



**HAL**  
open science

# La succession dans les entreprises familiales : le rôle des compétences sociales du successeur

Hedi Yezza

► **To cite this version:**

Hedi Yezza. La succession dans les entreprises familiales : le rôle des compétences sociales du successeur. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2019. Français. NNT : 2019PA01E047 . tel-03651238

**HAL Id: tel-03651238**

**<https://theses.hal.science/tel-03651238>**

Submitted on 25 Apr 2022

**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.

UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE  
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559  
Equipe de Recherche GREGOR - EA 2474

**La succession dans les entreprises  
familiales : Le rôle des compétences  
sociales du successeur**

THESE  
présentée et soutenue publiquement le **08 juillet 2019**  
en vue de l'obtention du  
**DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION**  
par

**Hedi YEZZA**

JURY

Directeur de recherche : **Monsieur Didier CHABAUD**  
Professeur, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Rapporteuses : **Madame Céline BARREDY**  
Professeur, Université de Lorraine

**Madame Miruna RADU LEFEBVRE**  
Professeur, Audencia Business School

Suffragants : **Monsieur Jérôme CABY**  
Professeur, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

**Monsieur Léo-Paul DANA**  
Professeur, Auckland University of Technology,  
New Zealand

« L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs »

*Je dédie cette thèse à mes chers parents  
pour le soutien et l'amour qu'ils m'apportent  
depuis toujours...*

*A mes adorables sœurs, le meilleur don de la Vie*

## *Résumé*

### **La succession dans les entreprises familiales : Le rôle des compétences sociales du successeur**

**Résumé :** Ce travail doctoral s'intéresse à la problématique de la succession dans les entreprises familiales. La thèse sur travaux est présentée sous la forme de trois articles interreliés. Elle mobilise une méthodologie de recherche quantitative et qualitative. Une première étude a été menée auprès de 77 entreprises familiales ayant connu au moins un épisode de succession qui vise à dupliquer l'analyse des compétences sociales dans le contexte de la succession familiale. Cette étude a été prolongée par une deuxième enquête confirmatoire conduite auprès de 105 entreprises familiales, pour tester l'effet des compétences sociales sur la performance post-succession. L'introduction du « *socioemotional wealth* » nous a permis de prendre en considération la dimension non-économique de la performance. Les résultats montrent que les compétences sociales ont un impact sur la performance post-succession, mais qu'il convient d'être attentif à la diversité de leurs dimensions. Par exemple, l'auto-promotion - une dimension des compétences sociales - a un effet négatif sur la performance économique et non économique. Enfin, cette thèse vise à comprendre la dynamique de processus de succession en prenant en considération les événements observés sur un axe temporel de 4 ans. L'étude qualitative (6 études de cas) nous a permis de questionner les modèles linéaires, et de s'interroger à la fois sur les possibles ruptures et réaménagements dans ce processus. La discussion des résultats, nous a aidé à explorer la portée des phases de succession et la nécessité d'insister sur la diversité des trajectoires successorales.

**Mots-clés :** *entreprises familiales, successeur, compétences sociales, capital social, processus de succession.*

## *Abstract*

### **Succession in family firms: The role of successors' social skills**

***Abstract:*** This thesis focuses on the problematic of succession in family firms. The thesis based on publications is presented in the form of three interrelated articles. We mobilize both quantitative and qualitative research methodology. A first study was conducted on 77 family businesses that had experienced at least one episode of succession that aims to duplicate the analysis of social skills in the context of family succession. This study was extended by a second confirmatory survey of 105 family businesses, to test the effect of social skills post-succession performance. The Introduction the concept of "socioemotional wealth" allowed us to take into consideration the non-economic dimension of performance. The results show that social skills have an impact on post-succession performance, but that attention needs to be paid to the diversity of their dimensions. For example, self-promotion - a dimension of social skills - has a negative effect on economic and non-economic performance. Finally, this thesis aims to understand the dynamics nature of the succession process by taking into account the events observed over a 4-year time axis. The qualitative study (6 case studies) allowed us to question the linear models, and to question both the possible ruptures and reorganization in this process. The discussion of the results helped us to explore the scope of succession phases and the need to emphasize the diversity of successional trajectories.

***Keywords:*** *family firms, successor, social skills, social capital, succession process.*



## *Remerciements*

Je souhaite, par ces quelques lignes, exprimer mes remerciements et ma reconnaissance à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de cette thèse. Cette aventure n'aurait pu s'achever sans l'aide de plusieurs personnes (la liste n'est pas exhaustive).

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, Monsieur le Professeur *Didier Chabaud*, de m'avoir accordé sa confiance en acceptant de diriger mes recherches. L'autonomie qu'il m'a laissée, sa disponibilité et son expertise m'ont permis de mener cette thèse à son terme. Son exigence m'a aidé à progresser dans l'élaboration de mes travaux de recherche. Tout au long de cette aventure, il m'a soutenu surtout pendant les moments difficiles et a cru en moi jusqu'au bout. Qu'il trouve dans ce travail l'expression de ma profonde et sincère reconnaissance. Cette thèse n'aurait pas vu le jour sans son aide.

Je souhaiterais adresser mes remerciements les plus sincères à Mesdames et Messieurs les professeurs *Céline BARREDY*, *Jérôme CABY*, *Léo-Paul DANA* et enfin *Miruna RADU LEFEBVRE*, qui me font l'immense honneur d'examiner mon travail doctoral et de participer à ce jury de thèse. Ma gratitude s'adresse particulièrement à mesdames les rapporteuses pour les conseils et suggestions qu'elles m'ont prodigués pendant la pré-soutenance.

Je tiens aussi à remercier tous les membres de notre équipe de recherche « *GREGOR* » - et tout particulièrement Madame la Professeure *Géraldine SCMIDT* - et la chaire « *ETI entrepreneuriat Territoire innovation* » à l'IAE de Paris pour leur soutien. Je remercie également les membres du service recherche de l'IAE de Paris et en particulier *Paula* et *Christophe* pour leur disponibilité et pour m'avoir aidé dans les procédures administratives.

Je remercie Monsieur le Professeur *Jean Pierre Helfer*, doyen du corps professoral à EDC Paris Business School qui m'a fait confiance et m'a offert l'opportunité de découvrir le métier.

Mes remerciements s'adressent aussi à mes amis Adnane, Hela et mes collègues à EDC Paris Business School qui m'ont soutenu pendant les deux dernières années de la thèse, particulièrement, Alya, Mohamed, Jihene, Waleed, Rachid et, dernier mais non le moindre, Zied.

Je voudrais adresser mes remerciements à tous mes cousins, mon beau-frère, mes amis et tous les membres de la famille Yezza, Mani et Ayed pour leur soutien.



Last but not least ! Je n'oublie pas le soutien indéfectible et sans limite de mes adorables sœurs Amira et Ameni qui ont fait preuve d'empathie et de solidarité.

Je vous aime.

Avec tout mon respect, mon amour éternel (*Words are not enough to describe my feelings for them*), je dédie cette thèse à mes chers parents (Salem et Naima) qui ont vécu avec moi le stress et la pression tout au long de cette thèse.  
Que ce travail soit pour eux une raison de plus pour être fiers de tout ce qu'ils ont fait !

## *Liste des articles de la thèse*

- **Article 1 (chapitre 1):** Yezza, H. and Chabaud, D. (*Forthcoming*) ‘Impact of successors’ social skills in family firms’, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. X, No. Y, pp.xxx–xxx. [CNRS cat. 4, FNEGE cat. 4, HCERES cat. C,].
- Des versions antérieures ont été présentées dans : XXVème conférence de l’Association internationale de management stratégique (AIMS) : Le rôle des compétences sociales du successeur dans la réussite de la succession au sein des entreprises familiales (avec D. Chabaud), Hammamet, Tunisie [30 mai - 1er juin 2016], 39th Annual Conference of the Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE): Succession in family firms: the role of the successor's social skills (avec D. Chabaud), Paris, France [27 – 28 Octobre 2016].*
- **Article 2 (chapitre 2):** Yezza, H. et Chabaud, D. La performance post-succession : le rôle des compétences sociales du successeur, *Revue FCS* (évaluation en cours).
- Des versions antérieures ont été présentées dans : Entrepreneurship past, present & future Symposium: Succession in family firms: Do social skills matter? (Avec D. Chabaud), organisée sous l’égide de AEI, AIREPME, ECSB par Paris School of Business, Paris, France [10 – 12 Mai 2017], 10ème Congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat et de l’Innovation (AEI): Les compétences sociales du successeur jouent-elles un rôle dans la réussite de la succession familiale ? (Avec D. Chabaud), Sénégal, Dakar [6 – 8 Décembre 2017] et enfin 32ème Research in entrepreneurship and small business (RENT): Performance post-succession: the role of successor's social skills (avec D. Chabaud), Spain, Toledo [14 – 16 November 2018].*
- **Article 3 (chapitre 3):** Yezza, H. et Chabaud, D. The succession process in family businesses: A long, quiet river? *Revue : Journal family business strategy* (Revision).
- Des versions antérieures ont été présentées dans : 10ème Congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat et de l’Innovation (AEI) : le déroulement du processus de succession familiale : une modélisation non linéaire (avec D. Chabaud), Sénégal, Dakar [6 – 8 Décembre 2017], 4th International Family Business Research Forum : The succession process in family businesses: A long, quiet river? (avec D. Chabaud), France, Monaco [4 - 5 Avril 2019] (Best Paper Award).*

## *Autres travaux liés à la thèse*

Cette thèse s'appuie également sur d'autres travaux (en cours d'évaluation) réalisés par le chercheur.

- **Article 1:** Yezza, H. et Chabaud, D. *Tu quoque mi fili ! Comment faire accepter la régénération stratégique au sein de l'entreprise familiale ?*", *Revue entreprendre et innover* (évaluation en cours).
  
- **Article 2 :** Yezza, H. et Chabaud, D. Exploring the mediation role of social skills in family firms: the impact of social capital. *Des versions antérieures ont été présentées dans : 11ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI) : L'impact du capital social sur la succession familiale : l'effet de médiation des compétences sociales ?* (Avec D. CHABAUD), Montpellier, France [3 – 5 Juin 2019], *15<sup>th</sup> Eiasm workshop on family management research: Exploring the mediation role of social skills in family firms: the impact of social capital* (Avec D. CHABAUD), Nantes, France [23 – 25 Mai 2019].



## *Sommaire*

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTE DES ARTICLES DE LA THÈSE .....</b>	<b>9</b>
<b>AUTRES TRAVAUX DE LA THÈSE .....</b>	<b>10</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>14</b>
ENJEUX ET INTERETS DU SUJET.....	16
LA PARTICULARITE DU CONTEXTE ETUDIE .....	27
CADRE THEORIQUE .....	38
QUESTION DE RECHERCHE DE LA THESE.....	39
POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUE .....	40
PLAN ET STRUCTURE DE LA THESE .....	50
<b>CHAPITRE 1: Impact of successors' social skills in family firms.....</b>	<b>54</b>
RÉSUMÉ .....	56
ABSTRACT .....	57
1. INTRODUCTION .....	58
2. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES.....	59
3. METHOD .....	65
4. RESULTS.....	71
5. DISCUSSION .....	71
5. CONCLUSION.....	76
<b>CHAPITRE 2 : La performance post-succession : le rôle des compétences sociales du successeur.....</b>	<b>86</b>
RÉSUMÉ .....	88
1. INTRODUCTION .....	89
2. CADRE CONCEPTUEL.....	90
3. METHODES.....	97
4. RESULTATS.....	100
5. DISCUSSION.....	103
6. CONCLUSION.....	108

<b>CHAPITRE 3 : The succession process in family businesses: A long, quiet river?.....</b>	<b>119</b>
RÉSUMÉ .....	121
ABSTRACT.....	122
1. INTRODUCTION .....	123
2. THEORETICAL BACKGROUND.....	125
3. METHOD .....	129
4. RESULTS .....	135
5. DISCUSSION.....	144
6. CONCLUSION.....	147
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>157</b>
CONTRIBUTIONS THEORIQUES.....	162
CONTRIBUTIONS MANAGERIALES .....	164
LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES.....	165
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>168</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>184</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>231</b>

# *Introduction générale*

## ***Introduction***

La recherche sur l'entreprise familiale (désormais EF) attire de plus en plus l'intérêt des chercheurs en raison de sa place prépondérante dans le tissu économique mondial (IFERA, 2003 ; Holt et al., 2018). L'EF est définie comme une organisation dont la gestion et la propriété sont contrôlées par une coalition familiale, ayant l'intention de transmettre la direction d'une manière durable entre les générations de la famille (Chua et al., 1999). L'essence de l'EF est ancrée dans cette réflexion de succession familiale. En effet, la particularité de ces structures réside dans l'implication de la famille dans l'entreprise. Cette implication peut soit limiter les connaissances disponibles puisqu'il s'agit d'un réseau familial fermé ou restreint (Daspit et al., 2016) soit créer des ressources et des capacités uniques connues sous le concept de *familiness* (Habbershon et Williams, 1999 ; Habbershon et al., 2003).

Les entreprises familiales constituent aujourd'hui la colonne vertébrale de l'économie nationale des pays industrialisés et des pays émergents. Les statistiques illustrent l'étendue des EF<sup>1</sup> : elles représentent le tiers de toutes les entreprises du monde, génèrent environ 70 à 90% du PIB annuel et créent de 50 à 80% des emplois dans la majorité des pays du monde. Le champ du *Family business* suscite donc un fort intérêt dans la communauté académique, ainsi qu'en témoigne le développement de revues multiples<sup>2</sup>. En effet, depuis le travail précurseur de Christensen (1953), la recherche sur la succession familiale a déjà donné lieu à une littérature abondante. La succession demeure l'un des sujets les plus étudiés dans le champ du *Family business* (Arrègle et Mari, 2010 ; Bah et al., 2017 ; Daspit et al., 2016 ; De Massis et al., 2008 ; Missonier et Gundolf, 2017 ; Gersick, 2015 ; Steier et al., 2015). Au niveau international Nordqvist et al. (2013) ont identifié 117 articles sur la succession entre 1974 et 2010. Dans une recherche récente, Daspit et al. (2016) recensent 191 articles sur cette même thématique. Néanmoins, la recherche francophone demeure encore peu développée avec seulement 21 articles publiés sur la succession sur un total de 79 articles portant sur les EF entre 2000 et 2015 (Missonier et Gundolf, 2017). La transmission familiale constitue sans doute l'étape la plus importante pour assurer la survie et la longévité de ce type d'organisation (Daspit et al., 2016 ; Handler, 1994 ; Le Breton-Miller et al., 2004). Ce constat est sans doute lié à l'événement critique que représente la succession dans l'entreprise familiale (Ahrens et al., 2019) puisque seules 30% d'entre elles survivent au passage de la première génération, et 10% parviennent à

---

<sup>1</sup> Family Firm Institute 2017. *Global Data Points*. Site internet consulté le 02 janvier 2019 : <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>

<sup>2</sup> Si la *Family Business Review* a été créée dès 1988, le *Journal of Family Business Strategy* (Elsevier) a lui été créé en 2010, et le *Journal of family Business Management* (Emerald) en 2011



la troisième génération (Bégin et al., 2014 ; Ward, 1987). Les statistiques montrent ainsi la vulnérabilité de ces entreprises aux transferts générationnels.

La problématique de la succession préoccupe encore la communauté académique et les praticiens en raison de la multiplicité des intérêts que représente ce sujet. Il convient alors de présenter dans la prochaine section les intérêts pratiques, théoriques et méthodologiques de notre recherche.

## **1. Enjeux et intérêts du sujet**

La problématique de la succession familiale alimente, depuis déjà de longues années, les débats des professionnels, la sphère politique et académique. Mais, paradoxalement, si le thème interpelle de longue date, il demeure d'actualité. C'est ce que nous proposons de montrer, en précisant les enjeux pratiques et les intérêts théoriques du sujet.

