressources d'une certaine manière ; ainsi que les droits et les moyens de réaliser une certaine valeur à partir de ce déploiement. Parmi ces droits, Moran et Ghoshal (1996) ont cité le droit de consommer des ressources, de les utiliser, de les échanger et de les combiner...

Le modèle théorique de Nahapiet et Ghoshal (1998) se propose de révéler la manière dont chacune des dimensions du capital social affecte les conditions d'échange et de combinaison des ressources. Ce modèle retient les trois conditions générales relatives à l'accès aux parties, leur motivation et leur anticipation d'une valeur associée à ce déploiement. La condition ajoutée par Nahapiet et Ghoshal (1998) relative à la capacité de combiner des connaissances, n'est pas spécifiquement considérée par notre recherche.

Comme nous l'avons indiqué, notre modèle est élaboré à partir des travaux successifs de Moran et Ghoshal (1996), Nahapiet et Ghoshal (1998) et Tsai et Ghoshal (1998). Notre approche exploratoire conjuguée à la complexité de l'objet observé (évolution du capital social de l'EF, suite à l'entrée du successeur), nous ont contraints à maintenir une certaine simplicité du modèle de recherche. Dans ce sens, notre modèle ne désigne pas, de manière préalable, les conditions d'échange et de combinaison des ressources. En outre, nous estimons que l'introduction, éventuelle, de nouveaux outils et moyens de communication entre les membres de l'EF, reflèterait à la fois une évolution des pratiques et des conditions d'échange et de combinaison des ressources.

2.2.3 LA CRÉATION DE VALEUR : INNOVATION ET NOUVEAUX CHOIX STRATÉGIQUES

Le thème de création de valeur a été largement emprunté durant les deux dernières décennies. Le concept polysémique de la valeur (Bréchet et Desreumaux, 2001) ne cesse de se substituer au concept de performance, tout en désignant une valeur particulière selon la discipline mobilisant ce concept. Notre étude s'intéresse à l'évolution du capital social intra-organisationnel, suite à l'entrée du successeur. Elle s'intéresse, également, aux évolutions qui auraient lieu, dans la création de valeur de l'EF. L'appréhension du capital social suivant ses trois dimensions ; structurelle, relationnelle et cognitive, nous invitent à observer des variations de la valeur dans le prolongement de ces veines. L'entrée du successeur affecterait l'agencement des membres du capital social, et de leurs moyens. Elle affecterait les attributs relationnels organisant les comportements des membres de l'EF. Le

successeur initierait également de nouveaux choix stratégiques. Nous nous intéressons, ainsi à la création de valeur organisationnelle de l'EF.

En se référant à Kaplan et Norton (1998) et à Van Loo (1998), Cappelletti et Khouatra (2002) avancent que la création de valeur organisationnelle, correspond à une amélioration de la qualité du management et du fonctionnement d'une entreprise. Notre étude s'intéresse, en outre, aux évolutions stratégiques initiées, éventuellement, par le successeur. Nous étendons ainsi la création de valeur organisationnelle ; à l'amélioration de la qualité du management, du fonctionnement de l'entreprise et à l'évolution de ses choix stratégiques. Nous utiliserons le terme création de valeur ; pour désigner la création de valeur organisationnelle, dans la suite de ce document.

Selon Moran et Ghoshal (1996), les mécanismes majeurs d'échange et de combinaison des ressources sont à la base d'une création de valeur potentielle. Contrairement à ces auteurs, nous ne faisons pas de distinction entre une valeur potentiellement ou réellement créée. En outre, nous estimons que l'évolution des conditions d'échange et de combinaison des ressources, engendrerait une évolution de la création de valeur de l'entreprise, en l'occurrence l'EF dans notre thèse.

L'évolution de la création de valeur se manifesterait à travers des innovations. En effet, Tsai et Ghoshal (1998) remarquent que l'innovation est empruntée à la fois comme un indicateur et une mesure de la création de valeur.

Nous nous sommes intéressés à l'innovation-produit et à l'innovation organisationnelle en retenant les définitions de l'OCDE pour notre recherche. En faisant référence au manuel d'Oslo (2005), l'OCDE définit une innovation-produit par l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau. Selon l'OCDE, l'innovation-produit inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.

La même institution définit l'innovation organisationnelle par « *la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.* » Nous nous appuyons sur cette définition pour déceler d'éventuelles innovations organisationnelles.

L'évolution de la création de valeur serait également perceptible à travers de nouveaux choix stratégiques. Le caractère stratégique est apprécié en fonction de la portée de ces choix et leur projection à moyen et long terme, telles que la prospection d'un nouveau

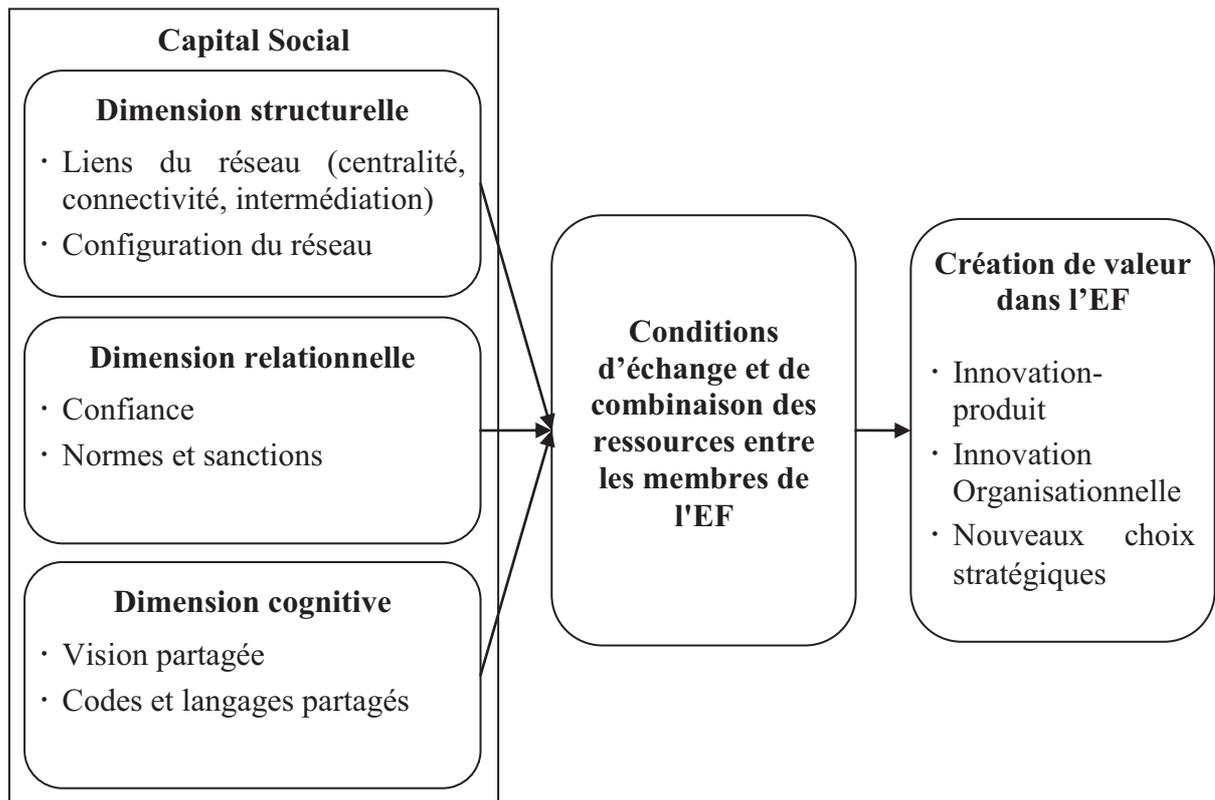
marché stratégique, des évolutions technologiques ayant pour effet un nivellement stratégique ... La nouveauté stratégique des choix est appréciée en considérant les choix stratégiques effectués par le successeur ou le fondateur.

L'élaboration de notre modèle conceptuel s'est inspirée à la fois de travaux théoriques et empiriques. La mobilisation d'une approche qualitative nous a permis d'opérationnaliser qualitativement les dimensions de notre modèle. Ce choix permet une certaine liberté dans le recueil des données, tout en exigeant une certaine richesse et une certaine fiabilité afin de s'assurer des évolutions, éventuelles, des différentes dimensions du modèle.

Notre modèle conceptuel s'annonce dans le schéma suivant :

Figure 3 : Modèle conceptuel : L'impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'entreprise familiale au cours de la phase de transmission

Modèle adapté à partir de Nahapiet et Ghoshal (1998), Tsai et Ghoshal (1998) et Savato et Melin (2008)



CONCLUSION

L'élaboration de notre modèle conceptuel a considéré les résultats et les propositions de la littérature quant aux particularités de l'EF qui imprèneraient son capital social. Nous avons également étayé le rôle du capital social dans la création de valeur à travers son impact sur l'échange et la combinaison des ressources. Notre modèle conceptuel nous

permettrait d'explorer l'évolution de la relation entre le capital social de l'EF et sa création de valeur, suite à l'entrée du successeur. En répondant à l'invitation d'étudier la transmission de l'EF selon un modèle intégré et dans une perspective dynamique (Le Breton-Miller et al., 2004), nous avons opté pour une étude longitudinale. Notre étude commence vers la phase d'initiation du successeur et observe le déroulement de la transmission durant une période de dix-huit mois, depuis la première visite. Nous avons mobilisé le même modèle pendant trois moments, séparés par des intervalles réguliers de huit à dix mois, afin d'observer les évolutions qui affecteraient les dimensions de ce modèle entre le début et la fin de notre étude.

Le choix d'une étude qualitative et longitudinale exige le respect de règles spécifiques. Nous exposerons dans la section suivante les différents éléments de notre dispositif méthodologique.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les sciences de gestion se caractérisent à la fois par leur jeunesse et la pluridisciplinarité des champs qui les nourrissent. En effet, les sciences de gestion se sont nourries de sciences humaines et de sciences techniques, étant donné la cohabitation des dimensions technique et humaine caractérisant les organisations. Cette pluridisciplinarité s'est accompagnée d'une variabilité des positionnements épistémologiques et d'une multiplicité des méthodes empruntées dans les recherches en sciences de gestion.

Les recherches en sciences de gestion sont menées suivant une approche déductive ayant pour démarche le test d'hypothèses, ou une approche inductive ayant pour démarche l'analyse conceptuelle voire la génération de théories. Ces deux approches s'apparentent à des postures épistémologiques différentes et impliquent des méthodes et outils méthodologiques assez différents.

Nous ambitionnons d'observer l'évolution du capital social, au cours de la phase de transmission de l'EF, ainsi que l'impact de cette évolution sur la création de valeur de l'entreprise. Cette ambition s'inscrit dans l'intérêt d'observer les dynamiques humaines, imprégnant cette phase et de considérer son contexte. Nous présenterons dans cette section notre choix épistémologique, notre approche de recherche ainsi que le dispositif méthodologique déployé pour notre étude.

3.1 CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

3.1.1 LE CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE

Les recherches en sciences de l'organisation sont conduites suivant trois paradigmes majeurs à savoir le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

L'ancrage positiviste et l'ancrage constructiviste constituent des extrêmes. Suivant le paradigme positiviste, la réalité a une essence propre et possède ses propres lois (Girod-Séville et Perret, 1999). En postulant une indépendance parfaite entre le chercheur observant et l'objet observé (Burrell et Morgan, 1979), les positivistes ambitionnent d'identifier les causes et les conséquences sous-jacentes à ces lois. Pour cela ils procèdent suivant une démarche de test d'hypothèses qui consiste à élaborer une ou plusieurs

hypothèses et à les confronter ensuite à la réalité (Girod-Séville et Perret, 1999). Cette logique est désignée comme étant une logique hypothético-déductive.

A l'autre extrême, le paradigme constructiviste rejette l'idée suivant laquelle une réalité aurait une essence propre, et de façon corollaire, l'indépendance parfaite entre le chercheur et l'objet de recherche. Les partisans de ce paradigme considèrent que la réalité est une construction des acteurs, qui sera elle-même rapportée dans une certaine construction du chercheur (Wacheux, 1996).

Entre ces deux paradigmes, les partisans de l'interprétativisme ont des appréhensions moins « extrémistes » de la réalité et de la relation entre le chercheur et l'objet de sa recherche. Selon ce paradigme, le processus de création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité (Girod-Séville et Perret, 1999). Les auteurs ajoutent que la réalité ne s'explique plus, mais se comprend à travers les interprétations des acteurs. Cette compréhension admet une interaction entre le chercheur, l'objet de recherche et les acteurs.

De manière classique, on a associé la démarche inductive au paradigme interprétativiste (Wacheux, 1996). Les recherches inductives présument que l'on découvre sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers (Wacheux, 1996). Selon Morfaux (1980), l'induction est une « inférence conjecturale qui conclut :

- de la régularité observée de certains faits à leur constance.
- de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure. »

Un raisonnement inductif n'aboutit pas à une démonstration, mais plutôt à des liens entre les choses. La rigueur avec laquelle ces liens seraient établis permet de les qualifier de propositions valides (Charreire et Durieux, 1999).

En s'intéressant à l'évolution du capital social de l'EF suite à l'entrée du successeur, nous nous intéressons aux significations que donnent les acteurs à l'évolution de leur contexte. Ces significations ne sont pas indépendantes du contexte, mais y sont plutôt situées et datées (Girod-Séville et Perret, 1999). Notre démarche admet une interaction entre le chercheur, l'objet de la recherche et les acteurs dans le processus de compréhension et d'analyse des observations. L'enchevêtrement et la complexité des objets observés (transmission, évolution du capital social) conjugués à la modestie des travaux précédents, nous invitent à adopter une démarche inductive. En effet, nous ne

prétendons pas rechercher des liens de causalité ou confirmer une certaine théorie, mais nous ambitionnons de trouver des liens entre l'évolution des dimensions du capital social, suite à l'entrée du successeur, et la création de valeur dans l'EF. Ces liens sont décelés en recherchant la manière dont l'évolution du capital social affecte les conditions en amont de la création de valeur, à savoir les conditions d'échange et de recombinaison des ressources.

3.1.2 LE CHOIX D'UNE ÉTUDE LONGITUDINALE

Les études longitudinales peuvent être définies comme un ensemble d'analyses focalisées sur l'étude de phénomènes au cours du temps (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999). Selon Menard (1991), ces études répondent à trois caractéristiques, à savoir des données recueillies sur, au moins, deux périodes distinctes, des sujets identiques ou comparables d'une période à l'autre et une analyse comparant deux périodes ou retraçant une certaine évolution. Les études longitudinales sont donc indissociables du temps (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999) et permettent d'étudier les changements. Une étude longitudinale permet en outre d'intégrer l'importance du contexte. En effet, Pettigrew (1990) soutient qu'une recherche qui s'intéresse au changement devrait explorer à la fois le contexte, le contenu et le processus tout en observant leurs interactions à travers le temps. L'auteur ajoute qu'une telle étude permet d'observer aussi bien les variations « verticales » qu'« horizontales » survenant au niveau d'une organisation. Pettigrew désigne par variations verticales les évolutions observées entre les variables ou les dimensions de l'objet étudié. Les variations horizontales se réfèrent à l'interdépendance séquentielle entre ces variables ou dimensions dans le temps, à savoir leurs évolutions entre passé, présent et futur (Pettigrew, 1990).

Van de Ven et Huber (1990) précisent qu'un changement est relativement perceptible par rapport à une certaine situation de stabilité ; ce qui requiert la détermination d'un point de départ pour indiquer les éléments qualifiant le changement, et la fixation d'un point d'« arrivée » permettant d'apprécier des résultats. Une analyse longitudinale peut porter sur un phénomène révolu ; le recueil des données s'effectue dans ce cas à posteriori, ou sur un phénomène en cours de réalisation ; où le chercheur tentera de *prendre la réalité en vol* au cours d'une période limitée de l'évolution considérée (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999).

Les études longitudinales permettent une richesse et une authenticité des données ainsi qu'une vision holistique et contextuelle des phénomènes observés (Pettigrew, 1990).

Toutefois une étude longitudinale est confrontée à la complexité de gérer le temps, aux aléas des évolutions ainsi qu'au risque d'« asphyxier » le chercheur par l'abondance des matériaux recueillis. Pettigrew (1990) souligne l'importance d'un cadre structurant la compréhension et l'analyse du chercheur afin de surmonter ces difficultés. Ce cadre s'appuie, entre autres, sur la clarté des objectifs et des questions de recherche, la clarté de l'unité d'analyse, l'identification analytique des thèmes importants, les techniques de réduction et de présentation des matériaux recueillis...

Nous ambitionnons de contribuer à l'étude de la transmission de l'EF ainsi que celle du capital social en observant leurs évolutions dans leurs contextes. Nous avons opté pour une étude longitudinale qui nous permettrait d'accompagner ces évolutions au cours de leurs réalisations. L'entrée du successeur présente l'évènement à considérer pour déterminer le début de nos observations. Etant conscient des difficultés pratiques relatives à la familiarisation et l'intégration du successeur, nous avons opté pour des EF où l'entrée du successeur s'est effectuée depuis une période relativement récente (plus de trois mois), afin d'observer les évolutions au niveau du capital social ainsi que l'impact éventuel au niveau de la création de valeur. Les EF où le successeur a rejoint l'EF depuis quelques semaines ou quelques années sont ainsi exclues. Nous estimons qu'une durée moyenne de deux à trois ans, à partir de l'entrée du successeur, pourrait nous révéler des évolutions au niveau de la création de valeur. Nous avons, donc, prévu trois moments de collecte s'étalant sur une période de 18 mois et séparés par une période de six à neuf mois.

3.1.3 LE CHOIX D'UNE APPROCHE QUALITATIVE

3.1.3.1 L'exploration suivant une approche qualitative

Comme rappelé ci-dessus, nous nous intéressons à l'évolution du capital social de l'EF suite à l'entrée du successeur. Nous avons pour objectif d'explorer la manière dont l'évolution du capital social affecte l'échange et la combinaison des ressources, et partant la création de valeur au cours de la phase de transmission.

L'exploration en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (ou la prédiction), et la recherche d'une compréhension (Charreire et Durieux, 1999).

Selon Wacheux (1996, p. 83), une approche qualitative « vise soit l'exploration, soit la compréhension d'un phénomène, soit une explication raisonnée d'une situation complexe ». L'auteur ajoute qu'un processus qualitatif de recherche permet de comprendre

le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes. L'approche qualitative confère, également, au chercheur un degré de liberté assez important dans la réalisation de son projet (Wacheux, 1996).

Nous avons opté pour une approche qualitative en vue d'explorer la relation entre l'évolution du capital social et la création de valeur de l'EF au cours de la phase de transmission. Une étude exploratoire inscrite dans une approche qualitative nous permettrait d'observer, de manière contextuelle et assez concrète, l'évolution du capital social, son impact sur l'échange et la combinaison des ressources et partant sur la création de valeur au cours de la phase de transmission de l'EF. Il y a lieu de préciser que notre étude exploratoire vise l'observation et la description des évolutions éventuelles des dimensions de notre modèle ; et non l'explication de ces évolutions.

3.1.3.2 La validité d'une recherche qualitative

A l'instar des quantitativistes, les qualitatifs admettent qu'une connaissance ne peut être qualifiée de scientifique que si elle répond aux exigences de sa validité. La validité est définie par Wacheux (1996, p. 266) comme étant « un critère de scientificité, où on évalue la capacité des instruments à appréhender effectivement et réellement, l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés ». Les qualitatifs, ayant une démarche et des instruments spécifiques, soutiennent que la validité de leurs méthodes doit être abordée à partir d'une sociologie de la connaissance (Houle, 1986). En effet, une étude qualitative se caractérise par une démarche d'analyse qui commence dès la cueillette des données, voire l'élaboration du modèle de recherche, et se poursuit de manière transversale jusqu'à la fin de l'étude. Une telle démarche peut amener le chercheur à modifier l'orientation de sa méthode, la sélection de son échantillon, tout en éclairant la formulation de ses propositions au fur et à mesure de l'avancement de son étude (Borgès Da Silva, 2001). L'étude qualitative se caractérise, ainsi, par des allers-retours entre la conception de l'étude, le recueil des données et leur analyse (Pope & Mays, 1995). La validité d'une étude qualitative s'établit, ainsi, tout au long des travaux de recherche.

La validité d'une recherche se décompose en une validité interne et une validité externe. La première concerne la démarche de recherche (Drucker-Godard et al, 1999) et contraint le chercheur à vérifier qu'il observe vraiment ce qu'il veut observer (Hlady-Rispal, 2002). La validité externe concerne les possibilités d'extrapolation des résultats et conclusions de l'étude à un domaine plus vaste (Evrard et al., 1997). Les qualitatifs préfèrent substituer d'autres termes à ces types de validité, même s'ils maintiennent le

même esprit. Ils parlent plutôt de validité et de fidélité d'une recherche qualitative pour désigner respectivement sa validité interne et externe. Force est de remarquer que les classifications et désignations des types de validité par les chercheurs qualitatifs ne sont pas uniformes. Dans cette thèse, nous empruntons les désignations ainsi que la classification de Comeau (1994) des validités des méthodes qualitatives.

La **validité** est constituée par *la crédibilité* et *la validation*. « *La crédibilité* estime en quoi l'objet a été bien identifié, bien décrit et que les résultats sont vraisemblables », Comeau (1994, p.9). Elle est associée à la qualité d'investigation du chercheur. Ce dernier doit justifier d'une présence prolongée dans le champ d'étude (Comeau, 1994) ; lui permettant une connaissance suffisante de son objet d'étude. L'auteur ajoute que le chercheur doit décrire de façon détaillée les procédures utilisées tout au long de son processus de recherche et illustrer les résultats par des preuves empiriques, telles que des citations des répondants.

La **validation** rassure quant à la concordance entre les résultats obtenus et les données recueillies, et est démontrée grâce à la triangulation (Comeau, 1994). La triangulation est une technique censée confirmer une donnée ou un résultat en montrant que les matériaux recueillis de manière indépendante vont dans le même sens, ou tout au moins ne se contredisent pas (Miles et Huberman, 2003).

La **fidélité** est constituée par la *fiabilité* et la *transférabilité*. La *fiabilité* consiste à établir et à vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être menées par d'autres chercheurs tout en leur permettant d'aboutir aux mêmes résultats (Drucker-Godard et al, 1999), ou à des résultats similaires à notre sens. La fiabilité d'une recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire concrètement le processus entier de sa recherche (Drucker-Godard et al., 1999), en particulier dans la phase relative à l'analyse des données (Miles et Huberman, 1991). Comeau (1994) précise que la triangulation et la saturation contribuent à démontrer la fiabilité. La saturation a lieu quand de nouvelles données n'ajoutent pas d'éléments significatifs à ceux qui ont précédé.

La **transférabilité** concerne la possibilité d'étendre les conclusions, auxquelles aboutit le chercheur, à d'autres contextes que celui étudié (Pourtois et Desmet, 1997). En cherchant à dissiper toute confusion avec la notion de généralisation de conclusions ou de résultats propres aux démarches quantitatives, Mukamurera et al. (2006) associent la

transférabilité d'une recherche qualitative à sa capacité à « faire sens ailleurs ». Ayant rappelé que l'échantillon d'une étude qualitative n'a pas de représentativité statistique, ces auteurs avancent que la transférabilité des résultats est possible moyennant le respect de certaines conditions. La première concerne l'échantillon ; celui-ci doit être représentatif des processus sociaux. De manière plus concrète, Mukamurera et al. (2006) recommandent d'échantillonner les milieux, les acteurs, les événements et les processus à l'étude en fonction de la pertinence de leurs caractéristiques par rapport aux critères théoriques et aux objectifs de la recherche. La deuxième condition est relative à une description détaillée du site étudié. Une telle description permettrait d'apprécier le degré et le type de similitude entre le site étudié et d'autres sites susceptibles d'admettre, de manière plausible, le sens induit par la recherche (Pourtois et Desmet, 1997). Enfin, la troisième condition réside dans la capacité du chercheur à se détacher des spécificités des événements et des comportements et à « subsumer le particulier sous le général » afin de parvenir à un certain niveau d'abstraction (Mukamurera et al., 2006). Les auteurs ajoutent que ce niveau d'abstraction devrait rendre les processus sociaux plus intelligibles.

La lecture de ces types de validité révèle que la validité d'une recherche qualitative s'établit de manière transversale et cumulée, contrairement aux études quantitatives ; qui exigent des tests de validité à des moments précis et de manière séquentielle. L'un des défis accomplis par les qualitatifs se réfère à la production d'éléments objectifs, même si le chercheur ne nie pas sa subjectivité et son interaction avec son objet d'étude. Ces preuves sont assurées grâce à l'explicitation des règles et procédures utilisées tout au long du processus de recherche, à la triangulation, ainsi qu'à la cohérence de la recherche.

Plusieurs méthodes de recherche peuvent être empruntées dans une approche qualitative ; telles que l'expérimentation, l'étude de cas, la recherche-action...celles-ci exigent le respect des règles édictées par une approche qualitative, ainsi que les règles propres à chaque méthode de recherche. Nous exposerons, dans la suite, la méthode de recherche retenue ainsi que certaines règles exigées par cette dernière.

3.1.4 LA MÉTHODE DE RECHERCHE : L'ÉTUDE DE CAS

3.1.4.1 La méthode de l'étude de cas

L'étude de cas est une stratégie de recherche largement reconnue aujourd'hui (Ayerbe et Missonier, 2007). Elle est désormais admise qu'elle soit mobilisée comme stratégie de recherche partielle ou à part entière (Hlady-Rispal, 2000). En effet, plusieurs chercheurs

défendent la capacité de l'étude de cas à satisfaire aussi bien la validité interne qu'externe d'une recherche empirique (Miles et Huberman, 2003 ; Stake, 1994 ; Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989). Ces chercheurs proposent, parallèlement, des techniques et des règles à respecter afin de faire valoir cette stratégie d'enquête (Ayerbe et Missonier, 2007).

Les défenseurs de l'étude de cas associent la pertinence et l'adéquation de cette méthode d'investigation en fonction des objectifs et du contexte de la recherche. Dans ce sens, Miles et Huberman (1991) avancent que l'étude de cas est appropriée quand l'objectif et la question de recherche visent l'exploration et la compréhension d'un phénomène. De manière plus explicite, Yin (1994) soutient qu'une telle méthode est recommandée quand les questions de recherche commencent par « comment » ou « pourquoi », quand le chercheur a peu d'influences sur les faits, et quand la réalité du contexte est importante pour l'observation de phénomènes. L'avantage de cette méthode est aussi avancé pour d'autres éléments telles que : la considération des dimensions temporelles et spatiales (Wacheux, 1996), la multiplicité des dimensions observées (Yin, 1994), la nouveauté et la complexité des champs investigués et la faiblesse des développements théoriques (Evrard et al., 1993).

En tant que stratégie de recherche, l'étude de cas est une méthode complète (Yin, 1994). L'auteur propose une définition technique de l'étude de cas en deux parties ; la première désigne la portée de cette méthode, alors que la seconde désigne ses principes. Etant aussi pertinente que complète, et relatant plusieurs caractéristiques de notre objet d'étude, nous jugeons utile de traduire cette définition :

1. Une étude de cas est une enquête empirique qui :

- enquête sur un phénomène contemporain dans son contexte réel, *en particulier lorsque*
- les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas tout à fait évidentes

2. L'enquête de l'étude de cas :

- fait face à une situation technique particulière dans laquelle il y aura beaucoup plus de variables d'intérêt que d'éléments de données, et qui s'appréhendent comme un résultat
- s'appuie sur plusieurs sources de données, lesquelles données devraient converger dans un mode triangulaire, et comme un autre résultat

- bénéficie des développements préalables de propositions théoriques afin de guider la collecte des données ainsi que l'analyse.

Notre recherche a pour ambition d'observer l'évolution du capital social suite à l'entrée du successeur dans la réalité des dimensions contextuelle et temporelle ; puisque cet évènement est imbriqué dans son contexte. Les développements théoriques préalables relatifs au capital social et à l'EF nous ont invités à considérer plusieurs dimensions dans notre modèle de recherche. L'étude de cas s'avère ainsi appropriée comme méthode empirique pour notre recherche.

3.1.4.2 Quelques règles de la méthode de l'étude de cas

Dans une contribution à la méthode de l'étude de cas, visant à rendre conscience que la validité interne et externe de cette méthode ne s'établissent pas dans un mode dichotomique, mais se construisent de pair tout au long du processus de recherche, Ayerbe et Missonier (2007) retracent la manière dont cinq techniques de cette méthode contribuent à chacune des validités. Ces techniques parcourent le processus d'investigation de manière transversale, du *design* de la recherche jusqu'à la vérification et au contrôle des résultats. Nous nous inspirons de cette synthèse d'Ayerbe et Missonier (2007) pour présenter certaines règles de l'étude de cas.

3.1.4.2.1 Le recours et la confrontation avec la théorie

Yin (1994) précise dans sa définition que les développements théoriques préalables doivent orienter la collecte et l'analyse des données. Plus récemment, Yin (2003) recommande au chercheur de s'appuyer sur un cadre conceptuel plus ou moins formalisé dès l'élaboration du modèle de la recherche. Ayerbe et Missonier (2007) soutiennent que ce cadre conceptuel a l'avantage d'intégrer les principaux résultats de la littérature et les dimensions à étudier, de les organiser de manière cohérente et de contribuer ainsi à « décomplexifier » le phénomène étudié. Ils soutiennent ainsi que ce cadre théorique renforce la crédibilité de l'étude de cas.

3.1.4.2.2 L'échantillonnage théorique : La sélection du/ des cas

Le nombre de cas étudiés présente une critique récurrente soulevée comme limite à la validité de l'étude de cas. L'éclairage apporté à l'objet de cette méthode et aux critères de sélection des cas ont contribué à dépasser cette critique. En effet, la sélection des cas ne se fait guère par rapport à un échantillonnage statistique mais par rapport à un échantillonnage théorique (Strauss et Corbin, 1990) ; d'où le rôle déterminant de la

construction théorique dans la sélection des cas (Ayerbe et Missonier, 2007). Pareillement, les chercheurs soulignent que l'objet d'une étude de cas n'est pas de généraliser les résultats à une population ou un univers plus large, mais de produire ou d'assurer une qualité du raisonnement théorique et du niveau de conceptualisation (Ayerbe et Missonier, 2007). Gobo (2004) soulève la confusion inhérente au terme « étude de cas » pour préciser qu'il ne s'agit pas d'étudier un cas en vue de le généraliser, mais plutôt d'étudier les phénomènes et processus sous-jacents à ce cas, en aspirant à une généralisation analytique des liens observés.

La méthode de l'étude de cas peut envisager un cas unique ou plusieurs cas, communément désignée comme étude de cas multiples. Le cas unique est justifié selon Yin (1994) dans certaines conditions, à savoir quand le cas représente un test critique d'une théorie existante, quand il est rare ou extrême ou quand il peut être révélateur. Ce cas unique permettrait d'analyser, de comprendre et/ou d'expliquer une situation spécifique jamais ou rarement étudiée, et d'enrichir, en conséquence, la connaissance scientifique (Ayerbe et Missonier, 2007). Stake (1994) justifie le recours à l'étude de cas multiples par la quête d'une meilleure compréhension voire une meilleure théorisation du phénomène étudié. Même si les chercheurs s'accordent sur le fait que le nombre d'études de cas ne peut être associée à la validité de la méthode, Yin (1994) se réfère à Herriott et Firestone (1983) pour remarquer que les « preuves » issues d'une étude de cas multiples sont souvent considérées plus convaincantes, ce qui accroît la robustesse de l'étude.

3.1.4.2.3 Le recueil des données

Dans toute recherche, la qualité des données et de matériaux détermine, en bonne partie, sa qualité et sa richesse. Le risque que les données soient biaisées par la subjectivité du chercheur, voire déformées par son interprétation ou des observations souhaitées présente également une critique adressée à l'étude de cas. La réponse à une telle critique est assurée à travers la triangulation ; qui est une tactique et une règle centrale dans cette méthode (Ben Hadj M'barek, 2005). La triangulation consiste à confronter les données recueillies afin de s'assurer de leur convergence et de limiter les biais relatifs à la collecte (Miles et Huberman, 2003). Ces auteurs identifient deux tactiques de triangulation à savoir ; une confrontation de différents types d'informations (qualitative, quantitative) à partir de différentes sources de données (personnes différentes, moments et lieux différents) et une confrontation de différentes méthodes de collecte pour des données de

même nature. Ces deux tactiques correspondent respectivement à une triangulation des sources et une triangulation des méthodes.

3.1.4.2.4 Le traitement et l'analyse des données

Il convient de préciser à ce niveau une confusion dans l'usage relatif à l'analyse des données dans les recherches qualitatives dont l'étude de cas. Etant donné que l'analyse se fait au fur et à mesure de la prise des données et de l'interaction avec le terrain, l'« analyse des données » qualitatives est souvent utilisée dans une acception désignant tout le processus de recherche ; de l'élaboration du modèle de recherche jusqu'à l'interprétation des données. Cependant, l'analyse des données est également utilisée pour désigner le traitement et l'interprétation des données. En effet, l'arrivée vers la fin de l'étude se caractérise par une stabilisation des données, une finalisation de leur traitement afin d'asseoir les interprétations et les résultats de l'étude. Il y a lieu de remarquer également que plusieurs qualitatifs préfèrent substituer l'analyse de contenu à l'analyse des données. L'analyse de contenu recouvre un ensemble de techniques parmi lesquelles l'analyse syntaxique et lexicale à partir des unités de vocabulaire et l'analyse thématique des unités de sens (Evrard et al, 1993). Nous nous intéressons dans notre démarche à l'analyse de contenu thématique.

Nous présenterons dans ce qui suit des tactiques et des règles empruntées dans le traitement des données, ensuite leur analyse et interprétation.

3.1.4.2.4.1 Le traitement des données

En analyse qualitative le chercheur fait face à une masse importante de données, recueillies par rapport à la cohérence de chaque interviewé (Alami et al., 2009) et organisées selon une séquence temporelle (Mukamurera et al., 2006). Le chercheur est amené à examiner et réorganiser les matériaux de manière à identifier des indicateurs et des liens entre le contenu exprimé par les interviewés et les objectifs et les questions de la recherche. Ce travail est effectué à travers les opérations d'identification des thèmes, de découpage et d'indexation visant à réorganiser le contenu suivant une approche transversale centrée sur une cohérence thématique (Alami et al., 2009).

Un thème est défini comme *une expression ou une phrase qui identifie ce sur quoi porte une unité de données ou ce qu'elle signifie* (Saldana, 2009). Le dictionnaire des thèmes est établi de façon simultanée à partir du discours et du problème étudié (Wacheux, 1996).

La structuration des données brutes suivant un corpus thématique (Alami et al., 2009) s'effectue suivant un mouvement de découpage et de codage. Le découpage consiste à isoler des phrases ou des segments de texte attribuables à un thème. Le codage consiste à affecter de façon rapide ces segments au niveau du thème correspondant ; le thème étant désigné par un code.

Ces opérations de découpage et de codage ne s'effectuent pas de manière séquentielle mais suivant une démarche itérative et progressive admettant un cheminement d'une classification préliminaire, s'opérant avec la familiarisation des données, vers une classification finale (Comeau, 1994) à la fin de la phase de traitement.

Il y a lieu de remarquer que ces opérations de traitement (ou pré-analyse selon Evrard et al, 1993) sont aussi laborieuses que cruciales pour l'analyse des données puisqu'elles détermineront les fondements de l'interprétation du chercheur.