### **1.1 Les enjeux pratiques**

Si un rapide rappel sur l'importance des EF dans le monde permet de comprendre l'intérêt croissant pour celles-ci, nous montrerons en quoi le sujet de la succession est important et d'actualité, de façon générale, mais aussi dans le contexte spécifique que nous étudions : celui de la Tunisie.

#### ***1.1.1 L'importance des entreprises familiales dans le monde***

La contribution économique des entreprises familiales justifie l'intérêt croissant qui a été adressé à ce type d'organisation depuis quelques décennies. En Europe, selon un rapport réalisé pour le compte de la commission européenne (Mandl, 2008, p. 39), près de 70 à 80 % des firmes sont des EF, elles contribuent à la hauteur de 40 à 50 % à l'emploi national et entre 20 à 70 % au PIB. En France, 85% des entreprises sont familiales, elles emploient plus de 42% de main d'œuvre et réalisent plus de 60% du PIB national. Quant aux Etats-Unis, les EF représentent 90% des entreprises. Le tableau, ci-dessous, illustre la domination des entreprises familiales dans l'activité économique de certains pays. Nous constatons à titre d'exemple, qu'en Grande Bretagne, ces entreprises contribuent à hauteur de 41% au PIB alors qu'en Suède, elles atteignent les 65%.

**Tableau 1 :** Contribution économique des EF dans certains pays

	USA	Espagne	France	UK	Suède	Pays bas	Allemagne
% des entreprises familiale	96%	85%	83%	65%	79%	74%	93%
Contribution au PIB	40%	65%	60%	41%	65%	54%	48%
Contribution à l'emploi	60%	42%	49%	31%	42%	31%	57%

*Source :* (Lindow, 2013, p.8)

Les statistiques varient selon les pays et des zones géographiques mais le poids économique des EF est loin d'être négligeable. Au Moyen-Orient et en Afrique subsaharienne, les EF représentent 95% du tissu économique (Gupta et al., 2010).

Il a fallu attendre les années 2000 pour que les praticiens et les politiciens prennent conscience de l'importance primordiale des EF, comme en témoigne le président de la commission européenne (*José Manuel Durão Barroso*) qui affirme que « *Les entreprises familiales sont depuis beaucoup trop longtemps les géants invisibles de l'économie européenne. Et pourtant, ancrées comme elles le sont dans le paysage de l'Europe, elles constituent nos partenaires naturels dans la construction de l'économie innovante et ouverte du XXIe siècle. Il est temps pour les entreprises familiales de s'affirmer et de réaliser leur vrai potentiel en Europe<sup>3</sup> !* » (Chabaud, 2013 ; p.61).

Depuis 1985, le nombre de consultants qui s'intéressent à l'entreprise familiale a explosé. *Family Firm Institute* (FFI) compte aujourd'hui 1 600 membres, dont 75% se présentant comme prestataires de services (Gersick, 2015).

### ***1.1.2 La succession des EF, un sujet crucial et d'actualité***

La succession est un thème de recherche dominant, en effet, ce n'est pas un hasard si la succession a été un des premiers thèmes traités par la littérature des consultants (Daspit et al., 2016 ; Gersick, 2015 ; Steier et al., 2015). La succession – moment de transfert générationnel du management et de la propriété – est cruciale pour les EF, et constitue en quelque sorte un « éternel retour » (Chabaud, 2013), un moment récurrent de la vie de ces entreprises. Or, les propriétaires de ces entreprises familiales ne s'y prennent pas à l'avance, se retrouvent généralement dans des moments de blocage et de doute pendant des périodes critiques de la transmission. Généralement, ils ont dû mal à prendre des décisions, font appel à des consultants pour les accompagner à concevoir un plan de succession adapté au contexte spécifique de

---

<sup>3</sup> Discours du 29 octobre 2007, GEEF Européen Meeting

l'entreprise et de la famille. Les consultants externes jouent aujourd'hui un rôle important dans le processus de succession (Salvato et Corbetta, 2013). Ils aident les successeurs à identifier leurs besoins pour leur en proposer des formations personnalisées. Les successeurs peuvent aussi bénéficier d'un accompagnement pendant la phase transitoire de la succession et aussi des conseils de la part des experts.

L'objectif ultime des fondateurs est de garantir la pérennité de l'EF mais également de garder la direction et le capital au sein de la famille afin d'éviter la dissension dans l'actionnariat familial (Caby et Hirigoyen, 2002). Les EF deviennent de plus en plus résilientes et orientées vers le long-terme (Arregle et Mari, 2010). Selon les mêmes auteurs, ceci est renforcé par la tendance actuelle des managers professionnels, qui s'intéressent plus au profit à court terme et à leur rémunération au détriment du projet entrepreneurial.

Le phénomène de la succession représente aujourd'hui sujet d'actualité puisqu'il coïncide avec une transition démographique de la population dans le monde. En effet, la grande majorité des *baby-boomers*<sup>4</sup> sont concernés par la transmission de leur entreprise (Le Breton-Miller et St-Cyr, 2011). Le vieillissement des dirigeants les pousse à réfléchir sérieusement à un plan de succession. Il est à noter que dans les prochaines années, un changement de propriété touche au moins 25% des entreprises dans le monde (Le Breton-Miller et St-Cyr, 2011). En Europe, un tiers des entrepreneurs se retire de la vie professionnelle dans dix ans (Commission européenne, 2006). Au Canada par exemple, l'échec de la succession remettra en jeu deux millions d'emplois (Le Breton-Miller et St-Cyr, 2011) alors qu'en France, près de 900 000 entreprises seraient susceptibles de changer de propriétaires et 300 000 emplois seraient ainsi en jeu chaque année (Chabaud, 2013). En Allemagne, 135 000 entreprises sont concernées par la succession entre 2014 et 2018 (Schlepphorst et Moog, 2014). Cela correspond à environ 27 000 successions d'entreprises par an (Kay et Suprinovic, 2013). Aux États-Unis, plus de 70% des entreprises familiales créées dans les dix dernières années ne sont plus en activité (Daspit et al., 2016). Ces statistiques montrent ainsi le caractère crucial de la succession dans le maintien de l'activité économique.

### ***1.1.3 La succession des EF tunisiennes : des enjeux de premier plan***

Sur une échelle nationale, l'engouement des entreprises familiales concerne aussi les pays émergents entre autres la Tunisie puisqu'elle recense 84% des entreprises qui sont familiales (Zaddem et Lakhdar, 2017). Selon l'étude menée en 2006 par l'association tunisienne des grandes écoles (ATUGE) : sur les 400 grandes entreprises tunisiennes, les entreprises familiales

---

<sup>4</sup> Les personnes nées entre 1946 et 1964.

sont omniprésentes, elles se rattachent d'ailleurs à 72% du tissu économique national et réalisent ainsi 39% du PIB. Selon un rapport publié en 2009 par *Fitch Ratings*, les pratiques de gouvernance d'entreprises tunisiennes « *manquent encore de maturité* » et particulièrement en matière de transmission familiale (Zaddem et Lakhdar, 2017). En Tunisie, 47% des chefs d'entreprises familiales n'ont jamais ou vaguement évoqué un plan de succession<sup>5</sup>. Ce constat confirme la nécessité de mener des recherches scientifiques solides afin de proposer des solutions tangibles pour les EF. L'échec successoral se traduit généralement par la disparition de l'entreprise et la perte d'emploi qui constituent un obstacle pour la croissance économique. La problématique de la succession dans les entreprises familiales préoccupe ainsi les praticiens et les pouvoirs publics vu l'enjeu économique et social qu'elle représente.

Décrire brièvement l'histoire de l'économie tunisienne permet à la fois d'expliquer l'importance de la problématique étudiée et de justifier l'engouement des praticiens et des dirigeants du pays pour cette thématique. L'économie tunisienne a évolué au fil du temps en fonction des changements politiques opérés par les différents gouvernements (Chouikha et Gobe, 2015). Quatre périodes phares résument ce changement historique :

- De l'indépendance (1956) à la fin des années soixante (1969) : la première phase est marquée par les résultats de la décolonisation et la détérioration de la relation entre la Tunisie et la France, considérée parmi les principaux partenaires stratégiques en termes d'importation et d'exportation. Cette phase se caractérise aussi par un environnement instable dû à la guerre opposant le pays voisin l'Algérie et la France. La seconde phase arrive à la suite de la mise en place d'un plan économique socialiste (économie planifiée) visant à développer fortement le secteur public, à stimuler la création des coopératives agricoles et à nationaliser les activités industrielles et agricoles possédées par des étrangers (principalement les colons français). Le mécontentement des agriculteurs, la pression sociale et la modeste croissance économique ont été les conséquences et les prémices de l'échec de la politique adoptée par le chef du gouvernement *Ahmed ben Salah*. Enfin, les organismes étrangers en charge des aides et subventions internationales estiment que l'expérience socialiste ne serait suivie que par un impact négatif sur l'initiative personnelle des entrepreneurs pour lancer des nouveaux projets. En effet, le développement de la bureaucratie accrue et la rigidité organisationnelle ont contribué indirectement à la décision d'abandon de cette expérience. Le gouvernement tunisien reconnaît alors l'échec de cette expérience socialiste qui a pris fin en 1969.

---

<sup>5</sup> Selon une étude récente conduite par le cabinet de conseil EY (Ernst & Young) en 2019.

- Un tournant libéral pendant les années soixante-dix (1970–1986) : Des changements profonds au niveau de la politique économique ont été opérés. En effet, la Tunisie a connu une révision radicale de son modèle économique adopté par l'Etat. La redynamisation de l'économie tunisienne est ainsi le résultat d'un ensemble de décisions économiques et politiques, à savoir : la promulgation de la loi de 1972 dont l'objectif principal est d'attirer les investisseurs étrangers (la Tunisie devient une destination attractive vu les conditions favorables au lancement de projets), la mise en place de structures d'accompagnement et d'aide à la création d'entreprises et finalement plusieurs avantages financiers et fiscaux ont été accordés aux entrepreneurs. A cette fin, plusieurs institutions ont vu le jour : Agence de la Promotion de l'Industrie (API), le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) et le Fonds de la Promotion et Décentralisation Industrielle (FOPRODI). Les pouvoirs publics soutiennent alors les porteurs de projets de divers secteurs d'activité : tourisme, agriculture, transport, enseignement et enfin les constructions immobilières. Le nouveau code d'investissement a facilité l'installation des investisseurs étrangers notamment dans le secteur du tourisme. En effet, ces derniers bénéficient désormais des mêmes avantages que les entrepreneurs locaux. Le PIB passe alors de 1.439 milliards USD en 1970 à 8.744 milliards USD en 1980<sup>6</sup>. L'activité touristique s'est progressivement améliorée, le taux d'occupation de lits par les touristes est alors passé de 56 000 lits en 1974 à 123 000 lits en 1991<sup>7</sup>.

Cette période a été marquée par la naissance des premières entreprises privées qui sont généralement des entreprises familiales. De plus, le nombre d'entreprise n'a pas cessé de se développer dans toutes les régions de la Tunisie.

- Restructuration économique de 1987 à 2011 : Le changement politique opéré à l'époque a été accompagné d'un changement du programme économique. L'ouverture économique, la décentralisation et la privatisation des structures deviennent la priorité des pouvoirs publics. Un programme d'ajustement structurel a été mis en place pour améliorer la compétitivité à l'échelle internationale. Cette nouvelle orientation s'intéresse tout d'abord à l'équilibre régional et ce, à travers la mise à niveau des régions peu développées et peu peuplées. L'adhésion aux conventions internationales : *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), les accords avec l'*Organisation Mondiale du Commerce* (OMC) et la signature des partenariats avec l'union européenne (notamment

---

<sup>6</sup> The world bank, [https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=TN&name\\_desc=false](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=TN&name_desc=false), consulté le 01/01/2019 à 13h30.

<sup>7</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Tourisme\\_en\\_Tunisie](https://fr.wikipedia.org/wiki/Tourisme_en_Tunisie), consulté le 01/01/2019 à 10h15.

en ce qui concerne les zones de libre échanges) engagent ainsi la Tunisie dans un processus d'ouverture aux marchés internationaux.

- Depuis 2011 : Economie post-révolution (révolution du printemps arabe) : Un déséquilibre économique et social est souligné entre plusieurs régions de la Tunisie depuis 1995. Cette inégalité régionale est expliquée par l'orientation des investissements publics et privés dans certaines villes aux dépens d'autres. Au-delà de ces facteurs sociaux et économiques (chômage, baisse du pouvoir d'achat, inégalité sociale, etc.), il faut rajouter la corruption et le népotisme. Un sentiment d'injustice et d'humiliation a ainsi engendré une série de manifestations dans des villes de l'intérieur du pays (décembre 2010). Ce mouvement s'est renforcé progressivement et s'est propagé dans les grandes villes. La contestation devient alors incontrôlable sur le plan sécuritaire, ce qui contraint le président à quitter le pays en pleine crise sociale. Une instabilité politique et économique règne alors en Tunisie suite à des changements récurrents de gouvernements ce qui engendre une atmosphère hostile pour les entreprises étrangères. En effet, 200 d'entre elles ont quitté la Tunisie<sup>8</sup> et près de 1868 entreprises entre 2011 et 2015<sup>9</sup> ont cessé leurs activités. Une baisse remarquable des recettes touristiques entre 2010 et 2016 estimée à près de 3522,5 MDT en 2010 et 113.1 MDT en 2016<sup>10</sup>. Le dinar tunisien, monnaie locale a connu une baisse en valeur par rapport au dollar américain, il est passé d'un taux estimé à 1.43 en 2010 à 2.90 en 2018<sup>11</sup>.

Ces quatre périodes caractérisent l'évolution de l'économie tunisienne depuis l'indépendance. L'objectif de la politique adoptée par l'état est de promouvoir le secteur privé par le biais de la création d'entreprise et la privatisation des entreprises publiques mais également d'assurer la pérennité des entreprises déjà existantes. Nous constatons que les fondateurs des entreprises (créées principalement dans les années soixante-dix et quatre-vingts) arrivent aujourd'hui à l'âge de la retraite, le passage du témoin à la nouvelle génération devient alors une question importante et d'actualité<sup>12</sup>. Ces entreprises deviennent ainsi des acteurs incontournables dans

---

<sup>8</sup> Selon *Noureddine Zekri*, directeur général de l'Agence tunisienne de promotion de l'investissement extérieur (FIPA), lors d'une conférence de presse, tenue, lundi 9 juillet 2012, à l'occasion de la présentation du rapport de la CNUCED sur les investissements dans le monde « *World Investment Report 2012* » <http://www.investir-en-tunisie.net/fr/index.php/2012/07/11/tunisie-200-entreprises-ont-quitte/>, consulté le 10/12/2018 à 12h.

<sup>9</sup> Selon les dernières statistiques publiées par l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII).

<sup>10</sup> Ministère du tourisme et de l'artisanat, <http://www.tourisme.gov.tn/realisations-et-perspectives/tourisme-en-chiffres/statistiques-2016.html>, consulté le 19/11/2018 à 10h.

<sup>11</sup> Historique de l'évolution de la valeur du dinar tunisien par rapport au dollar américain, site de la banque mondiale, consulté le 07/01/2019 à 15h50: [https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/PA.NUS.FCRF?end=2017&locations=TN&name\\_desc=true&start=1960&view=chart](https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/PA.NUS.FCRF?end=2017&locations=TN&name_desc=true&start=1960&view=chart)

<sup>12</sup> Il est important de souligner que 53% des membres de la prochaine génération des entreprises familiales ne comptent pas intégrer l'entreprise familiale (selon l'enquête de EY en 2019).

l'économie tunisienne dont il convient d'assurer la pérennité voire le développement (surtout avec la conjoncture économique actuelle du pays).

On comprend alors l'intérêt d'étudier précisément les enjeux de la succession dans le contexte tunisien. Nous mettons la lumière sur l'importance des compétences sociales pendant le processus de succession ainsi que leur impact sur la performance post-succession. La prise en compte de certaines caractéristiques sociodémographiques et des compétences sociales permet une meilleure préparation du plan de succession et permet d'éviter les préjugés liés au genre dans le choix du potentiel successeur. Cette étude revient également sur les différentes étapes de processus de succession en exposant les facteurs d'échec, notamment les conflits professionnels et familiaux au sein de l'entreprise.

## **1.2 Les intérêts théoriques**

La recherche sur les EF a connu un développement notable à partir 1980 (Arregle et Mari, 2010 ; Davis et Tagiuri, 1982 ; Ward, 1987). L'évolution et la diversité des thèmes étudiés (Allouche et Amann, 2000) montrent la jeunesse de ce domaine de recherche (Arregle et Mari, 2010). En revanche, le manque de cohérence théorique et d'analyses empiriques sont les principales faiblesses de la recherche sur les EF (Bird et al., 2002 ; Chrisman et al., 2003 ; Long et Chrisman, 2014). Certains auteurs soulignent une insuffisance scientifique pour développer un champ de recherche sur les EF (Arregle et Mari, 2010 ; Bird et al., 2002 ; Debicki et al., 2009). Ce qui explique d'ailleurs l'absence d'une théorie propre à l'entreprise familiale (Payne, 2018). Plus précisément la recherche sur la succession, qui demeure le sujet le plus étudié, est à ce jour insuffisante et athéorique (Daspit et al., 2016 ; Long et Chrisman, 2014). Les auteurs mobilisent des théories fragmentées pour expliquer les résultats d'échantillons idiosyncratiques. La littérature fournit des contributions significatives sans pour autant expliquer la cohérence du cadre théorique avec l'analyse empirique. La nature dynamique et évolutive du processus de succession est souvent négligée (Long et Chrisman, 2014). L'appel à un cadre théorique unificateur, capable d'absorber des résultats fragmentés, montre la nécessité de développer encore des travaux en matière de succession familiale (Arregle et Mari, 2010 ; Daspit et al., 2016 ; Long et Chrisman, 2014). Il est d'ailleurs nécessaire de compléter les recherches qualitatives par des analyses quantitatives rigoureuses pour améliorer la littérature existante (Debicki et al., 2009 ; Ahrens et al., 2019). Compte tenu des constats et lacunes théoriques présentés ci-dessus des questions sur la succession familiale se posent encore. Dans le cadre cette thèse, nous nous intéressons à deux thématiques qui seront abordées et traitées différemment.

### 1.2.1 *Les compétences sociales du successeur*

Les compétences sociales sont définies comme la capacité d'interagir efficacement avec les autres (Baron et Markman, 2003). Nous revenons plus en détail sur la définition de ce concept dans le premier chapitre de la thèse, mais il importe de saisir l'intérêt de ce concept pour l'analyse de la succession.

Les travaux sur les qualités et les compétences requises chez le successeur ont permis le développement d'un soubassement théorique important (Chrisman et al., 1998 ; Ibrahim et al., 2004 ; Sharma et Rao, 2000 ; Schleppehorst et Moog, 2014), en revanche les recherches quantitatives qui ont étudié directement l'impact du successeur sur la performance post-succession demeurent rares et insuffisantes (Ahrens et al., 2019).

La littérature sur les attributs des successeurs met l'accent sur l'intégrité et d'engagement du successeur dans l'EF (Chrisman et al., 1998). En effet, la volonté de prendre la relève est cruciale avant même le déclenchement du processus de succession (Barach et Gantisky, 1995 ; Chrisman et al., 1998; Sharma et al., 2001). Une étude récente montre que le choix d'un successeur familial (*family member attributes*) a un impact positif sur la performance post-succession (Ahrens et al., 2019), en revanche, l'absence des compétences et qualités liées au capital humain entraîne une baisse au niveau de la performance. Ce qui confirme les résultats des recherches antérieures qui soulignent l'impact négatif du népotisme et l'orientation du successeur vers les objectifs non-économique sur la performance post-succession (Bennedsen et al., 2007 ; Chang et Shim, 2015 ; Pérez-González, 2006 ; Wennberg et al, 2011). Ces résultats justifient la nécessité de prendre en compte certains critères (compétences et qualités) dans le choix du successeur potentiel.

Ci-dessous un aperçu récapitulatif des travaux sur les attributs attendus chez les successeurs.



**Tableau 2 :** Récapitulatif des travaux sur les compétences et les qualités du successeur

Auteurs	Méthode	Résultats	Contexte
Chrisman et al. (1998)	Etudes quantitative par le biais d'un questionnaire auprès de 485 entreprises familiales	Les auteurs ont regroupé les 30 attributs attendus chez le successeur 6 catégories : La relation personnelle avec le prédécesseur, la relation avec les membres de la famille, la position familiale, les compétences, les traits de personnalité et l'implication dans l'entreprise familiale. Les résultats montrent que : L'intégrité, l'engagement vers l'EF, le respect des employé, la capacité à prendre les décisions et les compétences interpersonnelles sont les principales qualités	Contexte canadien
Sharma et Rao (2000)	Etudes quantitative par le biais d'un questionnaire auprès de 43 entreprises familiales	Les auteurs ont fait une étude comparative en se basant sur les 30 attributs identifiés par Chrisman et al. (1998). Les résultats montrent que : L'intégrité, l'engagement vers l'EF, la capacité à prendre les décisions, la confiance en soi et la confiance des membres de la famille sont les principales qualités. En revanche, les compétences interpersonnelles figurent dans la 14 position.	Contexte indien
Ibrahim et al. (2004)	Etudes quantitative par le biais d'un questionnaire auprès de 42 chefs d'EF qui ont été invités à un séminaire animé par l'auteur puis ils ont été invités à répondre au questionnaire	Les auteurs ont regroupé les attributs attendus chez le successeur en 3 catégories : les qualités d'un leadership, les compétences en gestion et l'engagement et le respect. Les auteurs mettent l'accent sur la capacité de communiquer efficacement et la gestion des conflits	Contexte canadien
Motwani et al. (2006)	Etudes quantitative par le biais d'un questionnaire auprès de 368 entreprises familiales	En se basant sur les études de Chrisman et al. (1998) et Sharma et Rao (2000) les auteurs montrent que la capacité de prise de décision, l'engagement envers l'EF et les compétences interpersonnelles sont les trois principaux attributs du successeur.	Contexte américain
Schlepphorst et Moog (2014)	Etude qualitative par le biais de 106 entretiens avec 53 familles	Les auteurs font la distinction entre : <i>hard skills</i> (compétences techniques et expertise) et <i>soft skills</i> (les traits de personnalité, aux attitudes et au comportement tels que la motivation, la communication, etc. esprit d'équipe et confiance en soi). Ils soulignent que les <i>hard skills</i> sont nécessaires mais sont suffisantes et ils mettent l'accent sur l'importance des <i>soft skills</i>	Contexte allemand
Hatak and Roessl (2015)	Etude quantitative : auprès de 107 étudiants en management (dont un tiers sont des successeurs potentiels)	Les compétences relationnelles (capacité de communication, capacité de coopération, gestion des conflits, force de persuasion et empathie) jouent un rôle central dans le transfert de connaissances entre le prédécesseur et le successeur et créent un climat de confiance entre les acteurs.	Contexte autrichien

L'étude faite par Goldberg (1996) montre que la réussite de la succession dépend entre autres de la capacité du successeur à intégrer le réseau développé par son prédécesseur. Dans la même logique, Steier (2001) insiste sur la capacité du successeur à identifier les personnes clés dans l'environnement interne et externe de l'entreprise. Nous constatons également que les compétences interpersonnelles ont été identifiées comme une compétence importante dans plusieurs recherches (cf. tableau 2). Ces compétences interpersonnelles sont définies par la capacité d'un individu à communiquer efficacement avec les autres, comprendre leurs motivations et maintenir des relations de coopérations (Katz, 1955). On conçoit alors l'accent est mis sur la communication et l'interaction sociale<sup>13</sup> (De Massis et al., 2008 ; Schlepphorst et Moog, 2014 ; Michael-Tsabari et Weiss, 2015). Long et Chrisman (2014) appuient notre constat et regrettent l'absence d'analyse spécifique du rôle des compétences sociales (CS) du successeur sur la performance post-succession. Ce regret est en résonance avec des travaux qui montrent l'importance de ces compétences sociales dans le contexte de création d'entreprise (Baron et Markman, 2000 ; 2003 ; Baron et Tang, 2009 ; Lamine et al., 2014 ; Omrane, 2014 ; 2015). S'agissant de la succession familiale, seuls Hatak et Roessl (2015) ont, à notre connaissance, montré le rôle central des « compétences relationnelles » sur la confiance et le transfert des connaissances entre le prédécesseur et le successeur, en réalisant une étude expérimentale conduite auprès d'étudiants en management : prolonger cette ligne d'interrogation est alors pertinent.

### ***1.2.2 Le processus de succession***

Si la succession a suscité des analyses multiples, focalisées sur tel ou tel aspect de la succession, ou les caractéristiques du successeur, plusieurs travaux ont cherché à appréhender dans son ensemble le processus de succession, en identifiant des modèles multi phases qui s'intéressent à la dynamique globale des étapes ainsi qu'aux acteurs impliqués dans le processus (Bizri, 2016; Cadieux et al., 2002 ; Cadieux, 2007 ; Cadieux et Deschamps, 2011 ; Churchill et Hatten, 1987; Daspit et al., 2016 ; Le Breton-Miller et al., 2004). La description des étapes de succession fait souvent ressortir une vision « linéaire » de ce processus en considérant, d'une part, l'implication croissante du successeur<sup>14</sup> depuis une situation dans laquelle il intègre l'entreprise

---

<sup>13</sup> La recherche sur la succession familiale montre que la communication et l'interaction avec les autres représente un outil crucial pour comprendre les attentes des autres, l'absence de cette dernière peut mettre en péril évident le processus de succession (De Massis et al., 2008 ; Hatak et Roessl, 2015 ; Schlepphorst et Moog, 2014 ; Michael-Tsabari et Weiss, 2015).

<sup>14</sup> Il convient de souligner que, si nous parlons génériquement de successeur, nous adressons également le cas d'équipes successorale. La pratique permet en effet d'observer fréquemment des cas d'équipes de successeurs, la succession familiale étant réalisée par plusieurs membres d'une même fratrie (Cisneros et Deschamps, 2015 ;

familiale avec un pouvoir de décision faible ou nul, tandis que le prédécesseur suit une évolution symétrique : de l'omnipotence au désengagement. Cette vision linéaire du processus, qui a été maintes fois reprise par la suite (voir par exemple les travaux de Cadieux et Deschamps (2011) élaborés dans un contexte plus large), est particulièrement utile car elle guide les démarches de planification de la succession proposées par les cabinets de conseil lors de leurs interventions (études de KPMG et Ernst et Young, Cadieux et Brouard, 2009).

Cependant, la description processuelle qui est proposée rend-t-elle compte des dynamiques observées dans la réalité ? Litz (2008) a, ainsi, proposé une modélisation processuelle de l'interface entre la famille et l'entreprise en faisant ressortir la complexité des trajectoires. Il a souligné à quel point le destin de l'EF peut être divers : si rester dans la famille est souvent l'option préférée du dirigeant, bien d'autres scénarios sont possibles depuis la cession, jusqu'à de possibles allers et retours. L'entreprise familiale pouvant alors cesser d'être familiale, avant de le redevenir ultérieurement, ce qui conduit à mettre l'accent sur de multiples facteurs de contingence (Bégin et al., 2010). La nature de la relation entre les membres de la famille pendant le processus de succession semble être aussi une piste intéressante à creuser. Des événements d'ordre professionnels et familiaux seront ainsi pris en considération dans la description du processus. Des travaux récents soulignent que la succession est un moment délicat, source de conflits, voire de tensions entre les parties prenantes à la succession (prédécesseur et successeur) et, plus largement, au sein de la famille (Carr et Hmieleski, 2015 ; Frank et al., 2011 ; Caputo et al., 2016). Il serait alors intéressant de cerner plus précisément le déroulement de processus concrets, afin de voir dans quelle mesure une analyse approfondie des dynamiques de successions – et des conflits et tensions qui peuvent apparaître – conduit à questionner les modèles linéaires de succession, et à s'interroger à la fois sur les possibles ruptures, réaménagements dans le processus de succession. Les travaux sur les sources et conséquences des conflits dans les EF demeurent peu nombreux (Sorenson, 1999 ; Kellermanns et Eddleston, 2004 ; 2007). S'agissant de la succession, Davis and Harveston (2001) soulignent que l'implication d'une nouvelle génération dans l'EF risquent d'intensifier les conflits. Donc, il serait intéressant de creuser cette question puisque la gestion des conflits dans les EF est encore un sujet peu développé (Carr et Hmieleski, 2015 ; Caputo et al., 2018). Enfin, l'objectif est de développer des modèles adéquats dans un contexte culturel encore peu étudié comme la Tunisie, et voir dans quelle mesure la particularité de ce contexte peut jouer sur le processus de succession. Les recherches autour de la succession familiale sont généralement développées dans des pays occidentaux (continent américain, européen et asiatique). En revanche, ce sujet

---

Deschamps et al., 2014 ; Chalus-Sauvannet et al., 2016). Par contre, nous restreindrons notre analyse aux seuls cas de successions familiales. La reprise par un acteur externe ne fait pas l'objet de de cette thèse.

manque encore de maturité dans des économies émergentes en Afrique, qui sont souvent négligées dans le domaine de la recherche (Bah et al., 2017 ; Khavul et al., 2009 ; Gupta et al., 2008). Ce manque d'intérêt concerne spécifiquement les peuples méditerranéens (Crawford, 2002 ; Dana, 2006) notamment la Tunisie (Hammouda, 2018). Etudier les variations culturelles des EF dans les pays émergents (Gupta et Levenburg, 2010), en sortant la recherche de son ancrage anglo-saxon, permet de promouvoir le champ de recherche en *Family business*.

## **2 La particularité du contexte tunisien : un élément à intégrer**

La recherche sur les EF dans les économies émergentes est encore limitée par rapport à celle conduite dans les pays développés (Bruton et al., 2010 ; Dana, 2006 ; Khavul et al., 2009 ; Ramadani et al., 2015 ; Ramadani et al., 2017). Conscients de l'intérêt majeur que représente la diversité contextuelle, les auteurs font appel à des analyses conceptuelles et empiriques plus poussées pour faire progresser le dialogue et la recherche en *Family business* (Ge et al., 2018 ; Soleimanof et al., 2017 ; Wright et al., 2014).

La reconnaissance de l'hétérogénéité des EF et le contexte dans lequel ces dernières opèrent constitue aujourd'hui un sujet émergent (Gedajlovic et al., 2012 ; Wright et al., 2014). Le contexte économique, institutionnel et culturel peut influencer le comportement et la performance des entreprises familiales (Memili et al., 2016 ; Stough et al., 2015). Certains auteurs soulignent également l'intérêt de prendre en compte la culture et l'influence de la dimension familiale sur le comportement de l'EF (Gedajlovic et al., 2012 ; Sharma et Manikutty, 2005 ; Wright et al., 2014).

L'objectif de cette section est de montrer que les EF tunisiennes constituent un cas particulier différent des contextes classiques étudiés en *Family business*. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette spécificité contextuelle. Dans le cadre de cette thèse, nous proposons trois niveaux d'analyse, lesquels sont à explorer pour apporter un éclairage sur le contexte tunisien. Le premier est inspiré de la théorie institutionnelle (North, 1990 ; Scott, 1995) pour analyser le régime institutionnel et le cadre juridique de la succession en Tunisie. Le second réside dans la définition de la notion de la famille sur le plan social et anthropologique. Enfin, le troisième concerne les spécificités de la culture tunisienne.