Borgès Da Silva (2001) appuient les étapes d'analyse des données suggérées par Pope et Mays (1995), à savoir :

- la familiarisation avec les données ;
- l'identification des structures thématiques ;
- l'indexation des passages de texte par rapport à la structure thématique ;
- l'esquisse par réarrangement des données en fonction de la structure thématique ;
- l'interprétation en définissant des concepts, en créant des typologies et des associations.

La lecture de ces étapes révèle l'importance des opérations de traitement des données pour fonder l'interprétation et l'analyse du chercheur.

3.1.4.2.4.2 L'analyse des données

Alors que l'analyse des données paraîtrait, fortement, associée au bon sens et à la logique du chercheur, une certaine formalisation des tactiques sous-jacentes à cette étape émerge de la littérature. Ces tactiques diffèrent selon l'objectif de la recherche, même si certaines cohabitations ne seraient pas exclues. Nous présenterons, à titre indicatif, trois tactiques parmi celles suggérées par Yin (2003). La première, désignée par le « *pattern matching* », serait la tactique d'analyse la plus sollicitée et la plus transversale ; puisqu'elle correspond à « la mise en correspondance entre des éléments empiriques et des éléments théoriques suite à des itérations successives », Ayerbe et Missonier (2007). Une autre tactique relative aux études de cas explicatives est désignée par la construction

d'explications (Yin, 2003). Sa logique est similaire à celle du *pattern matching* sauf qu'elle s'en différencie par les ajustements effectués au fur et à mesure du processus d'analyse itératif; aussi bien au niveau des propositions théoriques initiales qu'au niveau des observations. Les explications sont, ainsi, construites de manière itérative et nourries par des révisions et des ajustements. Une autre tactique d'analyse, qui intègre la dynamique temporelle, est désignée par l'analyse de séries temporelles. Yin (2003) avance qu'une telle tactique permet de répondre pertinemment aux questions du « comment » et du « pourquoi » qui s'intéressent aux liens entre les événements au fil du temps.

Par ailleurs, Miles et Huberman (2003) ont suggéré des outils de visualisation des données ainsi que certaines tactiques d'analyse à privilégier selon l'objectif de la recherche. Dans un esprit parallèle à celui de Yin (2003), les auteurs recommandent le recours à une matrice conceptuelle thématique, ou une matrice explicative des effets, ou une matrice chronologique...

Désormais l'analyse des données n'est plus laissée à la discrétion du chercheur. Les tactiques et outils d'analyse suggérés lui facilitent la restitution de son processus d'analyse et partant la reconduction de sa démarche d'analyse par un autre chercheur, ce qui contribue à la fiabilité de sa recherche.

3.1.4.2.5 La vérification et le contrôle des résultats

Tactique clé de l'étude de cas, la confrontation avec les résultats théoriques, ou les résultats antérieurs de recherches similaires (Koenig, 2005), constitue aussi un moyen de contrôle des résultats renforçant la validité externe de la méthode. En outre, la saturation et la réplication théorique ainsi que la réplication littérale sont avancées comme moyens contribuant à la vérification des résultats (Yin, 2003). La saturation théorique est atteinte quand de nouvelles données ne changeraient pas de manière significative la théorie empirique qui se construit (Comeau, 1994). La réplication littérale se réfère à la similarité des résultats issus de cas similaires. La réplication théorique se réfère aux conditions « théoriques » dans lesquelles un phénomène n'est pas susceptible d'apparaître (Ayerbe et Missonier, 2007). Des cas sélectionnés selon des critères théoriques différents conduiraient, donc, à des résultats contrastés.

Miles et Huberman (2003) suggèrent, pour cette étape de vérification et de contrôle, la confirmation des conclusions par les interviewés. Ils suggèrent également d'explicitier, autant que faire se peut, les règles empruntées par le chercheur pour aboutir à des

propositions ou des inférences. Dans le même esprit, Koenig (2005) suggère de s'enquérir auprès de spécialistes ayant une connaissance approfondie du domaine sur la possibilité de transposer les résultats à d'autres cas.

Nous assistons ainsi à des tactiques variées visant la vérification et le contrôle des résultats. Le choix de l'une ou l'autre parmi ces dernières dépendrait de leurs accessibilités.

Nous avons exposé dans cette sous-section des règles et tactiques à respecter au niveau de la méthode de l'étude de cas. Nous exposerons dans la section suivante l'outil de collecte des données emprunté, puis *la mise en œuvre des règles de l'étude de cas* dans la section 3.3.

3.2 L'OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES : L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Dans une étude qualitative, l'outil de collecte doit permettre au chercheur d'accéder à l'interprétation des acteurs et de comprendre les processus sociaux dans une démarche interactive. La littérature révèle que l'entretien constitue la technique privilégiée de recueil des données qualitatives (Wacheux, 1996). Selon Baumard et al. (2007) : « La notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet ». Les auteurs ajoutent qu'à défaut de non-directivité, un entretien directif correspond à un questionnaire.

Selon Evrard et al., (1993, p101), la non-directivité doit obéir à deux principes :

- « Le premier est que l'interviewer fasse preuve d'une attention positive inconditionnelle vis-à-vis de l'interviewé, c'est-à-dire qu'il ait une attitude d'esprit où il accorde de la valeur à tout ce que dit l'interviewé, autrement dit, tout peut être dit et tout ce qui est dit est important.
- Le second est qu'il développe une attitude empathique, c'est-à-dire la capacité à percevoir et à comprendre le cadre de référence de l'interviewé et de lui restituer cette compréhension. »

Ces deux principes permettent d'assurer la richesse des matériaux et d'attribuer un rôle compréhensif à l'interaction du chercheur avec le sujet.

Les entretiens peuvent être menés en groupe ou individuellement. Pour ces derniers, l'entretien peut être non-directif ou semi-directif. Dans le premier, le chercheur définit un thème général sans intervenir sur l'orientation du propos de l'interviewé (Baumard et al,

2007). L'entretien semi-directif est différent ; puisqu'il s'appuie sur un guide d'entretien, préalablement défini, en vue d'aborder des thèmes précis au cours de l'interview (Evrard et al., 1993).

Pour notre collecte des données, nous avons opté pour l'entretien semi-directif. Cet outil nous permet d'accéder aux représentations et aux interprétations des interviewés par rapport aux thèmes ciblés dans notre étude. Il permet une certaine profondeur de la collecte tout en évitant les risques de déviations par rapport au sujet de la recherche. Nous remarquons d'emblée que le guide d'entretien utilisé est le même pour toutes les EF visitées et tous les répondants avec une adaptation des termes aux interviewés selon qu'il s'agisse du fondateur, du successeur ou de l'employé, et selon qu'il s'agisse de la première visite ou celles ayant succédé (voir annexe 1).

3.3 LA MISE EN ŒUVRE DES RÈGLES DE L'ÉTUDE DE CAS

Nous exposerons, dans une structure similaire à la présentation des règles de l'étude de cas, les procédures mises en œuvre à travers notre dispositif méthodologique. Cette présentation conjuguée aux autres éléments méthodologiques qui seront présentés dans des sections ultérieures fait partie du processus d'explicitation et de restitution de la démarche qualitative suivie. Nous précisons d'emblée que la mise en œuvre des règles relatives à l'interprétation et à l'analyse des données, sera explicitée au niveau des quatrième et cinquième chapitres relatifs respectivement à « L'analyse intra-cas » et à « L'analyse inter-cas ».

3.3.1 LE RECOURS À LA THÉORIE

Nous avons considéré les propositions théoriques ainsi que les avancements des recherches antérieures relatives aux champs de l'EF et du capital social, pour alimenter notre réflexion et orienter la conception de notre modèle conceptuel. Les deux premiers chapitres prennent en charge la règle relative au recours à la théorie. Un tel recours nous a permis d'effectuer des adaptations sur des modèles préalables afin d'élaborer notre modèle conceptuel.

Le recours à la théorie aura lieu, également, après la collecte et l'analyse des données, afin de confronter nos observations aux résultats et propositions théoriques des recherches similaires. Ces confrontations seront révélées dans le cinquième chapitre relatif à « L'analyse inter-cas ».

3.3.2 LA SÉLECTION DES CAS / CHOIX EMPIRIQUES

Nous avons opté pour une étude de cas multiples plutôt qu'une étude de cas unique. Etant conscients de la sensibilité, de la complexité et de l'idiosyncrasie de la transmission de l'EF, nous pensons que la multiplicité des cas nous permettrait de mieux comprendre les évolutions sociales observées. La multiplicité des cas nous permettrait « de subsumer le particulier au général » de manière plus plausible et d'accéder, en conséquence, à une compréhension analytique des événements. Le choix des cas est effectué en considérant notre quête d'observer, de manière longitudinale, l'évolution du capital social de l'EF suite à l'entrée du successeur et son impact sur la création de valeur. Nous avons considéré la définition de Chua et al., (1999) pour choisir les EF susceptibles d'appartenir à notre sélection. De manière plus concrète, nous avons sélectionné des EF qui sont encore gouvernées par le fondateur tout en s'assurant que ce dernier a bien *l'intention et l'ambition de transmettre l'affaire à son fils*. Dans un souci de comparabilité, nous avons opté pour des transmissions qui s'opèrent au même niveau pour toutes les EF retenues, à savoir *une transmission de la première à la deuxième génération*. Tous les cas observés concernaient des cas de transmission de gestion ; tout en excluant la transmission du patrimoine.

L'objectif de notre étude ainsi que les éléments théoriques considérés, nous ont invités à choisir des EF ayant une *taille suffisante* pour l'observation d'un certain capital social, de ses dimensions, ainsi que des échanges éventuels des ressources entre les membres du capital social. Ces mêmes EF appartiennent à *un secteur d'activité qui s'apprête à l'innovation* afin de pouvoir observer l'impact éventuel de l'évolution du capital social sur la création de valeur. L'ambition d'observer les évolutions engendrées suite à l'entrée du successeur nous a contraints à choisir *des EF en début de la phase de cohabitation* ; le successeur aurait rejoint l'entreprise depuis *trois mois au moins et dix-huit mois au plus, à la date de notre première visite*. Nous avons exclu les cas où le successeur travaille dans l'EF depuis une période supérieure à deux ans, ainsi que les cas où le successeur serait dans les premiers jours de familiarisation et d'initiation à l'affaire familiale.

L'accès aux EF, en particulier quand il s'agit d'observer la phase de transmission, s'avère aussi délicat que difficile. Nous avons pu, toutefois, obtenir l'accord de quatre EF répondant à nos critères afin de mener nos observations sur une période de 18 mois. Nos visites ont eu lieu à trois moments différents espacés par des intervalles de six à neuf mois. La première visite du terrain s'est déroulée en juin 2011, la dernière visite a eu lieu en

octobre 2012. A chaque moment d'observation, les visites des quatre EF se sont déroulées sur une période variant entre un et trois mois au maximum.

De manière prévisible, les transmissions ne se sont pas déroulées d'une façon similaire pour les quatre cas étudiés, nous nous sommes toutefois attachés à observer les similarités et les variations touchant les critères théoriques et les dimensions concernées par les évolutions. Cette démarche a préservé la comparabilité des cas permettant ainsi une compréhension analytique des évolutions. Les éléments de cette compréhension seront présentés dans le chapitre suivant.

Nous avons interviewé pour chaque cas le fondateur, le successeur et un employé non membre de la famille. Cet employé est choisi parmi les responsables travaillant dans l'EF avant l'entrée du successeur et ayant des interactions aussi bien avec le fondateur que le successeur et les autres employés.

3.3.3 LE RECUEIL DES DONNÉES : LES SOURCES DE TRIANGULATION

Le recueil des données doit considérer les sources de triangulation afin de prétendre à la crédibilité, à la validation et à la fiabilité de la recherche. La triangulation s'opère de manière transversale et concerne les matériaux recueillis ainsi que les résultats qui en découlent. Nous avons veillé à assurer une triangulation au niveau des sources des données. Nos sources sont essentiellement des sources primaires découlant des interviews avec les répondants. La taille moyenne des EF n'a pas justifié d'écrits au niveau de la presse, ni d'écrits internes qui serviraient de sources secondaires. Toutefois, nous avons veillé à ne pas négliger les sources secondaires qui se révéleraient au cours de notre étude.

Les répondants représentent nos principales sources de données, nous avons donc procédé à *une triangulation des sujets* (Rubin & Rubin, 2005). Une telle triangulation consiste à interviewer des personnes ayant des positions hiérarchiques et des fonctions différentes afin de pouvoir trianguler leurs interprétations ainsi que le sens donné aux évolutions perçues (Stake, 1995). Nous estimons que la concordance des interprétations et des appréciations du fondateur, du successeur et de l'employé non-membre de la famille nous rassurent quant à la « réalité » des évolutions ayant lieu suite à l'entrée du successeur ainsi que des répercussions ressenties au niveau de l'entreprise.

Notre intérêt d'observer les évolutions touchant le capital social et la création de valeur dans le cadre d'une étude longitudinale nous permet d'avoir une autre forme de triangulation ; *à savoir une confrontation à deux moments différents des propos et du*

sens exprimé par un même interviewé, face aux mêmes thèmes. Miles et Huberman (2003) qualifient les données recueillies suite à un contact répété et après une certaine durée de la première visite du site comme des données « sûres ». Il n'en demeure pas moins vrai que ce type de triangulation doit s'effectuer avec une certaine vigilance. En effet, la non répétition ou non confirmation dans le temps de certaines appréciations, exprimées précédemment par un répondant, ne contredirait pas systématiquement ce qui a été dit, mais pourrait résulter d'ajustements ou de nouvelles évolutions. Nous avons, donc, veillé à distinguer entre des changements ou évolutions qui ont été abandonnés ou révisés et des appréciations unilatérales qui ne se confirment pas dans des visites ultérieures ou à travers les autres répondants.

Enfin, une autre triangulation au niveau des sources a été possible grâce au caractère longitudinal également. Il s'agit de la *concrétisation de certaines évolutions ou modifications qui se concrétiseraient de manière assez objective au fil du temps.* Ces évolutions concernent, par exemple, une évolution de l'organigramme, une restructuration des postes ; concrétisant des évolutions de la dimension structurelle du capital social. D'autres évolutions se manifesteraient au niveau des règles de fonctionnement ; de nouvelles normes et sanctions, ce qui concrétiserait des évolutions au niveau de la dimension relationnelle du capital social. Enfin, des évolutions au niveau de la création de valeur se concrétiseraient à travers des innovation-produits, des réorganisations managériales ou la mise en œuvre de nouveaux choix ou orientations stratégiques. Nous avons considéré, en outre, les évolutions touchant la création de valeur telle qu'exprimées par les répondants et qui ne se sont pas encore manifestées au niveau des produits, de l'organisation ou par rapport à l'image de l'entreprise. La confirmation de ces derniers éléments sera tentée vers la fin de nos travaux de recherche.

Nous avons, ainsi, considéré trois sources de triangulation aussi bien pour les données que les formulations fondées sur ces données. Ces sources sont relatives aux répondants, à la répétition dans le temps ainsi qu'aux éléments réalisés concrétisant des initiatives ou des évolutions engendrées suite à l'entrée du successeur.

3.3.4 LE TRAITEMENT DES DONNÉES

Cette section présentera des éléments relatifs au traitement des données sans aborder leur analyse. Nous rappelons que l'interprétation et l'analyse des données feront l'objet du chapitre suivant.

Le traitement des données vise à restructurer les données recueillies auprès des interviewés suivant un corpus thématique qui fait le lien avec l'objectif, les questions et le modèle de recherche. Les thèmes identifiés et retenus au niveau de la structure rejoignent les dimensions et sous-dimensions du capital social, tout ce qui a trait à l'échange et la combinaison des ressources entre les membres de l'EF, ainsi que les éléments concrétisant l'évolution de la création de valeur. Nous avons considéré aussi les autres points qui se révéleraient à travers notre étude de manière directe ou indirecte, telles que les conflits éventuels entre fondateur et successeur. Etant donné les circonstances qui ont marqué la Tunisie vers la fin de l'année 2010 et les incidents conséquents sur l'environnement général et les entreprises en particulier, nous avons prévu également un thème relatif aux « incidents associés aux circonstances de la révolution ». Une telle catégorisation nous faciliterait d'isoler les évolutions associées à ces dernières circonstances des autres évolutions.

Nous avons procédé à la retranscription intégrale des interviews avec chacun des répondants à chaque visite d'une EF. Nous avons utilisé les matrices suggérées par Miles et Huberman (2003) comme format de présentation illustratif afin de visualiser et de lire les matériaux recueillis. Le modèle retenu est celui relatif à une matrice conceptuelle thématique. Nous avons, toutefois, opté pour une vulgarisation de chaque répondant et de chaque moment de collecte afin de faciliter la confrontation, la triangulation et le suivi des cas de la première à la dernière visite du terrain. La classification et la lecture des données dans ces matrices ont été effectuées suivant une démarche itérative ayant permis l'élaboration et la stabilisation d'une structure thématique.

La stabilisation de l'arbre thématique n'a été atteinte qu'à la fin de la collecte des matériaux afin de pouvoir inclure tous les éléments qui émergeraient de l'étude. Nous avons procédé ensuite à une comparaison par répondant des trois interviews recueillis au fil du temps pour chaque cas visité. Une synthèse de chaque cas a été effectuée et relatée au sein d'une autre matrice de synthèse. L'analyse inter-cas s'est appuyée sur ces dernières matrices.

Il y a lieu de remarquer que nous avons utilisé le logiciel Nvivo, dans sa dixième version, pour l'indexation thématique des matériaux recueillis. Le recours à un logiciel est recommandé quand la masse d'informations est importante (Paillé et Mucchielli, 2003). Le logiciel Nvivo facilite l'indexation thématique des segments de signifiants mais ne contribue guère à l'analyse ou l'interprétation, celle-ci est du ressort du chercheur.

L'utilisation du logiciel permet d'associer un critère quantitatif au matériau qualitatif recueilli, toutefois, nous n'avons pas exigé une répétition manifeste d'une donnée ou formulation pour la retenir comme preuve ou comme élément fiable. Nous avons considéré aussi bien l'élément quantitatif que qualitatif : une évolution remarquable citée dans un seul passage et bénéficiant d'une triangulation avec les autres répondants est retenue ainsi comme preuve significative et fiable.

Afin de pouvoir retenir le maximum de données et d'assurer une bonne vérification des affectations, nous avons prévu un codage pour les passages non affectés afin de pouvoir les réviser à la fin du traitement des données.

Nous avons sollicité deux autres chercheurs pour juger du caractère plausible et adéquat des affectations effectuées par nos soins. Une discussion avec ces derniers a été effectuée autour des passages jugés insuffisamment clairs ou ayant des affectations inappropriés. Nous estimons que nos accords quant aux affectations effectuées dépassent un taux de 70%. La discussion avec les chercheurs a été, en outre, pertinente quant à l'éclairage apporté pour les définitions à affiner et/ou à retenir pour les sous-dimensions de notre modèle.

La structure thématique ayant orienté le découpage et la catégorisation des segments de texte est fournie en annexe 2 et 3. Il est à noter que les thèmes présentés à l'annexe 2 rejoignent les dimensions de notre modèle, alors que ceux présentés à l'annexe 3 sont relatifs aux thèmes ayant émergé de notre matériau empirique.

CONCLUSION

La démarche qualitative se caractérise par un certain degré de liberté et d'aisance du chercheur dans la collecte et le traitement des données ainsi qu'une richesse et une abondance de ces dernières. Elle engage toutefois un processus itératif et incrémental laborieux et assez coûteux ; en termes de temps pour le recueil, la familiarisation, le traitement et l'analyse des données. Certaines règles sont suggérées pour « l'analyse des données », dans son acception générale, et des logiciels sont développés afin de faciliter le traitement de masses importantes de matériaux. Ces outils (règles d'analyse et logiciels) ont permis d'alléger la lourdeur et le coût de l'analyse et de faciliter la formalisation du processus de recherche emprunté par l'analyste. La méthode de l'étude de cas, étant couramment sollicitée, bénéficie d'une littérature qui permet d'orienter le chercheur et de lui faciliter la mise en œuvre de son étude.

L'étape d'analyse des données, dans son acception étroite, a bénéficié également d'un certain développement au niveau de la littérature. Toutefois, ces développements s'apparentent plutôt à des tactiques et des outils à emprunter au niveau de la lecture et de l'interprétation des matériaux, plutôt que des « recettes » à appliquer. Nous présenterons, dans les chapitres suivants, notre analyse, notre interprétation ainsi que les propositions issues des cas observés.

CHAPITRE 4 :

ANALYSE INTRA-CAS

Notre étude a pour ambition d'explorer la relation entre l'évolution du capital social de l'EF et sa création de valeur, suite à l'entrée du successeur. En se référant aux travaux de Moran et Ghoshal (1996) et de Nahapiet et Ghoshal (1998), nous avons choisi d'observer cette relation à travers l'impact de l'évolution des dimensions du capital social sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources entre les membres formant ce capital, et partant sur la création de valeur de l'EF.

Nous avons retenu quatre EF afin de mener notre investigation à travers une étude de cas multiple. Ces entreprises étaient en phase de transmission de gestion de la première à la deuxième génération. Des entretiens semi-directifs ont été effectués avec le fondateur, le successeur et un employé ayant une ancienneté supérieure à ce dernier, dans chaque cas et à chaque visite.

De manière classique, nous commençons le processus d'analyse avec une analyse intra-cas. Cette analyse relatara, pour chaque cas, les évolutions observées par rapport aux dimensions de notre modèle conceptuel.

L'analyse de chaque cas s'effectuera en cinq points, à savoir une présentation de certaines caractéristiques du cas, l'évolution des dimensions du capital social suite à l'entrée du successeur, l'évolution de l'échange et de la combinaison des ressources, l'évolution de la création de valeur et une synthèse des observations pour chaque cas.

Des citations des interviewés relatives à l'évolution des différentes dimensions de notre modèle sont présentées dans chaque cas. D'autres citations ; permettant d'appuyer ce qui a été avancé par chaque interviewé, sont fournies dans l'annexe 5.

4.1 ANALYSE DU CAS N°1

4.1.1 PRÉSENTATION DU CAS N°1

L'entreprise a été constituée en 1983 et a pour activité la production de céramique. L'activité de l'EF a évolué par la suite pour intégrer la commercialisation d'autres matériaux de construction.

L'entreprise a été fondée par le père ainsi que d'autres actionnaires, bailleurs de fonds, dans la forme d'une société anonyme, mais s'est transformée après quelques années en une

société à responsabilité limitée (SARL) détenue entièrement par la famille suite à l'achat du fondateur des actions des autres actionnaires. Le fondateur est dirigeant depuis la constitution de la société. Cette entreprise se caractérise par la longévité de ses cadres, ses employés et ses ouvriers. Plusieurs parmi ces derniers sont liés à l'entreprise depuis plus de 10 ans ; certains y sont depuis plus de 20 ans ; voire depuis la création de l'entreprise.

Le successeur a rejoint l'EF en mars 2010 et a été affecté comme responsable approvisionnement. Toutefois, il s'est intéressé davantage au département commercial et a pu migrer petit à petit vers ce département pour devenir « Sales-Manager » en Octobre 2011. Le successeur a réussi à marquer certaines évolutions depuis son entrée que nous relaterons dans les paragraphes ci-dessous.

4.1.2 EVOLUTION DES DIMENSIONS DU CAPITAL SOCIAL

4.1.2.1 Evolution de la dimension structurelle

4.1.2.1.1 Evolution des liens du réseau social

Avant l'arrivée du successeur, la dimension structurelle se caractérisait par la centralité du fondateur au niveau des décisions stratégiques et même opérationnelles parfois, et la centralité du directeur administratif et financier au niveau de plusieurs décisions opérationnelles (approvisionnement, finance, commercial). Les interviews ont aussi révélé une proximité des liens (connectivité) entre le fondateur et les cadres de l'entreprise. Toutefois, cette proximité ne bénéficiait qu'à ces derniers ; les employés et les ouvriers étant plutôt distants de ce centre.

Nos trois moments de visite ont révélé deux moments différents dans la position et l'activité du successeur, ainsi que la dimension structurelle du capital social. A son arrivée, le successeur a été désigné comme « Responsable Approvisionnement » étant donné l'absence d'un cadre au niveau de ce poste et l'adéquation de son profil ; selon le jugement du fondateur. Toutefois, le successeur ne s'est pas limité aux attributions de ce poste, et a tenté d'améliorer plusieurs volets dans l'entreprise, tels que la réorganisation du département commercial, la redéfinition de ses fiches de fonctions, la communication au sein de l'entreprise, et même les activités sociales. En effet, quelques mois après son entrée, le successeur était l'initiateur d'un déjeuner de fin d'année pour tous les employés de l'entreprise. En outre, il a proposé d'organiser des parties de jeu de cartes et de foot pour les employés. Le successeur a, toutefois, mentionné qu'il n'était pas, encore, en mesure d'organiser régulièrement ces activités. En entreprenant ces volets, le successeur a

développé une proximité avec les employés et a joué un rôle d'intermédiaire entre ces derniers et le fondateur. Les citations ci-dessous révèlent ces évolutions :

- L'employé (I1) : « *C'est lui [le successeur] qui vient, qui parle avec nous, qui voit quelles sont nos demandes, quels sont nos besoins et tout, et il essaie de les faire parvenir à [son père].* »
- Le successeur (I1) : « *Sincèrement (...) il y a eu un problème la semaine dernière et d'ailleurs ils en ont parlé avec moi, ... j'ai fait parvenir le message à [mon père] car ils ne peuvent pas le lui faire parvenir ; ils sont timides (...) [par la suite] il a fait une réunion avec eux, ils en ont parlé, ils ont pris une décision ... et quand je suis rentré, ils ne me l'ont pas dit directement, mais tu sens (...); ils en étaient reconnaissants* ».

En outre, l'implication du successeur a engendré une dilution de la centralité du fondateur et du directeur administratif et financier :

- Le successeur (I1) : « *En fait, la centralisation était entièrement au niveau de Si Hichem (en parlant des tâches opérationnelles), qui faisait la filtration et transmettait à [mon père]. Actuellement, petit à petit, ça commence à diminuer...* »

A notre troisième visite, les évolutions initiées par le successeur ainsi que leurs concrétisations ont pris plus d'ampleur. Sa position et son rôle d'acteur au niveau de la dimension structurelle étaient plus remarquables. Après avoir été responsable d'approvisionnement pendant un an, tout en s'immisçant à d'autres volets, le successeur est devenu « Directeur Commercial » de l'entreprise. Il a réussi à concrétiser davantage les évolutions auxquelles il aspirait au niveau du département commercial ; a redéfini les rôles, les tâches, les attributions et partant les fonctions des différents membres de ce département. Le successeur a fait évoluer le système de communication entre les commerciaux, grâce à de nouveaux moyens et outils technologiques. Les commerciaux avaient, désormais, un accès plus aisé au système d'information et des prérogatives plus étendues pour l'utilisation des données.

Le successeur est désormais un nouveau centre pour toutes les décisions commerciales. La dernière visite nous a, ainsi, révélé une dimension structurelle avec deux centres.

Le successeur (I2) : « *Actuellement, je suis Manager des ventes, à partir du mois d'Octobre (...) [Il y a eu] des décisions que j'ai prises sans que je revienne vers [mon père], parce que ça y est ; il fallait avancer... »*

Le successeur ajoute : « [mon père] voit bien que je suis en train de prendre de grandes décisions, et il n'a envie de prendre part à rien, on dirait qu'il me donne confiance (...) et toute chose où je veux [le] consulter, il me dit : « non, débrouille-toi », donc tu vois qu'il y a une délégation... »

Plus loin, le successeur avance clairement : « (...) c'est devenu avec deux centres ».

L'employé a affirmé la dilution de la centralité lors de notre troisième visite : « *C'est surtout au niveau des problèmes commerciaux en fait, les problèmes commerciaux sont tous centralisés chez [le fils]... »*

Le successeur continue à jouer un rôle d'intermédiaire pour d'autres types de décision grâce à la proximité des liens développés avec les employés, et à sa qualité en tant que fils du directeur général. Lors de notre troisième visite, les interviewés ont rappelé la facilité d'accès et la proximité du successeur.

Le fondateur (I3) : « *Evidemment, le contact avec [mon fils] est beaucoup plus facile que moi (...) et l'avantage aussi chez [lui], c'est qu'il ne me remonte pas tout, c'est-à-dire qu'il y a des choses qu'il prend pour lui et ne me fait pas parvenir ».*

4.1.2.1.2 Evolution de la configuration du réseau

Les évolutions engendrées, suite à l'entrée du successeur, ont touché la dimension structurelle dans sa configuration également. La réorganisation du département commercial a affecté la définition et l'organisation des fonctions de ce département, le découpage géographique des zones et même l'architecture des locaux où travaillent les commerciaux. Ces réorganisations ont abouti à une évolution de l'organigramme général de l'entreprise ; marquant la nouvelle position occupée par le successeur ainsi que d'autres postes créés suite à ses suggestions.

Le fondateur (I3) : « (...) nous avons changé, nous avons fait évoluer notre organigramme et on l'a désigné pour chapeauter et assurer la coordination du service commercial ».

Plus loin, le fondateur ajoute : « *Voilà [lancement d'une unité « Recherche et développement »], c'est la proposition de [mon fils] ; et aussi la création d'un poste « Responsable qualité » ».*

L'employé (I3) : « (...) après l'arrivée [du fils], il y a eu un nouvel organigramme et nous avons réparti de nouveau les tâches (...) en plus, il nous a introduit une nouvelle fonction qui est l'administrateur des ventes et qui n'existait pas avant ... »

L'arrivée du successeur a, donc, marqué des évolutions progressives au niveau de la dimension structurelle aboutissant à l'existence de deux centres, à une connectivité plus développée entre les employés et le successeur, et à un rôle d'intermédiation joué par ce dernier entre le fondateur-dirigeant et les employés. L'entrée du successeur a engendré également des évolutions au niveau de l'organigramme de l'entreprise, et de la configuration structurelle regroupant ses membres.

4.1.2.2 Evolution de la dimension relationnelle

4.1.2.2.1 La confiance

Les interviewés ont révélé que la confiance a été instaurée avec le fondateur, et que le niveau de confiance ressenti est plutôt élevé.

Le fondateur (I1) : « (...) dès le début, avec la confiance, c'est l'esprit politique, quand mon fils prendra la relève, il changera ».

L'employé (I1) : « La confiance existe dès le début, depuis que nous travaillons avec [le fondateur] ».

Plus loin, l'employé ajoute : « (...) la chose à laquelle nous accordons le plus d'importance ici est la confiance, (...) sans confiance, on ne peut pas travailler ».

Le successeur a confirmé l'existence de cet atout relationnel dès sa première interview : « (...) il y a une solidarité, il y a une ambiance de travail, sincèrement, il y a une confiance, parce que le moins ancien d'entre eux est là depuis... Si Hichem, disons qu'il est le plus récent des employés est là depuis plus de dix ans, sinon, ils sont tous là depuis 16 ans, 20 ans, 18 ans d'ancienneté (...) il y a une confiance totale de la part de [mon père] ».

Nous avons veillé à observer si l'entrée du successeur affectait le niveau de confiance exprimé initialement par les membres de l'EF. Nos observations n'ont révélé aucune évolution ayant entaché le niveau de confiance instauré avec le fondateur.

4.1.2.2.2 Les normes et sanctions

Nous nous sommes, en outre, intéressés aux normes et sanctions en vigueur au niveau de l'EF ainsi qu'à leur éventuelle évolution suite à l'entrée du successeur. Nous n'avons

pas identifié de normes particulières caractérisant l'activité ou le comportement des employés avant l'entrée du successeur, ni au cours de notre étude longitudinale. Le successeur a remarqué, lors de la première interview, son regret de voir les employés agir dans l'objectif de satisfaire ou de plaire au fondateur :

Le successeur : « *Tous les gens [ici] travaillent pour [le fondateur] et non pour l'entreprise, (...), mais ils travaillent pour dire : « [Patron], j'ai ramené un bon de commande, [Patron], j'ai fait cela.. »*, ça, c'était leur seul souci, mais pas pour voir l'entreprise, si elle améliore son image, si elle se dégrade... »

Nous avons relevé, toutefois, que le successeur a tenté de faire respecter plus rigoureusement les procédures instaurées. Un exemple a été illustré au niveau d'une procédure de commande de marchandises qui n'était pas systématiquement respectée avant l'arrivée du successeur.

Le successeur (I3) : « *Déjà avant, tu pouvais passer une commande à travers un coup de fil, actuellement, il n'y a aucune commande qui puisse passer sans bon de commande. Déjà ça, c'est un grand acquis* ».

L'amélioration du respect des procédures et de l'application des règles en général a été remarquée aussi bien par le fondateur que par son fils.

Le successeur (I3) : « *[Mon père], d'habitude impose, mais il ne peut pas suivre de près ces détails, donc c'était moi qui ai tenu bon une fois (...) il n'y aura pas de sortie de marchandise avant qu'il y ait envoi d'un bon de commande (...) Et pour arriver à ça, nous nous sommes donnés beaucoup de peine...* ».

Le fondateur (I3) : « *Ce n'est pas le fils du patron qui se substitue au patron, (...) mais toujours est-il que le regard, c'est le fils du patron, c'est à dire qu'il est perçu comme le fils du patron, ce qui fait que les combines de certains groupes, je dirai qu'elles ont diminué à 70% à peu près, c'est à dire qu'il y a toujours un œil présent, en face d'eux...* »

Par ailleurs, le successeur a souligné la faiblesse de l'esprit d'équipe ainsi que le manque flagrant des activités sociales au niveau de l'entreprise, dès notre première interview. Il s'est donné comme priorité l'instauration d'un système d'intéressement de nature à motiver les commerciaux à travailler ensemble et de les récompenser de manière « équitable ». Il a, en outre, multiplié les réunions avec tous les collaborateurs commerciaux en vue de favoriser davantage la coordination et leurs rapprochements.

Le successeur (I1) : « *En fait, depuis que je suis rentré, j'étais en train de réfléchir sur cette histoire ; qui est comment instaurer l'esprit de groupe entre les commerciaux. (...) La première des priorités était celle-là, la tâche de l'intéressement, parce que j'y crois beaucoup. (...) En second lieu, le deuxième objectif, c'est le social, s'approcher davantage du personnel (...)* »

A notre deuxième visite, le système d'intéressement était déjà appliqué et apprécié par les interviewés :

Le successeur (I2) : « *La prime d'intéressement nous a beaucoup aidés pour qu'on développe un esprit d'équipe (...), tout le monde demande le chiffre d'affaires, qu'est-ce qu'on a réalisé, qu'est-ce qu'on n'a pas fait (...) tout ça c'est grâce à ce système de motivation, à la prime d'intéressement.* »

Parallèlement, le successeur a invité les membres du commercial et les autres employés de l'entreprise à participer à des activités sociales ; telles que la rencontre autour d'un dîner à la fin d'une foire, l'organisation d'un déjeuner de fin d'année pour tous les employés, l'organisation de jeux de société, de parties de foot... Les employés, le successeur et le fondateur reconnaissent la contribution de ces activités à cultiver l'esprit d'équipe et à améliorer l'ambiance du travail depuis l'arrivée du successeur :

L'employé (I3) : « *C'était après la foire, tout le monde était fatigué, en tant que commerciaux, nous nous sommes rassemblés, nous sommes allés dans un petit restaurant, (...) ce n'était pas pour parler du travail ou de ce qui s'est passé au niveau de la foire, mais c'était pour nous divertir un peu.* »

L'employé (I3) : « *(...) l'esprit de jeunesse [du successeur], c'est ce qui nous a aidé pour qu'on collabore avec lui et avec beaucoup plus de liberté (...) donc l'esprit de jeunesse avec lequel [le successeur] s'est introduit au sein de l'équipe, nous a beaucoup aidés, même au niveau du travail.* »

L'effort déployé par le successeur en vue de promouvoir l'intéressement et de cultiver l'esprit d'équipe favoriserait le développement de normes de coopération par la suite et développerait en conséquence la dimension relationnelle.

Au moment de notre dernière visite ainsi que la clôture de nos travaux, nous ne pouvons attester d'un développement de normes de coopération ; toutefois nous pouvons témoigner de l'instauration d'un esprit d'équipe au niveau du service commercial ainsi qu'une amélioration de l'ambiance de travail en général.

4.1.2.3 Evolution de la dimension cognitive

4.1.2.3.1 La vision partagée

Nous étions curieux de voir si le successeur annonçait une vision qui se démarquerait de celle du père. Le premier s'est montré soucieux de l'image de marque et du développement de l'entreprise par rapport au marché, alors que le fondateur se montrait plus soucieux de la rentabilité de l'entreprise.

Le successeur (I2) : *« Parfois, nous ne sommes pas d'accord, dans le sens où [le fondateur] dit qu'il a une rentabilité (à faire prévaloir) et moi je dis non (...) »*

Le fondateur a lui-même relevé l'importance de l'image de marque aux yeux de son fils, lors de la troisième interview : *« (...) il y a une action Marketing forte, et que tu sens au niveau du marché, donc il y a une satisfaction, (...), c'est un investissement pour le nom de la société, pour le nom commercial de la société... »*

A un niveau plus général, le successeur était annonciateur dès sa première interview d'une certaine vision différente de celle du fondateur, à travers son souhait d'apporter des changements au niveau du management de l'entreprise :

Le successeur (I1) : *« Sincèrement, pour moi on doit apporter une rupture et un changement de culture surtout, sur le plan social et sur le plan Management même ».*

Le fondateur a reconnu, parallèlement, des divergences dans la manière d'appréhender les choses entre lui et son fils :

Le fondateur (I3) : *« [Mon fils] a apporté le petit plus, et il ne pouvait pas ne pas apporter ce petit plus, parce qu'il s'agit de deux écoles différentes, deux esprits différents, deux mentalités.. »*

En dépit de ces démarcations et de ces actions, nous ne pouvons prétendre que le successeur révèle déjà une vision claire dessinée à travers de nouvelles projections. Le successeur a souligné le fait qu'il soit entièrement pris par les changements qu'ils souhaitent opérer à court terme, au niveau opérationnel et organisationnel, de sorte qu'il ne soit pas en mesure de se focaliser sur les questions stratégiques.

Le successeur (I3) : *« (...) mais en ce qui concerne une stratégie à moyen terme, à long terme, à trois ans, cinq ans, sincèrement, je n'en suis pas encore là, je me concentre juste sur cette année et l'année prochaine (...) c'est à dire qu'il y a des problèmes de telle sorte que tu ne peux pas réfléchir sur un certain terme malheureusement ».*

4.1.2.3.2 Les codes et langages partagés

Rappelons que les codes et langages partagés ne se limitent pas aux mots et au jargon utilisés, mais englobent aussi le langage en termes de manière d’agir et de réagir avec les employés. De manière similaire à nos observations, nous étions curieux de voir si le successeur se démarquait de son père au niveau du langage.

Les interviews ont révélé que le fondateur se montrait rigoureux, voire cassant, dans son comportement alors que le successeur se montrait plus souple et même prêt à soutenir ses collaborateurs dans un esprit de solidarité :

Le fondateur (I2) : « (...) *ma relation avec mon personnel, c'est que c'est vrai, je suis un peu cassant, je suis un peu sévère, je suis un peu strict dans le travail, et je ne mélange pas travail... c'est à dire qu'ils savent que je suis un peu sévère...* »

Plus loin, ce fondateur ajoute (I2) : « *Ils sont plus francs avec [mon fils] qu'avec moi, comme je t'ai dit, moi je ne pardonne pas, je ne cède pas, je ne compatie pas, c'est à dire, tu fais une erreur, je te fais assumer ta responsabilité (...), et même si la sanction n'est pas une sanction formelle, c'est à dire un questionnaire ou une mise à pieds de trois jours ou de un jour, même avec les paroles, je gêne...* »

Durant nos deuxième et troisième visites, le successeur a relevé l’évolution qu’il a ressentie auprès des employés depuis sa présence, grâce à son nouveau « langage ».

Le successeur (I2) : « *Bon parfois, une partie de cartes, une partie de belottes, (...) ce que je suis en train de faire est de montrer à l'équipe, que je suis avec eux, (...) ils ont senti qu'il y a quelqu'un derrière eux qui les soutient, ce n'est pas comme avant(...)* ».

Le successeur (I3) : « (...) *nous sommes sortis en foire ensemble, ça nous rapproche davantage, ce n'est pas toujours la tension, des fois on rigole, il y a des blagues...* ».

Les différences remarquées au niveau du comportement et de la manière d’agir avec les employés affecteraient la dimension cognitive au niveau des codes et langages partagés, de manière à ce que l’échange des ressources, en particulier la communication avec le successeur, soit plus aisée.

Contrairement aux éléments de la vision qui se reflèteraient et se partageraient au fil d’un certain laps de temps, le changement des comportements serait perceptible de manière plus rapide et aurait, ainsi, des conséquences plus rapides. Une certaine période de

socialisation est toutefois requise pour s'accoutumer, s'assurer et adhérer au nouveau langage du successeur.

Si nos observations de la dimension cognitive, tout au long de notre étude, ne nous permettent pas d'attester de l'avènement de la nouvelle vision et du nouveau langage du successeur, elles nous permettent toutefois d'observer certaines évolutions plus ou moins concrètes. En effet, le nouveau comportement et langage caractérisant le successeur semblent déjà affecter le comportement des collaborateurs au niveau du service commercial et favoriser l'accès et la proximité de tous les membres de ce service. En outre, l'importance accordée par le successeur à l'image de marque de l'EF se concrétise à travers des actions marketing plus fortes ainsi qu'une certaine évolution du management que nous relaterons à travers l'évolution de la création de valeur.

4.1.3 EVOLUTION DES CONDITIONS D'ÉCHANGE ET DE COMBINAISON DES RESSOURCES

Nous rappelons que nous n'avons pas opté pour une détermination préalable des conditions d'échange et de combinaison des ressources, qui seraient affectées par l'évolution des dimensions du capital social, afin de préserver une certaine simplicité et une certaine aisance pour notre étude. Nous avons observé, de manière générale, les évolutions qui se manifesteraient au niveau de l'échange et la combinaison des ressources entre les membres de l'EF. Ces évolutions se reflèteraient à travers l'évolution de certaines conditions ; à savoir l'accès entre les membres, leurs motivations, les outils et moyens utilisés pour échanger les ressources...

Nous avons accordé une attention particulière aux observations révélées par l'employé. Ce dernier serait l'interviewé qui ressentirait le plus l'impact des évolutions initiées par le successeur, sur l'échange et la combinaison des ressources.

Les interviewés ont souligné **l'amélioration de l'accès entre les membres du département commercial**. Le successeur a multiplié les réunions entre les commerciaux, ce qui leur a permis de se rencontrer et de communiquer davantage. Il a, en outre, changé l'architecture du département commercial en vue d'assurer un accès permanent et aisé entre ses membres.

Le successeur (I2) : « (...) *actuellement, j'ai fait un système d'open space, donc quatre bureaux et mon bureau est juste à côté (...) donc nous sommes tous ensemble de telle sorte que l'information circule (...) Maintenant, quand je reçois un coup de fil, quand je parle,*

les autres sont juste à côté de telle sorte que l'information circule, appelle untel, il a un problème, tu l'entends, c'est quoi le problème, il te dit c'est quoi, ce n'est pas comme s'il y avait chacun, fermé dans son bureau, tu n'entends rien de ce qui se passe avec lui. »

Lors de notre troisième visite, le successeur ajoute :

Le successeur (I3) : *« Les réunions commerciales, (...) j'ai travaillé dessus aussi. Avant, [le fondateur], entrait, parlait et ensuite il en sortait et c'est tout, il n'y avait aucune décision qui s'y prenait, personne ne parlait avec lui... »*

Le successeur ajoute quant au partage de l'information (I3) : *« (...) ils la [l'information] partagent..., dans les réunions, plus rien ne se cache, parce qu'avant les réunions, comme je t'avais dit, un seul qui parle et tout le monde écoute, (...) alors que désormais, dans les réunions, tout se raconte, ce qu'il y a, ce qu'il n'y a pas, il y a les rapports hebdomadaires, (...) donc tout le monde peut savoir ce que nous sommes en train de faire et ce que nous ne faisons pas... »*

De même, l'employé a remarqué l'évolution de l'accès à l'information après l'entrée du successeur.

L'employés (I3) : *« (...) en fait la communication est facile, pour demander quelque chose, c'est facile de demander telle chose, alors qu'avant, il y avait une certaine distance ou une certaine barrière. »*

Le successeur a étendu la divulgation de l'information aux commerciaux et leur a permis de participer à l'élaboration du planning de production, ainsi qu'à l'approvisionnement des articles importés. Les commerciaux **ont désormais un rôle actif au niveau du système d'information.**

L'employé (I2) : *« (...) surtout au niveau des statistiques, nos connaissances se sont améliorées, et ça nous permet de savoir quel est le produit le plus commercialisé (...) [ces statistiques] sont nouvelles, c'est après que [le successeur] soit venu, [...] avant, on connaissait juste le chiffre global, mais on ne connaissait pas avec les distinctions, combien les ventes au comptant, les ventes à crédit, quelles sont les catégories de clientèle qui visitent nos salles d'exposition. »*

L'employé ajoute lors de notre troisième visite (I3) : *« (...) Avant c'était du genre on nous imposait un produit qui était destiné à la vente, c'est tout. Actuellement, nous participons, même au niveau de l'approvisionnement, nous participons, c'est à dire quels*

sont les articles que nous voulons, les articles que nous souhaitons avoir selon ce que nous voulons vendre, c'est nous, en fonction des besoins du client (...). »

Les interviewés ont, également, **souligné l'amélioration de la coordination et de la circulation de l'information entre les commerciaux.**

L'employé (I3) : *« (...) il y avait des malentendus, parce que parfois un même chantier est visité par deux agents commerciaux, pourquoi, parce qu'il n'y a pas de communication entre eux... ».*

Plus loin, cet interviewé ajoute : *« Il y a le coordinateur, un coordinateur (...) et il assure la circulation de l'information (...) C'est l'administrateur des ventes, (...), qui assure la coordination des ventes avec les agents commerciaux, et les agents commerciaux ont leur superviseur (...) qui les oriente... ».*

Le successeur a remarqué également, lors de notre troisième visite, l'amélioration de la circulation de l'information entre la production et le service commercial : *« (...) les lundis, nous avons toujours des réunions de production, nous allons au bureau de la production pour voir ce qu'il y a, ce qu'il n'y a pas, telle chose est urgente, est ce qu'on peut faire passer ceci avant (...) parce qu'il y a un programme qui est passé sur 2 ou 3 mois, qui n'existait pas du tout avant... ».*

Le successeur a, aussi, introduit de nouveaux outils de communication, afin d'améliorer l'accès, la coordination et la circulation de l'information.

Le successeur (I3) : *« (...) ensuite c'est les Blackberry, pratiquement tous les membres de l'équipe ont des blackberry, les e-mails leur parviennent à temps, dès qu'il y a des réclamations ou quoi que ce soit, on est tous informé... »*

L'employé interviewé a même révélé, lors de la première interview, que le successeur a réussi à atteindre la motivation des employés à travers le système d'intéressement : *« [Le successeur] a aussi des systèmes de motivation du personnel, ce qui était absent au niveau de la société, donc il a déjà accédé à la motivation avant tout, pour encourager le personnel, pour améliorer la situation du chiffre d'affaires... ».*

Les changements initiés par le successeur ont ainsi amélioré l'accès entre les membres de l'entreprise, la divulgation de l'information, ainsi qu'une meilleure circulation et coordination de celle-ci. Outre l'information, comme ressource principales échangée entre

les membres du service commercial, ces derniers ont également accès à la réservation des produits en stock.

Les évolutions entreprises par le successeur de ce cas, en termes de divulgation de l'information, de l'amélioration des outils technologiques permettant l'accès et le partage des ressources, ainsi que le droit de contribuer à l'élaboration du programme de production, ont affecté l'appropriabilité des ressources par les employés. Ces évolutions révèlent également l'amélioration de l'accès entre les employés.

4.1.4 ÉVOLUTION DE LA CRÉATION DE VALEUR

Notre objectif de recherche est d'observer l'impact de l'évolution du capital social de l'EF sur la création de valeur suite à l'entrée du successeur. Nous avons opté pour une étude longitudinale afin de relever une certaine innovation au niveau des produits, ou au niveau organisationnel qui reflèterait une évolution de la création de valeur. L'observation de nouveaux choix stratégiques concrétiserait également une nouvelle création de valeur.

4.1.4.1 L'innovation-produit

Ce cas a révélé **certaines innovations au niveau des produits** offerts par l'entreprise. L'innovation n'a pas caractérisé les produits manufacturés mais les nouveaux produits enrichissant la gamme offerte. Nous avons remarqué que les innovations n'émanent pas entièrement et seulement du successeur. Le fondateur avance clairement que la présence de son fils l'encourage à tenter de nouvelles idées, dont l'offre de nouveaux produits.

Le fondateur (I2) : *« En fait, j'avais ces idées bien avant, c'est vrai que les idées sont là, mais maintenant avec [mon fils], je sens quand même que mon fils est avec moi, il peut me soutenir. »*

Le successeur (I2) : *« Il y a le ciment-colle, qui est là depuis que je suis entré travailler, mais c'est moi qui ai fait le premier contact dans le salon quand je faisais encore mes études, et la formation, c'est pareil, c'est moi qui l'ai coordonnée. »*

L'employé (I2) : *« On a testé de nouveaux produits finis, qu'on n'importait pas avant et que désormais on importe. (...) les éviers inox, les sanitaires suspendus... [Le successeur] a intégré de nouveaux produits (...) »*

4.1.4.2 L'innovation organisationnelle

D'autres innovations ont touché le volet organisationnel, voire même l'architecture des locaux comme relaté ci-dessus. Nous avons révélé ci-dessus, que le successeur a

procédé à une restructuration du département commercial avec un changement de la méthode de travail au niveau de ce département. La réorganisation du département commercial s'est accompagnée d'une réorganisation de la hiérarchie et des fonctions, d'une redéfinition des tâches et de l'introduction de plusieurs nouvelles pratiques. La pratique la plus saillante se refléterait à travers le système d'intéressement visant à instaurer une récompense aux différents membres ayant contribué à réaliser une certaine vente.

Les collaborateurs du département commercial s'inscrivent, désormais, dans un système participatif, où ils ont non seulement accès à l'information, mais contribuent à l'élaboration des programmes de production ainsi que l'approvisionnement des produits importés. Afin de pouvoir assurer la mise en œuvre de cette méthode ainsi que ces pratiques innovantes, le successeur a muni ses collaborateurs des outils et moyens requis ; à savoir les outils technologiques en termes de PC portables, de *smart phone* ou de clés USB, ainsi que le droit d'accéder à l'information et de contribuer aux programmes de production.

Le successeur (I3) : « qu'est-ce qu'il y a d'autre au niveau de la communication? les clés USB, avant, on prenait le téléphone pour demander si tel article existe ou pas, est ce qu'il est réservé ou pas réservé, actuellement, actuellement, tous les commerciaux ont des ordinateurs portables et une clé [internet], il entre sur le système, il réserve, il fait ce qu'il veut sans qu'il ait à recourir à l'atelier pour demander s'il y a ceci ou cela. »

L'étendue de ces changements et de ces nouvelles pratiques reflètent que le successeur a réussi à introduire une innovation organisationnelle.

4.1.4.3 Les nouveaux choix stratégiques

Le troisième volet convoité à travers nos observations est relatif à l'évolution stratégique. Nous avons révélé, à travers l'évolution de la dimension cognitive, que le successeur portait un souhait de changement et annonçait une vision qui ne s'alignait pas à celle du père. Le successeur s'est montré soucieux et focalisé sur l'image de l'entreprise et a renforcé les actions Marketing dans l'objectif d'élever l'image de marque de l'entreprise.

Le successeur (I3) : « (...) actuellement, ce sur quoi je suis en train de travailler, c'est l'image de marque ».

Ces actions seraient annonciatrices d'un nouveau choix stratégique, mais la durée relativement limitée de notre étude ne nous permet pas de l'attester. De manière évidente, les actions stratégiques nécessiteraient plus de temps pour se concrétiser et s'affirmer.

Ce cas s'est révélé assez riche au niveau de l'évolution de la création de valeur ; à travers une innovation-produit ainsi qu'une innovation organisationnelle, qui se sont concrétisées dans un intervalle de deux ans après l'arrivée du successeur. De nouveaux choix stratégiques du successeur sont également annoncés.

4.1.5 SYNTHÈSE DU CAS N°1

L'observation longitudinale de cette EF, suite à l'entrée du successeur, nous a révélé des évolutions progressives ayant touché les dimensions du capital social, l'échange et la combinaison des ressources, en particulier l'échange et la circulation de l'information, ainsi que la création de valeur.

Le changement qui s'est concrétisé le plus, a affecté la dimension structurelle du capital social. Nous avons, non seulement, assisté à une restructuration du département commercial, à l'évolution d'un organigramme, mais aussi à l'occupation du successeur d'une nouvelle position hiérarchique ; révélant que les décisions au niveau de l'entreprise n'émanent plus d'un seul centre.

La sous-dimension relationnelle du capital social s'est caractérisée par un niveau de confiance assez élevé instauré par le fondateur et qui ne s'est pas entaché suite à l'arrivée du successeur. Nous n'avons pas assisté à une évolution, ni une perturbation des normes et sanctions initialement instaurées. Nous avons, toutefois, remarqué la volonté d'instaurer un esprit d'équipe entre les membres du département commercial qui a commencé à se concrétiser grâce à l'introduction d'un système d'intéressement.

Au niveau de la sous-dimension cognitive, le successeur s'est bien démarqué de son père par son langage et sa manière d'agir. Grâce à sa souplesse, les employés se sont montrés plus à l'aise et même plus francs avec le successeur. Ce dernier s'est démarqué également par des éléments d'une nouvelle vision, mettant l'accent sur l'image de l'entreprise plus que sa rentabilité. La durée de notre étude ne peut nous permettre toutefois de prétendre à une nouvelle vision clairement annoncée par le successeur.

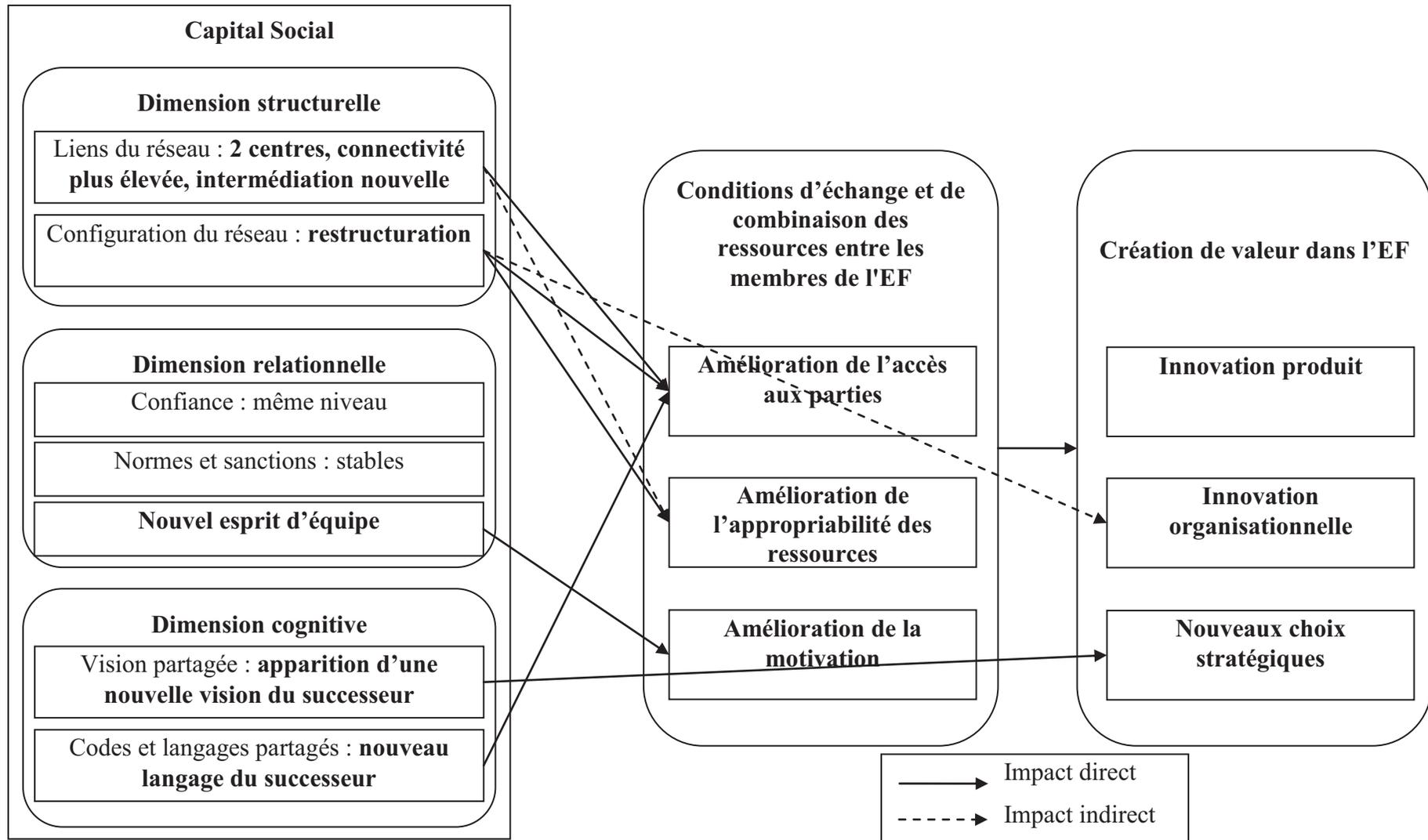
Les évolutions au niveau des conditions d'échange et de combinaison des ressources ont été aussi remarquables. Désormais, l'accès entre les employés s'est amélioré grâce aux réunions, à la restructuration et aux nouvelles pratiques d'accès, de communication et de

coordination de l'information. L'appropriabilité des ressources a significativement évolué. De même, les employés semblent plus motivés avec le nouveau système d'intéressement.

Les évolutions touchant la création de valeur se sont manifestées à travers une certaine réorganisation et de nouvelles pratiques concrétisant une innovation organisationnelle. L'introduction de nouveaux produits correspond également à une innovation-produit. Le renforcement des actions marketing s'inscrirait dans l'annonce d'un nouveau choix stratégique visant à valoriser l'image de marque de l'entreprise.

Les différents développements rapportés, ci-dessus, peuvent être synthétisés dans le schéma suivant.

Figure 4 : Impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'EF, dans le cas N°1



4.2 ANALYSE DU CAS N°2

4.2.1 PRÉSENTATION DU CAS N°2

La deuxième entreprise familiale a été fondée par le père en 1990 et est entièrement détenue par la famille. L'entreprise opère dans le domaine de la presse et emploie entre 15 et 20 employés. Elle s'est limitée à la presse écrite avant l'arrivée du successeur. Ce dernier a enrichi ses supports en lui permettant d'intégrer la presse électronique.

Le successeur, un trentenaire centralien, a travaillé en tant que financier à l'étranger durant quelques années et a rejoint l'EF en Mars 2011, suite à un concours de circonstances. Sa motivation était double ; être présent dans le pays juste après les événements de la révolution et se projeter dans la relève de l'entreprise de son père. Toutefois, ce cas s'est caractérisé par le départ du successeur après une période de dix mois, tout en suivant l'activité de l'entreprise depuis l'étranger, et en convaincant sa mère à se substituer partiellement à son rôle, après son départ. Malgré un passage relativement court du successeur, plusieurs évolutions ont été observées au niveau de l'EF. Les visites ultérieures ont révélé que ces évolutions n'ont pas été abandonnées après son départ, et que le successeur veille à préserver les améliorations apportées, dans l'espoir de voir sa sœur prendre part à l'activité de l'EF ainsi que de se voir dans la relève un jour.

Nous présentons, dans la suite, les évolutions observées au niveau de cette EF suite au passage du successeur.

4.2.2 EVOLUTION DES DIMENSIONS DU CAPITAL SOCIAL

4.2.2.1 Evolution de la dimension structurelle

4.2.2.1.1 Evolution des liens du réseau social

Dès son entrée, le successeur s'est largement impliqué dans le management de l'EF en se substituant à plusieurs rôles et fonctions du fondateur. L'entreprise était fortement centralisée puisque le fondateur contrôlait les volets technique et opérationnel ; il était à la fois le rédacteur en chef, le directeur artistique et le directeur général. Le successeur s'est largement substitué à son père dans chacune de ces fonctions. Il était toutefois conscient de l'importance d'organiser les fonctions de l'entreprise, de clarifier les rôles et les tâches et d'améliorer le management de l'entreprise.

Le fondateur (I1) : *« Bon, avant, je faisais 50% tout seul, j'étais à la fois rédacteur en chef, journaliste, (...), je reprenais tous les papiers, j'étais correcteur, pratiquement, c'est*

moi qui faisais le montage le dimanche, je faisais un peu le maquettiste, le directeur artistique... »

Plus loin le fondateur affirme que son fils s'est largement substitué à lui : *« Il (le successeur) est finalement dans la fonction de rédacteur en chef, et puis samedi, il est avec eux, je suis rentré et je l'ai laissé continuer le travail... »* Plus loin, le fondateur ajoute : *« Bon, il n'a pas tout, il me reste encore la signature de chèques, comme ça, pour l'essentiel, mais il a un droit de regard sur tout et sur tous. »*

Le successeur a confirmé, lors de sa première interview, l'étendue des prérogatives qu'il a prises à côté de son père, exprimant que l'entreprise connaît désormais deux centres : *« Malheureusement, il y a deux centres aujourd'hui ; il n'y a pas de filtre. »* En parlant de la supervision et de la coordination des numéros publiés, le successeur ajoute plus loin : *« On a fait sortir le premier numéro en janvier, et depuis le mois d'Avril, j'ai pris la relève »*.

Durant son passage, le successeur a révélé que les employés avaient plus d'aisance à lui parler que son père. L'employé interviewé a confirmé cette aisance : *« La communication est plus facile avec [le fils] qu'avec [le père]. »* Parallèlement, le fondateur a affirmé qu'il estime que le personnel est plutôt du ressort de son fils : *« Il a un droit de regard sur tout et sur tous, et pour l'heure effectivement, j'estime que le personnel, c'est plus lui que moi. »*

Nous n'avons pas relevé un rôle d'intermédiation joué par le successeur, l'effectif relativement réduit ainsi que l'organisation horizontale de l'activité justifieraient en partie l'absence d'un tel rôle. Par ailleurs, la substitution du successeur ainsi que les prérogatives dont il jouissait ne laissent pas de place à un rôle d'intermédiation.

A notre deuxième visite, le successeur était parti, mais tout en ayant réussi à améliorer l'organisation de l'entreprise, en clarifiant les fonctions et en recrutant de nouveaux cadres. Nous nous sommes intéressés à voir si le fondateur reprenait le centre qu'il était, après le départ du successeur. Le fondateur déclare son appréciation de la délégation et de l'allègement de sa charge de travail, ainsi que sa satisfaction de l'amélioration organisationnelle initiée par son fils.

Le fondateur (I2) : *« (...) et maintenant, je m'y plais, je ne vous le cache pas, je m'y plais, chacun fait son travail, ça m'a déchargé de beaucoup de choses... »*

« (...) bon, j'ai repris, bien évidemment, les choses en main, mais avec beaucoup moins de pression que par le passé, (...) dans la mesure où, désormais, chacun connaît son travail, comme l'a laissé [mon fils] ; (...) ça je ne l'avais pas (auparavant) »

Le successeur a, par ailleurs, invité sa mère pour qu'elle se substitue en partie au rôle qu'il occupait durant son passage, et pour qu'elle veille à maintenir l'organisation mise en place. Le successeur a veillé à ce qu'il soit renseigné de l'activité de l'entreprise après son départ, et a même planifié des visites mensuelles à cet effet. Nous avons rencontré le successeur, durant une de ses visites, pour s'enquérir sur le maintien des évolutions ainsi que la régularité de sa présence et de son suivi. Celui-ci a affirmé qu'il est régulièrement renseigné auprès des cadres et de sa mère ainsi qu' à travers ses visites : *« (...) en fait j'arrive typiquement samedi matin, bonjour, je m'y mets, je reste avec chacun d'eux une heure, je relance les idées, je bombarde d'idées, (...) je suis ce qu'ils font, je lis ce qu'ils font, je parle avec ma mère de ce qui se passe exactement, donc je suis renseigné ».*

Nous avons remarqué toutefois, à notre troisième visite, que les visites du successeur étaient moins fréquentes.

4.2.2.1.2 Evolution de la configuration du réseau

Au cours de son passage, le successeur a fait évoluer l'organisation de l'entreprise en redéfinissant et en créant certaines fonctions au niveau de l'organigramme. Ces contributions ont été soulignées aussi bien par le fondateur que les employés et la mère.

Le fondateur (I2) : *« Il a restructuré le groupe, on travaillait de manière, je dirai très artisanale, comme je le faisais seul, bien évidemment, il a mis un peu d'ordre. »*

L'employé (I2) : *« (...) désormais, nous avons une équipe commerciale complète, c'est-à-dire tout un service (...) Avant que [le successeur] ne vienne, on était Haïfa, Abir et moi, nous travaillions comme ça, chacun tout seul, sans organisation. Ensuite quand le successeur est venu, il a recruté [notre] directeur commercial. »*

Nous avons cherché à nous assurer du respect des nouvelles pratiques et de la nouvelle organisation apportée par le successeur lors de notre dernière visite. Nous avons relevé un regret pour son absence, sans toutefois qu'il y ait un abandon manifeste de ses contributions. En effet, il y a un maintien de la nouvelle organisation, des nouvelles pratiques instaurées avec le successeur, ainsi que les outils technologiques introduits par ce dernier...

La mère (I3) : « *on gère mieux (...) ils essaient de continuer (...) il y a eu beaucoup de déceptions en fait, (...) bon, je comprends, en fait c'était une personne qui était jeune, qui était beaucoup plus proche d'eux..., parce que la majorité sont jeunes ici* ».

L'employé (I3) : « *(...) il y a des choses qui se sont améliorées, que [le fils] a introduit, et ensuite, il y a des choses qui se sont relâchées, des choses qui se sont maintenues (...) et nous sommes en train de maintenir...* »

Alors que ce cas présente la particularité d'un passage relativement court du successeur, la dimension structurelle a été marquée de sorte qu'elle ne revienne pas au *statu quo* après le départ du successeur. Le passage de ce dernier a dilué la centralité du fondateur tout en faisant évoluer la configuration structurelle.

4.2.2.2 Evolution de la dimension relationnelle

4.2.2.2.1 La confiance

Lors de notre première visite, nous avons remarqué un niveau de confiance assez faible caractérisant les relations entre les collaborateurs. Ce manque de confiance était lié au fait qu'un membre de la famille du fondateur, s'occupait du volet financier et s'interposait entre ce dernier et les employés. Ces employés étaient plutôt méfiants de ce parent et gênés par son attitude autoritaire. Le successeur, ayant une autre manière de gérer les relations avec les employés, n'a pas pu cohabiter avec ce parent, ce qui a abouti au départ de ce dernier. A notre première visite, ce parent a, déjà, quitté l'EF.

Le successeur (I1) : « *En arrivant, j'ai constaté pour certains membres aujourd'hui, que la confiance n'est pas terrible et je suis en train de remédier à ça, en instaurant un contrat en fait....* ».

L'employé a confirmé, lors de la première interview, le manque de confiance ressenti, à cause de ce parent : « *Personnellement, j'avais beaucoup de problèmes avec [ce parent] donc il me manquait un peu de confiance à ce niveau...* ».

Nous nous sommes assurés, lors des visites ultérieures, que ce parent n'a pas repris sa fonction après le départ du successeur. Nous avons remarqué, en outre, que le niveau de confiance s'est amélioré et s'est maintenu entre les membres de l'entreprise.

L'employé (I3) : « *Il y a une confiance entre nous, ça va, ça va* ».

4.2.2.2.2 *Les normes et sanctions*

Le successeur s'est montré assez critique quant à la conduite des employés et à la manière dont le fondateur réagit au manque de discipline. Le successeur a instauré de nouvelles règles de conduite et de nouvelles sanctions, à peine quelques mois après son arrivée.

Le successeur (I1) : « *Les grandes défaillances, c'est surtout, je ne dirai pas que c'est un manque de discipline, mais le couple discipline/respect n'était pas respecté...* »

L'employé a affirmé qu'ils manquaient de discipline, avant l'arrivée du successeur, et qu'ils devaient s'habituer à respecter les nouvelles normes instaurées par ce dernier.

L'employé (I1) : « *(...) n'importe qui s'habitue à un peu de décadence aura du mal à s'habituer [à la discipline], mais pour le bien de la société et du nôtre, on doit s'habituer à être plus disciplinés, et tout ça nécessite la communication.* »

Lors de notre deuxième visite, le fondateur s'est montré convaincu par les contributions apportées par son fils quant à la rigueur au travail et à la discipline. Cette conviction traduit sa bienveillance à respecter les évolutions initiées par son fils à ce niveau.

Le fondateur (I2) : « *[mon fils] estimait en fait qu'on ne peut continuer dans la manière avec laquelle je suis laxiste (...) tu ne peux pas demain être aussi laxiste et... tu ne peux pas être à la fois aussi complaisant et aussi exigeant.* »

Plus loin, le fondateur ajoute : « *(...) donc il est venu, et dès la première minute, avec beaucoup de respect, il a fait comme des normes, (...), chacun ce qu'il doit faire, ça a été instauré.* »

En outre, le successeur a apporté quelques nouvelles règles au niveau du travail, tels que le pointage et le fait de ne plus travailler le dimanche. Lors de notre dernière visite, l'employé a affirmé que les salariés continuent à respecter les nouvelles normes et procédures instaurées par le successeur.

Nous avons remarqué, en outre, qu'un nouvel esprit d'équipe commençait à se développer entre les employés du département commercial à travers les deux dernières visites. Cet esprit s'est développé suite à la réorganisation du département et à l'amélioration de la circulation et de la coordination de l'information entre les agents commerciaux. Une initiative visant à récompenser les efforts des commerciaux a été

suggérée par le successeur également, sans qu'elle soit concrétisée au moment de notre étude.