### **2.1 Le cadre institutionnel et juridique de la succession/transmission**

Les travaux de Douglass North (1990 ; 1991 ; 1993 ; 1994 ; 2005 ; 2009) sur la théorie institutionnelle ont marqué la recherche en sciences de gestion que ce soit dans le champ de la

stratégie, de l'entrepreneuriat ou du management public (Chabaud et Sattin, 2018). En s'inspirant de la recherche en entrepreneuriat (Bruton et al., 2010 ; Fitz-Koch et al., 2018 ; Welter, 2011), des études récentes soulignent l'importance du contexte institutionnel et légal dans la recherche en *Family business* (Barrédy, 2016 ; Sharma et Chua, 2013 ; Wright et al., 2014 ; Zellweger et al., 2019). S'agissant la succession familiale, Carney et al. (2014) montrent que les lois de succession et le cadre juridique ont un impact sur la longévité et la survie des EF.

Le régime constitutionnel et juridique tunisien est fortement inspiré de la pratique française en matière de décrets et lois (Jaidane, 2002). Quelques aspects diffèrent du modèle français et notamment celui du régime successoral qui est principalement issu de la religion musulmane. En effet, les droits de succession dans l'Islam s'appuient sur plusieurs passages du Coran<sup>15</sup>. Les procédures de succession privilégient le genre masculin en appliquant la règle de la double part pour les hommes au détriment des femmes, c'est-à-dire que la fille hérite la moitié de la part du garçon : l'article 103 de *code du statut personnel* énonce ainsi que « *l'héritier du sexe masculin a une part double de celle attribuée à un héritier de sexe féminin* ». Cette mesure est discriminatoire à l'égard des femmes, mais il est important de rappeler qu'il existe une procédure de testament qui permet au propriétaire de partager l'héritage à parts égales entre ses enfants (hommes et femmes) avant son décès.

La question de l'héritage devient d'ailleurs un sujet d'actualité en Tunisie. Un projet de loi initié par la Commission des libertés individuelles et de l'égalité (*Colibe*) et soutenu le président de la république (fin 2018) s'apprête à être voté dans le parlement<sup>16</sup>. Cette initiative, pionnière dans le Monde arabe, renforce la place de la Tunisie comme l'un des pays les plus avancés sur les droits de la femme dans le Maghreb. Elle s'inscrit dans la lignée des positions prises en Tunisie depuis l'indépendance de 1956 en matière de droit des femmes : ainsi les mariages forcés et la polygamie ont-ils été alors interdits, tandis que le droit d'épouser un homme non musulman était introduit, ou et le droit du travail (garantit un salaire équitable et la représentativité des femmes dans les assemblées élues etc.), entre autres. Désormais, les femmes bénéficieront des mêmes droits que leurs homologues masculins en matière d'héritage. Cette réforme est une véritable avancée en matière d'égalité entre hommes et femmes.

Le cadre fiscal de la succession/transmission est extrêmement important pendant le passage de la propriété entre les générations. Un coût est généralement supporté par le successeur en

---

<sup>15</sup> Il est à souligné que l'article 1 de la constitution tunisienne reconnaît la place de l'islam comme religion de la Tunisie mais la loi islamique (la *charia*) n'est pas mentionnée comme source de droit.

<sup>16</sup> La loi a été approuvée par le Conseil des ministres le 23 novembre 2018.

fonction de la modalité de transmission adoptée par la famille. En Tunisie, les articles 12 à 19 de la loi de finances pour l'année 2007 prévoient des incitations en termes d'impôt sur le revenu, impôt sur les sociétés et en matière d'enregistrement de opérations de transmission d'entreprises. Les avantages fiscaux diffèrent selon les modalités de transmission et le statut juridique de l'entreprise :

La transmission à titre onéreux (la cession) : Les opérations de cession sont réalisées lorsque le fondateur atteint l'âge de la retraite ou bien dans une situation d'incapacité de gérer l'entreprise (maladie, accident etc.). Pour le cédant qui possède plus de 50% du capital, il bénéficiera d'une exonération au titre de la plus-value provenant de la cession. Pour le cessionnaire, il bénéficiera d'une déduction au titre de la plus-value qui sera ensuite déduite de l'impôt. En revanche, il est obligé de poursuivre l'activité pendant au moins trois ans de la date d'acquisition, sinon il paye la déduction d'impôt revalorisée par des pénalités de retard.

La transmission à titre gratuit (la donation) : Les opérations de donation peuvent être réalisées avant le décès du propriétaire. Ce type de transmission concerne les entreprises individuelles et les entreprises sociétaires. Commenant par les entreprises individuelles, les droits de mutation sont de 2.5% du capital pour le conjoint, ascendant ou descendant. Pour les frères et sœurs, le taux s'élève à 5% et pour les autres bénéficiaires 35%. La durée de paiement est 60 jours à compter de la date de transmission des biens. En cas de décès du propriétaire, le même taux sera appliqué avec un surcroit des abattements de la base imposable 5000 DT (soit environ 1520 euros) par enfant et ascendant à charge avec un maximum de 30 000 DT (soit environ 9100 euros). Concernant les entreprises sociétaires, les opérations de transmission sont réalisées par le biais des actions ou parts sociales. Les mêmes taux seront appliqués en rajoutant les droits d'enregistrement d'une valeur de 25 DT (7.35 euros).

Les entreprises concernées par ces avantages fiscaux sont les entreprises inscrites au régime réel de la fiscalité.

## **2.2 La notion de la famille en Tunisie**

La famille est définie comme « *l'ensemble des personnes unies par un lien de parenté ou d'alliance* »<sup>17</sup>. Bourdieu (1993 ; p. 32) propose une définition plus générale « *ensemble d'individus apparentés, liés entre eux soit par l'alliance (le mariage), soit par la filiation, soit, plus exceptionnellement, par l'adoption (parenté), et vivant sous un même toit (cohabitation)* ».

---

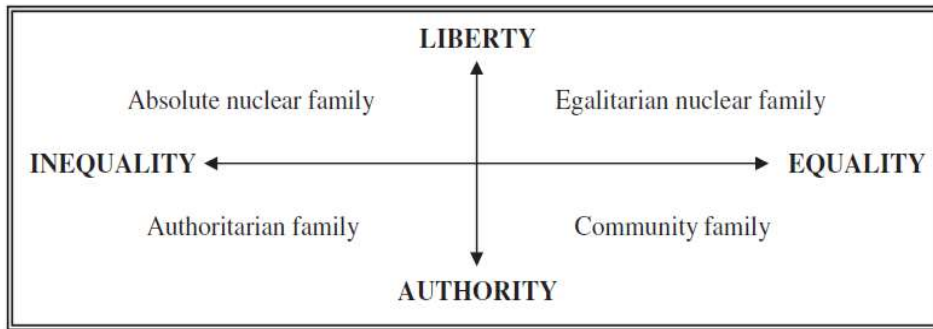
<sup>17</sup> Dictionnaire Larousse.

L'analyse du système familial et les liens qui régissent sa structure a attiré l'attention des sociologues et des anthropologues. Diverses approches ont été mobilisées pour appréhender la notion de la famille. Émile *Durkheim* (1858-1917) souligne le déclin du communisme familial suite à l'évolution du système familial par le passage de la solidarité ancrée sur la ressemblance à une solidarité ancrée sur le rôle (Hirigoyen et Villéger, 2018). La pensée durkheimienne favorise lien conjugal et/ou professionnel au détriment du lien familial dans son analyse. Claude Lévi-Strauss (1908 -2009) père fondateur du structuralisme étudie l'organisation sociale par le biais des liens de parenté. Le mariage et les relations de couple sont introduits dans l'analyse de Lévi-Strauss. Il défend l'idée de l'évolution des fonctions de la famille dans un environnement changeant. Lévi-Strauss souligne également l'importance de la dimension psychologique de l'enfant dans le processus de socialisation. Récemment, Maurice Godelier (1934) s'intéresse également au statut de la parenté et son évolution dans la famille contemporaine, tout en soulignant que la notion de famille n'est pas centrale dans toutes les sociétés.

Pour notre part, nous choisissons de nous situer dans la lignée des travaux conduits par Emmanuel Todd (1985 ; 2011). Ce dernier s'est inspiré du précurseur de la sociologie Frédéric Le Play (1806-1882) qui considère la famille comme le fondement de la société humaine. Son objectif est de comprendre le système familial et sa structure. L'approche structurale développée par Todd (1985 ; 2011) lui a permis de dégager trois types de famille (famille patriarcale, famille souche et famille instable). Ses analyses ont ainsi contribué à la compréhension de la structure familiale et son impact sur le processus décisionnel et le mode de gouvernance dans les EF (Sharma et Manikutty, 2005). La typologie proposée par Todd (1985) repose sur le comportement des membres de la famille. Il étudie cette dernière en se basant sur deux dimensions :

- L'autorité-liberté : est liée principalement à la position des enfants dans le groupe familial. Si les enfants sont encore considérés comme une partie intégrante du groupe familial, on parle dans ce cas de l'autorité. Si les enfants sont plutôt émancipés du groupe familial, on parle plutôt de la liberté.
- L'égalité-inégalité : si la propriété parentale est divisée à parts égales entre tous les frères et sœurs, une relation égalitaire est exprimée. Dans le cas d'un seul enfant est favorisé par rapport aux autres, la norme d'inégalité se renforce.

**Figure 1:** Typology of Family Structures adopted from Todd's (1985)



Source : Sharma et Manikutty, (2005; p.298)

L'approche de Todd (1985 ; 2011) nous a paru la plus adéquate avec l'objet de notre recherche pour plusieurs raisons. D'abord, la dimension autorité-liberté est fortement présente dans le processus de succession puisque le père et son descendant partagent le pouvoir. Le comportement des membres de la famille et la nature de la relation entre le père et ses enfants sont régulés par les normes et les valeurs commune du système familial. Ensuite, la dimension égalité-inégalité explique l'absence d'une règle commune au niveau l'héritage de la propriété. Chaque famille a ses propres orientations et préférences en termes de transfert de biens. Cette dimension représente un aspect très important dans la transmission familiale.

En se basant sur les deux dimensions présentées ci-dessus, Todd (1985) distingue 4 types de famille :

- *La famille nucléaire absolue* : la relation entre parents et enfants est de type libéral. Les enfants quittent la famille à l'âge de maturité ou/et après leur mariage. Ils sont indépendants de leurs parents. Dans ces familles, les enfants sont socialisés pour être indépendants et orientés vers la réussite. L'héritage de propriété parentale entre les frères est inégalitaire, il ne dépend d'aucune règle. Les parents sont complètement libres dans la répartition de l'héritage entre leurs enfants. Ces familles sont présentes : au Danemark, aux Pays-Bas, dans le sud de la Norvège, dans le nord-ouest de la France<sup>18</sup>, en Grande-Bretagne (Angleterre) et dans le monde anglo-saxon en général : États-Unis, Canada, Australie.
- *La famille nucléaire égalitaire* : est caractérisée par le refus de l'autorité. Les principes de ce type de famille reposent sur la liberté et l'indépendance. Contrairement à la famille nucléaire absolue, la propriété parentale est divisée à parts égales entre les enfants après le décès des parents. Ce type de famille est présent : au centre et au sud de l'Espagne,

<sup>18</sup> Nous signalons que le droit Français n'autorise pas l'exhérédation de certains héritiers (la réserve héréditaire : la loi du 23 juin 2006, au sein de l'article 912 du Code civil).



en Grèce, au nord-ouest de l'Italie, en France dans le bassin parisien, en Pologne, au centre du Portugal, en Roumanie, et dans toute l'Amérique latine.

- *La famille autoritaire (souche)* : se base essentiellement sur l'autorité suprême de la génération senior et l'inégalité entre les enfants. Dans ce genre de famille, un enfant est favorisé dans l'héritage de propriété par rapport aux autres, tandis que ses frères/sœurs sont censés établir des ménages indépendants et des moyens de subsistance. Ce type de famille est présent: Japon, Corée, en Allemagne, Alsace, Autriche, Belgique, Ouest de la Norvège, intérieur des Pays-Bas, Suède, Suisse, Tchéquie, dans une zone celtique: Ouest de la Bretagne, Nord de l'Écosse, Pays de Galles, Irlande.
- *La famille communautaire* : est caractérisée par les valeurs d'égalité et d'autorité. Le chef de la génération senior a l'autorité ultime. Les enfants vivent avec leurs parents dans des familles élargies et tous les membres de la prochaine génération sont traités de manière égale en termes de droits d'héritage. Les familles commentaires sont présentes : Chine, Vietnam, Russie, Inde du Nord, Cuba, Bulgarie, Bosnie-Herzégovine, Hongrie, Kosovo, Macédoine, Serbie.

En 2011, Emmanuel Todd confirme que les structures familiales ne sont pas statiques et peuvent évoluer au fil du temps. Dans ses travaux, il a étudié 15 pays arabes. La Tunisie n'a pas été abordée explicitement dans ses recherches, mais en se fondant sur les particularités de ce contexte et les définitions proposées ci-dessus, nous déduisons que : *la famille tunisienne est de type communautaire à caractère patriarcal se basant sur l'égalité entre les enfants* <sup>19</sup>.

Cette définition est la plus adéquate avec le contexte tunisien puisque tous les enfants ont le droit à l'héritage après le décès de leurs parents.

Todd (2011) qualifie les familles du monde arabe comme des familles communautaires endogames (la tendance du groupe familial à être enfermé sur lui-même avec un taux élevé de mariage entre les membres du même groupe, entourage, région et famille) Les mariages consanguins en Arabie Saoudite et la Jordanie s'élèvent à 35%. Des études portant sur la Tunisie en 1975 ont recensé un taux de 19,24% (Benmostefa, 2015). Des études plus récentes confirment cette tendance, ils ont même constaté qu'outre la proximité familiale, la proximité géographique (issu de la même ville ou/et région) et le milieu socio-économique joue un rôle important sur le choix du conjoint (Benmostefa, 2015 ; Zakaria, 1999 ; Mghirbi, 2002). Le milieu rural représente un terrain propice pour les mariages consanguins (Ben M'Rad et Chalbi,

---

<sup>19</sup> Nous inscrivons la définition proposée dans la continuité des travaux conduits par les collègues tunisiens (Mzid et Mezghani, 2010 ; Touzani et al., 2015). Des recherches récentes montrent que la culture arabe impose le respect des aînés dans la famille et soulignent et l'autorité du père (Fahed-Sreih, 2017 ; Sonfield et al., 2016).

2004 ; Benmostefa, 2015). Une stratégie adoptée par les familles pour garder la propriété des terres agricoles au sein de la même famille (Mghirbi, 2002).

Selon Todd (2011), la Tunisie et l’Egypte connaissent aujourd’hui une chute récente du taux de mariage endogame. Le contexte tunisien est particulièrement intéressant car c’est un pays en voie de modernisation et développement surtout sur l’aspect politique et social. Ceci peut être justifié par le taux d’alphabétisation des jeunes hommes qui s’élève à 96 % chez les jeunes hommes et à 92 % chez les jeunes femmes. Un indice de fécondité de 2,02 enfants par femme se rapprochant des pays occidentaux. L’émancipation de la femme date de l’indépendance de la Tunisie (1956). L’entrée en vigueur du « *code du statut personnel* <sup>20</sup> » a permis l’instauration de l’égalité entre l’homme et la femme dans de nombreux domaines, et notamment l’éducation et le travail. Ces conditions donnent à la femme tunisienne une place inédite dans la société par rapport à d’autres pays arabes. Les réalisations des femmes tunisiennes sont nombreuses et font l’objet d’une reconnaissance internationale, ainsi qu’en témoignent le prix de « *meilleure femme d'affaires du monde arabe* » en 2013, « *l’Oslo Business for Peace Award* » en 2014 et enfin le prix « *Nobel de la paix* » attribué en 2015 au quartet parrainant le dialogue national en Tunisie, et dont le président de l’union tunisienne de l’industrie, du commerce et de l’artisanat est une femme. Fahed-Sreih (2017) confirme cette position en soulignant que certains postes clés tels que juges, femmes politiques, responsables gouvernementaux sont occupés par des femmes. E. Todd (2011) revient également sur les signes de modernité et la naissance d’une démocratie après la révolution tunisienne en 2011.