L'employé (I2) : « *Par rapport à ce que c'était avant, bien sûr que ça s'est amélioré, (...) et en plus nous ; au sein de l'équipe, nous nous comprenons, et ça va..(...), et nous nous entraïdons, (...) tu sens que ça va, nous sommes à l'aise au niveau de notre équipe. »*

La maman a confirmé la présence de cet esprit (I2) : « *Oui, l'esprit d'équipe, il faut dire qu'il existe ».*

Ce deuxième cas s'est ainsi caractérisé par une évolution assez remarquable au niveau de la dimension relationnelle ; il y a eu un certain rétablissement de la confiance suite à l'arrivée du successeur et au départ du parent qui suscitait la méfiance des employés. L'évolution des normes, en matière de règles de discipline et de sanctions, est aussi remarquable. Désormais les employés doivent respecter le pointage, les nouvelles règles de travail et se conduire avec plus de discipline. Un nouvel esprit d'équipe s'est développé entre les agents commerciaux annonçant un développement de nouvelles normes éventuellement. Le maintien de ces évolutions, après le départ du successeur, enrichit davantage la particularité de ce cas.

4.2.2.3 Evolution de la dimension cognitive

4.2.2.3.1 La vision partagée

L'évolution de la vision ainsi que sa concrétisation ont été remarquables dès la première visite, soit quatre mois après l'arrivée du successeur. A la première interview, le successeur a révélé qu'il était en train de mettre en œuvre une nouvelle approche. La vision de ce dernier ne se caractérisait pas par une rupture ou une contradiction avec celle du fondateur, mais par une adaptation manifeste aux nouvelles technologies d'information et de communication ainsi qu'à la jeunesse d'une partie du lectorat : « *Comment fidéliser ces lectorats-là, moi je pense dans 10 ans, ce lectorat changera, sera plus jeune, c'est ça l'effort que je vais faire... »*

Parallèlement, le successeur s'est montré soucieux du prestige de l'entreprise autant que ses produits, ainsi que de la durabilité et de la rentabilité à long terme de leur activité.

Le successeur (I1) : « *C'est certainement important de développer, mon père a construit quelque chose [qui] tourne essentiellement autour de sa personne, et moi je vais transformer ce capital sympathique en capital économique...On a encore besoin de lui*

pour des années, mais il faut avoir une feuille de route pour transformer ce capital sympathie... ».

La démarcation de la vision du successeur par rapport à celle du fondateur a été ressentie par l'employé dès notre première visite : *« [Le père] n'a pas une vision à long terme, sa vision est limitée au présent, par contre [le successeur] c'est autre chose, il est en train de chercher à long terme. »*

Le fondateur s'est montré fier des nouvelles idées apportées et mises en œuvre par son successeur. Il a reconnu que ces évolutions n'auraient pas été possibles sans la contribution de son fils, et qu'ils étaient nécessaires pour la survie et la pérennité de l'entreprise. Lors des visites ultérieures, le fondateur a valorisé, de nouveau, les nouvelles idées mises en œuvre par son fils, ainsi que la poursuite de sa nouvelle approche.

Le fondateur (I2) : *« la restructuration, la réorganisation, c'est un nouveau souffle, un appel d'air, c'est une, je dirai effectivement une nouvelle approche, une nouvelle manière de voir »*

La vision du successeur s'est concrétisée à plus d'un niveau en quelques mois, à savoir le lancement d'un journal en ligne, l'amélioration de la structure, le lancement de produits dérivés (publicité avec des affichages urbains).

4.2.2.3.2 Les codes et langages partagés

L'évolution au niveau des codes et langages partagés a été, également, rapide dans ce cas. Dès son entrée, le successeur était critique quant à la manière de réagir au manque de discipline des employés.

Le successeur (I1) : *« (...) bon, je le comprends parce qu'ils le rendent nerveux parfois, par contre moi ma manière de faire (...) je lui fait remplir un questionnaire... »*

Le successeur avait, en outre, un désaccord avec le parent qui travaillait dans l'entreprise quant à sa manière de se comporter avec les employés : *« (...) j'avais l'impression des fois que [ce parent] se comportait avec les gens comme des serveurs, ce n'est pas ça... (...) J'ai dit à mon père que je ne peux pas travailler avec [ce parent], parce que je ne peux pas réussir si je ne garde pas les [bonnes personnes]. »*

Le fondateur a reconnu, dès notre première visite, que son fils avait une approche différente et plus professionnelle dans son comportement avec les employés : *« Avant,...*

avant, même quand il y avait deux personnes qui se disputaient devant moi, je les laissais faire et je m'en allais ; je n'ai pas l'acte du chirurgien comme ça... »

Nous avons interrogé le successeur, lors de notre deuxième rencontre, sur le maintien du nouveau langage après son départ. Ce dernier a affirmé, avec satisfaction, qu'il n'y avait pas de retour au *statu quo*.

Les évolutions observées au niveau de la dimension cognitive, qu'il s'agisse de vision ou de codes et langages partagés, se sont concrétisées assez rapidement dans ce cas, à travers l'évolution des axes stratégiques, et l'introduction d'un nouveau langage. Un non-retour au *statu quo* après le départ du successeur d'une année était intéressant à observer.

4.2.3 ÉVOLUTION DES CONDITIONS D'ÉCHANGE ET DE COMBINAISON DES RESSOURCES

L'entrée du successeur ainsi que les évolutions déclinées au niveau de l'organisation et des pratiques de travail, n'ont pas été sans conséquence sur l'échange et la combinaison des ressources entre les membres de l'EF. Etant donné que l'activité de l'entreprise relève de la presse, l'échange entre les membres concerne et repose essentiellement sur les informations. L'amélioration du volet organisationnel, la clarification des fonctions et des tâches s'est accompagné d'une amélioration de l'accès entre les employés ainsi qu'une meilleure circulation de l'information. L'employé a relevé la différence au niveau de la communication entre les membres de l'entreprise après l'arrivée du successeur.

L'employé (I2) : « [Le fondateur] nous percevait en tant que publicité, (...), c'est à dire des pages de pub, il insiste sur le contenu au niveau du magazine plus que l'organisation et la communication entre les membres de l'équipe. »

Plus loin, cet employé révèle que l'information est désormais plus claire et circule mieux entre les employés : *« Par rapport à ce que c'était avant, bien sûr que ça s'est amélioré, (...) on travaillait comme ça, sans organisation, alors qu'actuellement, il y a une organisation, l'information circule au niveau de tous les membres. »*

La maman a affirmé qu'elle a été sollicitée, en grande partie, pour veiller à ce que l'information circule, comme il se doit, entre toutes les parties. Toutefois, le successeur et la mère ont révélé, avec regret, que l'échange et la communication entre les membres de l'entreprise ne représentaient pas le point fort de l'entreprise, en dépit des améliorations remarquables qui ont été apportées.

En s'intéressant au maintien des améliorations apportées par le successeur quant à la communication entre les employés, la maman a remarqué lors de la troisième visite qu'il y a des relâchements quelques fois : *« c'est surtout au niveau de la communication (...) quelques fois il y a des petits relâchements, c'est dû au fait que, moi-même, je ne vienne pas souvent, (...) et malheureusement, je ne peux pas...et là, ça se ressent... directement. »*

Le passage du successeur a, ainsi, amélioré l'accès entre les employés. Il a également amélioré l'accès à l'information, sa circulation et sa coordination. Nous avons remarqué que ces améliorations se sont, globalement, maintenues mais avec des risques de relâchements de temps en temps.

4.2.4 ÉVOLUTION DE LA CRÉATION DE VALEUR

L'évolution de la création de valeur s'est concrétisée assez rapidement au niveau de ce cas ; à travers des produits innovants, une certaine innovation organisationnelle ainsi que de nouveaux choix stratégiques.

4.2.4.1 L'innovation-produit

Dès qu'il a rejoint l'entreprise, le successeur a jugé qu'il fallait intégrer internet ; en lançant un journal en ligne, en réalisant une mise à jour du site et en créant un nouveau site web.

A notre deuxième visite, le fondateur a remarqué que le site lancé, grâce au successeur, est en train de réussir au point qu'ils ont décidé de concevoir un autre site pour le deuxième magazine : *« Actuellement, [le magazine] en ligne, c'est un truc qu'on fait, on peut continuer, ça marche, ça grimpe, il n'y a pas de problème, ça gagne une ambiance à l'étranger. (...) Ils veulent rééditer l'expérience pour [l'autre magazine]. »*

Outre l'évolution vers des produits sur le web, le successeur envisageait d'introduire de nouveaux produits dérivés ; à savoir la publicité à travers des affichages urbains.

4.2.4.2 L'innovation organisationnelle

D'autres évolutions ont été observées également au niveau de l'organisation et des pratiques empruntées. Le successeur était conscient de la nécessité de clarifier les fonctions et les tâches, d'améliorer les outils des employés et d'améliorer les conditions de travail. Ces évolutions ont été également concrétisées à travers la création de nouveaux postes, l'implémentation de nouveaux outils technologiques, et le déménagement vers des locaux nouveaux avec l'offre de nouveaux meubles et d'un matériel assez performant.

L'employé a souligné également l'importance des nouveaux outils implémentés au niveau de leur service : *« Nous avons fait une application... c'est une nouvelle application (...) quand on travaille sur cette application, il y a une rapidité, (...), désormais, il n'y a plus besoin d'aller voir [le directeur commercial] pour lui dire « qu'est-ce que tu as? qu'est ce qui te manque? », je trouve tout enregistré au niveau de l'application. »*

4.2.4.3 Les nouveaux choix stratégiques

Le successeur a révélé ses intentions stratégiques dès la première interview : *« D'abord, sur le plan stratégique on n'a pas une page sur le web, j'ai pensé à faire ça, c'est parti, c'est lancé, j'ai signé. »*

Outre le développement stratégique des produits, il a annoncé également sa volonté de hisser l'image de l'entreprise, dès la première interview : *« moi, je vois le prestige de l'entreprise comme boîte ... »*

Ainsi, les évolutions étayées dans les deux paragraphes précédents, n'ont pas émané de volontés ponctuelles de changement, mais de nouveaux choix stratégiques du successeur. L'intégration d'internet, la professionnalisation du management et l'intérêt porté à l'image de l'entreprise ; traduisent bien ces nouveaux choix stratégiques.

4.2.5 SYNTHÈSE DU CAS N°2

Ce cas a révélé plusieurs évolutions concrètes alors qu'il s'est caractérisé par un passage du successeur plutôt qu'une cohabitation durable entre ce dernier et le fondateur.

Le passage du successeur a affecté le capital social de l'entreprise. Le successeur a dilué la centralité du fondateur, rétablit un certain niveau de confiance, et instauré une nouvelle discipline à travers de nouvelles normes et sanctions. En outre, le successeur a apporté un nouveau langage et une nouvelle manière d'agir avec les employés. La nouvelle vision du successeur s'est d'emblée concrétisée à travers l'implémentation de nouveaux choix stratégiques.

Nos observations longitudinales ont révélé des évolutions au niveau de l'échange et la combinaison des ressources se manifestant à travers un accès et une circulation meilleure de l'information.

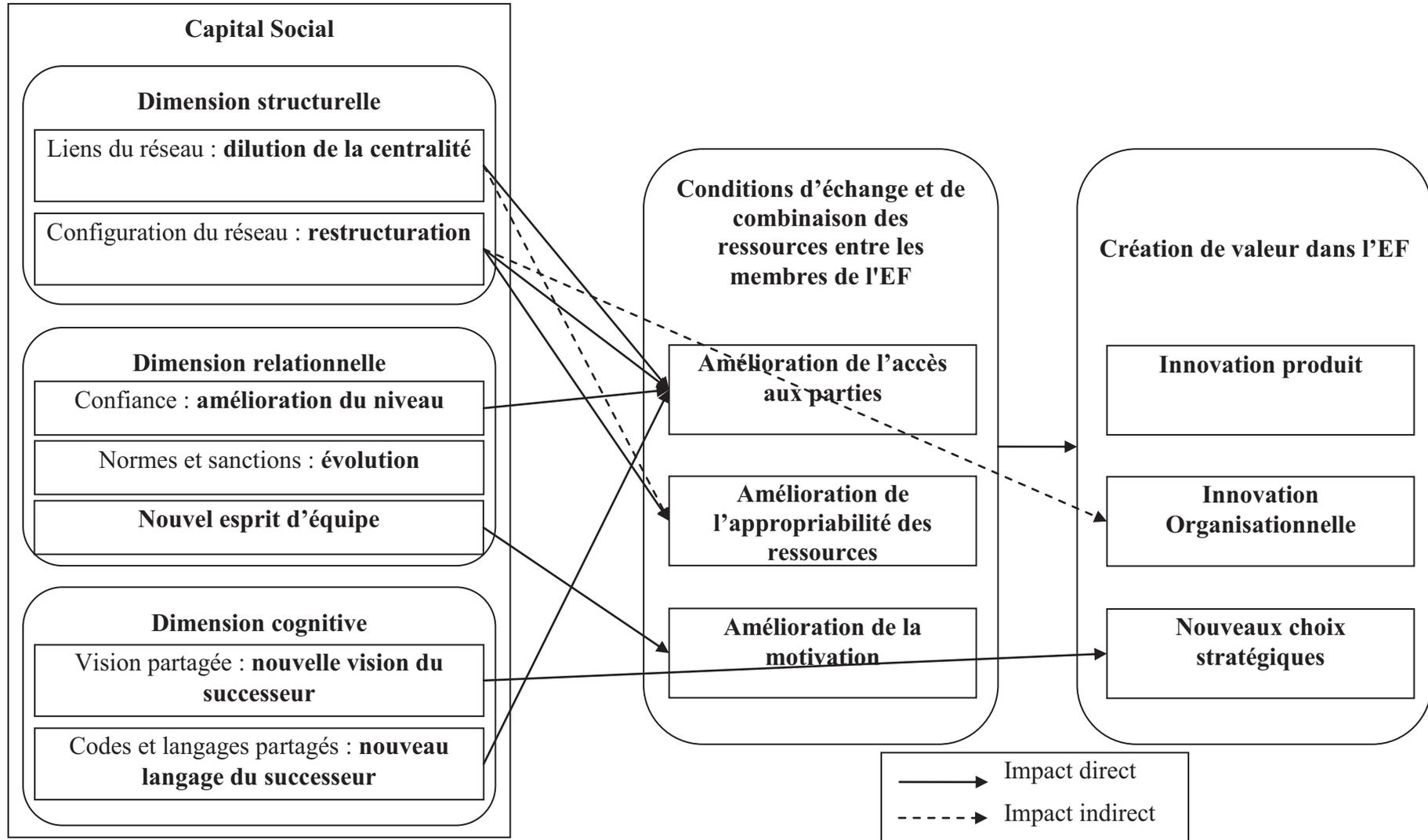
Enfin, l'évolution de la création de valeur n'a pas tardé à se concrétiser ; à travers de nouveaux produits diffusés sur internet et de nouveaux produits dérivés. Le passage du

successeur s'est accompagné, également, d'une certaine innovation organisationnelle et de l'adoption de nouveaux choix stratégiques.

Nous avons cherché à nous assurer du maintien des évolutions observées après le départ du successeur. Nos observations ont révélé qu'il n'y a pas eu de retour au *statu quo* et que plusieurs évolutions se maintiennent. Il n'en demeure pas moins vrai que certains relâchements ont été observés au niveau de la qualité des produits, ainsi que l'enthousiasme des employés. La mère, ayant été sollicitée pour se substituer au rôle du successeur, a révélé que ce maintien n'est pas identique à l'époque où le successeur était présent.

Nous illustrons les évolutions observées, au niveau de ce cas, dans la figure ci-dessous.

Figure 5 : Impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'EF, dans le cas N°2



4.3 ANALYSE DU CAS N°3

4.3.1 PRÉSENTATION DU CAS N°3

L'EF, objet de notre troisième cas, a été fondée en 1991 et opère dans l'agroalimentaire, en particulier la production de tomates en conserves, et la conservation frigorifique d'autres produits agricoles. L'activité de l'entreprise suit un rythme saisonnier, d'où un effectif beaucoup plus important du mois de Mai jusqu'au mois d'Octobre, suite au recrutement des saisonniers, et un effectif plutôt réduit durant la période restante de l'année. L'effectif des ouvriers atteint, voire dépasse la centaine durant la saison, et se réduit entre 20 et 30 employés durant le reste de l'année. Depuis sa création, le fondateur dirigeait l'entreprise et prenait toutes les décisions. Il se faisait assister de deux employés pour les tâches opérationnelles ; à savoir un responsable commercial et un chef de production qui est, également, le responsable d'approvisionnement.

Le successeur fréquente l'EF dès son jeune âge, passe ses vacances à l'entreprise quand il était au lycée et n'a pas attendu de finir ses études, en sciences de gestion, pour s'imposer dans l'affaire familiale. Dès sa première année de l'enseignement supérieur, le successeur a réparti son temps entre l'entreprise et les études, en étant même plus présent à l'entreprise. A notre première visite, le successeur était régulièrement présent, et entamait sa deuxième année de travail. Le fondateur, angoissé à l'idée de voir son fils arrêter ses études, a choisi de l'inscrire dans une école privée située à la capitale ; en espérant qu'il s'y consacre davantage. Le fils était effectivement moins présent à l'usine, à notre deuxième visite, mais continuait à poursuivre et gérer les affaires plus que son père, en dépit de la distance.

Certaines évolutions ont été remarquées après l'arrivée du successeur. Nous les révélons ci-dessous dans une structure analogue aux cas précédents.

4.3.2 EVOLUTION DES DIMENSIONS DU CAPITAL SOCIAL

4.3.2.1 Evolution de la dimension structurelle

4.3.2.1.1 Evolution des liens du réseau social

La dimension structurelle est caractérisée par la centralité du fondateur depuis la création de l'entreprise. Le fils s'immisçait dans les affaires, à travers sa présence dans l'usine, depuis qu'il fréquentait l'entreprise pendant les vacances d'été, alors qu'il était jeune lycéen. Ce dernier s'est substitué à son père aussitôt que sa présence dans l'EF soit

devenue régulière. Le fondateur n'a pas affiché d'opposition quant au glissement entrepris par le successeur.

Le fondateur (I1) : « *Il y a beaucoup de choses qu'il a arrachées. (...) D'ailleurs, je le dis : « Le pouvoir ne se donne pas, il faut l'arracher. »* »

Le fondateur a remarqué, par ailleurs, que son fils était plus proche et plus sollicité par les ouvriers. L'employé interviewé, a confirmé l'accessibilité et la proximité du successeur, ainsi que l'appréciation de la « relève » de ce dernier.

L'employé (I1) : « *Le patron n'est pas toujours disponible ; par contre, [le fils] est toujours disponible, à tout moment. Même en ce qui concerne des petits détails avec les ouvriers, leur résolution est plus rapide puisqu'il est plus proche. »*

Nos observations longitudinales ont révélé que la substitution du successeur au fondateur était croissante, en dépit du fait qu'il ait déménagé vers la capitale l'année suivant notre première visite. Le successeur continue à assurer la paie des ouvriers et à gérer à distance, sans que le père n'ait, significativement, repris la gestion qu'il assurait auparavant. Le fondateur a affirmé que son fils continuait à être le centre ; et qu'il était plus informé que lui de ce qui se passait au niveau de l'entreprise.

Le fondateur (I2) : « *Je te raconte la dernière chose qui soit arrivée (...), ce samedi, le chauffeur m'a appelé de bon matin (...) Il m'a dit : « viens, viens voir » (...) je suis allé, j'ai trouvé que [mon fils] a acheté un camion. »*

Etant donné que le successeur s'est largement substitué au fondateur, le rôle d'intermédiation joué par le premier n'était pas significatif. En effet, le successeur assure la paie des ouvriers et peut aussi décider des aides et des soutiens à accorder à ces derniers. L'intermédiation entre les ouvriers et le fondateur est assurée, occasionnellement, quand l'aide ou le soutien demandé sont assez conséquents, ou quand un ouvrier demande à remonter une certaine sollicitude.

L'employé (I1) : « *(...) il a de bonnes choses, (...) la chose qui ne doit pas arriver à son père n'arrive pas, les choses qui ne sont pas importantes et [qui] peuvent être réglées facilement... [sont réglées] sur place. »*

4.3.2.1.1 Evolution de la configuration du réseau

L'entrée du successeur n'a pas engendré d'évolutions manifestes au niveau de la configuration structurelle. Hormis la substitution du successeur au fondateur, il n'y a pas

eu de changements affectant l'organisation de l'entreprise. Toutefois, conscient de la nécessité d'organiser davantage le travail, le fils a invité son père à ce qu'ils obtiennent une certification. Cette invitation a été suivie par l'engagement d'un processus de certification.

Le successeur (I2) : « (...) nous sommes en train de faire un programme de certification, un programme ISO, (...) ça se fait au fur et à mesure ; il faut que tu suives actuellement, que tu sois en phase avec l'époque. »

Le passage par la certification amènerait l'entreprise à clarifier son organigramme et à faire évoluer son organisation éventuellement.

4.3.2.2 Evolution de la dimension relationnelle

4.3.2.2.1 La confiance

Nous avons remarqué un niveau de confiance élevé, instauré avec le fondateur, et qui est demeuré stable après l'arrivée du successeur. La présence d'employés, travaillant chez l'entreprise depuis plus d'une décennie, voire depuis ses premières années pour certains, confortent ce niveau de confiance.

L'employé (I1) : « La confiance est présente entre tous, celui qui n'est pas confiant ou on n'a pas confiance en lui n'y reste pas. »

4.3.2.2.2 Les normes et sanctions

Par ailleurs, nous avons remarqué que le successeur a tenté d'améliorer la discipline des employés ainsi que l'organisation de la paie. Toutefois, le successeur ne s'est pas montré ferme quant à ce volet ; ces tentatives se sont même relâchées après une certaine période. Parmi les exemples remarquables, nous pouvons citer l'introduction d'une pointeuse afin de contraindre les employés à être plus ponctuels, elle a été, toutefois, retirée après quelques mois.

Le successeur (I3) : « Nous avons mis en œuvre [la pointeuse], (...) ils ne l'ont pas appliquée et donc je l'ai retirée. »

Le fondateur a même avancé, à la deuxième interview, qu'il ne souhaiterait pas voir son fils adopter des manières fermes ou tranchantes avec les ouvriers : « (...) mais moi-même, je ne souhaite pas qu'il soit « décisif », ... aujourd'hui on ne peut pas être cassant, (...), un œil qui voit et un œil qui ne voit pas. »

La dimension relationnelle ne s'est pas caractérisée par des variations remarquables après l'entrée du successeur. En effet, qu'il s'agisse de confiance ou de normes et de règles

de discipline, le successeur affichait une manière de gérer qui était, assez similaire à celle du fondateur. Le successeur ayant fréquenté l'usine, dès son jeune âge, semble intégrer et s'inscrire dans la continuité des normes en vigueur plutôt que d'instaurer de nouvelles normes.

4.3.2.3 Evolution de la dimension cognitive

4.3.2.3.1 La vision partagée

Le successeur n'a pas révélé des souhaits quant à de nouvelles manières de développer les affaires ou de concevoir l'organisation du travail. Il a toutefois manifesté son souhait d'occuper davantage la capacité de production de l'usine, d'intégrer de nouveaux produits ; tout en s'inscrivant dans une continuité par rapport à ce qui a été développé par le fondateur.

4.3.2.3.2 Les codes et langages partagés

La ressemblance entre le langage du fondateur et du successeur, était remarquable dans ce cas. Le successeur reconnaît cette ressemblance et ajoute même que sa mère le considère comme une copie de son père, quant à sa manière de gérer avec les employés.

Le successeur : « *Nous sommes pareils, photocopie!! ma mère dit cela* »

L'employé a confirmé cette ressemblance dès la première interview : « *Son père s'adapte beaucoup, « un œil voit, et un œil ne voit pas », et c'est ce qu'il faut. (...) il a appris ce caractère de son père* ».

La dimension cognitive s'est ainsi caractérisée par une homogénéité et une continuité entre le fondateur et le successeur ; sans révéler de variations remarquables, après l'entrée de ce dernier.

4.3.3 ÉVOLUTION DES CONDITIONS D'ÉCHANGE ET DE COMBINAISON DES RESSOURCES

L'entrée du successeur a affecté l'échange des ressources entre les membres de l'entreprise, en particulier l'organisation et la circulation de l'information entre les ouvriers d'une part, et entre les ouvriers et les responsables d'autre part. Les interviewés reconnaissent que la présence et l'accessibilité du successeur font que l'information, et même la résolution de problèmes, s'effectuent plus rapidement. L'accès entre les employés s'est également développé grâce aux actions de coordination effectuées par le successeur.

L'employé (I1) : « *On arrive à contenir davantage ce qui se passe. Désormais, toute chose arrive à temps. »*

Le successeur (I3) : « *(...) évidemment, l'information ne circulait pas parfois ; du genre, tel ouvrier ne transmet pas l'information à son collègue (...) Désormais, personne ne fait quoi que ce soit avant qu'il consulte son collègue, qu'il l'informe, que [le chef de production] soit informé, et que je sois informé aussi. »*

Le successeur a ainsi contribué à améliorer l'accès entre les employés, ainsi que la circulation et la coordination de l'information.

4.3.4 EVOLUTION DE LA CRÉATION DE VALEUR

Peu de temps après avoir intégré l'entreprise, le successeur a invité son père à produire des légumes grillés en conserves. Son invitation a non seulement été suivie d'effet, mais c'est lui qui s'occupe entièrement de ce produit. Deux ans après le lancement de ce produit, le successeur a décidé de produire de la confiture, afin d'occuper la capacité de production pendant plusieurs mois de l'année et non durant une seule saison. A notre troisième visite, la planification de la production de la confiture a été établie pour l'année en cours.

Le fondateur (I3) : « *Par exemple, la confiture, je ne suis pas encouragé pour la faire ça y est, (...) il a fait la maquette et il a commandé les boîtes...(...) [c'est] la première année où on fait de la confiture. »*

Le successeur avait, en outre, l'ambition de lancer un nouveau produit : des sardines en conserves. A cet effet, il a envisagé de bâtir une nouvelle usine et d'acquérir de nouveaux matériels. A notre troisième visite, nous avons remarqué que c'était le successeur qui engageait les maçons et qui s'appropriait à superviser la construction de l'usine.

Nous n'avons pas remarqué d'évolutions manifestes au niveau du développement stratégique de l'entreprise ou de son organisation managériale. L'ajout de nouveaux produits constitue, donc, l'évolution la plus remarquable au niveau de la création de valeur.

4.3.5 SYNTHÈSE DU CAS N°3

Ce cas s'est caractérisé par une présence régulière du successeur, rapidement suivie d'une substitution remarquable de ce dernier à son père. Cette substitution s'est confondue avec un déplacement de la centralité vers le successeur, sans toutefois éliminer la présence

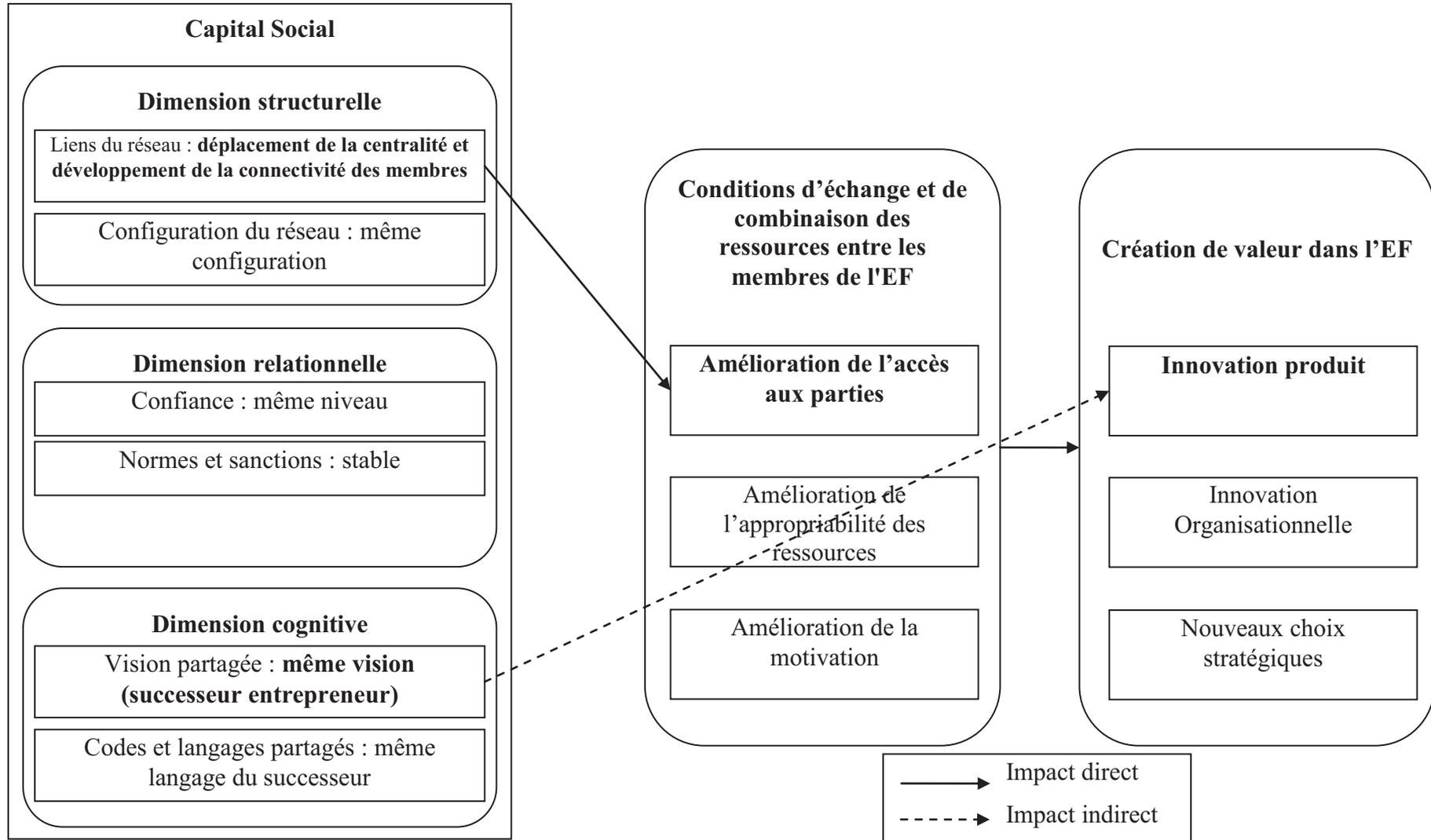
et les prérogatives du fondateur. Le successeur est également plus proche et plus accessible aux ouvriers étant donné sa présence au niveau de l'atelier. L'entrée du successeur n'a pas entaché la dimension relationnelle puisque ce dernier valorise la confiance autant que son père. En outre, le successeur s'est intégré parmi les employés dès son jeune âge sans faire évoluer les normes en vigueur ou les règles de discipline de manière sensible.

L'entrée du successeur n'a pas engendré d'évolutions au niveau de la dimension cognitive. Ce dernier possède un langage et affiche une manière d'agir similaire à son père. La vision du successeur s'inscrit, également, dans le prolongement de celle du fondateur.

L'entrée du successeur a amélioré l'accès entre les membres de l'entreprise, ainsi que la circulation et la coordination de l'information. De nouveaux produits ont été intégrés suite à son initiative. Le successeur s'est également lancé dans la construction d'une nouvelle usine pour lancer un nouveau produit.

La figure ci-dessous illustre les évolutions observées par rapport à notre modèle conceptuel.

Figure 6 : Impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'EF, dans le cas N°3



4.4 ANALYSE DU CAS N°4

4.4.1 PRÉSENTATION DU CAS N°4

L'EF objet de ce cas a été fondée en 1980 et fabrique des palettes et des caisses en bois. Ce cas se caractérise par une transmission forcée et subite ; suite à une maladie du père l'obligeant à suivre des traitements médicaux assez lourds. Au milieu de sa première année d'étude de l'enseignement supérieur, en design graphique, la famille a demandé au fils d'interrompre ses études en vue d'assurer une certaine relève au niveau des affaires. Son père ne pouvait plus poursuivre, régulièrement, son travail. Sa mère n'était pas en mesure de prendre la relève non plus.

La maladie du père a fait qu'il s'éloigne de l'entreprise au profit de son fils. En dépit d'une certaine amélioration de sa santé, une année plus tard, le père n'a pas repris son activité ; estimant qu'il n'était pas en bonne capacité physique. Le fondateur préfère assister son fils et assurer, encore, la gestion financière jusqu'à ce que la relève soit entièrement assurée.

A notre première visite, le successeur était présent depuis dix-huit mois. Certaines évolutions ayant touché aussi bien le volet opérationnel que les investissements ont été remarquées tout au long de notre étude. Nous relatons ces évolutions ci-dessous.

4.4.2 ÉVOLUTION DES DIMENSIONS DU CAPITAL SOCIAL

4.4.2.1 Evolution de la dimension structurelle

4.4.2.1.1 Evolution des liens du réseau social

L'EF objet de ce cas emploie une vingtaine d'ouvriers. Le fondateur se faisait assister par une secrétaire et un chef de production qui supervise les ouvriers, assure le planning de production et la logistique. Le fondateur était le centre de son entreprise depuis sa création. Le successeur s'est substitué à son père au niveau de toutes les tâches opérationnelles, hormis la paie des ouvriers et la gestion de la trésorerie. Le successeur est devenu le nouveau centre pour les ouvriers, et c'est désormais lui qui assure les recrutements.

Le fondateur (I2) : « *C'est lui qui recrute, je ne me mêle pas de ça en fait, (...), en fait, je lui ai délégué le travail quoi, bon, je vois, ça marche, ça marche, ça ne marche pas, ça ne marche pas, j'é mets des critiques et c'est tout, mais je ne me mêle pas.* »

Le successeur joue un rôle intermédiaire par rapport aux aides et soutiens sollicités par les employés. Ce dernier semble être plus proche et plus accessible aux ouvriers que son père.

L'employé (I2) : « (...) étant donné le rapprochement dans l'âge, c'est plus facile, ce n'est pas comme [le fondateur], il n'est pas accessible, il y a des choses qu'ils ne peuvent pas aborder avec lui. »

Le successeur ne s'est pas montré enthousiaste à prendre la relève au niveau de la paie des ouvriers, ainsi que la gestion financière de manière générale. Lors de notre troisième visite, le successeur estime que cette relève lui poserait des problèmes : « Non, tout ce qui est finance ça ne me dérange pas (que ça relève des attributions de son père) mais je sens que ça va faire davantage de problèmes, surtout, si je prends ça parmi mes attributions, donc il vaut mieux que ça reste chez lui. »

L'évolution de la dimension structurelle s'est, ainsi, caractérisée par un déplacement de la centralité en faveur du successeur. Désormais, ce dernier est plus accessible aux ouvriers et est même sollicité pour les appuyer quant à leurs demandes de soutien.

4.4.2.1.2 Evolution de la configuration du réseau

Nos observations n'ont pas révélé un changement au niveau de la configuration structurelle reliant les membres de l'entreprise. Il y a lieu de préciser qu'il n'y a pas d'organigramme pour cette entreprise et que le côté informel domine largement le côté formel qu'il s'agisse d'affectation des postes de travail ou des procédures.

4.4.2.2 Evolution de la dimension relationnelle

4.4.2.2.1 La confiance

La confiance a été instaurée par le fondateur dès la création de l'entreprise. Le successeur était conscient de cet atout relationnel avec les employés et l'a même entretenu.

Le successeur (I1) : « (...) la confiance s'est instaurée à la base déjà, dès le départ, depuis que [mon père] gérait, quand il donne une parole, c'est une parole, il ne déçoit jamais la personne. »

Ce niveau élevé de confiance a été relevé au cours de toutes nos visites.

4.4.2.2 Les normes et sanctions

Le successeur a instauré une nouvelle sanction dans l'objectif d'assurer une meilleure qualité de production ; désormais toute défaillance au niveau de la production est sanctionnée.

Le successeur (I3) : « *Il y a des sanctions au niveau de la production, désormais, la moindre faute est [sanctionnée], celui qui se trompe au niveau d'une palette, on ne la lui compte plus. (...), ils ont commencé à l'appliquer depuis un mois.* »

Par ailleurs, le successeur a procédé à l'organisation du travail et à la clarification des tâches des différents postes des ouvriers. Désormais, les ouvriers doivent respecter les délimitations de leurs postes de travail, alors qu'ils faisaient des chevauchements entre les postes auparavant.

Le successeur (I3) : « *La chose essentielle, c'est que chacun, désormais, connaît bien son travail (sa tâche), là où elle commence et là où elle finit...* »

Nous n'avons pas relevé d'autres évolutions remarquables au niveau des normes et des sanctions. La communication et la coordination informelle sont dominants aussi bien avec le fondateur qu'avec le successeur.

Le successeur (I1) : « *Il n'y a pas ici une relation patron – ouvrier ou des réunions régulières ou des choses ordonnées ou formelles.* »

La dimension relationnelle ne s'est pas caractérisée par des évolutions significatives pour ce cas. La confiance entre propriétaires et ouvriers n'a pas été perturbée. En outre, hormis une séparation plus claire des tâches des ouvriers, et la nouvelle sanction introduite, les normes en vigueur au niveau de l'entreprise demeurent stables.

4.4.2.3 Evolution de la dimension cognitive

4.4.2.3.1 La vision

Le successeur semble s'aligner sur la vision de son père et adopter une attitude similaire, quant au développement de l'activité de l'entreprise, caractérisée par la prudence et un rythme qui suit le marché plutôt qu'une attitude offensive.

Le fondateur : « (...) *un peu comme moi, moi aussi je suis prudent, c'est à dire que j'avance pas à pas, je suis le marché plutôt que j'anticipe, bon, il faut dire que notre site géographique impose aussi ce mode, parce que nous sommes un marché de 10 millions*

d'habitants, ce n'est pas beaucoup, c'est un petit marché, donc ça ne te permet pas de glisser... »

En l'interrogeant s'il se proposait de faire de la prospection, de viser de nouveaux marchés, le successeur a répondu lors de sa première interview : *« Je ne sais pas, ça c'est quelque chose qui fait peur. »*

A notre deuxième interview, nous étions curieux de savoir si le successeur s'apprêtait à être plus offensif après deux ans de travail, sa réponse était : *« petit à petit »*.

4.4.2.3.2 Les codes et langages

Le successeur se démarquait, remarquablement, de son père au niveau du langage adopté avec les ouvriers. Cette démarcation constituait même un point de conflit entre le fondateur et le successeur. Le fondateur reconnaît qu'il est plutôt « fougueux » et qu'il a une attitude assez tranchante avec les ouvriers, surtout quand ils sont défaillants. Le successeur reconnaît de son côté qu'il est plus « doux » que son père et qu'il préfère d'autres manières de réagir plutôt que de crier ou de se comporter « agressivement ».

Le fondateur (I1) : *« Idriss est très cérébral, il n'est pas fougueux comme moi, moi je suis beaucoup plus fougueux. »*

Le successeur (I1) : *« Oui, mon père a pour manière de crier, d'être strict et tout, alors que moi je suis plutôt... plus... plus doux ou je ne sais comment dire. »*

La dimension cognitive s'est donc caractérisée par l'évolution du langage adopté avec les ouvriers, sans révéler une démarcation remarquable au niveau de la vision.

Les évolutions observées au niveau du capital social sont assez timides pour ce cas. La dimension structurelle s'est caractérisée par un déplacement de la centralité et un développement d'une proximité entre le successeur et les ouvriers. Le nouveau centre ne s'est pas montré comme un acteur particulièrement actif dans la structure. La configuration structurelle n'a pas révélé d'évolution remarquable non plus. L'évolution de l'activité de la caisserie a imposé la consécration de deux équipes séparées assurant la production. La dimension relationnelle s'est caractérisée par de faibles évolutions au niveau des normes et sanctions, sans révéler une variation du niveau de confiance instauré avec le fondateur. Enfin, la dimension cognitive a révélé une démarcation entre le langage du fondateur et celui du successeur, mais une continuité au niveau de leur vision.

4.4.3 EVOLUTION DES CONDITIONS D'ÉCHANGE ET DE COMBINAISON DES RESSOURCES

Les évolutions observées tout au long de notre étude au niveau de l'échange et la combinaison des ressources sont timides. Comme nous l'avons remarqué, la communication demeure, principalement, informelle avec le successeur. L'évolution observée quant à l'échange et la communication avec les ouvriers est relative à un accès plus aisé avec le successeur.

Le successeur (I1) : « *On ne fait pas des réunions, mais on discute, il y a toujours un échange, on parle toujours, on parle de tout.* »

Le successeur a tenté de formaliser le travail de production des ouvriers en introduisant des fiches journalières de production afin que chaque ouvrier se tienne au travail de sa journée et que le chef puisse faire un suivi par la suite.

Le successeur (I3) : « *(...) il y a des fiches, le chef a les fiches qu'il doit sortir chaque jour, mais nous n'avons pas d'autres fiches (...) avant, avant c'était oralement, mais actuellement il y a la fiche (...) et il fait la mise au point.* »

Ainsi, en dépit de ces petites évolutions, nous estimons que ce cas ne s'est pas caractérisé par une évolution significative au niveau des conditions d'échange et de combinaison des ressources.

4.4.4 EVOLUTION DE LA CRÉATION DE VALEUR

Le successeur n'a pas ajouté de nouveaux produits. Toutefois, en suivant l'évolution de la demande, il a augmenté le niveau de production de la caisserie. Le successeur a consacré une équipe à part pour la caisserie de sorte que la production soit assurée suivant deux branches ; une équipe pour les palettes en bois et une équipe pour la caisserie.

Le successeur a introduit de nouveaux outils de production ce qui a été assez innovant. Le fondateur a reconnu la justesse de ces introductions lors de la deuxième visite : « *(...) il veut toujours innover et il a innové, c'est-à-dire nous sommes passés (...) au clou pneumatique, chariot élévateur...* ».

En outre, le successeur a occupé davantage la capacité de production de l'atelier et a également agrandi l'espace de travail et de stockage.

Le successeur (I1) : « *En fait, les machines étaient déjà là...mais on travaillait à 50% de notre capacité de production, maintenant, on a occupé davantage cette capacité.* »

Le successeur (I2) : « (...) quand je suis venu, j'ai proposé qu'on fasse [ces espaces couverts]. (...) même celui qui n'est pas couvert, même l'espace en ciment que nous avons en bas nous a beaucoup aidés... »

Nous n'avons pas relevé de nouveaux choix stratégiques, après l'arrivée du successeur. Ce dernier ne s'est pas montré offensif, ni particulièrement entreprenant pour développer les affaires suivant de nouveaux axes stratégiques.

4.4.5 SYNTHÈSE DU CAS N°4

Les évolutions observées au niveau de cette EF sont assez timides à tous les niveaux. La transmission forcée suite à la maladie du fondateur s'est accompagnée d'une substitution en faveur du successeur. Ce dernier est plus proche des ouvriers et joue des rôles ponctuels d'intermédiation.

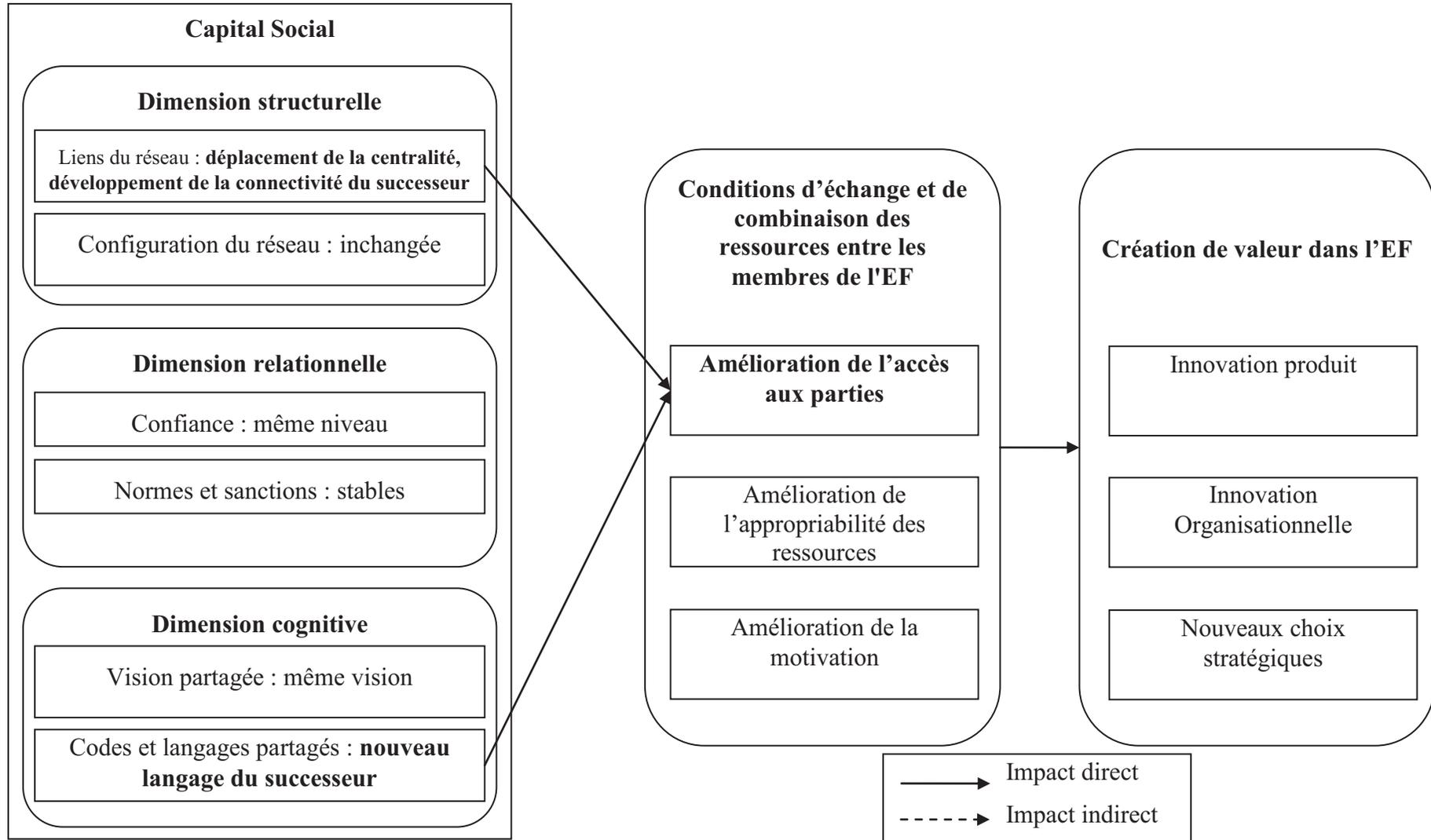
La dimension relationnelle du capital social n'a pas révélé de variations remarquables hormis une évolution des sanctions visant à contraindre les ouvriers à améliorer la qualité des produits.

L'évolution la plus remarquable s'est manifestée au niveau du langage adopté par le successeur. Il n'en demeure pas moins vrai que la vision de ce dernier s'inscrit dans le prolongement de celle du fondateur.

Les évolutions au niveau de l'échange et la combinaison des ressources s'avèrent timides, également. Le côté informel domine l'échange et la communication, au niveau de l'entreprise, aussi bien avec le fondateur qu'avec le successeur. La contribution de ce dernier consiste dans l'organisation du travail, la clarification des tâches et l'instauration de nouvelles fiches de production.

La création de valeur a révélé des évolutions assez timides même si le successeur a occupé davantage la capacité de production, a agrandi l'espace de travail et de stockage et a introduit des outils pour faciliter la production. Nous n'avons pas relevé de nouveaux produits ou de nouveaux choix stratégiques concrétisant une nouvelle contribution du successeur.

Figure 7 : Impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'EF, dans le cas N°4



CONCLUSION

Les études longitudinales des quatre cas observés ont révélé des évolutions au niveau des dimensions de notre modèle conceptuel. Le niveau de ces évolutions était différent d'un cas à un autre, et d'une dimension à une autre. Nos observations longitudinales, étalées sur une période de dix-huit mois, nous ont permis d'observer l'impact de l'entrée du successeur sur l'évolution de chacune des dimensions du capital social ; à savoir la structurelle, la relationnelle et la cognitive.

Nous avons relevé, également, certaines évolutions ; au niveau de certaines conditions d'échange et de combinaison des ressources, ainsi qu'au niveau des pratiques et des outils de communication entre les membres de l'EF.

L'intervalle de 18 mois a permis d'observer des concrétisations d'une nouvelle création de valeur dans certains cas ; à travers des innovations-produits, des innovations organisationnelles, voire même, l'implémentation de nouveaux choix stratégiques. L'ensemble des observations relevées, est synthétisé dans le tableau présenté à la page suivante.

Nous avons opté pour une étude de cas multiple en espérant améliorer notre lecture des évolutions observées. Les observations des quatre cas ont révélé, à la fois, des similarités et des divergences. L'analyse inter-cas, objet du chapitre suivant, enrichirait notre compréhension des évolutions observées, ce qui nous aiderait à avancer certaines propositions.

Tableau 2 : Rappel synthétique sur les cas visités

	Cas N°1	Cas N°2	Cas N°3	Cas N°4
Année de création	1983	1990	1991	1980
Secteur d'activité	Production de céramique	Presse	Production de tomates en conserve et conservation frigorifique d'autres produits agricoles	Fabrication de palettes et de caisses en bois
Période de travail du successeur au moment de notre première visite	15 mois	4 mois	14 mois	18 mois
Position occupée par le successeur	<p>Septembre 2010-Octobre 2011 : Responsable approvisionnement</p> <p>Novembre 2011 : Directeur des ventes</p>	Coordination entre les différents services de l'EF	Supervision de toutes les activités de l'EF (Approvisionnement, Production, Commercialisation, Ressources humaines)	Le successeur s'est largement substitué au fondateur. Le fondateur continuait toutefois à superviser et à contrôler les opérations financières.
Poste de l'employé interviewé	Responsable commercial	Agent commercial	Responsable de production	Responsable de l'usine et de la qualité
Ancienneté de l'employé dans l'EF	8 ans	3 ans	20 ans	8 ans

Tableau 3 : Synthèse des observations relevées au niveau des 4 cas observés

Cas	Dimension structurelle	Dimension relationnelle	Dimension cognitive	Conditions d'échange et combinaison des ressources	Création de Valeur
N°1	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau centre • Développement de la connectivité • Nouvelle configuration structurelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles normes et sanctions 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle vision • Nouveaux codes et langages 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'accès à l'information, • Amélioration de l'accès aux parties, • Motivation nouvelle chez les employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation produit • Innovation organisationnelle • Nouveaux choix stratégiques
N°2	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau centre • Développement de la connectivité • Nouvelle configuration structurelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles normes et sanctions 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle vision • Nouveaux codes et langages 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'accès à l'information, • Amélioration de l'accès aux parties, • Motivation nouvelle chez les employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation produit • Innovation organisationnelle • Nouveaux choix stratégiques
N°3	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau centre • Nouvelle connectivité • Même configuration structurelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'évolutions remarquables 	<ul style="list-style-type: none"> • Même vision • Même langage 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'accès à l'information, • Amélioration de l'accès aux parties 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation produit
N°4	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau centre • Développement de la connectivité • Nouveau rôle d'intermédiation • Même configuration structurelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'évolutions remarquables 	<ul style="list-style-type: none"> • Même vision • Nouveau langage 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'accès aux parties 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'évolutions remarquables

Chapitre 5 :

ANALYSE INTER-CAS

Notre recherche a pour objectif d'explorer la relation entre l'évolution du capital social et la création de valeur d'une EF, suite à l'entrée du successeur. Notre analyse inter-cas sera orientée par l'évolution de la création de valeur des différents cas, et tentera de relever les éléments qui seraient liés à cette évolution.

La lecture des quatre cas révèle que la création de valeur a, remarquablement, évolué dans les deux premiers cas ; et s'est concrétisée à travers des innovation-produits, une innovation organisationnelle et même de nouveaux choix stratégiques. L'évolution de la création de valeur s'est limitée à une innovation-produit au niveau du troisième cas et n'a pas été significative dans le quatrième cas. Notre analyse inter-cas s'intéresse aux évolutions se caractérisant par une forte création de valeur, dans une première section. Les évolutions relatives à des évolutions moins remarquables de la création de valeur, feront l'objet d'une deuxième section. La troisième section présente les propositions issues de notre recherche.

5.1 ANALYSE DES CAS RÉVÉLANT UNE ÉVOLUTION SIGNIFICATIVE DE LA CRÉATION DE VALEUR (CAS N°1 ET N°2)

5.1.1 ÉVOLUTION DE LA DIMENSION STRUCTURELLE DU CAPITAL SOCIAL

Les deux cas se sont caractérisés par une dilution de la centralité du fondateur en faveur du successeur. Nous avons relevé, également, une proximité nouvelle entre le successeur et les employés. La connectivité du successeur aux employés a facilité l'accès entre les parties connectées, ainsi que l'accès aux ressources. Force est de remarquer que la ressource échangée dans ces deux cas est, principalement, l'information.

L'employé du premier cas a clairement exprimé l'aisance de l'accès aux autres membres de l'entreprise. Une observation similaire a été relevée au niveau du deuxième cas : « *Les problèmes remontent assez facilement ; ils ont plus de facilité à me parler de leurs problèmes qu'à [mon père]* », a déclaré le successeur.

L'évolution vers la centralité du successeur ainsi que le développement de sa proximité reflètent un rôle d'acteur visible de chacun des successeurs. Ces derniers cherchaient à s'approcher des employés, à s'enquérir sur leurs problèmes et à remédier aux

défaillances. Chacun des successeurs avait, également, une manière de concevoir l'évolution de l'organisation du travail en fonction de ses expériences passées, et de ce qu'il a observé dans les entreprises similaires.

A travers un rôle d'acteur central, chacun des successeurs a initié une restructuration au niveau de l'entreprise. Les successeurs ont, également, invité les employés à faire évoluer leurs rôles ; en redéfinissant leurs positions ainsi que leurs droits et leurs possibilités d'action au sein de l'entreprise.

Pour le premier cas, la restructuration a complètement reconfiguré le département commercial, avec la création de nouveaux postes correspondant à de nouveaux rôles, à l'instar de l'administrateur des ventes. De manière corollaire, l'accès, l'utilisation et le partage d'informations ont été redéfinis dans ce département. Le successeur a, également, muni ses collaborateurs de nouveaux moyens et outils technologiques (PC portables, *smart phone*) et leur a permis de passer d'un rôle passif, à un rôle actif au niveau du système d'information. Désormais, les collaborateurs contribuent à l'élaboration du programme de production et ont le droit de passer des commandes et de réserver un stock de produits disponibles, là où ils se trouvent et sans passer par des intermédiaires. D'autres fonctions transversales ont été ajoutées à l'organigramme général de l'entreprise ; telles que la fonction « Recherche et développement » et la fonction « Qualité ».

Dans le deuxième cas, le successeur a, pareillement, procédé à une restructuration des fonctions de l'entreprise avec une nouvelle définition des fonctions et des tâches. Un accent particulier a été mis au niveau du département commercial également, avec l'implémentation d'un logiciel pour ce département, ainsi qu'une réorganisation des tâches entre ses membres.

Outre la démarche de restructuration, les successeurs ont révisé les droits, les moyens ainsi que les outils dont dispose les collaborateurs commerciaux pour réaliser des ventes.

En rappelant que l'appropriabilité se réfère aux droits et moyens dont dispose les parties pour mobiliser les ressources, nous relevons que l'évolution de la configuration structurelle ainsi que la révision des droits et moyens des collaborateurs pour accéder et intervenir au niveau des ressources (information, produits) ont affecté l'appropriabilité des ressources.

L'évolution de l'appropriabilité reflèterait une différence, entre le fondateur et le successeur, quant à la manière d'appréhender les droits et moyens attribués aux employés

pour mobiliser les ressources. Le déplacement de la centralité en faveur du successeur aurait, ainsi, amélioré l'appropriabilité des ressources grâce à une redéfinition des droits des collaborateurs, et à l'amélioration de leurs outils et moyens d'utiliser ces ressources.

L'évolution de la configuration structurelle ainsi que l'introduction de nouveaux outils technologiques et de nouvelles pratiques ont caractérisé une innovation organisationnelle dans chacun des cas. Nous avons observé une évolution du système d'information ainsi que de nouveaux outils et moyens d'interaction avec ce système dans chaque cas. De manière corollaire, nous avons observé l'introduction de nouvelles pratiques de travail.

Ces deux cas révèlent l'ampleur des changements, pouvant affecter la dimension structurelle d'une EF, suite au déplacement de la centralité en faveur d'un successeur actif. Ils révèlent, également, un impact remarquable de la dimension structurelle sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources en termes d'accès entre les parties et d'appropriabilité, ainsi que sur l'émergence d'une innovation organisationnelle ; succédant aux changements de la configuration structurelle.

5.1.2 EVOLUTION DE LA DIMENSION RELATIONNELLE DU CAPITAL SOCIAL

Les évolutions ayant affecté le niveau de confiance ainsi que les normes et sanctions, comme sous-dimensions «relationnelles » n'ont pas été similaires pour ces deux cas.

Le premier cas s'est caractérisé par un niveau élevé de confiance, instauré avec le fondateur, et qui n'a pas été affecté, après l'entrée du successeur. Toutefois, ce dernier était déçu de l'absence d'un esprit d'équipe entre les membres du département commercial, et s'est donné comme priorité le développement de cet esprit. Le successeur a, aussitôt, conçu et instauré un système d'intéressement visant à récompenser, et à motiver tous les employés ayant contribué à réaliser une vente.

L'esprit d'équipe instituerait une norme de coopération entre les membres souscrivant à cet esprit. Cette coopération favoriserait davantage la motivation des parties à collaborer et à s'échanger. L'entrée du successeur aurait, ainsi, influencé la dimension relationnelle de l'entreprise familiale ; en stimulant cet esprit d'équipe.

Le deuxième cas s'est caractérisé par un niveau de confiance assez compromis ; à cause de la présence d'un parent ayant semé un esprit de méfiance. Comme indiqué dans l'analyse intra-cas, la cohabitation n'était pas possible entre le successeur et le parent, ce qui a abouti au départ du dernier, et au rétablissement d'un niveau de confiance assez rapidement.

Nous n'avons pas relevé de normes particulières entre les membres de l'entreprise à notre première visite. Toutefois, nous avons remarqué que le successeur n'était pas satisfait du laxisme et du manque de rigueur remarqués chez les employés, dès son arrivée. Le successeur a, aussitôt, appelé à la discipline, à la rigueur et a instauré le questionnaire comme nouvelle pratique visant à discipliner ou sanctionner les employés, éventuellement.

Le successeur ne s'est pas, particulièrement, penché sur la motivation des employés durant nos premières interviews. Il n'en demeure pas moins vrai, que l'émergence d'un esprit d'équipe a été remarquée par l'employé, ainsi que la maman à notre troisième visite. L'employé a révélé que la nouvelle organisation du travail et l'introduction d'un nouveau logiciel, ont amélioré la coordination et la collaborations entre les membres du département commercial. Le fondateur a ajouté, lors de notre troisième visite, que son fils lui a demandé d'intégrer une partie variable dans le salaire des commerciaux ; afin de récompenser leurs efforts.

Dans chacun des cas, l'entrée du successeur n'a pas été sans conséquence sur la dimension relationnelle, mais avec une ampleur moindre que l'évolution des dimensions structurelle et cognitive. Les employés se sont montrés plus motivés au niveau de chaque cas, même si les actions de motivations n'étaient pas similaires.

5.1.3 EVOLUTION DE LA DIMENSION COGNITIVE DU CAPITAL SOCIAL

Nous avons remarqué une évolution des deux sous-dimensions cognitives considérées ; à savoir les codes et langages partagés entre les membres de l'EF et la vision imprégnant cette dernière.

Les deux cas se sont caractérisés par une évolution manifeste des codes et langages partagés, étant donné la démarcation de chacun des successeurs par rapport à son père, sa substitution à ce dernier, dans une large mesure, ainsi que la proximité développée avec les employés. Ces deux derniers éléments ont favorisé le partage et l'évolution vers le langage du successeur. Le premier cas a révélé une évolution d'un langage cassant et ferme du fondateur, vers un successeur plus souple, cherchant même des plaisanteries et des blagues avec les employés de temps en temps : « (...) *l'esprit de jeunesse [du fils], c'est ce qui nous a aidé pour qu'on collabore avec lui (...), ça nous arrive de plaisanter ou des choses comme ça...* », a déclaré l'employé.

Le deuxième cas a révélé une évolution d'un langage caractérisé par un ton élevé et nerveux du fondateur, et même entre les employés, vers un langage calme et discipliné avec le successeur et entre les employés.

Les deux successeurs se sont démarqués de leurs prédécesseurs au niveau de la vision, également. Dans le premier cas, le successeur s'est montré soucieux de l'image de marque de l'entreprise, et a renforcé son action marketing. Le deuxième cas s'est caractérisé par un nivellement stratégique se traduisant par le lancement de journaux en ligne et la création de sites web. Le successeur s'est également soucieux de l'image et de la pérennité de l'entreprise, outre l'image des produits, ce qui l'a amené à effectuer une réorganisation managériale au niveau de l'entreprise.

Les nouvelles visions de chacun des successeurs se sont concrétisées assez rapidement à travers de nouveaux choix stratégiques ; soucieux de l'image de l'entreprise, et de sa compétitivité à long terme. Les concrétisations ont été plus rapides au niveau du deuxième cas ; étant donné que le secteur d'activité et la taille de l'entreprise s'approprient à des réalisations aisées, qu'il s'agisse de l'intégration du web ou de la réorganisation managériale.

Nos observations ont, ainsi, révélé que l'évolution de la dimension cognitive a eu des impacts à deux niveaux, selon la sous-dimension affectée par l'entrée du successeur. Le nouveau langage du successeur a amélioré l'accès entre les parties, et sa nouvelle vision a engendré de nouveaux choix stratégiques, pour chacun des cas.

La nouvelle position du successeur caractérisée par une centralité de proximité, ainsi qu'un rôle actif, auraient favorisé l'adhésion des employés à sa nouvelle vision, et à son nouveau langage. Les évolutions de la dimension structurelle auraient, ainsi, catalysé l'adhésion des membres du capital social à ces nouveaux éléments cognitifs.

5.1.4 SYNTHÈSE DES OBSERVATIONS RELEVÉES DANS LES CAS N°1 ET N°2

L'entrée du successeur a engendré des évolutions significatives du capital social de l'EF, dans chacun de ces cas ; se traduisant par une évolution remarquable de la dimension structurelle, de la dimension cognitive et, à un niveau moindre, de la dimension relationnelle. De même, ces cas ont révélé une évolution de la création de valeur se traduisant par des produits innovants, une innovation organisationnelle et de nouveaux choix stratégiques.

Deux types d'impact entre l'évolution des dimensions du capital social et de la création de valeur ont été remarqués ; un impact direct et un autre indirect. L'impact direct est observé au niveau de l'influence de la dimension cognitive du capital social, sur la création de valeur. En effet, chacun des successeurs a réussi à traduire sa nouvelle vision à travers de nouveaux choix stratégiques.

Les relations indirectes passent par l'impact des sous-dimensions du capital social sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources, et partant sur la création de valeur. L'évolution du capital social a affecté trois conditions ; à savoir l'accès aux parties, l'appropriabilité et la motivation.

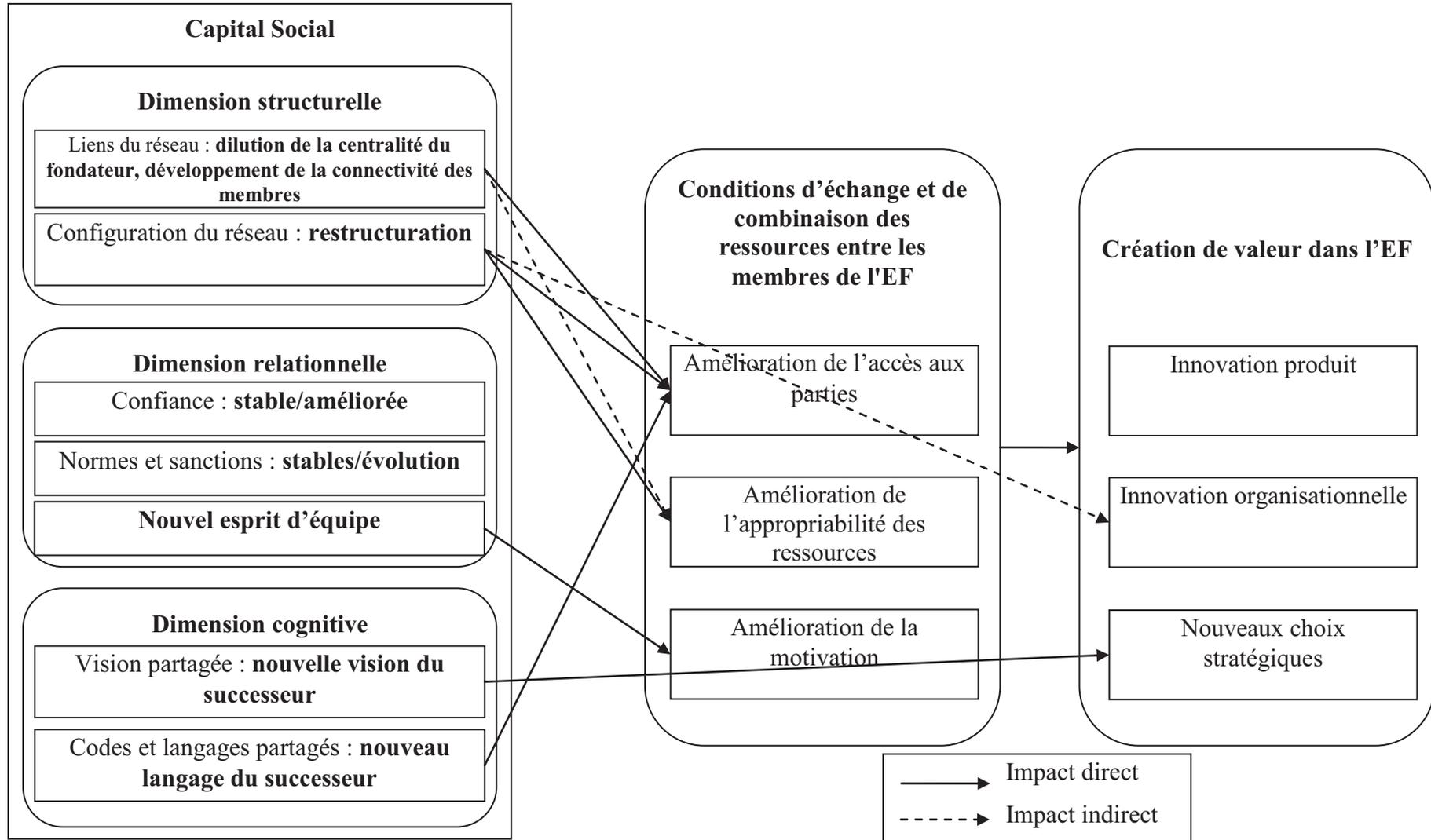
Nous rappelons à ce niveau la proposition de Moran et Ghoshal (1996) ; selon laquelle une énumération ainsi qu'une satisfaction de toutes les conditions d'échange et de combinaison des ressources seraient utopiques. Les auteurs avancent, parallèlement, que la satisfaction de certaines conditions nécessaires, permettrait de dépasser plusieurs obstacles à l'échange et à la combinaison des ressources ; ce qui favoriserait la survenance de ces derniers.

Nous avons observé, dans ces deux cas, que l'évolution des dimensions du capital social, suite à l'entrée du successeur, ont impacté l'accès entre les membres de l'EF, l'appropriabilité des ressources, et, à un niveau moins remarquable, la motivation des employés. L'entrée du successeur, aurait favorisé, en conséquence, l'échange et la combinaison des ressources entre les membres de l'EF. Nos observations ont, en effet, révélé une évolution au niveau des systèmes d'informations de chaque cas, un accès meilleur aux ressources (informations, produits), ainsi qu'une coordination et une collaboration meilleure entre les membres de l'EF. Ces éléments reflètent un échange et une combinaison meilleurs des ressources, ce qui contribuerait à l'appréciation de la valeur de l'EF en conséquence.

Par ailleurs, l'introduction de ces nouvelles pratiques, conjuguée à la restructuration de la configuration structurelle des membres du capital social, a qualifié une innovation organisationnelle au niveau de l'EF.

Les différents liens rapportés, ci-dessus, sont synthétisés dans la figure suivante.

Figure 8 : Synthèse des évolutions observées au niveau des cas N°1 et N°2



5.2 ANALYSE DES CAS RÉVÉLANT UNE ÉVOLUTION MOINS REMARQUABLE DE LA CRÉATION DE VALEUR (CAS N°3 ET N°4)

Les évolutions de la création de valeur pour les cas N°3 et N°4 n'ont pas été aussi remarquables, que les cas précédents. Ces évolutions se sont limitées à des innovations-produits pour le cas N°3, et l'introduction de nouveaux outils, utilisés dans le processus technique, pour le cas N°4 ; sans caractériser une innovation de ce processus.

Les évolutions du capital social, suite à l'entrée du successeur, n'ont pas été observées au niveau de toutes les sous-dimensions considérées, ni avec la même ampleur relevée dans les cas précédents. Nous relaterons, dans ce qui suit, les évolutions observées au niveau de ces deux cas.

5.2.1 EVOLUTION DE LA DIMENSION STRUCTURELLE DU CAPITAL SOCIAL

Les deux cas se sont caractérisés par un déplacement de la centralité du fondateur en faveur du successeur, mais sans qu'il y ait une évolution sensible au niveau de la configuration structurelle, hormis cette substitution.

Le déplacement de la centralité s'est accompagné d'un développement d'une proximité nouvelle, entre le successeur et les employés. Ces derniers ont, désormais, un accès plus aisé au successeur, ce qui permet une remontée de l'information et une résolution de problèmes plus rapides. Le déplacement de la centralité, conjuguée à la présence et à la proximité du successeur, a favorisé l'accès entre les membres de l'EF.

En dehors de cette substitution, nous n'avons pas relevé d'autres évolutions marquant la dimension structurelle. Lors de notre dernière visite du cas N°4, le successeur a remarqué que le développement de l'activité de la caisserie, les a invités à dédier une équipe d'ouvriers, à chacun des deux produits ; à savoir les palettes en bois et la caisserie. L'organisation du travail a évolué vers deux équipes de production ; étant donné l'accroissement du volume d'activité, sans révéler d'évolutions sensibles au niveau de l'organisation des tâches ou de la logistique des produits.

5.2.2 EVOLUTION DE LA DIMENSION RELATIONNELLE DU CAPITAL SOCIAL

Nos observations longitudinales n'ont pas révélé d'évolutions remarquables au niveau de la dimension relationnelle, dans chacun des cas. Nous avons remarqué un niveau de confiance plutôt élevé, instauré par le fondateur, dans chaque cas. Chacun des successeurs a ressenti et valorisé la confiance instaurée avec le fondateur ; sans l'avoir perturbée.