Le cercle familial (élargi ou étroit) représente un refuge permanent et éternel pour les membres de la famille (Benmostefa, 2015). La relation entre les membres de famille est caractérisée par une forte cohésion et solidarité (Mzid et Mezghani, 2010). Les familles peuvent s’étendre sur la même zone géographique (ville, quartier) ce qui renforce encore plus leur proximité. Enfin, la famille tunisienne représente une structure communautaire se rapprochant de la famille nucléaire libérale occidentale. Compte tenu des particularités précitées, nous proposons la définition suivante :

***La famille tunisienne est de type communautaire (à caractère patriarcal) moderne vu la forte implication de la femme dans la société, à tendance endogame assurant l’égalité entre les enfants<sup>21</sup>.***

---

<sup>20</sup> C’est une série de lois progressistes tunisiennes, promulguées le 13 août 1956 puis entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1957, visant à instaurer l’égalité entre l’homme et la femme.

<sup>21</sup> La définition proposée ci-dessus s’appuie sur la définition proposée dans la thèse de doctorat de Benmostefa (2015).

Les spécificités de la structure familiale auront sans doute des conséquences sur le comportement des membres de famille dans l'EF :

La dimension patriarcale restreint la liberté des enfants dans le cadre social et professionnel. L'omnipotence du père au sein de l'EF peut limiter le pouvoir décisionnel du potentiel successeur, ce qui représente, un obstacle pour la régénération stratégique (Bégin et al., 2011) et une source de conflit entre le prédécesseur et le successeur (Frank et al., 2011 ; Caputo et al., 2016). La divergence cognitive s'accroît lorsque les membres de la nouvelle génération commencent à participer dans la gestion de l'entreprise familiale (Basco, 2013 ; Danes et al., 2008 ; Ensley et Pearson, 2005).

La forte implication des membres de la famille est expliquée par la dimension « égalité » qui préoccupe le prédécesseur<sup>22</sup> mais également sa motivation d'offrir un travail à tous les membres de la famille (Marchesnay et al., 2006 ; Mzid et Mezghani, 2012).

### **2.3 La culture en Tunisie**

La culture est définie comme « *The collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another* » (Hofstede, 2001, p. 9). Elle est également bâtie sur des interactions sociales dans un champ relationnel défini (Zghal, 2003). La culture peut être construite par l'ensemble des croyances, des aspirations, les histoires et les conceptions de soi (Zahra et al., 2004). La culture reflète généralement l'héritage ethnique de la famille (Pistrui et al., 2001). En revanche, elle évolue en fonction des valeurs des propriétaires, de leur histoire, leurs réalisations, les conditions de concurrence et la culture nationale (Corbetta et Montemerlo, 1999 ; Pistrui et al., 2000). Les facteurs politiques, idéologiques, sociologiques, expérientiels, économiques et psychologiques déterminent la culture (Pistrui et al., 2000).

La culture a été identifiée comme une dimension importante dans les EF (Heck, 2004). La recherche sur la culture en *family business* soulignent l'impact de la culture sur les décisions stratégiques des EF (Zahra et al., 2004), les décisions de désinvestissement (Sharma et Manikutty, 2005), le comportement des EF et leur performance (Gedajlovic et al., 2012 ; Wright et al., 2014 ; Welter, 2011 ; Zahra et Wright, 2011) mais aussi le processus de succession familial (Dalpiaz et al., 2014 ; Sharma et Rao, 2000 ; Zahra et al., 2004).

Il serait donc pertinent d'étudier les éléments clés de la culture pour comprendre la particularité du contexte tunisien. Les travaux de Zghal (1994, 2003) s'intéressent à certaines dimensions

---

<sup>22</sup> En Tunisie, les prédécesseurs sont attachés à la religion musulmane et certains passages du Coran qui insistent sur la justice et l'égalité entre les enfants.

culturelles, justifient la particularité organisationnelle des entreprises tunisiennes. Les principaux éléments qui en ressortent sont :

**Le flou :** l'entreprise tunisienne est caractérisée par l'absence des règles précises pour assurer le fonctionnement interne de l'organisation. Si, ces règles sont parfois présentes, elles seraient généralement ambiguës. Ceci conduit à des interprétations diverses et des à des responsabilités mal définies au sein de l'organisation. Les dirigeants ont du mal à formaliser les règles et définir clairement les rôles des collaborateurs. Ce paramètre culturel a été qualifié de « flou » par l'auteure, car il est fortement présent dans la vie sociale des individus : l'attachement à la tradition (le pardon et la clémence inspiré de la religion musulmane) et la volonté de modernité justifie cette ambiguïté.

**L'attachement à l'appartenance sociale :** l'absence des règles précises expliqué ci-dessus favorise l'attachement aux relations interpersonnelles et surtout l'appartenance sociales. Un phénomène de communautarisme (réseau de la même famille, d'une même région et/ou d'une même école etc.) se crée en se basant sur la solidarité et la confiance. Ceci est fortement présent dans le recrutement qui n'est pas basé essentiellement sur les compétences de l'individu mais plutôt sur le népotisme et le réseau social des candidats.

**Le paternalisme :** la relation paternaliste est appréhendée d'une manière positive dans le sens où le supérieur hiérarchique exprime un préjugé positif à l'égard des de ses subordonnés mais également la prise en charge des leurs intérêts professionnels et personnels. Enfin, une tendance à favoriser l'affectivité dans les relations sociales.

**L'égalité et la dignité :** Ce principe s'appuie sur la réflexion arabo-musulmane qui ne reconnaît aucune différence entre les individus. Ce principe d'égalité entre hommes est fondamental dans la société tunisienne. Zghal (2008) souligne la différence entre «  *vendre sa force de travail contre un salaire et vendre sa personne* » (p.26). Selon la même auteure, la dignité se réalise par une désaffectation du travail soumis à l'autorité d'autrui.

Les caractéristiques exposées ci-dessus montrent l'originalité de la configuration culturelle tunisienne. Dans les travaux de Hofstede et ses collègues (1980, 1984, 1988, 2001), la Tunisie ne fait pas partie des 50 pays étudiés. Nous étudions la culture tunisienne en nous basant sur les six dimensions éditées dans la nouvelle édition de l'ouvrage « *Cultures et Organizations* » par Hofstede (2011). Nous prenons appui sur les travaux de collègues tunisiens qui ont essayé d'appliquer la grille d'analyse de Hofstede (2011) pour analyser plus finement le cas tunisien :  
**La distance hiérarchique :** est définie par la relation entre les membres les moins puissants et les plus puissants d'une organisation (Sharma et Manikutty, 2005), elle est expliquée également par le degré d'acceptation qu'un pouvoir soit inégalement attribué (Hofstede, 2011). Le style paternaliste autocrate règne dans les entreprises tunisiennes (Boudabbous, 2005 ; Zghal,

1994), de sorte que le pouvoir soit centralisé avec une distance hiérarchique très élevée (Hammouda, 2018). Cette centralisation se traduit par une faible participation des subordonnés dans la prise de décisions (Smida et Latiri, 2004).

L'individualisme/le collectivisme : Cette dimension est liée au comportement des individus. La socialisation des enfants et le contexte familial entraîne des différences au niveau du comportement (Hofstede, 2001 ; 2011). D'après le même auteur, ceux qui grandissent dans des sociétés collectivistes auront intuitivement une réflexion orientée vers le groupe « nous », en revanche, ceux qui grandissent dans un environnement individualiste raisonnent plutôt comme un individu « je ». Les partisans d'une culture collectiviste sont engagés dans une loyauté inconditionnelle, tandis que l'excellence individuelle domine dans la culture individualiste (Hofstede, 2011 ; Sharma et Manikutty, 2005). En ce qui la concerne la Tunisie, l'entreprise est perçue comme un prolongement de la famille élargie (Boudabbous, 2005) ce qui confirme l'existence d'un collectivisme familial dans les entreprises avec une forme de solidarité entre les groupes (Smida et Latiri, 2004 ; Zghal, 1994). Cependant, un individualisme professionnel émerge (Ben Rejeb et al., 2006). Les membres de l'organisation sont de plus en plus vers la recherche de la réussite individuelle.

L'approche masculine/féminine : La Tunisie est l'un des pays les plus développés sur les droits de la femme. Les femmes ont les mêmes droits comme leurs homologues les hommes exception faite sur le droit à l'héritage (*cf.* cadre juridique de la succession). La société tunisienne est caractérisée par un équilibre entre les femmes et les hommes. En revanche, l'autorité d'une femme n'est pas encore acceptée mais elle est fortement soutenue par la loi (Smida et Latiri, 2004 ; Ben Rejeb et al., 2006). La société tunisienne est masculine avec une très forte implication féminine.

Le contrôle de l'incertitude : Il est défini par le niveau de tolérance des membres de l'organisation face à des situations incertaines et ambiguës (Hofstede, 2011). Il s'agit également de la capacité d'adaptation de l'organisation à des événements imprévus. A l'instar des pays arabo-musulmans, le contrôle de l'incertitude en Tunisie se retrouve face une ambiguïté liée principalement la religion (la croyance en un destin tracé). Une tendance à accepter plus facilement les faits et les événements tel qu'ils sont. Ce qui réduit le besoin de règles explicites, l'anxiété et le stress (Ben Rejeb et al., 2006)

L'orientation à long terme/court terme : fait à référence à l'orientation stratégique de l'entreprise dans le futur. Il s'agit d'un engagement dans des activités générant de la valeur sur le long-terme (Zahra et al., 2004). Les entreprises tunisiennes sont plutôt orientées vers le court terme et ont tendance à fonctionner en temps réel (Ben Rejeb et al., 2006 ; Boudabbous, 2005).

Indulgence / retenue : est définie par le degré et l'orientation de la société vers la satisfaction des désirs et besoins fondamentaux qui permettent de profiter de la vie (Hofstede, 2011). En Tunisie, l'égalité et la dignité règnent dans le tissu social. Ces deux valeurs sont accompagnées généralement par la solidarité et la volonté de rendre service aux autres (Ben Rejeb et al., 2006).

Les particularités culturelles devraient ainsi avoir des conséquences importantes sur le processus de succession familial. L'ambiguïté et l'absence des règles formelles clairement écrites (Zghal, 1994) conduit à une gestion relationnelle basée sur l'altruisme plutôt que la gestion rationnelle (Schulze et al., 2003). Ceci explique l'absence du plan de succession explicite dans les EF tunisiennes (Fattoum et Fayolle, 2008). La difficulté à contrôler l'incertitude et la tendance à accepter les événements tels qu'ils se présentent, justifie l'orientation court terme des dirigeants tunisiens. Le raisonnement à temps réel est en contradiction avec l'objectif ultime de l'EF celui de la survie et la longévité. L'émergence de l'individualisme professionnel dans le contexte tunisien (Ben Rejeb et al., 2006). Les comportements opportunistes servant à répondre à des besoins individuels (Combs et al., 2010) au détriment de l'intérêt de l'entreprise génèrent des conflits d'intérêts entre sphère professionnelle et familiale (Litz, 2008). Enfin, la centralisation du pouvoir peut créer des conflits le prédécesseur et le successeur. Ces particularités culturelles mettent en péril évident le processus de succession.

La culture et les pratiques de gestion sont inspirées des valeurs, les normes et les croyances d'une société. La religion influence également les spécificités culturelles d'un pays. L'analyse des six dimensions culturelles éditées par (Hofstede, 2011) permettent de dessiner un aperçu général de la particularité du contexte tunisien.

La culture organisationnelle tunisienne se caractérise par une solidarité fondée sur l'appartenance sociale (collectivisme familial), une longue distance hiérarchique (basée sur un style de management autocrate), un flou organisationnel qui s'oppose à la rigueur des règles et favorise l'informel, une moyenne tendance vers le contrôle de l'incertitude, idéalise le pardon et exalte l'égalité et la dignité avec une forte implication de la femme dans la société.

### **3 Cadre théorique de la thèse**

Les recherches antérieures ont considérablement contribué à développer une littérature abondante en Family business. En revanche, la question de la succession dans les EF souffre encore d'insuffisance théorique. Certains auteurs soulignent l'absence d'un cadre théorique unificateur et regrettent la mobilisation des théories fragmentées (Daspit et al., 2016 ; Long et

Chrisman, 2014). Dans le cadre de cette thèse, nous nous inspirés de plusieurs approches qui ont été mobilisées en *family business* et/ou en entrepreneuriat.

*L'approche par les traits de personnalité* : Les recherches en Family business suggèrent que les traits de personnalités de successeur sont les facteurs principaux de la réussite ou de l'échec de la reprise familiale (De Massis et al., 2008). Les qualités requises chez le successeur sont nombreuses ; une capacité à prendre les décisions et à en assumer les conséquences (Barach et al., 1988; Chrisman et al., 1998) ou encore sur une capacité à résoudre les problèmes et les conflits (Ibrahim et al., 2004). La volonté de prendre la relève et l'engagement envers l'EF sont tout autant nécessaires au successeur (Barach et Ganitsky, 1995 ; Chrisman et al., 1998 ; Handler et Kram, 1988 ; Le Breton-Miller et al., 2004 ; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2001 ; Venter et al., 2005). En revanche, il est difficile d'identifier toutes ces qualités chez une seule personne. L'approche par les traits de personnalité a considérablement contribué à faire avancer la recherche sur les entreprises familiales, par contre elle a été remise en question dans les années 90. En effet, les traits de personnalité ne sont pas le gage de l'échec ou de la réussite des entrepreneurs, Baron (1998) souligne l'insuffisance de cette approche à présenter des résultats robustes et propose une approche distincte orientée vers les facteurs et les processus cognitifs.

*L'approche comportementale (behavioriste)*: Gartner (1989) propose une nouvelle perspective orientée vers le comportement de l'entrepreneur et ses actions « *research on entrepreneur should focus on what the entrepreneur does and not who the entrepreneur is* » p.57. Les recherches suggèrent que les compétences expliquent la performance des entrepreneurs (Chandler et Jansen, 1992 ; Loué et Baronet, 2011). Cette approche a été mobilisée dans un contexte entrepreneurial (Baron et Markman, 2000 ; 2003 ; Baron et Tang, 2009 ; Lamine et al., 2014) mais également dans le cadre de la reprise familiale ; les compétences techniques (Cabrera-Suárez, 2005), compétences relationnelles et sociales (Hatak et Roessl, 2015 ; Yezza et Chabaud, à paraître).

Enfin, l'approche de l'échange social<sup>23</sup> nous semble pertinente puisqu'elle est considérée comme l'approche la plus adéquate pour comprendre les comportements des acteurs dans une entreprise (Cropanzano et Mitchell, 2005). Cette approche permet d'examiner la nature de la relation entre plusieurs parties prenantes (successeur, prédécesseur, membres de la famille et les partenaires) pendant les différentes étapes de succession et suivre l'évolution de ces relations en présence des conflits familiaux et professionnels.

---

<sup>23</sup> Traduction faite de l'anglais en français par l'auteur, « *social exchange perspective* » est une approche qui propose un cadre théorique capable d'expliquer les facteurs économiques et sociaux influençant l'échange des ressources rares dans un système social (Daspit et al., 2016; Coleman, 1986; Granovetter, 1985; Long et Mathews, 2011).

Les interactions sociales entre les acteurs concernés aident à mieux décortiquer la séquentialité des événements et à comprendre la dynamique de processus de succession. L'interaction humaine est souvent influencée par la perception portée à l'échange des ressources sociales et matérielles (Ahrens et al., 2019 ; Daspit et al., 2016) facilitant la compréhension des attentes et obligations entre les individus (Coleman, 1986 ; Granovetter, 1985). Les ressources échangées par l'interaction sociale peuvent tangibles et intangibles (Daspit et al., 2016), économique et/ou socio-émotionnelle (Cropanzano et Mitchell, 2005). Ceci permet de recouvrir les besoins affectifs de la famille tels que ; l'identité, la capacité d'exercer une influence familiale et la longévité de la dynastie familiale (Berrone et al., 2012 ; Chua et al., 2018 ; Chrisman et al., 2012 ; Zellweger et al., 2013 ; Zellweger et Nason, 2008).