Par ailleurs, le soutien de l'EF aux employés caractérisait les deux cas. Ce soutien a été, également, instauré avec les fondateurs et valorisé et maintenu par chacun des successeurs. Nous n'avons pas relevé d'évolutions sensibles au niveau des normes et sanctions en vigueur, dans chacune des EF. Le successeur du cas N°3 a tenté d'instaurer davantage de discipline et de rigueur pour les employés ; en introduisant une pointeuse, sauf qu'il l'a retirée après quelques mois.

Le cas N°4 n'a pas révélé d'évolutions au niveau des normes et sanctions, malgré une démarcation du langage du successeur par rapport au fondateur.

De manière générale, le côté informel a continué à dominer les rapports entre les managers-propriétaires et les employés de l'entreprise dans chacun de ces cas.

5.2.3 EVOLUTION DE LA DIMENSION COGNITIVE DU CAPITAL SOCIAL

L'évolution au niveau des codes et langages était différente entre ces deux cas. Le cas N°3 a révélé une similarité, frappante, entre le langage du fondateur et celui de son fils. Tous les deux adoptent un langage caractérisé par la souplesse ainsi qu'une certaine tolérance. Le successeur du cas N°4 s'est, toutefois, démarqué au niveau du langage, marquant une évolution d'un ton fougueux et nerveux du fondateur, vers un ton plus souple. Ce changement favoriserait l'accès des ouvriers au successeur.

Chacun des successeurs a, par ailleurs, révélé un alignement sur la vision du père. Nos observations longitudinales n'ont pas révélé un changement sensible, quant à l'orientation ou l'activité de l'entreprise. Le successeur du cas N°3 présente une posture plus énergétique et plus entrepreneuriale que son père, mais dans une même continuité que les choix de ce dernier. Cette évolution est plutôt liée à l'âge et à l'état de santé du fondateur. Après avoir parlé de ses initiatives quand il travaillait, à son tour, avec son père, le fondateur estime que son fils tient le profil entrepreneur de la famille : « *Effectivement, il aimerait bien [foncer, faire de nouveaux investissements], et moi, je me dis qu'il tient ça de la famille...* ».

Avant l'arrivée du successeur, le fondateur a engagé une certification spécifique aux produits manufacturés par l'entreprise, afin de faciliter l'export de ces derniers. Le successeur a invité son père à évoluer vers un autre niveau de certification ; afin d'élargir la possibilité d'export des produits vers tous les pays. Il a également invité le fondateur à produire d'autres produits en conserves, telles que la salade grillée et la confiture ; afin d'occuper davantage la capacité de production de l'usine. Parallèlement, le successeur a

amélioré l'organisation du travail au niveau de l'entreprise, mais sans procéder à une redéfinition des tâches ou à une réorganisation du processus technique ou managérial.

Le successeur du cas N°4 s'est inscrit dans une continuité par rapport aux choix du fondateur. Durant notre étude longitudinale, nous n'avons pas remarqué de nouveaux choix stratégiques, ni de réorganisation majeure, marquant l'entreprise. Rappelons que le fondateur a relevé que son fils lui ressemblait au niveau de la posture prudente ; qu'ils choisissaient par rapport au marché.

Les changements initiés par le successeur se sont limités à une meilleure séparation et clarification des tâches, et à l'introduction de nouveaux outils ; comme le chariot élévateur et le clou pneumatique ; en vue d'améliorer le processus technique. Ces évolutions ne sont pas de nature à réorganiser ou innover, significativement, le processus technique.

Ainsi, la dimension cognitive n'a pas révélé d'évolutions remarquables pour ces deux cas, hormis le nouveau langage du successeur du cas N°4. La continuité de la dimension cognitive s'est accompagnée d'une continuité dans les choix stratégiques de l'EF, et même au niveau de l'organisation technique et managériale de celle-ci.

En dehors de l'impact de l'évolution du langage sur l'aisance de l'accès au successeur au niveau du cas N°4, nous n'avons pas relevé d'évolutions au niveau des conditions d'échange et de combinaison des ressources, ni au niveau des choix stratégiques de l'entreprise.

Nous avons relevé la production de nouveaux produits au niveau du cas N°3 ; relatifs à la salade grillée et à la confiture. Un programme pour la production de sardine en conserves, a été lancé. Le côté entrepreneur et énergétique du successeur s'est manifesté, ainsi, à travers une innovation-produit.

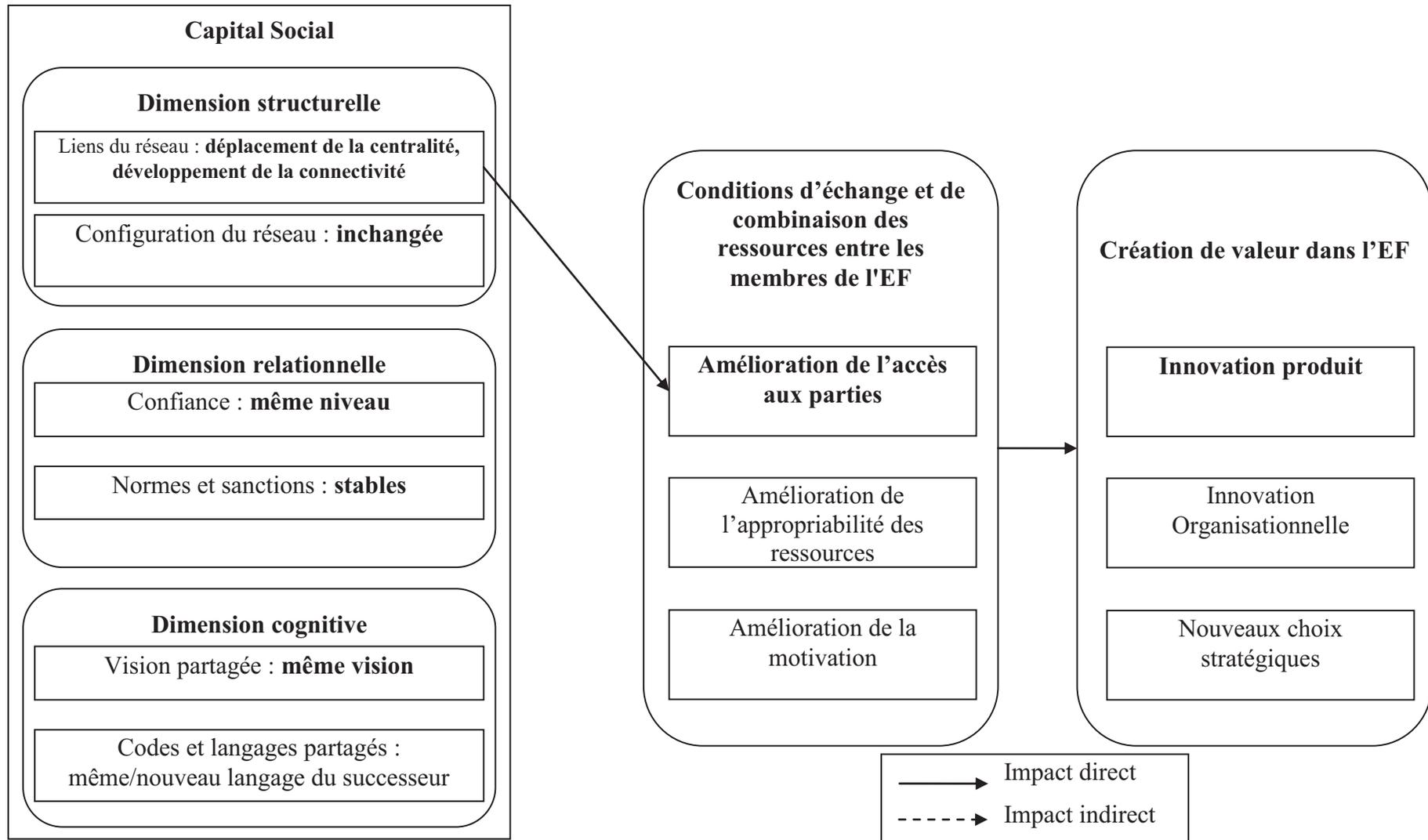
5.2.4 SYNTHÈSE DES OBSERVATIONS RELEVÉES DANS LES CAS N°3 ET N°4

L'évolution remarquable ayant caractérisé ces deux cas a trait à la substitution du successeur au fondateur, et au développement d'une proximité nouvelle avec les employés. Cette substitution a favorisé l'accès entre les membres de l'EF. Nous n'avons pas observé d'évolution au niveau de la configuration structurelle, de chacune de ces entreprises. Les dimensions cognitive et relationnelle ne se sont pas caractérisées par des évolutions sensibles, non plus.

En dehors de l'aisance de l'accès entre les membres de l'EF, nous n'avons pas remarqué de changement au niveau de l'appropriabilité des ressources ou de la motivation des employés, contrairement aux cas précédents.

La différence majeure entre ces deux cas et ceux ayant précédé, est ressentie au niveau de la création de valeur. Nous n'avons pas relevé de nouveaux choix stratégiques, ni une certaine innovation organisationnelle, après l'entrée du successeur. L'appréciation de la valeur s'est limitée à une innovation-produit dans le cas N°3, ou à certaines améliorations ; mais qui ne sont pas de nature à qualifier une innovation organisationnelle, pour chacun des cas.

Figure 9 : Synthèse des évolutions observées au niveau des cas N°3 et N°4



5.3 PROPOSITIONS ISSUES DE NOTRE RECHERCHE

Les similitudes des évolutions observées au niveau de la création de valeur, des conditions d'échange et de combinaison des ressources et du capital social entre les groupes de cas, nous invitent à avancer certaines propositions de recherche. Par ailleurs, les divergences entre les deux groupes de cas, nous permettent de conforter et d'apprécier la cohérence des propositions.

Des observations concordantes ont été relevées quant à l'impact de l'évolution de la dimension structurelle, sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources, et sur la création de valeur. Le déplacement de la centralité, en faveur du successeur, conjuguée au développement de sa connectivité avec les employés, ont été relevés dans tous les cas observés. La nouvelle centralité du successeur a été suivie d'une amélioration de l'accès entre les membres de l'EF.

Ces observations nous invitent à avancer une première série de propositions :

- **P1.1 : Le déplacement de la centralité du fondateur en faveur du successeur, favoriserait l'accès entre les membres de l'EF.**
- **P1.2 : Le développement de la connectivité du successeur, favoriserait l'accès entre les membres de l'EF.**
- **P1.3 : L'évolution de la centralité du fondateur vers une centralité de proximité du successeur, favoriserait l'accès entre les membres de l'EF.**

Contrairement au déplacement de la centralité, le niveau d'activité des successeurs, en tant que nouveaux acteurs dans le capital social, n'a pas été similaire pour les quatre cas observés. Les successeurs respectifs des cas N°1 et N°2, se sont montrés très actifs, et ont même apporté des changements au niveau de la configuration structurelle de l'organisation. Ces deux successeurs ont, également, cherché à redéfinir les droits et les prérogatives des employés au sein de leur département, et par rapport à l'organisation. Chacun des successeurs a permis aux employés de passer d'un rôle passif au niveau du système d'information de l'entreprise, vers un rôle actif. Ces nouveaux rôles ont été facilités grâce à de nouveaux outils et de nouvelles pratiques de travail. Une évolution remarquable dans l'appropriabilité des ressources a été, ainsi, relevée. Une innovation organisationnelle a été relevée dans chacun de ces cas. Les successeurs des cas N°3 et N°4 n'ont pas affiché de rôle d'acteur, particulièrement actifs. Aucun des successeurs n'a engendré des changements au niveau de la configuration structurelle de l'organisation, ni

au niveau des droits et moyens d'utiliser les ressources. Ces observations nous invitent à avancer une deuxième série de propositions :

- **P.1.4 : Un successeur ayant une position centrale et un rôle actif, engendrerait des évolutions au niveau de la configuration structurelle du capital social de l'EF.**
- **P1.5 Le déplacement de la centralité en faveur d'un successeur actif, affecterait l'appropriabilité des ressources par les membres de l'EF.**
- **P1.6 L'évolution de la configuration structurelle conjuguée à l'introduction de nouvelles pratiques au niveau de l'EF, favoriserait l'émergence d'une innovation organisationnelle.**

Le niveau d'activité du successeur ne s'est pas restreint aux évolutions reflétées à travers l'organisation du travail, ou les droits et moyens offerts aux employés. Son activité s'est également reflétée à travers de nouveaux choix stratégiques pour l'entreprise. Chacun des successeurs des deux premiers cas, a exprimé une nouvelle vision et a même réussi à la concrétiser à travers de nouveaux choix stratégiques. Une implémentation des nouveaux choix a été entreprise, quelques mois après l'intégration de l'EF.

Ces deux successeurs se sont également distingués du langage de leurs pères, ce qui a favorisé l'accès des employés au successeur, dans chacun des cas.

Alors que les éléments cognitifs sont plutôt immatériels et nécessiteraient un certain laps de temps pour se concrétiser et se partager entre les membres d'un capital social, nous avons remarqué des concrétisations, remarquables, au niveau des sous-dimensions cognitives, dans les cas N°1 et N°2. L'impact de ces évolutions a été, également, visible au niveau de certaines conditions d'échange et de combinaison des ressources, ainsi qu'au niveau de la création de valeur. Ces observations révèlent une certaine aisance dans l'évolution de la dimension cognitive du capital social d'une EF.

Les successeurs des cas N°3 et N°4 se sont alignés, respectivement, sur la vision de leurs pères. Ces deux cas n'ont pas révélé de nouveaux choix stratégiques et se sont limités à l'introduction de nouveaux produits, ou de nouveaux outils de travail.

Les observations liées à l'évolution de la dimension cognitive nous invitent à avancer les propositions suivantes :

- **P2.1 : La nouvelle vision du successeur affecterait la création de valeur de l'EF, en termes de nouveaux choix stratégiques.**

- **P2.2 : L'évolution vers un langage souple du successeur, favoriserait l'accès des membres de l'EF à ce dernier.**

L'évolution de la dimension relationnelle du capital social, suite à l'entrée du successeur, a été moins remarquable que l'évolution des autres dimensions.

Le cas N°2 s'est caractérisé par un niveau de confiance compromis à l'arrivée du successeur. Toutefois, la confiance s'est rétablie rapidement après le départ du parent, ayant inspiré un esprit de méfiance. Chacun des autres cas s'est caractérisé par un niveau élevé de confiance, instauré avec le fondateur et valorisé par le successeur. A notre dernière visite, tous les interviewés confirmaient que la confiance était très importante, et qu'elle régnait les relations au sein de l'entreprise.

Les évolutions relatives aux normes et sanctions ont été différentes pour les deux groupes de cas. Les successeurs, respectifs, des deux premiers cas ont exprimé leur volonté de développer un esprit d'équipe entre les employés, et ont tenté de développer des mécanismes à cet effet. Les successeurs, respectifs, des autres cas n'ont pas révélé une insatisfaction quant à l'esprit ou l'ambiance de travail réunissant les employés.

Les dernières visites, des deux premiers cas, ont révélé l'émergence d'un esprit d'équipe entre les employés, ainsi qu'une expression d'une nouvelle motivation chez ces derniers. Toutefois, la nouveauté et la phase d'expérimentation des nouvelles pratiques instaurées, ne nous permettent pas d'affirmer ; qu'un esprit d'équipe et une nouvelle motivation des employés sont, désormais, établis.

L'évolution des normes et pratiques relationnelles nécessiteraient une période de cohabitation, assez importante, pour aboutir à de nouveaux attributs relationnels. Notre période d'observation ne nous permet pas de voir, l'effet des nouvelles règles de discipline et des nouvelles pratiques sociales, sur l'évolution des attributs relationnels entre les membres de l'EF.

L'observation de la dimension relationnelle dans les cas observés nous permet, toutefois, de rejoindre les propositions avançant un niveau de confiance particulier dans l'EF :

- **P.3 : L'entrée du successeur ne compromettrait pas le niveau élevé de confiance, développé dans l'EF.**

CONCLUSION

Notre étude longitudinale, nous a permis d'observer les évolutions du capital social, des conditions d'échange et de combinaison des ressources et de la création de valeur, dans quatre EF. La méthode de l'étude de cas, nous a permis une certaine profondeur des observations. L'étude de cas multiple, nous a permis une meilleure compréhension analytique des sens, et des effets de ces évolutions.

L'observation de l'évolution de la création de valeur de l'EF, suite à l'entrée du successeur, nous a permis d'identifier deux groupes de cas. La lecture des évolutions relevées, révèle un impact, remarquable, de la dimension structurelle et cognitive sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources, et sur la création de valeur. Le déplacement de la centralité du successeur, conjugué à son rôle actif, ont favorisé l'émergence d'une innovation organisationnelle. Parallèlement, la nouvelle vision du successeur a favorisé l'émergence de nouveaux choix stratégiques.

Les successeurs, respectifs, des deux premiers cas, ont réussi à faire évoluer la configuration structurelle et à affecter l'appropriabilité des ressources. Les cas, ayant accueilli des successeurs moins actifs, n'ont pas révélé des évolutions pareilles. Aucune innovation organisationnelle, n'a caractérisé la création de valeur de ces cas.

Hormis un niveau élevé de confiance, nos observations n'ont pas révélé des attributs relationnels établis, au niveau de la dimension relationnelle. Le partage et l'évolution de nouvelles pratiques sociales, vers des attributs relationnels, nécessiteraient des périodes de socialisation plus importante que notre intervalle d'observation.

Notre étude a révélé des observations intéressantes, aussi bien au niveau du capital social, que le déroulement de la transmission d'une EF. Elle présente, toutefois, certaines limites. Le chapitre suivant sera consacré à la discussion de nos résultats.

CHAPITRE 6 :

DISCUSSION, APPORTS, LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE

Nous avons mené une étude longitudinale, afin d'explorer la relation entre l'évolution du capital social de l'EF et sa création de valeur, suite à l'entrée du successeur. Nous nous sommes inspirés des travaux théoriques antérieurs, afin d'élaborer notre modèle conceptuel de recherche et d'orienter nos observations. Certaines observations ont rejoint des propositions théoriques précédentes, d'autres ont révélé des enrichissements quant à l'appréhension de la phase de transmission. Notre étude a révélé plusieurs contributions, en dépit de ses limites. Ces mêmes apports et limites suggèrent des voies de recherche futures à explorer.

Nous commencerons ce chapitre par une discussion des résultats de notre recherche, nous présenterons, ensuite, les apports de notre étude, ses limites et les voies de recherches qui s'annoncent à partir de nos travaux.

6.1 DISCUSSION DES RÉSULTATS

6.1.1 DISCUSSION DES RÉSULTATS PAR RAPPORT À LA THÉORIE DE NAHAPIET ET GHOSHAL (1998)

Nous avons adapté le modèle théorique de Nahapiet et Ghoshal (1998), afin d'observer l'évolution de la création de valeur d'une EF, suite à l'entrée du successeur. L'évolution remarquable de la création de valeur, dans les deux premiers cas, conforte la thèse suivant laquelle le capital social est à la base de la création de valeur. Les deux derniers cas, invitent toutefois à modérer cette thèse. Le capital social n'est pas composé de membres homogènes, mais de membres et d'acteurs. L'activité des acteurs influence, significativement, et assez directement, les dimensions structurelle et cognitive. Les résultats observés suggèrent, même, une relation directe entre l'évolution vers la vision du successeur, et l'observation de nouveaux choix stratégiques dans l'EF, dans les deux premiers cas.

Les propositions de Nahapiet et Ghoshal (1998) sont, également, enrichies avec l'impact de la dimension structurelle, sur les conditions d'échange et de combinaison des ressources. L'évolution de cette dimension a affecté les conditions relatives à l'accès entre

les membres d'un capital social, et à l'appropriabilité des ressources. Notre étude a conforté l'importance de la position centrale, dans la dimension structurelle du capital social. Les deux premiers cas révèlent, qu'un réseau central permettrait une redistribution aisée des liens, voire même, une substitution. Ces cas révèlent, aussi, que l'activité de l'acteur influence, largement, la manière dont les membres du réseau accèdent et disposent des ressources. L'activité du successeur-acteur affecte, ainsi, l'appropriabilité des ressources.

L'appropriabilité des ressources s'avère une condition d'échange et de combinaison des ressources significative. Une nouvelle conception du droit d'utiliser et de disposer des ressources, suivie par de nouvelles pratiques et méthodes de travail, a favorisé l'émergence d'une innovation organisationnelle.

Notre étude a, en outre, conforté la proposition selon laquelle, les codes et langages influencent les conditions d'échange et de combinaison des ressources, en termes d'accès entre les parties.

Notre étude suggère, en outre, une évolution rapide des éléments cognitifs immatériels, de leur partage et, même, de leur impact sur la création de valeur. Cet impact est relatif au lien direct, observé entre la nouvelle vision du successeur et les nouveaux choix stratégiques, dans les deux premiers cas. Une telle observation serait, toutefois, liée au caractère familial de l'entreprise. En effet, la stabilité de l'EF caractérisant son capital social, lui permettrait des évolutions homogènes, succédant à l'activité d'un nouvel acteur central. L'évolution de la centralité du fondateur vers le successeur, sans passer par des périodes d'éclatement, contribuerait à une évolution aisée de la dimension cognitive du capital social de l'EF.

L'évolution timide de la dimension relationnelle, rejoint le modèle suggéré par Tsai et Ghoshal (1998). Les auteurs suggèrent dans leur modèle, que cette dimension se développe à partir de l'influence des deux autres dimensions structurelle et relationnelle. Contrairement à la structure des liens et aux éléments cognitifs, nos observations suggèrent que l'évolution vers de nouvelles normes relationnelles, nécessite des périodes de socialisation plus importantes.

Nos observations révèlent, également, que l'information représente la ressource, principalement, échangée entre les membres du capital social. Un tel constat rejoint l'importance capitale de l'information, dans le fonctionnement, voire la création de valeur

de l'entreprise. D'autres études considérant des entreprises de tailles différentes ainsi que des départements hétérogènes renseigneraient davantage sur les types de ressources échangées entre les membres d'un capital social.

Notre étude conforte la pertinence de l'innovation comme indicateur et mesure de la création de valeur. Les nouveaux choix stratégiques se présenteraient également comme des vecteurs porteurs d'une nouvelle création de valeur. Cet indicateur devrait toutefois considérer la distinction, relevée par Moran et Ghoshal (1996), entre une valeur potentielle et une valeur réalisée. La réussite et la qualité d'implémentation des choix stratégiques, outre leurs portées, conditionnent la réalisation de la valeur escomptée à partir de ces choix.

6.1.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS DU POINT DE VUE DE L'EF ET DE SA TRANSMISSION

Aucun des quatre cas observés n'a présenté une dynamique conflictuelle, entre le prédécesseur et le successeur, de nature à interrompre la phase de transmission ou à entraver des actions majeures ; entreprises par ces deux acteurs. Les cas observés suggèrent, même, qu'un bon déroulement de la transmission « organisationnelle », obligerait ces principaux acteurs, à dépasser leur dynamique individuelle. Toutefois, la dilution ou le déplacement de la centralité, a permis une évolution du capital social, et un engagement d'une dynamique organisationnelle. L'attachement démesuré du prédécesseur au centre, et l'importance des conflits entre les acteurs, n'ont pas constitué des raisons d'échec de transmission ou de détérioration de valeur de l'EF, dans nos cas.

Nos observations confortent la centralité du capital social de l'EF. Parallèlement, nos travaux suggèrent qu'il y aurait une dilution de cette centralité, ou même une substitution, suite à l'entrée du successeur. Tous les cas ont révélé la contribution du successeur à intégrer de nouveaux outils de communication. Les successeurs étaient plus familiers avec la gestion des outils technologiques, et les nouvelles méthodes de gestion. Ceci expliquerait l'acceptation aisée du fondateur de diluer sa centralité, voire, de se faire substituer.

Nous n'avons pas relevé une continuité systématique dans la vision de l'EF, dans les quatre cas. L'évolution vers une nouvelle vision était manifeste dans les deux premiers cas. L'évolution vers un nouveau langage était, également, aisé dans trois cas. Nos observations confortent la proposition selon laquelle l'EF se caractérise par une dimension cognitive

forte, tout en suggérant une certaine aisance à la faire évoluer, suite à l'entrée d'un nouvel acteur central.

Nous avons relevé, également, un niveau élevé de confiance dans les cas observés. Parallèlement, le côté informel semblait caractériser nos cas, avant l'entrée du successeur. Les successeurs des deux premiers cas, ont amené une certaine formalisation, accompagnant la restructuration et la réorganisation du travail. Le volet informel continuait à dominer les autres cas. Hormis un niveau élevé de confiance, nous n'avons pas relevé d'attributs relationnels forts ; caractérisant l'EF.

6.1.3 DISCUSSION DES RÉSULTATS DU POINT DE VUE DE L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES

Notre étude conforte deux propositions majeures avancées dans la littérature. La première est relative à l'importance du capital social ; en tant que ressource se situant en amont de la génération de la valeur. La deuxième proposition rejoint les travaux avançant que le capital social représente une ressource cruciale de l'EF ; et regroupant plusieurs atouts de ce type d'entreprise.

La centralité du capital social de l'EF, ainsi que le niveau élevé de confiance, se confirment comme des atouts spécifiques de l'EF. Cette centralité expliquerait le niveau de partage de la vision, ainsi que des codes et langages, diffusés au sein de l'EF. Les deux dimensions structurelle et cognitive, révèlent une interaction aisée, qui serait spécifique à ce type d'entreprise. Une telle interaction conforte la spécificité du capital social de l'EF, et la faculté de ce type d'entreprise à réussir ses évolutions stratégiques.

Notre étude révèle que le capital social est une ressource cruciale de l'EF. Le potentiel de cette ressource dépend, toutefois, du rôle des acteurs inscrits à ce capital. Nos observations suggèrent une certaine homogénéité des particularités du capital social des EF, en termes de centralité, de confiance, de vision partagée... Toutefois, l'évolution du capital social et de la création de valeur, révèlent des évolutions hétérogènes, entre deux groupes de cas. Le potentiel du capital social de l'EF est différemment exploité ; suivant le niveau d'activité du successeur. Une telle observation conforte l'intérêt porté par les chercheurs, pour les attributs requis chez le successeur, quant à la transmission de l'EF. L'interaction entre les ressources apportées par le successeur (idées, motivation, vision...) et les ressources réunies au niveau du capital social de l'EF, dépendrait, en effet, de l'activité du successeur-acteur.

6.2 APPORTS DE LA RECHERCHE

Notre recherche a eu pour ambition de se positionner par rapport à certaines insuffisances de la littérature théorique et empirique. L'observation de la transmission de l'EF sous un angle organisationnel, constitue l'une des motivations et contributions de notre recherche. Le capital social de l'EF nous a permis de saisir cet angle organisationnel, et d'observer le lien entre cette ressource spécifique, et la création de valeur dans l'EF.

Le capital social intra-organisationnel a permis, également, de considérer les appréciations des employés ; quant à l'entrée du successeur et aux changements initiés par ce dernier. L'appréciation du déroulement de la transmission, du point de vue des employés renseigne davantage sur l'aspect organisationnel de cette phase.

L'appréhension des activités et des rôles du fondateur et du successeur étaient intéressants à appréhender, à travers le capital social. La centralité de ces acteurs nous a éclairés sur la manière dont ils influencent, voire façonnent, la marche de l'EF.

Le choix d'une étude longitudinale constitue, également, une réponse aux insuffisances des études empiriques traitant la transmission de l'EF. Cette phase est, ainsi, saisie dans son contexte et sa dynamique temporelle ; grâce à des observations longitudinales accompagnant quatre EF, en début de transmission.

L'étude longitudinale nous a permis, également, d'observer la dynamique du capital social, en tant que ressource évoluant dans le temps. Cette évolution serait inévitable après l'entrée d'un successeur d'une EF. L'observation longitudinale a été, en outre, un choix inévitable ; quant à l'objectif d'explorer la relation entre l'évolution du capital social et celle de la création de valeur. L'observation instantanée de ces deux notions relève davantage de la « fiction » que de la pertinence.

L'observation de l'évolution des dimensions du capital social, nous a éclairés sur la manière dont chaque sous-dimension impacte les conditions d'échange et de combinaison des ressources, et la création de valeur. Notre étude a révélé, également, des liens directs et des liens indirects entre le capital social et la création de valeur. Les liens indirects passent par l'évolution des conditions d'échange et de combinaison des ressources.

Nos travaux ont conforté l'importance des dimensions structurelle et cognitive, à déterminer l'impact du capital social en termes de génération de valeur. Nos observations suggèrent que l'entrée d'un nouvel acteur, ayant une position centrale, une certaine connectivité, un rôle actif et une nouvelle vision, aurait un impact significatif sur les

dimensions structurelle et cognitive. Un lien direct entre la nouvelle vision du successeur et les nouveaux choix stratégiques a été observé.

Un successeur central et actif a réussi, à la fois, à imprégner l'EF de sa nouvelle vision, à reconfigurer la structure des liens et à réviser les droits et moyens d'accéder aux ressources ; à savoir l'appropriabilité de ces dernières. Une telle observation appuie l'intérêt porté par les recherches au réseau social. Ce dernier se confond, dans une large mesure, avec la dimension structurelle du capital social.

La substitution d'un acteur central, est capable d'engendrer des changements significatifs ; au niveau de tout le capital social, et non seulement au niveau du *réseau social*. Nos observations appuient l'importance du rôle d'un acteur actif dans la redistribution du jeu des ressources entre les membres du capital social. Un acteur actif est également capable de diffuser de nouvelles idées, voire une nouvelle vision.

L'observation du capital social de l'EF nous a permis de déceler l'importance de l'adhésion des employés, aux changements initiés par le successeur. Hormis le cas où la transmission était imposée par la maladie du père, chacun des successeurs a cherché à s'approcher des employés, et à les aider au niveau de leurs problèmes. Les changements proposés par le successeur rejoignaient, à la fois, ses aspirations et des attentes des employés. Une telle démarche amenait le fondateur à être, plutôt, favorable aux initiatives du successeur. La considération des problèmes et des attentes des employés, ainsi que l'enthousiasme de ces derniers pour les propositions du successeur, auraient modéré les conflits éventuels entre le prédécesseur et le successeur.

Les dimensions relationnelles des différents cas observés ont affirmé l'importance de la confiance dans les EF. Hormis le cas N°2 ayant montré, à notre première visite, une certaine méfiance des employés, tous les autres cas se sont caractérisés par un niveau élevé de confiance, instauré avec le fondateur. L'importance de la confiance a été ressentie et valorisée, aussi bien par les employés que par le successeur. La confiance s'est rapidement rétablie, après le départ du parent qui était à l'origine de la méfiance, au niveau du cas N°2.

Les cas observés ont affirmé aussi la présence d'employés ayant une longévité considérable au sein de l'EF. Nous avons remarqué, également, une prédominance de l'informel sur les relations propriétaire/employés. Nous n'avons pas relevé de normes claires et visibles régissant les relations et les comportements des membres de l'EF. L'absence de telles normes conjuguées à la prédominance de l'informel expliqueraient,

entre autres, le manque de rigueur observé au niveau de tous les cas, notamment avant l'entrée du successeur.

Les évolutions initiées par le successeur, au niveau des normes et sanctions, n'ont pas été aussi significatives que les évolutions initiées, dans les dimensions structurelle et cognitive. Le développement de normes entre les membres de l'EF, nécessiterait un intervalle de temps, plus important, pour le développement et l'adhésion à une nouvelle norme. L'ambition d'instaurer un nouvel esprit d'équipe ; qui se traduirait par des normes de coopération s'est annoncé dans deux cas. L'esprit d'équipe et les normes de coopération, ne se sont pas généralisées et partagées avec la même rapidité, ni la même ampleur, que les éléments cognitifs.

Notre étude nous a permis d'observer une évolution de la création de valeur ; à travers des innovations-produits, des innovations organisationnelles et de nouveaux choix stratégiques. Quelques mois après l'entrée du successeur, ces évolutions ont commencé à se concrétiser, de manière successive. La nouvelle vision du successeur était à l'origine de l'adoption de nouveaux choix stratégiques. La reconfiguration structurelle s'est accompagnée d'une innovation organisationnelle. L'évolution de l'accès entre les membres de l'EF et de l'appropriabilité auraient contribué à la concrétisation des innovation-organisationnelles et des innovation-produits.

Notre étude a révélé une certaine corrélation entre les évolutions du capital social, des conditions d'échange et de combinaison des ressources et de la création de valeur, pour les deux premiers cas. Les deux derniers cas, se sont caractérisés par des évolutions timides au niveau de toutes les dimensions de notre modèle conceptuel. La cohérence des évolutions et des impacts, entre les deux groupes de cas, conforte notre compréhension et nos propositions.

En dépit des observations relatées ci-dessus, plusieurs limites entravent la portée de nos interprétations. Nous présenterons, dans la suite, les principales limites à nos travaux.

6.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

En dépit de la multiplicité des observations relevées par notre étude, plusieurs limites doivent être considérées. L'intervalle de temps ; délimitant les bornes de notre investigation, constitue une de ces limites. Observer l'évolution du capital social suite à un événement marquant, voire même restructurant, révélerait des transformations stables et instables. La stabilisation des évolutions du capital social nécessiterait un certain temps ;

un temps qui dépasse la borne de notre étude. Dans un raisonnement analogue, on ne peut affirmer la réalisation et la capitalisation d'une valeur, récemment créée, qu'après un laps de temps consistant. En effet, certains changements pourraient se relâcher, et d'autres évolutions pourraient prendre forme, en dehors de l'intervalle de notre durée d'étude.

Notre investigation a révélé des évolutions, assez concrètes, au niveau des dimensions structurelle et cognitive. Les évolutions de la dimension relationnelle n'ont pas été aussi concrètes. La dimension relationnelle nécessiterait un temps plus considérable ; pour observer de nouveaux attributs relationnels. L'opérationnalisation des attributs relationnels requiert, également, une analyse plus approfondie et multidimensionnelle.

Nos travaux se sont appuyés sur des propositions successives, de Moran et Ghoshal (1996) et de Nahapiet et Ghoshal (1998). Nous nous sommes référés à deux propositions, majeures, de leurs travaux. La première proposition avance que la création d'une valeur potentielle, se fait à travers l'échange et la combinaison des ressources. La deuxième proposition ajoute, que les dimensions du capital social affectent la génération de valeur ; en impactant les conditions d'échange et de combinaison des ressources. Moran et Ghoshal (1996) avancent que la satisfaction des conditions d'échange et de combinaison des ressources, à savoir l'existence d'une opportunité entre les parties à l'échange, la motivation de ces parties, leur anticipation de la valeur, ainsi que l'appropriabilité de leurs ressources, éliminent la plupart des obstacles à l'échange ; et favoriseraient la réalisation d'échanges et de combinaison des ressources. Les auteurs avancent également que lorsqu'il y a échange et combinaison des ressources, il y aura création d'une valeur potentielle.

En poursuivant les propositions de Moran et Ghoshal (1996), nous avons associé une amélioration des conditions d'échange et de combinaison des ressources, avec une survenance d'un échange ou d'une recombinaison des ressources. Parallèlement, l'aboutissement de l'échange et de la combinaison des ressources vers une valeur potentielle ou réelle, n'a pas été approfondi. Les matériaux empiriques recueillis, la cohérence et la redondance des observations confortent, toutefois, les propositions avancées par Moran et Ghoshal (1996) et Nahapiet et Ghoshal (1998).

Nous avons opérationnalisé l'évolution de la création de valeur à travers l'innovation et les choix stratégiques, alors que l'appréciation des actifs de l'EF, de son chiffre d'affaires et de ses bénéfices renseigneraient, aussi, sur une telle évolution. Le souci de confidentialité ; souligné par les EF observées, ainsi que le contexte économique affecté

par les circonstances de la révolution, nous ont invités à nous appuyer davantage sur des indicateurs qualitatifs et perçus de la création de valeur.

Les évènements survenus, entre décembre 2010 et janvier 2011, ont entraîné des perturbations politiques, sociales et économiques. Le démarrage de notre investigation empirique, a été retardé de quelques mois ; pour commencer en juin 2011. Alors que chacune de nos visites se déroulait dans une période plutôt instable (grèves, chute de la bourse, fermeture des frontières avec la Libye...), nous avons remarqué que ces EF pouvaient contenir les situations de crises ; avec un soutien mutuel entre les employés et la famille. A la fin de nos observations longitudinales, nous avons constaté que ces évènements n'avaient pas d'incidence significative sur la continuité d'exploitation des EF visitées. Toutefois, l'activité courante de chacune des EF sur les trois dernières années, ne pouvait se comparer à l'activité de l'année 2010. Les fluctuations du chiffre d'affaires et des bénéficiaires étaient inévitables ; compte tenu des circonstances du pays. Les évolutions de la création de valeur ; en termes d'innovation et d'adoption de nouveaux choix stratégiques étaient, ainsi, plus appropriées pour notre étude.

Contrairement aux travaux de Nahapiet et Ghoshal (1998), nous n'avons pas opté pour une détermination préalable des conditions d'échange et de combinaison des ressources. L'anticipation de la valeur escomptée de l'échange, par les parties, n'a pas été relevée dans nos observations, comme condition d'échange et de combinaison des ressources. Une telle condition requiert, éventuellement un approfondissement des investigations.

Nous avons appréhendé l'appropriabilité des ressources, dans son acception large. Nous avons considéré, à la fois, les droits et moyens requis pour mobiliser des ressources. L'évolution de cette condition a été relevée, à partir des propos recueillis, ainsi que l'observation des nouveaux moyens et outils offerts aux employés. Un élargissement des interviewés aurait permis, un affinement meilleur des aspects de l'appropriabilité.

Nahapiet et Ghoshal (1998) ont reconnu une influence mutuelle entre les différentes dimensions du capital social. Tsai et Ghoshal (1998) considèrent l'influence des dimensions structurelle et cognitive sur la dimension relationnelle, du capital social. Notre investigation n'a, toutefois, pas considéré les influences mutuelles entre ces dimensions du capital social.

L'évolution vers une nouvelle vision du successeur ; imprégnant les choix stratégiques de l'EF, était intéressante à observer. Notre considération de la vision était toutefois

globale. Une appréhension plus approfondie de celle-ci est à la fois intéressante pour l'étude du capital social de l'EF, et de sa transmission.

Nous avons inféré le partage de la nouvelle vision du successeur, à travers l'implémentation de nouveaux choix stratégiques. La dimension cognitive du capital social ne concerne pas la vision, en tant que telle, mais le partage de cette vision. Un tel partage n'aurait pas lieu ; de manière simple et systématique. Notre étude a manqué d'observer la manière dont les employés adhèrent et partagent la nouvelle vision du successeur.

L'administration des interviews auprès du fondateur, du successeur et d'un employé, a permis une triangulation des sujets, outre l'observation des changements réalisés. Toutefois, les sujets interviewés ne révéleraient pas toutes les réactions, ayant lieu au sein de l'EF.

De manière générale, nos observations n'ont pas mis en lumière les conflits ayant lieu entre le fondateur et le successeur. Nous avons prêté attention, davantage, aux faits et aux réalisations observés à un niveau organisationnel, sans nous attarder sur les entraves inhérentes à la dynamique prédécesseur/successeur, ayant ponctué la phase de transmission.

Notre modèle de recherche n'a pas considéré les attributs du successeur. La confrontation des deux groupes de cas conforterait, toutefois, la différence associée aux attributs du successeur. Nos observations suggèreraient des associations, entre le niveau académique et l'expérience du successeur d'une part, et sa qualité d'acteur au sein du capital social, d'autre part.

L'entrée du successeur nous a interpellés, quant à l'évolution du capital social intra organisationnel de l'EF, alors que les relations avec les parties prenantes en seraient affectées. L'évolution des choix stratégiques s'accompagnerait de nouveaux contrats avec de nouveaux fournisseurs, ainsi qu'une nouvelle image pour les clients de l'entreprise. De même, les relations développées avec le fondateur, avant l'arrivée du successeur, pourraient accuser certains changements. L'impact de l'entrée du successeur sur le capital social inter-organisationnel n'a pas été considéré, dans notre étude.

Opter pour une observation longitudinale, comportait les risques de voir la transmission échouer et s'arrêter au cours de notre étude. Nous n'avons pas subi ce risque, même si un successeur est reparti travailler à l'étranger. Son ambition de retrouver l'affaire familiale, un certain jour, ne s'est pas relâchée. Il a, en outre, invité sa mère à se substituer

à son rôle au sein de l'entreprise. Les évolutions de la création de valeur, ont révélé des appréciations significatives dans deux cas, et des appréciations assez modestes dans les deux autres cas. Toutefois, un bouleversement du capital social, et des régressions, conséquentes, de la création de valeur pourraient avoir lieu, dans certaines transmissions. L'absence d'un cas pareil, entache la complétude de nos observations.

La lecture des limites de notre travail, invitent à souscrire à de nouvelles voies de recherches. Celles-ci nous éclaireraient davantage sur la richesse du capital social, le potentiel de cette ressource, ainsi que les mécanismes sous-jacents à la création de valeur.

6.4 VOIES FUTURES DE RECHERCHE

Notre recherche appuie un intérêt multiple ; à savoir la mobilisation de l'approche par les ressources pour l'étude de l'EF, et de sa transmission, ainsi que l'intérêt d'étudier le capital social ; comme ressource capitale de cette entreprise.

L'étude de la transmission à partir d'un angle organisationnel, éclairerait davantage les chercheurs, sur les facteurs et les contraintes entourant ce processus. Nos observations révèlent que le capital social, permet une observation aisée du niveau organisationnel. La considération du niveau inter-organisationnel ; à savoir les relations avec les parties prenantes, enrichirait, davantage, la compréhension de la transmission de l'EF.

Nos observations confortent les travaux soulignant, le rôle du capital social à générer de la valeur. L'évolution de la dimension cognitive, au cours de la transmission, et son impact sur la création de valeur, invitent un approfondissement des recherches ; quant à l'importance de la vision et des codes et langages partagés au sein de l'EF.

L'évolution de la dimension structurelle est également saisissante, étant donné l'importance de son impact. Notre étude suggère une cohérence, entre l'évolution de la dimension structurelle et de la dimension cognitive. Il serait intéressant d'observer l'influence mutuelle entre ces deux dimensions, non seulement pour l'EF, mais pour tous les types d'entreprise. Par ailleurs, la manière dont ces deux dimensions nourrissent et influencent la dimension relationnelle, serait intéressante à observer.

La position et le rôle des acteurs, au sein d'un capital social, invitent un approfondissement des recherches. Outre les possibilités d'influencer la configuration structurelle, il est intéressant d'étudier le rôle de ces acteurs, dans la redéfinition des droits régissant les relations entre les membres du capital social.

Les évolutions observées au niveau des sous-dimensions du capital social ; à savoir la configuration structurelle, la vision ou les normes et sanctions, suggèrent une interaction élevée entre le capital social et la culture de l'EF. Une telle relation serait intéressante à explorer, pour les autres types d'entreprise également.

L'étude de la création de valeur de toute organisation, ne peut occulter le rôle du capital humain, du capital intellectuel ainsi que d'autres ressources cruciales. L'EF, étant fortement imprégnée par la complexité sociale, est, propice à l'interaction de ces différentes ressources. Observer la manière dont le capital social influence l'interaction de ces différentes ressources, se dessine comme une piste épineuse de recherche sur l'EF.

L'évolution du capital social de l'EF au cours de la transmission, marquée par un changement de la position et des activités des membres de l'EF, affecterait la structure et les mécanismes de gouvernance de l'entreprise. Nos observations invitent à s'intéresser à l'évolution de la gouvernance de l'EF au cours et après sa transmission.

Le contexte tunisien ainsi que le moment de notre étude, invitent à approfondir, davantage, les considérations contextuelles et temporelles. Tous les fondateurs ont relevé l'aisance qu'avaient leurs fils, avec l'outil et les évolutions technologiques, nécessaires à l'activité de l'entreprise. Ces observations suggèrent, que certains facteurs amènent le prédécesseur à appréhender, autrement, la cohabitation avec son fils. Les fondateurs associeraient l'arrivée de leur fils, à l'opportunité d'intégrer de nouveaux moyens technologiques, et d'améliorer le système de management. L'aptitude du successeur à améliorer le management et la compétitivité de l'EF, invite à considérer ces contributions ; parallèlement aux sources de conflits prédécesseur/ successeur.

Le moment de notre étude, caractérisé par des circonstances politiques et économiques critiques, nous a permis d'observer le comportement d'une EF face à des moments de crise. Notre étude révèle que les cas observés résistent aux périodes de crise, voire réussissent à créer de la valeur en dépit d'un contexte contraignant. La résilience de l'EF nous semble, également, une piste de recherche intéressante.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La transmission de l'EF présente des issues incertaines, qui nous ont invités à observer cette épreuve. Le tissu économique tunisien justifie un tel intérêt puisqu'il est dominé par des EF, dès les premières années de sa constitution, et tout au long de son développement. L'épreuve de la transmission aurait lieu régulièrement dans des EF tunisiennes, puisqu'elle se reproduit après un intervalle régulier de 25 à 30 années.

L'observation longitudinale de quatre EF, nous a permis d'explorer l'évolution de la relation entre le capital social et la création de valeur, suite à l'entrée du successeur. Deux groupes de cas ont été confrontés. Les deux premiers cas ont révélé une évolution remarquable de la création de valeur ; se traduisant par une innovation-produit, une innovation organisationnelle et de nouveaux choix stratégiques. Les deux autres cas ont révélé une évolution timide de la création de valeur. Nous avons relevé une innovation-produit dans un cas, alors que nous n'avons relevé, ni de nouveaux choix stratégiques, ni de nouveaux produits ou de nouvelles méthodes de travail, dans l'autre cas.

Ces deux groupes de cas nous ont permis d'observer la manière dont l'évolution du capital social, affecte la création de valeur de l'EF. En effet, les deux premiers cas ont révélé des évolutions significatives, au niveau des dimensions structurelle et cognitive, du capital social. L'entrée du successeur s'est accompagnée d'une dilution de la centralité du fondateur. La configuration structurelle du réseau social a remarquablement évolué. Chacun des successeurs avait, également, une nouvelle vision pour l'entreprise. De nouveaux choix stratégiques ont concrétisé cette nouvelle vision, dans chacun des cas. En outre, chacun des successeurs s'est démarqué du langage du père, et a rapidement réussi à introduire un nouveau langage, avec les membres de l'entreprise.

Les cas ayant révélé une création de valeur assez timide, ont révélé des évolutions moins remarquables des dimensions du capital social. L'évolution de la dimension structurelle s'est limitée à un déplacement de la centralité. La dimension cognitive a révélé un alignement de la vision du successeur sur celle du père, dans chacun des cas.

La dimension relationnelle s'est caractérisée par un niveau élevé de confiance et une faiblesse des normes régissant les liens entre les membres de l'EF, dans tous les cas observés. Tous les successeurs ont valorisé la confiance ; comme attribut relationnel majeur de l'EF. La volonté de faire évoluer les normes relationnelles, a été relevée chez les

successeurs des deux premiers cas. Un nouvel esprit d'équipe a émergé dans chacun des cas. Les successeurs des autres cas, n'ont pas manifesté de soucis particuliers ; quant aux normes en vigueur entre les membres de l'entreprise.

Les évolutions des dimensions structurelles et cognitives ont, remarquablement, affecté les conditions d'échange et de combinaison des ressources, dans les deux premiers cas. L'accès entre les membres de l'EF, condition d'échange majeure, a été significativement reconfiguré, suite à l'entrée du successeur. Les droits et moyens procurés aux employés, pour l'échange et la combinaison des ressources ont été développés par chacun des successeurs. L'appropriabilité des ressources a, significativement, évolué en conséquence. En outre, le nouvel esprit d'équipe a révélé une nouvelle motivation chez plusieurs membres de l'entreprise.

L'évolution de ces conditions d'échange et de combinaison des ressources contribueraient à l'appréciation de la valeur, dans chacune des entreprises. Toutefois, une relation plus directe a été relevée entre la nouvelle vision du successeur, et les nouveaux choix stratégiques implémentés dans l'EF.

Nos observations confortent ainsi les propositions de Nahapiet et Ghoshal (1998) et de Moran et Ghoshal (1996). Les dimensions du capital social affecteraient les conditions d'échange et de combinaison des ressources, ce qui favoriserait le développement de la création de valeur. Par ailleurs, une relation directe entre la vision et l'implémentation de nouveaux choix stratégiques, a été relevé dans l'EF. Force est de considérer, toutefois, l'aisance avec laquelle le successeur a occupé une position centrale dans l'entreprise.

Notre étude nous a permis d'observer et de conforter certaines spécificités associées au capital social de l'EF. La centralité de ce capital a été relevée avant et après l'entrée du successeur. Nous avons remarqué également un niveau élevé de confiance chez les EF observées. Par ailleurs, une prédominance du volet informel, conjugué à la faiblesse des normes relationnelles a été relevé dans ces EF.

Nos observations ont conforté également une vision dominante du fondateur durant la période de son règne. Toutefois, un successeur ayant une vision différente ferait évoluer la vision de l'EF. Une telle évolution serait facilitée par la stabilité du capital social, ainsi que l'accession facile du successeur à une position centrale, au sein de l'EF.

Nos observations suggèrent que la qualité d'évolution du capital social de l'EF est influencée par la qualité du successeur-acteur. Une telle observation conforte les travaux

soulignant l'importance des attributs du successeur, pour la réussite de la transmission. Ces attributs ne devraient pas lui permettre de dépasser, uniquement, les conflits individuels avec son prédécesseur, mais aussi de réussir une évolution organisationnelle de l'affaire familiale.

En dépit de certains enrichissements, notre travail était contraint par certaines limites. L'interaction entre les dimensions du capital social, requiert un approfondissement des observations. L'opérationnalisation de certaines conditions d'échange et de combinaison des ressources, mérite d'être plus affinée. Le développement éventuel de nouvelles normes relationnelles, requiert un intervalle de temps plus considérable et des opérationnalisations plus affinées, pareillement.

Par ailleurs, l'étude de la transmission à un niveau organisationnel, gagnerait à considérer le capital social inter-organisationnel de l'EF. L'exploration de l'évolution de la relation entre le capital social intra et inter-organisationnel, et la création de valeur, nous semble une piste de recherche intéressante.

Le capital social n'est pas seulement une ressource à la base de la génération de la valeur, mais aussi une ressource en amont du développement d'autres ressources ; à l'instar du capital humain et du capital intellectuel. Il serait également une ressource en amont du développement de l'identité, et de la culture d'une entreprise. L'étude d'une telle ressource est, certes, intéressante dans le cas d'une EF, il n'en demeure pas moins vrai que son impact et son pouvoir explicatif invite à étudier le capital social pour toutes les formes d'entreprise.

Le développement des travaux s'intéressant au capital social nous ont permis d'appréhender davantage cette ressource, et de mieux comprendre les complexités sociales inhérentes à l'entreprise. Désormais, l'entreprise n'est plus observée à travers les deux dimensions technique et humaine, seulement, mais dans ses dimensions technique, humaine et sociale.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A

- Adler P.S. & Kwon S.W. (2002), « Social capital: Prospects for a New Concept », *Academy of Management Review*, Vol. 27, N°1, pp.17-40.
- Alami, S., Desjeux, D. & Garabuau-Moussaoui, I. (2009), *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF, collection Que-sais-je ?
- Allouche, J. & Amann B. (1995), « *Le retour triomphant du capitalisme familial* », *De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisation*, Presse de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- Allouche J. & Amann B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés*, N°8, pp.124-154.
- Allouche, J. & Amann B. (2000), « L'entreprise Familiale : Un Etat de l'Art », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 3, N°1, pp. 33-79.
- Allouche, J. & Amann B. (2002), « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, Vol.28, N°141, pp.109-130.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H (1993), « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, Vol 14, N°1, pp. 33-46.
- Anderson R.C. & Reeb D.M., (2003), « Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500 », *Journal of Finance*, Vol. 58, N°3, pp. 1301-1328.
- Aronoff, C.E. (2001), « Understanding Family-Business Survival Statistics », *Supply House Times*, juillet, p. 34-35.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007), « The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms », *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N°1, pp.73-95.
- Arregle, J. L., & Mari, I. (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », *Revue Française de Gestion*, 2010/1, N° 200, pp.87-109.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003), « Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look », *Family Business Review*, Vol.16, N°3, pp. 211-219.

Ayerbe C. & Missonier A. (2007), « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, N°2, pp.37-62.

B

Baker, W. (1990), « Market Networks and Corporate Behavior ». *American Journal of Sociology*, Vol. 96, N° 3, pp. 589-625.

Barney J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.

Basly, S. (2006), « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique », *AFFI International Conference* (French Finance Association), Juin 26-27, 2006, Poitiers, France.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J.M. (2007), La collecte des données et la gestion de leurs sources, *In Méthodes de Recherche en Management*, Thiétart, R.A. et coll. : Dunod, 3ème éd, pp. 224-256.

Ben Hadj Mbarek, MK., (2005), Influence des réseaux d'administrateurs sur la stratégie de la firme : application au cadre des partenariats stratégiques, *Thèse de Doctorat, Université de Bourguignon*.

Berger, P. L., & Luckman, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Press.

Boland, R. J., & Tenkasi, R. V. 1995, « Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing », *Organization Science*, Vol.6, N° 4, pp. 350-372.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002), « Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organizations », *Academy of Management Review*, Vol.27, N°4, pp. 505-522.

Borgatti, S.P. & Everett, M.G. (1997), « Network Analysis of 2-mode Data », *Social Networks*, Vol. 19, N°4, pp. 243-269.

Borgès Da Silva G. (2001), « La recherche qualitative : un autre principe d'action et de communication », *Revue Médicale Assurance Maladie* ; Vol 32, N°2, pp.117-121

Bourdieu P. (1980), « Le capital social: notes provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Vol.31, pp.2-3.

- Bourdieu P. (1986), The forms of capital, in J. Richardson (ed) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, pp. 241-258.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. 1992. *An Invitation To Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bréchet J.-P. & Desreumaux A. (2001), « Le thème de la valeur en sciences de gestion : représentations et paradoxes », *Revue Sciences de Gestion*, Printemps 2001, N°28, pp. 217-245.
- Brehm, J., & Rahn, W. (1997), « Individual-level Evidence for The Causes and Consequences of Social Capital », *American Journal of Political Science*, Vol. 41, pp. 999-1023.
- Brockhaus, R.H, (2004), « Family Business Succession: Suggestions for Future Research », *Family Business Review*, Vol. 17, N°2, pp.165-177.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann, London.
- Burt R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.
- Burt R.S. (2000), « The Network Structure of Social Capital », in Sutton R.I. & Staw B.M. Ed. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 22, Greenwich, CT :JAI Press, 93p.

C

- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). « The Succession Process From A Resource- and Knowledge-Based View of The Family Firm ». *Family Business Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 37-47.
- Cadieux, L. (2004). La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur. *Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec*.
- Cadieux, L., & Lorrain, J. (2002), « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », *Actes du 6ème Congrès international francophone sur la PME (CIFPME)*.
- Cadieux, L., Lorrain, J. & Hugron, P. (2000), « La succession dans les entreprises familiales : Une étude exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées

- et dirigées par des femmes », *Actes du congrès international francophone sur la PME (CIFPME)*, Lille, France.
- Cappelletti, L. & Khouatra, D. (2002), « La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine », *Actes du 23ème congrès de l'AFC*, Toulouse, 22-23 mai, 21 p.
- Casillas, J. & Acedo, F. (2007), « Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR », *Family Business Review*, Vol. 20, N°. 2, pp. 141-162.
- Charreaux, G. (1991). « Structures de propriété, relation d'agence, et performance financière », *Revue Economique*, Vol. 42, N°3, pp. 521-552.
- Charreire, S. & Durieux, F. (1999), Explorer et tester, In Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, pp. 57-80.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2008), « Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms », *Family Business Review*, Vol. 21, N°2, pp.169-181.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2003a). « Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward A Theory of the Family Firm ». *Coleman White paper series*.
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Zahra, S. (2003b), « Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and extension », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, N°4, pp.359-365.
- Christensen R.C. (1953). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston, M.A: Division of Research, Harvard Business School.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999), « Defining the Family Business by Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, N°4, pp.19-39.
- Coeurderoy, R. & Lwango, A. (2012), « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques », *M@n@gement*, Vol. 15, N°4, pp. 416-439.
- Coleman J.S. (1988), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. S95-S125.
- Coleman J. (1990), *Foundation of Social Theory*, Harvard University Press.

Collins, J.C. & Porras, J.I. 1994. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York, NY: Harper Collins Publishers.

Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996), « Building your company's vision », *Harvard Business Review*, Vol.74, N°4, pp. 65-77.

Comeau, Y. (1994), *L'analyse des données qualitatives*, UQAM, Cahiers du CRISES, N°. ET 92204, 31 p.

Contractor, N., Carley, K., Levitt, R., Monge, P., Wasserman, S., Bar, F., Fulk, J. Hollingshead, A. & Kunz, J. (2000), « Co-evolution of Knowledge Networks and 21st Century Organizational Forms: Computational Modeling and Empirical Testing », Working Paper, *University of Illinois at Urbana-Champaign*.

D

Danco, L. (1975). *Beyond Survival: A Business Owner's Guide For Success*. Cleveland: University Press.

Davis, P.S. & Harveston, P.D. (1999), « In The Founder's Shadow: Conflict in The Family Firm », *Family Business Review*, Vol.12, N°4, pp.311–323.

Davis, J.A., & Tagiuri, R. (1989), « The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships In Family Companies », *Family Business Review*, Vol.2, N°1, pp. 47-74.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989), « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, Vol.35, N°12, pp. 1504-1511.

Drucker-Godard C., Ehlinger S. & Grenier C. (1999), Validité et fiabilité de la recherche, In Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 257-287.

Dunn, B. (1999), « The Family Factor: Impact of Family Relationship Dynamics on Progress by Business-owning Families During Ownership and Leadership Transitions in Family Enterprises », *Family Business Review*, Vol. 12, N°1, pp. 41-60.

Durlauf S.N. & Fafchamps M. (2004), « Social Capital », N.B.E.R. Working Paper, N° 10485, 91 p.

E

Eisenhardt K. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, N°4, pp.532-550.

- El Louadi, M. (2008), « Knowledge Heterogeneity and Social Network Analysis – Towards Conceptual and Measurement Clarifications », *Knowledge Management Research & Practice*, Vol.6, N°3, pp 199-213.
- Ellouze-Karray, H. (2005), Représentations et logiques d'action : Cas des dirigeants des entreprises familiales tunisiennes face à la mondialisation, *Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion*, Université Montpellier I.
- Ellouze-Karray, H. (2006), « La carte cognitive peut-elle constituer un outil fiable pour l'identification des logiques d'action de dirigeants des entreprises familiales tunisiennes ? », *Revue Internationale P.M.E*, Vol. 19, N° 2, pp. 10- 47.
- Ellouze-Karray H. (2008), « L'entrepreneuriat, clé de développement stratégique d'une entreprise familiale tunisienne », *Actes des deuxièmes journées Georges Doriot*, Paris, 15 et 16 Mai.
- El Manaa, W, Khlif, W, Ingley, C & Karoui, L. (2010), « Board Composition in Family-influenced Firms: a Dynamic Perspective », *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, Vol. 6, N°. 3, pp. 21-30.
- Evrard. Y., Pras. B. & Roux. E. (1993). *Market. Etudes et Recherches en Marketing*. Paris, Nathan, 699 p.
- Evrard Y., Pras B. & Roux E. (1997). *Market. Etudes et Recherches en Marketing*. Paris, Nathan, 672 p.
- F**
- Fama, E F., & Jensen, M. C. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, N°2, pp. 301-326
- Festinger, L., Schachter, S. & Back, K. (1950). *Social Pressures in Informal Groups: A Study of a Human Factors in Housing*. New York: Harper.
- Forgues, B. & Vandangeon-Derumez I. (1999), Analyses longitudinales, In Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, pp.422-448.
- Freeman L.C. (1979), « Centrality in Social Networks : Conceptual Clarification », *Social Networks*, Vol. 1, pp. 215-239.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Financial Times Prentice Hall, New York

Fukuyama F. (1995), *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. New York Free Press.

Fukuyama, F. (1997), « Social Capital and The Modern Capitalist Economy: Creating a High Trust Workplace », *Stern Business Magazine*, Vol. 4, N°1, pp.1-16.

Fukuyama F. (1999), « Social Capital and Civil Society », *paper prepared for the International Monetary Fund Conference on Second Generation Reforms*, October 1st, 13 pages.

Fuller, T. & Tian, Y. (2006), « Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship : An Empirical Investigation of SME Narratives ». *Journal of Business Ethics*, Vol 67, pp. 287-304.

G

Galunic, C.D & S. Rodan (1996), « Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation », *Working Paper*, Insead, Fontainebleau, France.

Gallo, M. A. & Vilaseca, A. (1996), « Finance in Family Business », *Family Business Review*, Vol 9, N°4, pp. 387-401.

Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford, Blackwell.

Garcia-Alvarez, E., Lopez-Sintas, J. & Saldana Gonzalvo, P. (2002), « Socialization Patterns of Successors in First-to Second Generation Family Businesses, *Family Business Review*, Vol. 15, N° 3, pp. 189-203.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press.

Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge, England : Polity Press.

Girod-Séville, M. & Perret, V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche, In Thiétart, R (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, pp. 30-33.

Gobo C. (2004), Sampling, Representativeness and Generalizability, In C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium & D. Silverman, *Qualitative Research Practice*, Sage Publications.

Gomez-Mejia, L., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). « The Role of Family Ties in Agency Contracts », *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp.81-95.

Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol.91, N°3, pp. 481-510.

Grant R.M. (1996), « Toward a Knowledge-based Theory of The Firm », *Strategic Management Journal*, Vol.17, *Special Issue*, pp. 109-122.

H

Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999), « A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms », *Family Business Review*, Vol.12, N°1, pp.1-25.

Hlady-Rispal, M.(2002). *La méthode des cas*. De Boek Université, 250 p.

Hlady-Rispal, M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 2000, N°127, pp. 61-70.

Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983), « Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability », *Educational Researcher*, Vol.12, N°2, pp.14-19.

Houle, G. (1986), *Histoires et récits de vie : la redécouverte obligée du sens commun*, in Danielle Desmarais & Paul Grell (dirs.), *Les récits de vie*, Montréal, Éd Saint-Martin, pp. 35-51.

I

Ibrahim, A. B. & Ellis, W. H. (1994), *Family Business Management: Concepts and Practice*, Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.

IFERA (2003), Family Businesses Dominate, *Family Businesses Review*, Vol. 16, N°4, pp. 235-240.

J

Janjuha-Jivraj, S. & Woods, A. (2002), « Successional Issues within Asian Family Firms: Learning from the Kenyan Experience », *International Small Business Journal*, Vol. 20, N°1, pp. 77-94.

Jensen, M. C., Baker, G., Baldwin, C., & Wruck, K. (1996), « Organizations and Markets at the Harvard Business School 1984-1996 », Unpublished manuscript, *Harvard Business School*, Cambridge, MA.

K

- Kaplan R. & Norton D. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Les Ed d'Organisation, 312 p.
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986), *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Beverly Hills : Sage Publications.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W.F. (2000), « Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family-Owned Firm », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, N°2, pp 27-42.
- Knoke, D. (1999), Organizational Networks and Corporate Social Capital. In R. Th. A. J. Leenders & S. M. Gabbay (Eds.), *Corporate social capital and liability*, pp. 17-42. Boston: Kluwer.
- Koenig G. (2005), « Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne », *Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992), « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology », *Organization Science*, Vol. 3, pp 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996), « What do firms do? Coordination, identity and learning », *Organization Science*, Vol. 7, pp 502-518.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1996). Collective Trust and Collective Action : The decision to Trust as A Social Decision. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA : Sage.

L

- Lallement, M. (2003), « Capital social et théorie sociologique », *Actes du colloque sur « Le capital social » organisé par le GRIS*, Université de Rouen, 6 février 2003, pp.5-16.
- LaShapelle, K., & Barnes, L. B. (1998), « The trust catalyst in family-owned businesses », *Family Business Review*, Vol.11, N°1, pp. 1-17.
- Lansberg, I. (1988), « The succession conspiracy », *Family Business Review*, Vol.1, N°2, pp. 119-143.
- Lansberg, I., (1999). *Succeeding Generations*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004), « Towards an integrative model of effective FOB succession ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol.28, N°4, pp. 305-328.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer & T. M. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Litz, R. A. (1995), « The Family Business: Toward Definitional Clarity », *Academy of Management Conference, Best Papers Proceedings*, pp. 100–104.
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978), « Management Succession in The Family Business », *Journal of Small Business Management*, Vol.16, N°3, pp.1-6.
- Lwango, A.B.R. (2009), L'entreprise familiale et son capital social: Fondements et limites de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession, *Thèse de doctorat, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve*.
- Lyman, A. R. (1991), « Customer Service: Does Family Ownership Make A Difference? », *Family Business Review*, Vol.4, N°3, pp. 303-324.

M

- Marchesnay, M. (2004), *Management Stratégique*, Ed. de l'ADREG.
- Masmoudi, A. et Ben Boubaker-Gherib, J. (2008), « Rapidité et performance dans les entreprises industrielles familiales en Tunisie », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/2, N°230, pp. 129-140.
- McGivern, C. (1989), « The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the small family firm », *Family Business Review*, Vol.2, N°4, pp. 401-411.
- Melin L. & Nordqvist M., (2000), « Corporate Governance in Family Firms: The Role of Influential Actors and the Strategic Arena », *Communication à la conférence de l'ICSB, Brisbane, Juin 2000*.
- Menard, S. (1991). *Longitudinal Research*. Newbury Park: Sage Publications.

- Miles M.B, & Huberman A.M. (1991). *Analysing Qualitative Data: A source Book for New Methods*. Beverly Hills, CA, Sage, 1984. Trad. Français : *Analyses des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (2ème éd.). Paris : De Boeck.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis. The Centrality of Trust. In R. M. Kramer & T. M. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, pp 261-287. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Molly, V., Laveren, E., & Jorissen, A. (2011), « Intergenerational Differences in Family Firms: Impact on Capital Structure and Growth Behavior », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol.36, N°4, pp.703-725.
- Moran, P & Ghoshal, S. (1996), « Value Creation by Firms », Unpublished working paper, INSEAD, Fontainebleau.
- Morfaux, L.M. (1980). *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Paris, A. Colin.
- Morris, M.-H., Williams, R.W. & Nel, D. (1996), « Factors Influencing Family Business Succession », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 2, N°3, pp. 68-81.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R.A. (1997), « Correlates of Success in Family Business Transitions », *Journal of Business Venturing*, Vol.12, N°5, PP. 385-401.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006), « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches qualitatives*, Vol. 26, N°1, pp. 110-138.
- Mustakallio, M., (2002), Contractual and Relational Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making Quality and Firm Performance, *Thèse de doctorat, Helsinki University of Technology*.
- Mustakallio M., Autio E., & Zahra, S. A. (2002), « Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making », *Family Business Review*, vol.15, pp.205-222.

Mzid, I. & Mezghani, L. (2010), « L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 23, N° 1, pp.125-154.

Mzid, I. & Mezghani, L. (2012), « Impact de l'altruisme sur la création de nouvelles unités familiales », *Management International*, Vol. 16, N°2, pp. 147-159.

N

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1997), « Social Capital, Intellectual Capital and The Creation of Value in Firms », *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp 35-39.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), « Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, Vol.23, N° 2, pp.242-266.

Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business*. London: MacMillan Business.

Nohria, N., (1992), Is a network perspective a useful way to studying organizations?, In Nohria, N. and R. G. Eccles, *Networks and Organizations*, Boston, Harvard University Press, pp.1-22.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York : Oxford University Press.

O

OECD. (2005). Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation (Third ed.). OECD and Eurostat.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.

P

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociale*. Paris, Ed Armand Colin.

Pearson, A.W., Carr J.C. & Shaw, J.C. (2008), « Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, N°6, pp. 949-969.

Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Basic Blackwell.

- Pettigrew, A. M. (1990) « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, Vol.1, N° 3, pp. 267-292.
- Pope, C. & Mays, N. (1995), « Qualitative Research: Reaching The Parts Other Methods Cannot Reach: An Introduction to Qualitative Methods in Health and Health Services Research ». *British Medical Journal*, Vol (3), N°11, pp. 42-45.
- Portes, A. (1998), « Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology », *Annual Review of Sociology*, Vol.24, pp. 1-24.
- Pourtois, J.P., & Desmet, H. (1997). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines* (2e éd.). Sprimont : Mardaga Éditeur.
- Putnam, R. D. (1993), « The Prosperous Community: Social Capital and Public Life », *American Prospect*, Vol. 13, pp. 35-42.
- Putnam, R. D. (1995), « Bowling Alone: America's Declining Social Capital », *Journal of Democracy*, Vol.6, pp 65-78.
- Putnam R.D. (2000). *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*. New York, Simon and Schuster.

R

- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp 90-118.
- Ring P. S. & Van de Ven, A. H. (1992), « Structuring Cooperative Relationships between Organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N°7, pp.483-498.
- Rubin, H.J. & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Sage Publications.

S

- Salvato, C. (2002), « Towards a Stewardship Theory of the Family Firm », *Actes de la 13ème conférence du Family Business Network*, Helsinki.
- Salvato, C & Melin. L (2008), « Creating Value Across Generations in Family Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital », *Family Business Review*, Vol. 23, N°3, pp. 259–276.

- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, New York: Cambridge University Press.
- Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London, Sage.
- Schein, E. (1983), « The Role of The Founder in Creating Organizational Culture », *Organizational Dynamics*, Vol. 12, N°1, pp.13-28.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. & Buchholtz A.K. (2001), « Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence », *Organization Science*, Vol. 12, N°2, pp. 99-116.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sharma P. (2004), « An Overview of The Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the future », *Family Business Review*, Vol.17, N°1, pp. 1- 36.
- Sharma P., Chrisman J.J. & Chua J.H., (1997), « Strategic Management of The Family Business: Past Research and Future Challenges», *Family Business Review*, Vol. 10, N° 1, pp. 1-35.
- Sirmon, D.G. & Hitt, M.A. (2003), « Managing Resources : Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, N°4, pp. 339-358.
- Sparrow R.T., Liden R.C. & Kraimer M.L. (2001), « Social Networks and the Performance of Individuals and Groups », *Academy of Management Journal*, Vol.44, n°2, pp. 316-325.
- Stake, R.E., (1994). Case Studies. In N.K. Denzin, et Y.S. Lincoln, (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage Publications.
- Stake, R. E., (1995). *The Art of the case study Research*. Thousand Oaks, London, Sage Publication.
- Steier, L. (2001), « Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital », *Family Business Review*, Vol.14, N°3, pp.259-276.
- Strauss, A., & Corbin, J., (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Szulanski, G. (1996), « Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol.17, S2, pp. 27-44.