Certains auteurs recommandent l'approche de l'échange social comme une alternative pour absorber des résultats fragmentés (Long et Chrisman, 2014). Cette approche offre un cadre conceptuel solide pour développer la recherche sur les EF et plus précisément les problématiques liées à la succession familiale (Ahrens et al., 2019 ; Daspit et al., 2016 ; Long et Chrisman, 2014).

#### **4 Question de recherche de la thèse**

A la lumière des éléments développés ci-dessus, notre question de recherche principale est ainsi :

##### ***Quel est le rôle des compétences sociales dans la succession familiale ?***

Pour traiter ce sujet, la revue de littérature a relevé différentes questions. Ces questions seront exposées sous la forme de trois chapitres dans le présent document.

1er chapitre : Il vise à analyser le rôle des compétences sociales dans la réussite de la succession dans les EF. La question de recherche retenue est : *Quel est le rôle des compétences sociales dans la réussite de la succession ?*

2<sup>ème</sup> chapitre : Ce chapitre est de nature confirmatoire pour appuyer les résultats du premier chapitre puisque nous avons élargi le nombre d'observations et nous avons également introduit la dimension non économique de la performance. La question de recherche retenue est la suivante : *Quel est l'impact des compétences sociales sur la performance économique et non-économique ?*

3<sup>ème</sup> chapitre : Ce chapitre vise à comprendre la nature dynamique du processus de succession en identifiant les sources et les conséquences des conflits. Enfin, voir dans quelle mesure les



compétences sociales permettent de réguler les conflits. La question de recherche retenue est la suivante : *Quel est le rôle des compétences sociales dans l'évolution du processus de succession ?*

## **5 Positionnement épistémologique et choix méthodologiques**

La posture épistémologique dépend de l'objet, de la nature et de l'objectif de la recherche (Thiéart, 2014). Néanmoins, cette réalité est plus complexe dans le cadre d'une thèse de doctorat par articles puisque plusieurs questions de recherche, ayant divers objectifs, y sont traitées. La diversité des objectifs de ce travail doctoral est liée principalement aux intérêts théoriques présentés ci-dessus mais également aux matériaux empiriques disponibles qui constituent des éléments de réponse à nombreuses lacunes théoriques soulignées par la littérature (*Cf.* paragraphe suivant). On ne parlera donc pas de posture épistémologique unique mais de plusieurs postures épistémologiques, qui varient selon les objectifs des recherches constitutifs de ce travail doctoral. Nous explicitons, ci-dessous, les différentes postures qui nous concernent dans le cadre du présent travail.

Dans un premier temps, nous rappelons les fondements théoriques de chaque posture épistémologique puis nous justifions notre positionnement en répondant à ces questions : Quelle est la posture épistémologique mobilisée ? Dans quel objectif ? Puis, dans un deuxième temps, nous présentons la méthodologie de recherche mobilisée (qualitative, quantitative ou recherche mixte) en justifiant notre choix.

### **5.1 Positionnement épistémologique**

L'épistémologie se définit comme *l'étude de la constitution des connaissances valables* (Piaget, 1967, p.6). Cette branche de la philosophie s'intéresse essentiellement à la nature de la connaissance ainsi qu'à ses méthodes d'élaboration. Un paradigme épistémologique désigne ainsi l'ensemble de croyances, valeurs et techniques partagées par les partisans d'une même communauté (Kuhn, 1970 ; 1996). S'inscrire dans une posture épistémologique permet alors au chercheur de justifier le choix des outils mobilisés dans la production de la connaissance (Thiéart, 2014). Ce choix du paradigme lui assure ainsi une cohérence entre la démarche suivie et l'objectif principal de sa recherche.

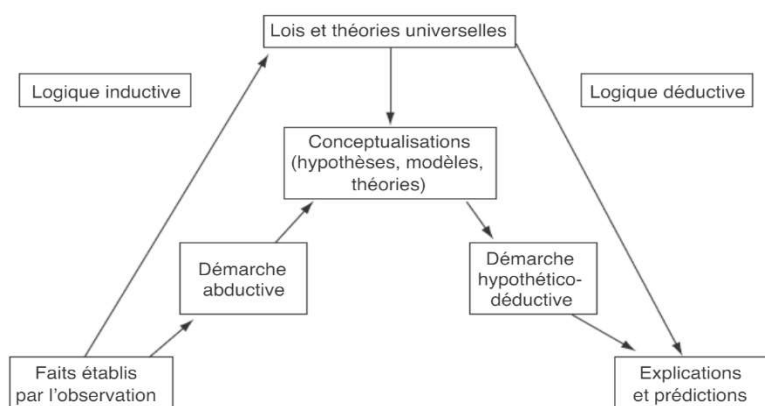
Les postures épistémologiques sont multiples. Thiéart (2014) fait la distinction entre post-positivisme, réalisme critique, constructivisme pragmatique, constructivisme radical au sens de Guba et Lincoln (1989) et enfin interprétativisme. Nous rappelons les trois principaux paradigmes épistémologiques puis nous justifions notre posture et notre positionnement.

Le paradigme constructiviste : ses partisans affirment que la réalité est construite et non donnée. Autrement dit, la réalité n'existe pas en tant que telle, elle n'existe qu'à partir du sens attribué par le chercheur ou les acteurs associés. Il existe alors une relation de dépendance entre le phénomène étudié et le chercheur. Ce paradigme suit généralement un raisonnement inductif qui a pour objectif la construction de la réalité puisque le chercheur part du terrain pour construire ou formuler la théorie.

Le paradigme interprétativiste, est quant à lui plus modéré et vise plus à comprendre la réalité qu'à la construire. Les partisans de ce courant peuvent alterner entre le terrain et la théorie en mobilisant une méthode abductive (allers-retours entre théorie et terrain) et /ou inductive. Dans ce cas, la nature de la connaissance produite est caractérisée par la subjectivité et la dépendance entre le chercheur et son objet d'étude.

Le schéma ci-dessous explique la différence entre les différentes approches ; inductive, abductive et déductive.

**Figure 2 :** Les différentes approches



**Source :** Thiéart (2014, p. 82).

Le paradigme positiviste quant à lui se base principalement sur la théorie. Pour les positivistes, la réalité existe en soi et le chercheur essaye de l'appréhender et/ou s'en rapprocher. Le positivisme amène le chercheur à reformuler des hypothèses ancrées dans la théorie pour les tester dans la réalité. L'objectif ici est d'améliorer les connaissances existantes. Les tenants de ce paradigme suivent une méthode hypothético-déductive orientée vers la confrontation entre la théorie et la réalité. Pour les positivistes, la réalité a ses propres lois immuables et invariables qui s'appliquent à tous. Contrairement au paradigme constructiviste et interprétativiste, les positivistes gardent une distance par rapport à l'objet de la recherche, autrement dit il y a une certaine indépendance entre le chercheur et le phénomène qu'il étudie.

**Tableau 3 :** Différence entre les paradigmes épistémologiques

	<u>Positivisme</u>	<u>Interprétativisme</u>	<u>Constructivisme</u>	<u>Réalisme critique</u>
Nature de la connaissance produite	Objective Acontextuelle	Subjective Contextuelle		Dimension subjective et objective
Nature du lien sujet/objet	Indépendance	Interdépendance		Indépendance
Objectif	Tester	Comprendre	Construire	Comprendre
Méthode de raisonnement	Hypothético-déductive	Inductive – abductive	Inductive	Abductive
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie, empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité	Triangulation, réplication et analyse comparative

**Source :** Inspiré de (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014 ; Thiétart, 2014 ; Tsang et Kwan, 1999).

Notre travail doctoral s'inscrit dans une posture positiviste<sup>24</sup> qui vise à tester des hypothèses issues de la littérature en les confrontant à la réalité du terrain. Dans les trois premiers chapitres, nous avons mobilisé des concepts théoriques pour les observer d'une manière empirique. Il s'agit d'une recherche explicative, qui étudie l'impact des compétences sociales et du capital social sur la performance post-succession dans les entreprises familiales. Cette recherche tend à mettre en évidence des liens de causalité entre plusieurs concepts pour expliquer un phénomène. Pour assurer la cohérence entre l'objectif de la recherche et notre posture épistémologique, nous avons eu recours à un mode de raisonnement hypothético-déductif. La collecte des données est réalisée par le biais d'un questionnaire en face-à-face.

Pendant des échanges informels avec les successeurs sur l'histoire de l'EF et le déroulement de la succession, ces derniers ont attiré notre attention sur les trajectoires et les étapes du processus de succession. Ils nous ont confirmé que l'évolution progressive du successeur n'est pas toujours respectée. Autrement dit, un successeur qui n'a jamais travaillé dans l'EF peut reprendre directement la direction sans pourtant passer par un processus d'apprentissage

<sup>24</sup> Certaines critiques ont été adressées au paradigme positiviste et notamment la prise en compte de la dimension humaine dans l'analyse des relations entre les variables. L'application de ce courant épistémologique a été remise en question surtout en sciences humaines et sociales. Suite au réaménagement opéré, nous signalons l'émergence d'une nouvelle posture connue sous l'appellation « post-positiviste » qui introduit le concept de falsification pour appréhender la réalité qui est désormais probablement vraie. Dans le cadre de cette thèse, nous ne rentrons pas dans les débats sur la nature de la réalité appréhendée par les positivistes et post-positivités, nous nous intéressons plutôt au mode de raisonnement mobilisé de ces deux approches (qui reste à priori le même : partir de la théorie pour tester empiriquement des hypothèses).

classique (stagiaire à temps partiel pour devenir dirigeant à temps complet). Ils ont insisté sur l'importance de l'interaction et la nature de la relation entre le prédécesseur et son successeur. Une nouvelle piste non-anticipée, qui ne rentre pas dans l'objet initial de notre recherche, semble intéressante à creuser. Cette découverte par hasard nous renvoie au concept de la sérendipité. Ces occurrences inattendues pendant nos échanges avec les successeurs ont suscité notre intérêt pour revenir à la littérature et creuser cette question de modélisation du processus de succession familiale. Certaines lacunes ont été identifiées par les chercheurs surtout sur la dynamique de processus de succession en prenant en considération l'implication de plusieurs parties prenantes (Daspit et al., 2016 ; Long et Chrisman, 2014). L'objectif devient plus ambitieux dans le sens où nous ne nous contentons plus de tester l'effet des compétences sociales sur la performance mais nous nous efforçons de comprendre le déroulement du processus de succession dans les EF. Compte tenu de cette prometteuse piste de recherche, nous nous sommes inspirés du paradigme de l'effectuation<sup>25</sup> que nous avons inclus dans le troisième chapitre de ce travail de thèse. Ces échanges informels avec les successeurs/prédécesseurs constituent notre point de départ pour revenir vers la littérature et par la suite fixer notre objectif de recherche.

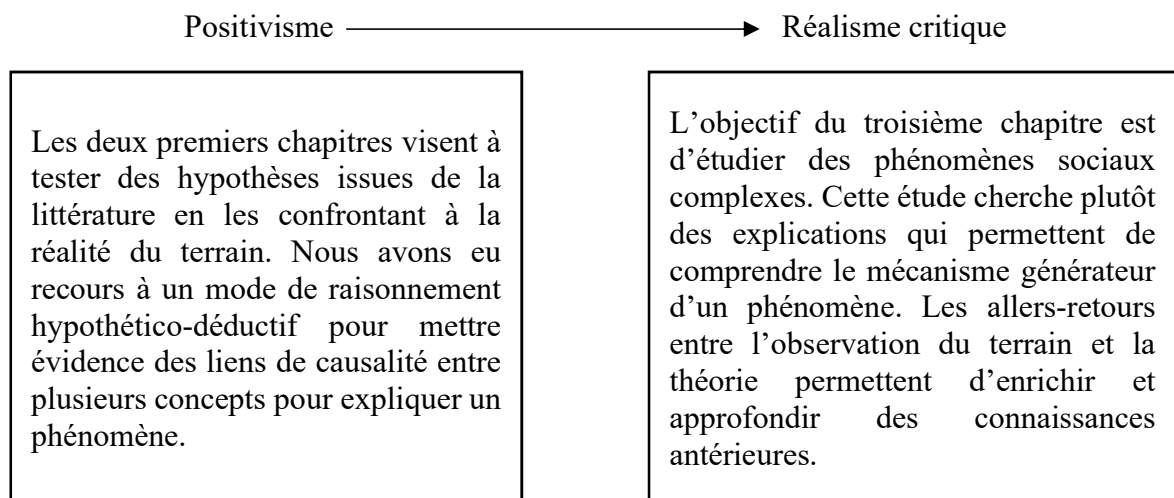
Néanmoins la posture épistémologique positiviste présentée ci-dessus et initialement adoptée ne permet pas d'étudier des phénomènes sociaux complexes. En effet, les comportements humains sont généralement difficiles à mesurer. Ils ne s'expliquent pas par de simples relations de cause à effet (Hlady Rispal, 2002). Pour ces raisons, dans le cadre du dernier chapitre, notre positionnement épistémologique tendrait plutôt vers le réalisme critique. Ce paradigme connaît d'ailleurs un écho dans la recherche en management qui s'avère très pertinent dans le cadre de phénomènes sociaux complexes ou de représentations diverses d'une même réalité (Reed, 2005 ; Thiétart, 2014). Ses partisans cherchent à révéler de multiples perceptions d'une seule réalité indépendante de l'esprit (Tsang et Kwan, 1999). Il existe à la fois une dimension objective (intransitive) et une dimension subjective (transitive) de la réalité (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014). L'objectif ne se limite pas à l'identification des relations de causalité d'un phénomène mais cherche plutôt des explications qui permettent de comprendre le mécanisme générateur de cette relation. C'est la capacité du chercheur qui détermine les facteurs susceptibles d'expliquer les régularités observées (Bhaskar, 1998). Les partisans du réalisme critique cherchent à identifier les régularités qui constituent la réalité. En revanche, ils

---

<sup>25</sup> Un concept développé par *Saras Sarasvathy*, suite à son article publié en 2001 dans la revue *The Academy of Management Review*. Le principe de ce concept s'oppose à l'approche causale qui définit un objectif puis présente les moyens nécessaires pour l'atteindre mais suggère plutôt de partir des ressources disponibles pour formuler un objectif possible.

considèrent que le chercheur n'a pas vraiment l'accès à cette réalité. Ils font d'ailleurs la distinction entre le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond. D'après Bhaskar (1998), le réel actualisé constitue le domaine de l'expérience, le réel empirique est gouverné par les perceptions des individus (c'est-à-dire la mise à jour du réel actualisé au travers l'expérience des individus) enfin le réel profond désigne les forces et les mécanismes générateurs provenant du réel actualisé. Autrement dit, le réel profond ne se limite pas à produire de simples relations de causalité linéaires mais se base plutôt sur la capacité du chercheur à identifier les facteurs, les forces et les mécanismes générateurs qui constituent l'essence de la réalité. Le chercheur accorde une attention particulière au contexte dans lequel les événements et les actions sont produits, ce qui lui permet par la suite d'actualiser les lois qui définissent la réalité. Le réalisme critique suit généralement une inférence abductive (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014). Ce mode de raisonnement se base essentiellement sur les allers-retours entre l'observation du terrain et la théorie. Cette procédure s'aligne avec l'exploration hybride qui vise enrichir et approfondir des connaissances antérieures en mobilisant des concepts développés par la littérature.

Le schéma ci-dessous explique l'évolution des postures épistémologiques adoptées dans le cadre de cette thèse.