T

Tagiuri, R. & Davis, J. (1982), « Bivalent Attributes of the Family Firm », Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, reprinted in *Family Business Review*, Vol. 9, N°2, Summer 1996, pp. 199–208.

Tagiuri, R. and Davis, J. (1996), « Bivalent Attributes of the Family Firm », *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 199-208.

Teece, D. J., G. Pisano & A. Shuen (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol 18, N°7, pp. 509-533.

Tsai, W. (2000), « Social Capital, Strategic Relatedness and The Formation of Intraorganizational Linkages », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N°9, pp. 925-939.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998), « Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks », *Academy of Management Journal*, Vol.41, N°4, pp. 464-476.

Tyler, T. R., & Kramer, R. M. (1996). Whither trust? In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds). *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp.1-15. Thousand Oaks, CA: Sage.

U

Uzzi B. (1996), « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect », *American Sociological Review*, Vol. 61, N°. 4, pp. 674-698.

Uzzi B. (1997), « Social structure and competition in inter-firm networks: the paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 35-67.

V

Van de Ven, A. H. & Huber, G. P. (1990), « Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change », *Organization Science*, Vol. 1, N°3, pp. 213-219.

Van Loye G. (1998). *Finance et théorie des organisations*. Economica, 197 pages.

W

- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.
- Ward, J. L. (1988), « The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses », *Family Business Review*, Vol.1, N°2, pp. 105–117.
- Ward, J.L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis : Methods and Applications*. Cambridge ; New York : Cambridge University Press.
- Watts, D. J., & Strogatz, S. H. (1998), « Collective dynamics of “small-world” networks », *Nature*, (393), pp. 440-442.
- Wellman, B., Koku, E., & Hunsinger, J. (2006). Networked scholarship. In J. Weiss, J. Nolan, J. Hunsinger, & P. Trifonas (Eds.), *The International Handbook of Virtual Learning Environments*. New York: Springer
- Woolcock, M. (1998), « Social Capital and Economic Development: Toward A Theoretical Synthesis and Policy Framework », *Theory and Society*, Vol.27, pp. 151-208.

Y

- Yin R. K. (1989). *Case Study Research: Design and methods*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Yin R.K (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, 2nd Ed.
- Yin R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series, Sage Publications, 3rd edition.
- Yli-Renko H., Autio E. & Sapienza H.J. (2001), « Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms », *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp.587-613.

Z

- Zaddam, F. (2007) « Leviers et contraintes de la succession au sein d'une entreprise familiale tunisienne », in Zghal, R. « *L'entrepreneuriat, théorie, acteurs et pratiques* », Ed Sanabil Med.

Zahra, S. (2003), « International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement », *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N°4, pp. 495-512.

Zahra, S.A., Hayton, J.C., & Salvato, C. (2002) « Organizational Culture and Entrepreneurship in Family Firms: A Resource-Based Analysis », *Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise*, Philadelphia, December.

ANNEXES

ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIENS

A1.1 GUIDE D'ENTRETIEN AVEC UN MEMBRE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE N'APPARTENANT PAS À LA FAMILLE

Thèmes	Questions posées	Questions de rappel en cas de besoins
<i>Ouverture : Généralités et initiation</i>		
Ancienneté de l'interviewé au sein de l'entreprise Evolution de sa carrière	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis quelle année vous travaillez au sein de l'entreprise ? Comment avez-vous été recruté ? • Pourriez-vous me décrire l'évolution de votre carrière au sein de cette entreprise ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est votre lien avec la famille (propriétaire), comment a-t-il évolué depuis le recrutement, jusqu'à nos jours ?
<i>Centrage : Orienter l'interviewé vers le thème de la thèse : Création de valeur dans l'entreprise familiale</i>		
Perception du processus de création de valeur au sein de l'entreprise familiale	<ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, qu'est ce qui caractériserait la création de valeur au sein de cette entreprise familiale ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles seraient selon vous les spécificités de la création de valeur de cette entreprise familiale à travers les deux générations ?

Thèmes	Questions posées	Questions de rappel en cas de besoins
<u>Approfondissement</u>		
Dimension Structurelle	<ul style="list-style-type: none"> • Comment qualifierez-vous vos échanges avec les membres de l'entreprise ? (avec le fondateur ? (Fréquence, lieu, moment, formel/informel ?), avec le successeur ?) • Est-ce que ces habitudes d'échange et de communication ont évolué ces dernières années ? (suite à l'entrée du successeur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les échanges que vous avez avec le fondateur en ce qui concerne le travail ont-ils lieu uniquement dans les circonstances professionnelles (lieu, moment) ou en dehors du cadre professionnel aussi ? (<i>caractéristiques des échanges : formels/informels, présence et participation aux réunions par les membres de l'entreprise</i>). • Comment est-ce que l'information est diffusée au sein de l'entreprise (entre fondateur et membres, entre les membres de l'entreprise ; est ce qu'elle suit un chemin hiérarchique, ou non ?). <i>Déceler la centralité du fondateur et la connectivité du réseau</i>
Dimension Relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Pourriez-vous me décrire l'ambiance relationnelle à l'intérieur l'entreprise ? • Qu'en est-il de l'ambiance relationnelle à l'extérieur de l'entreprise ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre perception de la confiance qui existe entre les membres de l'entreprise ? (entre vous et le fondateur, entre le fondateur et les membres de l'entreprise, entre les membres de l'entreprise et le successeur) • Est-ce que cette entreprise familiale a développé une certaine réputation ? Laquelle ? • Est-ce que cette réputation influence votre comportement ainsi que celui des autres membres de l'entreprise ? • Y a-t-il une différence depuis l'arrivée du successeur ?

Thèmes	Questions posées	Questions de rappel en cas de besoins
Dimension Cognitive	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous semble relier les membres de cette entreprise familiale? • Avez-vous l'impression que le successeur adhère à la vision partagée au sein de cette entreprise? 	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous l'impression que cette vision est fortement partagée par tous les membres de l'entreprise. (par le successeur ?) • Est-ce que cette vision a été instaurée de manière unilatérale par le fondateur ou plutôt développée avec les différents membres de l'entreprise ? • Est-ce que le successeur adhère au mode de fonctionnement établi au sein de l'entreprise, à vos habitudes d'échange (au travail, et en dehors du travail) ?
Echange et combinaison des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre appréciation du niveau d'échange des connaissances au sein de l'entreprise ? (entre dirigeants propriétaires et membres de l'entreprise ; entre membres de l'entreprise en général) • Avez-vous l'impression que ce processus d'échange a évolué depuis que vous êtes entré au sein de l'entreprise ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que ces échanges sont liés à l'interdépendance de vos fonctions, ou est ce qu'ils sont aléatoires ? • Quels sont les membres avec qui vous échangez le plus de connaissances et d'informations ? • Est-ce que vos échanges sont formels ? ou plutôt informels ? • Est-ce que vos échanges vous ont permis de développer de nouvelles idées, de nouveaux procédés ou produits, (citer des exemples)
Création de Valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Comment qualifieriez-vous le niveau de développement de l'activité ces dernières années (nouveaux produits, expansion géographique...)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouveaux produits, diversification, expansion géographique (sur les dernières cinq années, et depuis l'entrée du successeur).
<u>Synthèse</u>		
Existence d'un lien entre les spécificités du capital social et le processus d'échange et de combinaison des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous l'impression que les caractéristiques des liens existant entre les différents membres de cette entreprise familiale ont influencé le processus de création de valeur de cette entreprise? 	<ul style="list-style-type: none"> • Leur présenter le modèle général et voir leur réaction

A1.2 GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE FONDATEUR DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Thèmes	Questions posées	Questions de rappel en cas de besoins
<u>Ouverture</u> : Généralités et initiation		
Fondation de l'entreprise familiale, et étapes majeures marquant son évolution	<ul style="list-style-type: none"> • Quelques mois ou une année après le passage de votre fils, comment qualifiez-vous ce passage au sein de l'entreprise ? • Estimez-vous que c'est une étape marquante pour votre entreprise ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que le passage de votre fils constitue pour vous une étape ultime de la vie de votre entreprise ?
<u>Centrage</u> : Orienter l'interviewé vers le thème de la thèse : Création de valeur dans l'entreprise familiale		
Perception du processus de création de valeur au sein de l'entreprise familiale	<ul style="list-style-type: none"> • Estimez-vous que ce passage a influencé la création de valeur de l'entreprise? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles seraient selon vous les évolutions ayant marqué la création de valeur de cette entreprise familiale au cours ou suite à son passage ?
<u>Approfondissement</u>		
Dimension Structurale	<ul style="list-style-type: none"> • Comment qualifiez-vous vos échanges avec les membres de l'entreprise ? (avec les membres de l'entreprise ? (Fréquence, lieu, moment, formel/informel ?), avec le successeur ?) • Est-ce que ces habitudes d'échange et de communication ont évolué ces dernières années ? (suite à l'entrée du successeur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les échanges que vous avez avec les membres de l'entreprise en ce qui concerne le travail ont-ils lieu uniquement dans les circonstances professionnelles (lieu, moment) ou en dehors du cadre professionnel aussi ? (<i>caractéristiques des échanges : formels/informels, présence et participation aux réunions par les membres de l'entreprise</i>). • Comment est-ce que l'information est diffusée au sein de l'entreprise (entre fondateur et membres, entre les membres de l'entreprise ; est ce qu'elle suit un chemin hiérarchique, ou non ?). <i>Décoder la centralité du fondateur et la connectivité du réseau</i>

Thèmes	Questions posées	Questions de rappel en cas de besoins
Dimension Relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Pourriez-vous me décrire l'ambiance relationnelle à l'intérieur l'entreprise ? • Estimez-vous qu'elle a évolué suite à l'entrée/au passage de votre fils ? • Qu'en est-il de l'ambiance relationnelle à l'extérieur de l'entreprise ? A-t-elle évolué de manière similaire ou autrement? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre perception de la confiance qui existe entre les membres de l'entreprise ? (entre vous et les membres de l'entreprise, entre les membres de l'entreprise et le successeur ?) • Est-ce que votre entreprise familiale a développé une certaine réputation ? Laquelle ? • Est-ce que cette réputation influence votre comportement ainsi que celui des autres membres de l'entreprise ? • Y a-t-il une différence depuis l'arrivée du successeur ?
Dimension Cognitive	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous semble relier les membres de cette entreprise familiale? • Avez-vous l'impression que votre fils adhère à la vision partagée au sein de cette entreprise? • Estimez-vous qu'il y a eu une évolution au niveau de la vision ou de l'esprit suite à l'entrée de votre fils? 	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous l'impression que cette vision est fortement partagée par tous les membres de l'entreprise. (par le successeur ?) • Est-ce que cette vision a évolué de manière unilatérale, ou a-t-elle été soutenue et développée avec les différents membres de l'entreprise ? • Est-ce que votre fils adhère au mode de fonctionnement établi au sein de l'entreprise, à vos habitudes d'échange (au travail, et en dehors du travail) ? • Est-ce que ce mode de fonctionnement a évolué suite au passage de votre fils?
Echange et combinaison des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre appréciation du niveau d'échange des connaissances au sein de l'entreprise ? (entre dirigeants propriétaires et membres de l'entreprise ; entre membres de l'entreprise en général) • Avez-vous l'impression que ce processus d'échange a évolué suite à l'entrée/au passage de votre fils? 	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que ces échanges ont évolué après le passage de votre fils? • Est-ce que ces échanges sont liés à l'interdépendance de vos fonctions, ou est ce qu'ils sont aléatoires ? • Quels sont les membres avec qui vous échangez le plus de connaissances et d'informations ? • Est-ce que vos échanges sont formels ? ou plutôt informels ? • Est-ce que vos échanges vous ont permis de développer de nouvelles idées, de nouveaux procédés ou produits, (citer des exemples)

Thèmes	Questions posées	Questions de rappel en cas de besoins
Création de Valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Comment qualifieriez-vous le niveau de développement de l'activité ces dernières années (nouveaux produits, expansion géographique...)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouveaux produits, diversification, expansion géographique (sur les dernières cinq années, et depuis l'entrée du successeur).
<u>Synthèse</u>		
Existence d'un lien entre les spécificités du capital social et le processus d'échange et de combinaison des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous l'impression que les caractéristiques des liens existant entre les différents membres de cette entreprise familiale ont évolué suite au passage de votre fils? • Estimez-vous que cette évolution a influencé le processus de création de valeur en conséquence ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Leur présenter le modèle général et voir leur réaction

A1.3 GUIDE D'ENTRETIEN À EFFECTUER AVEC UN FILS SUCCESSEUR DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Thèmes	Questions posées	Questions de rappel en cas de besoins
<u>Ouverture</u> : Généralités et initiation		
Fréquentation de l'entreprise familiale	<ul style="list-style-type: none"> • Depuis quel âge fréquentez-vous votre entreprise familiale ? Depuis quelle année, êtes-vous effectivement entré comme manager au sein de l'entreprise ? • Quelles seraient selon vous les grandes étapes d'évolution de l'entreprise ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, est-ce que votre entrée constitue une étape ultime de la vie de votre entreprise familiale ?
<u>Centrage</u> : Orienter l'interviewé vers le thème de la thèse : Création de valeur dans l'entreprise familiale		
Perception du processus de création de valeur au sein de l'entreprise familiale	<ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, qu'est ce qui caractériserait la création de valeur au sein de cette entreprise familiale ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles seraient selon vous les spécificités de la création de valeur de cette entreprise familiale à travers les deux générations ?
<u>Approfondissement</u>		
Dimension Structurelle	<ul style="list-style-type: none"> • Comment qualifiez-vous vos échanges avec les membres de l'entreprise ? (avec les membres de l'entreprise ? (Fréquence, lieu, moment, formel/informel ?), avec le fondateur?) • Est-ce que ces habitudes d'échange et de communication ont évolué ces dernières années ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les échanges que vous avez avec les membres de l'entreprise en ce qui concerne le travail ont-ils lieu uniquement dans les circonstances professionnelles (lieu, moment) ou en dehors du cadre professionnel aussi ? (<i>caractéristiques des échanges : formels/informels, présence et participation aux réunions par les membres de l'entreprise</i>). • Comment est-ce que l'information est diffusée au sein de l'entreprise (entre fondateur et membres, entre les membres de l'entreprise ; est ce qu'elle suit un chemin hiérarchique, ou non ?). <i>Décoder la centralité du fondateur et la connectivité du réseau</i>

Thèmes	Questions posées	Questions de rappel en cas de besoins
Dimension Relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Pourriez-vous me décrire l'ambiance relationnelle à l'intérieur l'entreprise ? • Qu'en est-il de l'ambiance relationnelle à l'extérieur de l'entreprise ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre perception de la confiance qui existe entre les membres de l'entreprise ? (entre vous et les membres de l'entreprise, entre les membres de l'entreprise et le fondateur ?) • Est-ce que votre entreprise familiale a développé une certaine réputation ? Laquelle ? • Est-ce que cette réputation influence votre comportement ainsi que celui des autres membres de l'entreprise ? • Y a-t-il une différence depuis l'arrivée du successeur ?
Dimension Cognitive	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui vous semble relier les membres de cette entreprise familiale? • Avez-vous l'impression que les membres de cette entreprise partagent la vision du fondateur ? • Est-ce que vous adhérez à cette vision ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous l'impression que cette vision est fortement partagée par tous les membres de l'entreprise. (par le successeur ?) • Est-ce que cette vision a été instaurée de manière unilatérale, ou plutôt développée avec les différents membres de l'entreprise ? • Est-ce que vous adhérez au mode de fonctionnement établi au sein de l'entreprise, aux habitudes d'échange (au travail, et en dehors du travail) ?
Echange et combinaison des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre appréciation du niveau d'échange des connaissances au sein de l'entreprise ? (entre dirigeants propriétaires et membres de l'entreprise ; entre membres de l'entreprise en général) • Avez-vous l'impression que ce processus d'échange a évolué depuis que vous êtes entré au sein de l'entreprise ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que ces échanges sont liés à l'interdépendance de vos fonctions, ou est ce qu'ils sont aléatoires ? • Quels sont les membres avec qui vous échangez le plus de connaissances et d'informations ? • Est-ce que vos échanges sont formels ? ou plutôt informels ? • Est-ce que vos échanges vous ont permis de développer de nouvelles idées, de nouveaux procédés ou produits, (citer des exemples)

Thèmes	Questions posées	Questions de rappel en cas de besoins
Création de Valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Comment qualifieriez-vous le niveau de développement de l'activité ces dernières années (nouveaux produits, expansion géographique...)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouveaux produits, diversification, expansion géographique (sur les dernières cinq années, et depuis l'entrée du successeur).
<u>Synthèse</u>		
Existence d'un lien entre les spécificités du capital social et le processus d'échange et de combinaison des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous l'impression que les caractéristiques des liens existant entre les différents membres de cette entreprise familiale ont influencé le processus de création de valeur de cette entreprise ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Leur présenter le modèle général et voir leur réaction

ANNEXE 2 : STRUCTURE THÉMATIQUE AYANT ORIENTÉ LE DÉCOUPAGE ET LA CATÉGORISATION DES SEGMENTS DE TEXTE

Dimension structurelle
Centralité
Proximité entre employés et successeur (<i>Connectivité</i>)
Rôle d'intermédiation joué par le successeur
Evolution de l'organigramme (<i>configuration du réseau</i>)
Dimension relationnelle
Confiance
Normes et Sanctions (règles de discipline en particulier)
Dimension cognitive
Codes et langages partagés
Vision Partagée
Conditions d'échange et combinaison des ressources
Création de Valeur
Développement de nouveaux produits
Innovation organisationnelle
Nouveaux choix stratégiques

ANNEXE 3 : THÈMES AYANT ÉMERGÉ DES MATÉRIAUX EMPIRIQUES

La lecture des matériaux recueillis nous a invités à considérer les thèmes présentés dans le tableau suivant :

Conditions d'échange et combinaison des ressources
Accès aux parties
Droits d'accès, d'utilisation et de mobilisation des ressources (<i>Appropriabilité</i>)
Motivation
Dimension cognitive
Nouvelle vision chez le successeur

Autres thèmes non liées aux dimensions du modèle de recherche

Relation Père-Fils (conflits éventuels)
Longévité des employés de l'EF
Soutien de l'EF aux employés
Observations, incidents, liés aux circonstances de la révolution

ANNEXE 4 : VERBATIM

Etant donné le souci d'allègement de la rédaction des travaux, et le souci du respect de la fiabilité d'une recherche qualitative, nous présentons dans cet annexe des extraits des entretiens ; affirmant différentes évolutions au niveau du modèle conceptuel.

Les extraits présentés ici, visent la corroboration des extraits présentés dans l'analyse de chaque cas. Toutefois, l'ensemble des extraits présentés dans cet annexe, ainsi que les extraits présentés dans l'analyse intra-cas et inter-cas ne constituent pas l'exhaustivité du verbatim recueilli.

CAS N°1 : EF OPÉRANT DANS LE SECTEUR DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION

Dimension observée	Interviewé	Moment de l'interview	Verbatim	Evolution relevée
Dimension structurelle	L'employé	I1	« (...) en fait la communication est facile, pour demander quelque chose, c'est facile de demander telle chose, alors qu'avant, il y avait une certaine distance ou une certaine barrière, c'est à dire qu'on ne pouvait pas tout dire... ».	Développement de la connectivité
Dimension relationnelle	Le fondateur	I2	« On a fait une réunion de motivation pour les employés (...) on leur a donné (leur récompense suivant le système de motivation) et ils en sont convaincus, et ça, ça a été sa proposition... »	Nouvelle motivation chez les employés
Conditions d'échange et de combinaison des ressources	Le successeur	I3	« (...) avant, ils travaillaient et c'est tout, il n'y avait aucune... aucune statistique qui sortait pour eux, les statistiques étaient quelque chose de confidentiel au niveau de la société et ils n'y savaient rien (...) donc les statistiques permettent de savoir, ce que nous sommes en train de faire, avec qui nous travaillons, qu'est-ce que nous produisons et vendons, (...) Ils ignoraient beaucoup de choses en fait... »	Droit de l'accès à l'information → Appropriabilité

Dimension observée	Interviewé	Moment de l'interview	Verbatim	Evolution relevée
Conditions d'échange et de combinaison des ressources	Le successeur	I2	« il y a quelqu'un (...) au niveau de l'approvisionnement, il envoie un e-mail relatif à ce qu'on va importer, ce que nous avons, ce que nous avons en cours, ce que nous avons au niveau de la douane, il y a un « conteneur » dans lequel je peux charger encore pour 500 m2, que voulez-vous que je vous emmène? Tout ça, il n'y était pas avant, ils n'étaient mis au courant que lorsque la marchandise était réceptionnée (...) là, ce sont éventuellement les points où ils sentent le changement. »	Droit de l'accès à l'information et de participer à l'information → Appropriabilité
Conditions d'échange et de combinaison des ressources	L'employé	I2	«Oui, bien sûr, [l'information] passe parce qu'il y a des réunions, on fait des rapports, (...), tous les commerciaux, nous nous réunissons, on voit ce que nous avons atteint, ce que nous n'avons pas fait, quels sont les objectifs à atteindre (...) donc tout ça sont de nouvelles études que [le successeur] travaille dessus. »	Amélioration de la coordination et de la circulation de l'information → Amélioration de l'accès aux parties et de l'appropriabilité
Conditions d'échange et de combinaison des ressources	Le successeur	I3	« (...) les lundis, nous avons toujours des réunions de production, nous allons au bureau de la production ; pour voir ce qu'il y a, ce qu'il n'y a pas, telle chose est urgente, est ce qu'on peut faire passer ceci avant (...) parce qu'il y a un programme qui est passé sur 2 ou 3 mois, qui n'existait pas du tout avant... » Remarque : cet extrait est fourni de manière moins étendu au niveau de l'analyse intra-cas.	Amélioration de la coordination et de la circulation de l'information → Amélioration de l'accès aux parties Les employés ont désormais le droit d'accéder à l'information et d'y participer → Appropriabilité

Dimension observée	Interviewé	Moment de l'interview	Verbatim	Evolution relevée
Conditions d'échange et de combinaison des ressources	Le successeur	I3	« (...) ensuite c'est les BlackBerry, pratiquement tous les membres de l'équipe ont des BlackBerry, les e-mails leur parviennent à temps, dès qu'il y a des réclamations ou quoi que ce soit, on est tous informé, (...) Tous les PV des réunions nous parviennent, le rapport du programme de production nous parvient par e-mail... »	Appropriabilité

CAS N°2 : EF OPÉRANT DANS LE DOMAINE DE LA PRESSE

Dimension observée	Interviewé	Moment de l'interview	Verbatim	Evolution relevée
Dimension structurelle	La mère	I 2	« Les bonnes choses qu'il a apportées, c'est une meilleure organisation, une meilleure répartition des tâches, une meilleure description déjà des fonctions... »	Nouvelle configuration structurelle
Dimension relationnelle	Le successeur	I 1	« (...) c'est une histoire très compliquée parce que, si vous voulez tout savoir, [ce parent] qui était directeur financier est parti, et c'était catastrophique... »	Rétablissement de la confiance entre les membres de la famille et les employés, suite au départ du parent qui était responsable financier.
Dimension relationnelle (Confiance)	Le fondateur	I 3	« On travaille avec l'intelligence, en bonne intelligence, en confiance, parce que sinon, ça ne peut pas tenir. »	Rétablissement du niveau de confiance au niveau de cette entreprise.
Dimension relationnelle (Normes et sanctions)	L'employé	I 1	« Puisqu'on était habitué à des choses traditionnelles dirigées par [le fondateur] qui ordonne dans toutes les choses (...) disons bien qu'il y a un peu de décadence (...) et [celui] qui s'habitue à un peu de décadence aura du mal à s'habituer [à la discipline] »	Instauration de nouvelles normes de disciplines par le successeur

Dimension observée	Interviewé	Moment de l'interview	Verbatim	Evolution relevée
Dimension relationnelle (Normes et sanctions)	L'employé	I3	« Il y a eu le pointage, et nous l'avons accepté et nous nous sommes adaptés à ça. (...) nous l'appliquons encore, nous faisons le pointage le matin. »	Instauration de nouvelles normes de disciplines par le successeur
Dimension relationnelle (Normes et sanctions), et dimension cognitive (codes et langages partagés)	Le successeur	I 1	« (...) [ce que] j'ai reproché à mon père c'est qu'au lieu de punir, (...) il crie, je trouve que ça ne sert à rien. » « (...) par contre moi ma manière de faire, je lui fais remplir un questionnaire... »	Instauration de nouvelles règles de disciplines (normes) et de nouvelles sanctions. Evolution du langage du fondateur vers un nouveau langage.
Dimension cognitive (Vision)	Le successeur	I1	« C'est certainement important de développer, (...) mon objectif caché (...) [c'est] transformer le capital..., mon père a construit quelque chose, mais ce qu'il a construit aujourd'hui tourne essentiellement autour de sa personne, et moi je vais transformer ce capital sympathique en capital économique ; en actif, il ne dépendra pas de lui dans 10 ans. On a encore besoin de lui pour des années mais il faut avoir une feuille de route pour transformer ce capital sympathie... »	Emergence d'une nouvelle vision chez le successeur.
Dimension cognitive (Vision)	Le fondateur	I1	« J'estime que ce qu'il fait est nécessaire, ne serait-ce que pour garantir la pérennité de l'entreprise, (...) on va travailler, un peu pour la pérennité de l'entreprise, et il le fait, moi je l'aide, et ça ne sera pas facile. »	Emergence d'une nouvelle vision chez le successeur
Dimension cognitive (Vision)	Le fondateur	I1	« Il a des idées là, de très bonnes idées, une certaine manière de faire qui ne correspond pas forcément à la mienne, je n'en avais pas pour ainsi. »	Emergence d'une nouvelle vision chez le successeur

Dimension observée	Interviewé	Moment de l'interview	Verbatim	Evolution relevée
Dimension cognitive (Vision)	Le fondateur	I 2	« Il s'est projeté un peu dans l'avenir, dans le mesure où c'est vrai que pour lui, la presse écrite, le support écrit a encore de beaux restes, mais à lui seul, ça ne suffit pas, il fallait un journal en ligne. »	Emergence d'une nouvelle vision chez le successeur
Dimension cognitive (codes et langages partagés)	Le successeur	I 1	Bon je le comprends parce qu'ils le rendent nerveux parfois, par contre moi ma manière de faire (...) je lui fait remplir un questionnaire, (...) je lui dit écoute : « Je ne te dis pas que je vais essayer de te virer avec ça, je te fais ça parce que j'ai envie de te garder mais maintenant c'est un nouveau contrat que vous vivrez avec moi, je ne t'es pas crié, je ne t'es pas hurlé, rien, (...) tu remplis [le questionnaire]. »	Nouveau langage du successeur
Dimension cognitive (codes et langages partagés)	Le successeur	I 2	« En fait, quand je suis entré, c'était très normal que deux journalistes se chamaillent, allant jusqu'à soit tu le vires, soit que tu me vires, (...) tu as affaire à ça... » (...) Actuellement, ils ont tenu un peu les rails. »	Nouveau langage du successeur
Conditions d'échange et de combinaison des ressources	L'employé	I 2	« (...) Imen ou Skander ou moi-même [sommés] en mesure de savoir si nous avons un bon de commande ou pas. (...) Avant, je pouvais par exemple dire que c'était disponible, alors que Imène l'a déjà vendue ou Abir, ou Haifa, (...) alors que désormais nous avons un logiciel avec lequel nous travaillons et nous savons ce qui est disponible et l'information est désormais claire. »	Amélioration de l'accès entre les parties et de l'accès à l'information.
Conditions d'échange et de combinaison des ressources	Le fondateur	I 2	« L'information est plus fluide, et puis, chacun sait à quoi s'en tenir. »	Amélioration de l'accès à l'information
Conditions d'échange et de combinaison des ressources	La mère	I 2	« c'est pour ça que j'y suis allée en fait, c'était pour continuer (...) d'établir un lien, entre toutes les parties (...), pour essayer de m'assurer que tout le monde soit informé de tout ce qui se passe... »	Amélioration de l'accès entre les parties.

Dimension observée	Interviewé	Moment de l'interview	Verbatim	Evolution relevée
Création de valeur	La mère	I 3	<i>« les bonnes choses qu'il a apportées, c'est une meilleure organisation, une meilleure répartition des tâches, une meilleure description, déjà, des fonctions, et bien sûr le fait de créer le site, ce sont là ses apports principaux. »</i>	Innovation-produit, innovation organisationnelle ; découlant de nouveaux choix stratégiques.

CAS N°3 : EF OPÉRANT DANS LE DOMAINE DES TOMATES EN CONSERVES

Dimension observée	Interviewé	Moment de l'interview	Verbatim	Evolution relevée
Dimension structurelle	Le fondateur	I 1	<i>« Je vous donne exemple, on a commencé l'activité de la salade grillée (...) Bon l'année précédente, je suis intervenu dans cette activité, mais cette année pas du tout. »</i>	Déplacement de la centralité en faveur du successeur
Dimension structurelle	Le fondateur	I 1	<i>«Je sens parfois qu'il y a des choses qu'ils ne me transmettent pas. »</i>	Déplacement de la centralité en faveur du successeur
Dimension structurelle	Le fondateur	I 1	<i>« [Il est] plus proche [des ouvriers], et il s'est intégré avec eux ; il s'attable pour manger avec eux... »</i>	Développement de la connectivité entre le successeur et les ouvriers
Dimension structurelle	Le fondateur	I 1	<i>« (...) chacun d'entre eux « On a parlé avec [mon fils] », des fournisseurs ou des commerçants et les ouvriers « On a parlé avec [mon fils] », c'est à dire qu'ils m'ont fait "zaper" l'information. »</i>	Développement de la connectivité entre le successeur et les ouvriers
Dimension structurelle	Le successeur	I2	<i>« Oui, ils sentent que je suis plus proche d'eux, parce que je suis avec eux à l'intérieur de l'usine, ce n'est pas comme mon père ; il n'y va pas, il n'entre pas à l'usine, il ne parle pas avec eux, en ce qui me concerne, ils me racontent tout. »</i>	Développement de la connectivité entre le successeur et les ouvriers

Dimension observée	Interviewé	Moment de l'interview	Verbatim	Evolution relevée
Dimension structurelle	Le fondateur	I 2	« [Mon fils] est impliqué au milieu des ouvriers (...) actuellement, je suis de nouveau plus disponible que lui, mais c'est lui qui..., c'est un bosseur, un grand bosseur, pas juste comme ça...(..) il gère, il se débrouille, il fait des choses de lui-même, il vend, il achète... ».	Centralité établie du successeur.
Dimension structurelle	Le fondateur	I 2	« [mon fils] continue à suivre le travail, il a des petits détails que je n'ai pas, des informations sur l'atelier (...) il y a toujours des informations qui sont chez [mon fils] et qui ne me parviennent pas... »	Centralité établie du successeur.
Dimension structurelle	L'employé	I 2	« (...) quand quelqu'un souhaite dire quelque chose, il peut la dire, ce n'est pas comme avec le patron, parce que le patron, on restait jusqu'à un mois sans le voir, il ne monte pas à l'usine, il n'était pas aussi proche. »	Développement de la connectivité avec les employés
Dimension structurelle	Le successeur	I 2	«Oui, ils sentent que je suis plus proche d'eux, parce que je suis avec eux à l'intérieur de l'usine, ce n'est pas comme mon père ; il n'y va pas, il n'entre pas à l'usine, il ne parle pas avec eux, en ce qui me concerne, ils me racontent tout. »	Développement de la connectivité avec les employés
Dimension structurelle	Le successeur	I 2	« Il y a des choses que je fais et que lui n'est même pas au courant. »	Centralité établie du successeur.
Dimension relationnelle	Le successeur	I 2	« (...) on fonctionne sur la base de la confiance, avec tout le monde, on se base sur la confiance. »	Niveau de confiance élevé
Conditions d'échange et de combinaison des ressources	L'employé	I3	« (...) la coordination avec les ouvriers, avec [le fondateur], je ne pouvais pas le faire, alors qu'avec [le successeur]... »	Accès aux parties Accès à l'information

Dimension observée	Interviewé	Moment de l'interview	Verbatim	Evolution relevée
Conditions d'échange et de combinaison des ressources	L'employé	I3	« Avec [le fils], il y a davantage de suivi, il y a davantage de coordination en ce qui concerne les ouvriers. »	Amélioration de l'accès aux parties Amélioration de l'accès à l'information
Création de valeur	L'employé	I1	« (...) les deux existent ; amélioration des produits et ajout de nouveaux produits ; par exemple la salade grillée, on ne la produisait pas avant, ça fait deux ans qu'on a commencé à la produire. On souhaite ajouter d'autres gammes, telle que la confiture... »	Innovation-produit
Création de valeur	Le successeur	I3	« (...) pourquoi travailler deux mois uniquement, parce qu'on peut produire pas mal de choses, pas les 12 mois, mais on pourrait travailler huit à neuf mois durant l'année, on peut ajouter les conserves par exemple, la confiture de coing ... ».	Innovation-produit

CAS N°4 : EF OPÉRANT DANS LE DOMAINE DES EMBALLAGES EN BOIS

Dimension observée	Interviewé	Moment de l'interview	Verbatim	Evolution relevée
Dimension structurelle	Le successeur	I1	« (...) ils ont besoin de mon [père], concernant l'argent ou autre chose, et puisqu'il vient la fin du mois, donc ils me parlent au cours du mois, puis ils lui parlent. »	Rôle d'intermédiaire joué par le successeur
Dimension structurelle	Le successeur	I1	« Avec mon père, ils avaient certaines réserves sur l'information parce qu'il était difficile, ils ne pouvaient pas parler de tout avec lui. »	Développement de la connectivité du successeur
Dimension relationnelle	Le fondateur	I1	« il y a un climat de confiance, c'est-à-dire, au niveau de l'entreprise, ce que j'ai voulu passer par rapport aux ouvriers, c'est premièrement la parole... »	Niveau élevé de confiance
Dimension relationnelle	L'employé	I2	« Bien sûr, le travail n'avance pas autrement, [qu'avec la confiance et la parole], personnellement, s'il n'y a pas de confiance entre nous, je n'y reste pas, avec tous les ouvriers, (...) S'il n'y a pas de confiance, s'il n'y a pas de confiance entre moi et les ouvriers, si les ouvriers n'ont pas confiance en moi, (...) en [le successeur] et pareillement, [le successeur] a confiance en moi, s'il n'y a pas de confiance, il n'y a plus de travail... »	Niveau élevé de confiance
Dimension relationnelle	Le successeur	I3	avant, ils n'étaient pas liés par quoi que ce soit, c'était celui qui s'occupait de l'entretien pouvait travailler sur le tracteur ou je ne sais quoi... Voilà, alors que désormais, c'est devenu bien délimité... »	Nouvelles normes
Dimension relationnelle	Le successeur	I2	« (...) ce n'est pas pareil, on n'a pas la même manière. En ce qui me concerne, parfois, le matin, quand je trouve que le travail n'avance pas comme il faut et qu'ils ne sont pas sérieux, je leur dis : « vous rentrez chez vous, il n'y aura pas de travail aujourd'hui. »	Nouveau langage du successeur