## 5.2 Les choix méthodologiques

Un paradigme épistémologique conduit la méthodologie à mettre en place pour collecter et analyser les données. Les principales approches méthodologiques mobilisées en sciences de gestion sont : la recherche qualitative et la recherche quantitative. L'objectif principal du quantitatif est de tester ou de justifier un phénomène en gardant une distance pour assurer l'objectivité et la neutralité. Le qualitatif est orienté plutôt vers l'exploration et la construction.

Pour Miles et Huberman (2003, p.11) « *les données qualitatives [...] se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres* ».

En effet, la combinaison des approches qualitatives et quantitatives contribue au développement de la recherche en sciences de gestion et plus particulièrement en management stratégique et en entrepreneuriat (Molina-Azorín, 2011). Compte tenu des divers objectifs présentés dans cette thèse, il serait intéressant d'utiliser des méthodes quantitatives et qualitatives pour mieux comprendre le phénomène étudié et pouvoir ainsi répondre aux questionnements soulevés.

### **5.2.1 L'approche quantitative**

Cette approche nous a paru pertinente dans les deux premiers chapitres. En effet, l'objectif ici est de tester des hypothèses issues de la littérature pour les confronter à la réalité. Nous voulons démontrer l'existence de relations de causalité entre plusieurs variables puisque de récents travaux de recherche montrent l'importance des compétences sociales et du capital social dans le contexte de création d'entreprise (Baron et Markman, 2000, 2003 ; Baron et Tang, 2009; Lamine et al., 2014 ; Omrane, 2014 ; 2015). Notre objectif est de dupliquer l'analyse de ces compétences dans un nouveau contexte, qui est celui de la succession familiale. Les données ont été collectées entre 2015 et 2018 auprès de 105 entreprises familiales tunisiennes à l'aide d'un questionnaire.

Cette recherche se heurtait, *a priori*, à deux difficultés principales : L'absence de bases de données permettant de repérer les EF ayant connu (au moins) un épisode de succession dans le contexte tunisien et la difficulté à approcher les successeurs en place, afin d'obtenir des réponses à des questions parfois sensibles, voire jugées confidentielles. Basly (2017) souligne également la difficulté de convaincre les dirigeants des EF dans les pays arabes à participer dans les recherches scientifiques. Pour résoudre ces deux problèmes, nous avons décidé d'opter pour un échantillon de convenance et de recourir à une méthode d'échantillonnage par boule de neige. La première étape a consisté en l'identification, dans plusieurs gouvernorats de la Tunisie, des entreprises qui seraient pertinentes pour notre étude. Une première série de contacts a été réalisée. Les répondants ayant estimé que la problématique était intéressante, ont été mobilisés pour aider à identifier des entreprises concernées par la transmission familiale. Compte tenu de la difficulté à trouver des entreprises répondant à nos critères de recherche, le recours à cette technique d'échantillonnage, qualifiée de constitution par boule de neige (Semaan, 2010) nous est apparue pertinente, dans la mesure où il s'agit d'un sujet sensible marqué par la difficulté d'accéder à une population cachée (Cisneros et Deschamps, 2015 ; McGee et al., 2009). Au total, ces efforts nous ont permis, après de multiples contacts, de constituer un échantillon d'entreprises qui répondent à nos critères et qui soit adapté aux

impératifs méthodologiques de la recherche. Cette démarche nous a permis de collecter des données primaires de sources fiables puisque nous avons-nous même rencontré les successeurs. Les données étant collectées en face à face permettent également de s'assurer de la bonne compréhension des questions posées. Nous avons ensuite choisi de retenir seulement les entreprises dont le processus de succession est déjà achevé ; c'est-à-dire les successeurs ayant repris officiellement l'entreprise familiale depuis au moins 1 an. Un premier questionnaire a été réalisé sur la base de la littérature et a été prétesté auprès de quinze successeurs, afin d'en vérifier la clarté dans le contexte des EF tunisiennes. Le pré-test a révélé que le questionnaire contenait des mots et des expressions difficiles à appréhender par la population cible. Nous avons alors apporté des modifications en tenant compte des remarques des répondants. La version finale du questionnaire contient ainsi plusieurs synonymes pour les mots signalés comme difficiles à comprendre. Ainsi, le mot « éloge », qui a été traduit en Arabe, le mot « flatterie » qui a été défini comme « la louange exagérée », et enfin le mot « mes réalisations » défini comme « mes concrétisations ». Une remarque additionnelle a été introduite pour inciter les répondants à consulter les définitions des mots signalés comme difficiles à comprendre. Dans le premier et deuxième chapitre, nous avons retenu des modèles de régression linéaire par les moindres carrés ordinaires, les variables (dépendantes) de performance et les variables de compétences sociales étant quantitatives, et nous avons réalisé les tests en utilisant le logiciel SPSS (version 21).

### **5.2.2 L'approche qualitative**

L'objectif du troisième chapitre est de comprendre le déroulement de processus de succession et d'identifier les facteurs qui peuvent inhiber ou freiner ce processus. Plusieurs acteurs sont impliqués à savoir le successeur, le prédécesseur et les membres de la famille qui interagissent tous dans un système social ouvert. Comprendre les mécanismes qui régissent un phénomène social (généralement difficile à mesurer) passe par une étude qualitative en profondeur. L'analyse des fonctions des principaux acteurs dans le processus de succession relève d'une interprétation menée conjointement. Dans cette même perspective, Hlady Rispal (2002, p.47) souligne l'intérêt de l'approche qualitative pour saisir « *les comportements humains [qui] ne s'expliquent pas par une simple relation de cause à effet. [...] [et qui] relèvent [d'] un ensemble de significations et de valeurs qui donnent un sens aux faits qui sont observés* ».

L'approche processuelle choisie dans le cadre de la recherche qualitative nous semble pertinente. Il faut en effet, saisir la complexité du processus de succession, qui met en jeu plusieurs acteurs différents sur une période de temps, qui peut être particulièrement longue. Des risques de reconstruction *ex post*, sont alors présents, tout comme des risques de points de vue

biaisés. Nous avons alors cherché à sélectionner une diversité d'entreprises, tant du point de vue des phases du processus de succession en cours, que du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise ou du nombre de successeurs impliqués. Nous avons aussi veillé à combiner des observations d'EF en cours de processus de succession, et des entreprises pour lesquelles le processus serait généralement qualifié de « terminé », le prédécesseur s'étant désengagé de l'entreprise. Une telle approche présente l'inconvénient de ne pas reposer uniquement sur des entreprises qui ont terminé le processus de succession. Par contre, l'approche présente – de notre point de vue – un double avantage :

- Permettre d'avoir des observations en temps réel, ou récentes, pour lesquelles les acteurs impliqués sont encore marqués par les événements vécus. Ceci présente l'intérêt d'éviter les biais de reconstruction *ex post*, mais aussi d'éviter les biais de mémoire. En effet, la littérature souligne que souvent le processus de succession se déroule dans un temps long : or notre objectif est de cerner les sources potentielles de conflit lors des diverses phases de la succession. Eviter les oublis et les phénomènes de reconstruction (de réécriture, voire d'exagération) sur les premières phases du processus de succession est facilité si l'on introduit dans l'échantillon des entreprises qui sont à des moments différents du processus de succession.
- Ce faisant, nous avons la possibilité de comparer les diverses phases du processus de succession pour plusieurs entreprises, et de nous interroger sur la diversité des sources et des conséquences. Travailler sur les EF nécessite de rentrer dans l'intimité des entrepreneurs et dirigeants de l'EF. Sélectionner des entreprises à des moments différents du processus de succession permet de mieux les approcher, de créer de la confiance et ainsi de disposer d'une meilleure compréhension des phénomènes à l'œuvre. (Johansson et al., 2014). S'agissant d'un processus complexe, il nous est apparu intéressant de prendre en compte le point de vue de plusieurs acteurs. Bien évidemment, les points de vue respectifs du prédécesseur et du successeur sont cruciaux pour saisir la façon dont se déroule (s'est déroulé) le processus de succession, et il a fallu conduire des entretiens séparés avec chacun d'entre eux, afin de faire ressortir les convergences, mais aussi les divergences de points de vue et d'interprétation. Cependant, lorsque des désaccords sont présents sur la façon dont l'histoire est racontée, voire lorsque les versions divergent, il est important de disposer de points de vue complémentaires qui permettent de mieux « circulariser » l'information, voire d'être guidés pour interpréter ou discuter les désaccords. A cette fin, nous avons souhaité réaliser, pour chacun des cas, au minimum un troisième entretien avec un membre de la famille et/ou avec une tierce personne connaissant bien les détails du processus de



succession et la nature de la relation entre les deux acteurs. Cette méthode nous permet de « *bénéficier de plusieurs points de vue, de multiplier les éclairages afin de recouper les informations et ainsi de limiter le risque de rationalisation a posteriori* » (Nutt, 1993). En effet, la triangulation des sources d'informations est importante pour avoir une vision complémentaire de la vision fournie par le prédécesseur et le successeur.

Nous avons, pour les cas encore engagés dans le processus de succession, pu également avoir des entretiens avec le prédécesseur et le successeur sur des périodes différentes (2016 – 2017 - 2018 - 2019)<sup>26</sup>. Ces entretiens complémentaires nous ont ainsi permis de suivre l'évolution du processus de succession pendant quatre ans<sup>27</sup>. Etudier la séquentialité des événements sur un axe temporel nous amène à comprendre les spécificités du processus de succession (Payne et al., 2017) et l'évolution des rôles de chaque acteur. Cette stratégie nous aide à avoir une richesse d'information et ce, grâce à la confrontation des visions des deux acteurs concernés.

Au début, Nous avons identifié 11 entreprises familiales. Deux types d'entretiens ont été mobilisés pour la collecte des données :

- Le récit de vie : c'est une méthode d'entretien narrative durant laquelle le chercheur invite la personne concernée par la recherche (dénommée sujet) de raconter l'intégralité ou une partie de son expérience vécue (Bertaux, 2005). Cet outil nous a pu être pertinent pour comprendre l'évolution du processus de succession dans le temps et surtout les événements phares qui l'ont marqué. Plusieurs auteurs considèrent que le récit de vie est un outil important dans la recherche qualitative pouvant améliorer la recherche sur les EF (Fletcher et al., 2016 ; Hamilton et al., 2017 ; Payne, 2018 ; Wilson et al., 2014). En respectant le protocole de la méthode du récit de vie, nous avons d'abord expliqué au prédécesseur l'objet de la recherche puis nous avons posé une première question : *Pourriez-vous me raconter l'histoire de la transmission familiale dans votre entreprise ?* Le même protocole a été suivi pour l'obtention d'un récit narratif auprès du successeur, une question a été posée après avoir expliqué l'objectif et l'enjeu de la recherche : *Pourriez-vous me raconter l'histoire de votre arrivée et la prise de fonctions au sein de l'entreprise familiale ?* L'intégralité des entretiens a été enregistrée.
- Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les successeurs et les prédécesseurs. Certaines entreprises ont déjà connu au moins un épisode de succession, d'autres sont

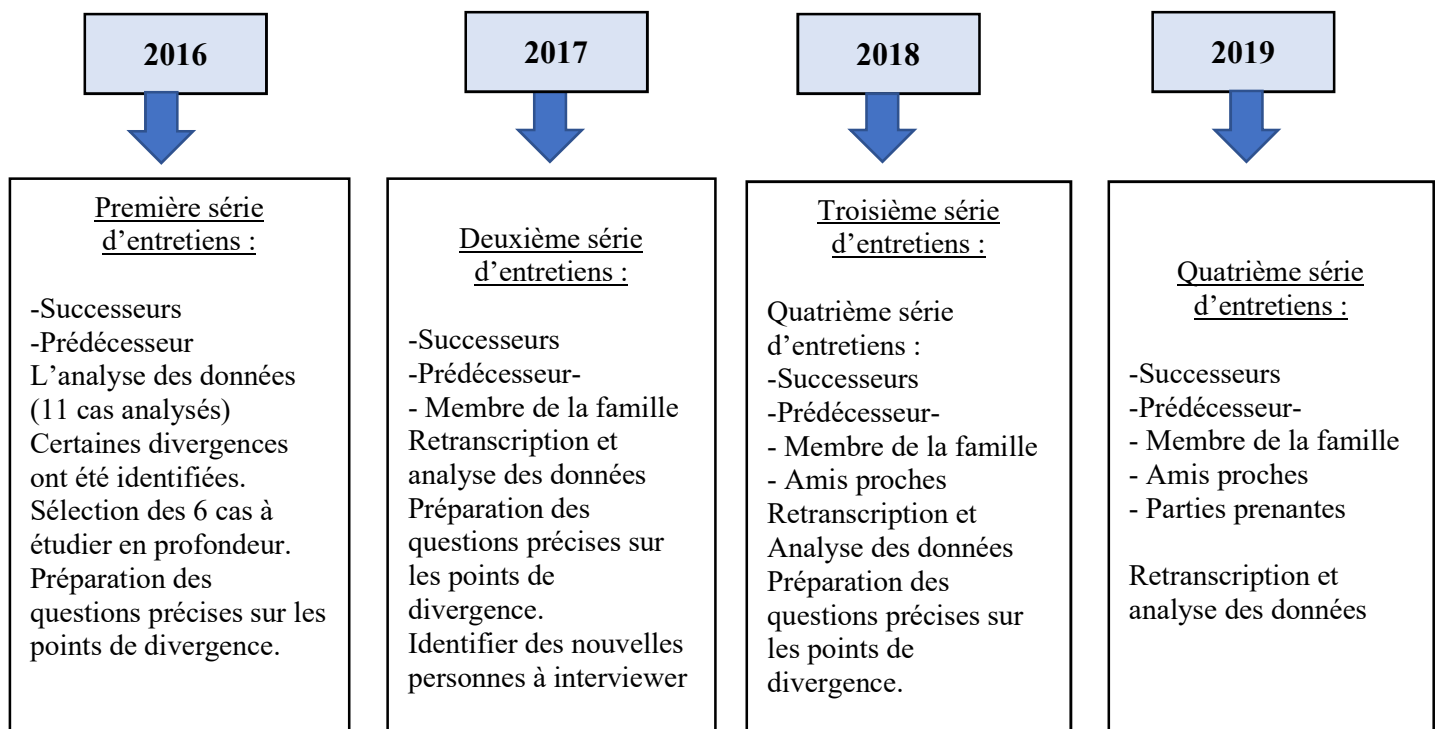
---

<sup>26</sup> Nous signalons que les cas engagés dans le cadre de cette thèse seront encore suivis les prochaines années. Les acteurs concernés par la succession se sont portés volontaires pour poursuivre l'expérience vu la relation de confiance qui s'est créée avec le chercheur.

<sup>27</sup> Selon Colot (2009) la durée moyenne de la phase de transition durant laquelle le prédécesseur et le successeur travaillent ensemble est de 52,5 mois.

encore en passation. Dans le troisième chapitre, nous avons retenu seulement 6 cas qui correspondent bien à l'objectif de notre recherche. La dynamique de processus de succession et la trajectoire des étapes constituent l'objet principal de notre recherche. Donc, nous avons écarté 5 entreprises pour diverses raisons : un accès restreint aux membres de la famille, avoir une seule version sur le déroulement de processus de succession, réticence pour partager les informations liées à la succession de la part des successeurs/prédécesseurs. Le nombre des cas mobilisés n'est pas arbitraire : l'objectif était de trouver des cas dits « révélateurs » au sens de Yin (2009) et Gioia et al. (2013) à savoir des cas qui représentent un fort potentiel pour comprendre un phénomène et combler un gap théorique (Langley et Abdallah, 2011). Vu la richesse des informations fournies par les participants à notre enquête, nous avons pu réaliser 44 entretiens semi-directifs en face-à-face sur différentes périodes temporelles (le schéma ci-dessous résume les phases de collecte des données). La durée moyenne des entretiens étant de 50 minutes.

**Figure 3 :** Phase de collecte des données



En résumé, notre travail de recherche répond à deux objectifs :

- (1) Tester l'effet des compétences sociales sur la performance post-succession (économique et non-économique) dans le cadre des entreprises familiales tunisiennes (Cf. chapitre 1 et 2).
- (2) Et comprendre les dynamiques de processus de succession en prenant en compte les éventuels conflits entre les acteurs concernés par la succession (Cf. chapitre 3).

## 6 Plan et structure de la thèse

Cette thèse est organisée en trois chapitres qui seront suivis d'une conclusion générale. Chacun de ces chapitres sera présenté sous la forme d'un article scientifique puisqu'il s'intègre dans le cadre d'une thèse sur travaux.

L'objectif du premier article est de tester l'effet des compétences sociales sur la réussite de la succession. Une première enquête conduite auprès de 77 entreprises familiales nous a permis d'appliquer l'analyse des compétences sociales dans le contexte de la succession familiale en Tunisie. En effet, ce concept préalablement testé dans le cadre de la création d'entreprise en Amérique du nord, en Europe et en Asie, n'a pas encore été appréhendé en Tunisie dans le contexte de la reprise familiale.

Le deuxième article poursuit le même objectif en élargissant l'échantillon (105 entreprises familiales) et en enrichissant l'analyse de la performance post-succession par la prise en compte du *socioemotional wealth*. L'entreprise familiale accorde une attention particulière aux objectifs non-économiques (Chrisman et al., 2012 ; Zellweger et al., 2013). Zellweger et Nason (2008) soulignent que: « *it has been suggested that profit maximization may have been inaccurately assumed to be the primary or even sole objective of family business and that family firms often display a strong preference toward noneconomic outcomes* » (p. 203). Etant donné que cette dimension non-économique de la performance n'a pas été traitée dans le cadre de notre premier article (principale limite de cette première étape), le 2<sup>ème</sup> chapitre vise à combler cette lacune. En effet, on y teste l'effet des compétences sociales sur les deux dimensions de la performance à savoir : la performance économique et la performance non-économique. Cette approche nous de mettre en valeur l'étendue de l'impact des compétences sociales sur la succession familiale.

Enfin, le dernier chapitre vise plutôt à comprendre la dynamique sous-jacente du processus de succession en prenant en considération les événements observés sur un axe temporel de 4 ans. Cette recherche de nature qualitative exploratoire nous a conduit à questionner les modèles linéaires de succession et à nous interroger à la fois sur les possibles ruptures mais aussi aux réaménagements possibles de ce processus. La discussion des résultats nous a aidé à explorer la portée des phases identifiées dans l'analyse du processus de succession, et la nécessité d'insister sur la diversité des trajectoires successorales avec l'apparition des conflits entre les différents acteurs. Nous avons proposé un nouveau modèle théorique qui prend en compte des événements et des conjectures susceptibles de se produire pendant le processus de succession. Plusieurs facteurs entravant la réussite de ce dernier ont été identifiés.

Enfin, nous concluons notre recherche par la discussion des résultats obtenus et nous présentons également les limites, les apports et les perspectives futures de recherches.

Le tableau ci-dessous, synthétise les différents chapitres de la thèse, leurs contenus et les différents outils théoriques et méthodologiques qui y sont mobilisés.

**Tableau 4 : Synthèse des chapitres de la thèse**

Objectif	Problématique	Littérature	Méthode
<b><u>Chapitre 1: Impact of successors' social skills in family firms</u></b>			
Adapter l'analyse des compétences sociales dans le contexte de la succession familiale. Contribuer à la littérature sur les qualités requises chez les successeurs. Introduire les compétences sociales dans les formations et les programmes d'accompagnement et des successeurs.	Quel est l'effet des compétences sociale sut la réussite de la succession.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche par les traits de personnalité</li> <li>- Approche comportementale</li> </ul>	Méthode quantitative, 77 observations (des entreprises familiales ayant déjà connu au moins un épisode de succession). Des régressions multiples (Logiciel SPSS version 21).
<b><u>Chapitre 2 : La performance post-succession : le rôle des compétences sociales du successeur</u></b>			
Tester l'effet des compétences sociales sur les deux dimensions de la performance (économique et non-économique).	Quel est l'effet des compétences sociale sur la performance post-succession.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche par les traits de personnalité</li> <li>- Approche comportementale</li> <li>- <i>Socioemotional wealth</i></li> </ul>	Méthode quantitative, 105 observations (des entreprises familiales ayant déjà connu au moins un épisode de succession). Des régressions multiples (Logiciel SPSS version 21).
<b><u>Chapitre 3: The succession process in family business : a long quiet river ?</u></b>			
Etudier la dynamique du processus de succession en identifiant les sources et les conséquences des conflits. Enfin, voir dans quelle mesure les compétences sociales permettent de réguler les conflits.	<i>Quel est le rôle des compétences sociales dans l'évolution du processus de succession ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Family business</li> <li>- L'approche processuelle</li> </ul>	Méthode qualitative exploratoire sur 6 études de cas. 18 entretiens semi-directifs ont été réalisés. Logiciel : NVIVO12



## *Chapitre 1*

## ***Impact of successor's social skills in family firms***

Le chapitre 1 est dédié à l'article intitulé : « ***Impact of successors' social skills in family firms*** ». Il vise à dupliquer l'analyse des compétences sociales dans le contexte de la succession familiale. L'article est accepté pour publication dans la revue *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. (CNRS cat. 4, FNEGE cat. 4, HCERES cat. C).

**Des versions antérieures ont été présentées dans les:** *XXVème conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)* : Le rôle des compétences sociales du successeur dans la réussite de la succession au sein des entreprises familiales (avec D. Chabaud), Hammamet, Tunisie [30 mai - 1er juin 2016], *39th Annual Conference of the Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE)*: Succession in family firms: the role of the successor's social skills (avec D. Chabaud), Paris, France [27 – 28 Octobre 2016].



## *L'impact des compétences sociales des successeurs dans les entreprises familiales*

**Résumé:** La succession familiale est généralement liée au faible taux de survie et de réussite successorale. Cette recherche vise à tester les effets des compétences sociales du successeur sur le succès de la succession dans les entreprises familiales. Cette recherche prolonge les études de Baron et Markman (2000, 2003), qui soulignent le rôle des compétences sociales dans la création des nouvelles entreprises. Pour combler cette lacune conceptuelle et empirique, une étude quantitative a été menée auprès de 77 entreprises ayant connu au moins une succession dans leur histoire. Les résultats indiquent que les dimensions des compétences sociales influencent le succès de la succession de différentes manières. L'auto-promotion du successeur a un effet négatif, tandis que son adaptabilité sociale, sa perception sociale, ses bonnes grâces, son expressivité, son niveau d'instruction et son expérience au sein de l'entreprise familiale ont un impact positif. Enfin, cette recherche présente une meilleure compréhension des économies émergentes en Afrique.

**Mots-clés:** entreprise familiale, succession, compétences sociales, successeurs.

## *Impact of successors' social skills in family firms*

**Abstract:** Succession is connected to family firms' low rate of long-term survival. This research tests the effects of a successor's social skills on the success of succession in family firms. It extends the studies of Baron and Markman (2000, 2003), who emphasise the role of social skills in the early stages of the venturing process. To bridge this conceptual and empirical gap, a quantitative study was conducted on 77 companies that had experienced at least one succession in their recent history. The results indicate that the dimensions of social skills influence the success of succession in different ways. The successor's self-promotion has a negative effect, whereas his or her social adaptability, social perception, ingratiation, expressiveness, education level, and experience within the family firm have a positive impact. Lastly, this research provides a better understanding of emerging economies in Africa.

**Keywords:** family business; succession; social skills; successors

# *Impact of successors' social skills in family firms*

## **1. Introduction**

Succession is among the most important research topics in family business (Chua et al., 2003; Gersick, 2015; Steier et al., 2015), and this factor is connected to family firms' low rate of long-term survival: only 10% of family firms survive until the third family generation (Bégin et al., 2014; Ward, 1987).<sup>1</sup> Hence, the succession process remains a critical challenge in family businesses (Ramadani et al., 2015; Ramadani and Hoy, 2015). The family business literature provides no unified perspective on the attributes that influence succession (Daspit et al., 2016). Indeed, despite the many studies of family business succession, the literature has paid little attention to successors' social skills (Long and Chrisman, 2014). To bridge this gap, this study develops a model that includes social skills and other dimensions of human capital.

Numerous authors have focused on the successor's profile (De Massis et al., 2008), underlining the multiplicity of required skills: technical knowledge of the company's sector (Cabrera-Suárez, 2005), the capacity to make decisions and assume responsibility for consequences (Barach et al., 1988; Chrisman et al., 1998), the capacity to solve problems and conflicts (Ibrahim et al., 2004), commitment to the family firm (Chrisman et al., 1998; Le Breton-Miller et al., 2004; Morris et al., 1997), and soft skills such as the capacity to work in a team (Schlepphorst and Moog, 2014).

These elements highlight the necessity for the successor's ability to deal with a challenge: the transfer of knowledge (Cabrera-Suárez et al., 2001; Märk, 2012) and social capital (Steier, 2001) during succession. The successor must acquire all knowledge on the company's internal structure as well as its functions and connections with external stakeholders. Thus, referring to Hatak and Roessl (2015), succession could be considered to be crucial, and therefore analysing how the successor faces these challenges is necessary (Cabrera-Suárez et al., 2001; Daspit et al., 2016). Emphasising the successor's profile and skills is hence a crucial task that cannot be overlooked (Schlepphorst and Moog, 2014).

Long and Chrisman (2014) express concern over the lack of analysis of the successor's social skills in succession performance, which parallels works that underline the importance of these social skills in the entrepreneurial context (Baron and Markman, 2000; 2003; Baron and Tang, 2009; Lamine et al., 2014; Omrane, 2014; 2015). Only Hatak and Roessl (2015) show that relational skills play a central role in the transfer of knowledge between the predecessor and successor in a family firm. To build on the body of knowledge on this topic, we describe the

impact of the successor's social skills on the success of succession by extending research undertaken on social skills (Baron and Markman, 2003; Baron and Tang, 2009). Specifically, we perform an empirical study of 77 family-owned Tunisian companies that have experienced at least one instance of succession to show the importance of considering the successor's social skills and propose successors' selection, training, and learning methods.

The remainder of the paper is organised as follows. Section 2 presents the theoretical framework and formulates the hypotheses. Sections 3 and 4 present the methodology and results, respectively. Section 5 discusses the study's results, limitations, and directions for future research. Section 6 concludes.

## **2 Theoretical framework and hypotheses**

### *2.1 Social skills: definition and origin*

Interest in the concept of social skills has grown in management research, particularly on entrepreneurship, since the 1990s. This concept has been used in research fields from medicine (Wayne and Ferris, 1990) to entrepreneurship (Baron and Markman, 2000; 2003; Baron and Tang, 2009; Lamine et al., 2014; Omrane, 2014; 2015) and law (Downs and Lyon, 1991; Wayne and Ferris, 1990). Riggio (1986) describes social skills as the sum of the capacities and strategies acquired by an individual to master interpersonal interactions, whereas Baron and Markman (2000, 2003) consider social skills to be the capacity to interact effectively with others. This capacity to act effectively with others increases one's number of contacts (Diener and Seligman, 2002) as well as the chances of successful job interviews (Riggio and Throckmorton, 1988), and it is highly valued by immediate superiors (Robbins and DeNisi, 1994). Thus, social skills improve a jobseeker's career prospects (Belliveau et al., 1996) and a company's outcomes of negotiations with stakeholders (Baron and Markman, 2003).

Baron and Markman (2000, 2003) were the first researchers to apply this type of analysis in the entrepreneurial context (see Table 1 for an overview of studies of this subject). Baron and Markman (2003) show the impact of social skills on a company's financial performance and underline the need to distinguish the several dimensions related to the concept. Specifically, social skills allow an entrepreneur.

- 1) To work with team members effectively by increasing motivation and trust (Lamine et al., 2014).
- 2) To access important information and seize opportunities (Omrane, 2015).
- 3) To promote cooperation (Fligstein, 2001) and mobilise resources (McKeever et al., 2015; Suddaby et al., 2015).

- 4) To open doors (Baron and Markman, 2000), cooperate with people outside the company (creation of commercial alliances) (Baron and Markman, 2003), and obtain financing (Omrane, 2015).

**Table 1: social skills in an entrepreneurial context: an overview of the literature**

Author	Method	Result	Context
Baron and Markman (2003)	Quantitative study: survey of 230 entrepreneurs in the high-technology and cosmetics industries.	Expressiveness has a positive impact on firm performance in the high technology industry, and social adaptability has a positive impact on performance in the cosmetics industry. Social perception has a positive impact on performance in both industries.	US context
Baron and Tang (2009)	Quantitative study: survey of 129 new companies.	Expressiveness, social perception, and self-promotion have a positive impact on the performance of new firms.	Chinese context
Kreiser <i>et al.</i> (2013)	Quantitative study: survey of 163 entrepreneurs.	Social skills (social perception, impression management, emotional intelligence, and persuasion) can increase the number of contacts within the entrepreneur's social network.	US context
Lamine <i>et al.</i> (2014)	Qualitative study: longitudinal case study (2 companies), data triangulation (four sources of information), semi-directed interviews, participant observation, archival documents, and physical objects (prototypes, design, and plans).	Social skills (social adaptability, social intelligence, tenacity, and coordination of social relations) are important to solving management-related problems and affect persistence and motivation.	French context
Omrane (2014)	Qualitative study: individual interviews with 2 entrepreneurs and 4 experts in high-technology and quantitative fields and a survey of 120 entrepreneurs'	Social perception, social persuasion, and management of emotions facilitate access to financing, human resources, and information.	Tunisian context
Omrane (2015)	Qualitative study: individual interviews with 10 entrepreneurs and 4 experts high-technology fields; Quantitative study: survey of 120 entrepreneurs.	Social skills (emotional intelligence, persuasion, good graces, and self-promotion) and capital have an impact on access to financing, useful information for launching projects, and human resources.	Tunisian context
Hatak and Roessl (2015)	Quantitative study: survey of 107 management students, one-third of whom are potential successors	Relational skills (communication skills, cooperative capacity, conflict management, persuasiveness, and empathy) play a central role in the transfer of knowledge between the predecessor and the successor and creates a climate of trust between the actors	Austrian context

## 2.2 Social skills in the context of succession: hypotheses

Baron and Markman (2003, p.42) suggest distinguishing four aspects of social skills: “social perception (accuracy in perceiving others), impression management (the ability to induce favourable reactions in others), social adaptability (the ability to adapt to a wide range of social situations), and expressiveness (the ability to express emotions and feelings in an appropriate manner).” Baron and Tang (2009) refine the analysis and distinguish the following five dimensions of social skills.

*Social adaptability*, which allows a person to adapt his or her behaviour to various social situations (Baron and Markman, 2003; Baron and Tang, 2009), appears fundamental in family succession because it allows a person to cope with professional and family problems. In a new start-up, the entrepreneur chooses his or her team and defines members’ roles. By contrast, in the succession context, the successor integrates into an existing structure and compromises with existing teams and partners. Social adaptability then appears to be an essential condition to strengthen the commitment of the parties: the entrepreneur has to adapt himself or herself to several situations by changing positions, speech, or even attitudes (Lamine et al., 2014).

To identify the nature of the relationship between his or her predecessor and social networks, the successor can adjust his or her behaviours and attitudes toward people from different cultures and with different habits. This capacity enables the successor to more effectively overcome relational difficulties with stakeholders and consequently acquire the legitimacy to beat the head of the company. Moreover, the capacity of the successor to manage family relationships is the basis of the success of succession (Cabrera-Suárez et al., 2001; Chrisman et al., 1998; Ibrahim et al., 2004; Morris et al., 1997; Steier, 2001). Hence,

H1a: Social adaptability positively influences the success of succession.

*Impression management* is defined as the capacity of the entrepreneur to provide a favourable first impression to others (Baron, 2000; Baron and Markman, 2003). This dimension complements social adaptability; that is, the successor must be capable not only of adapting, but also of working with others. To that end, giving a good impression to partners is important for establishing a good relationship and facilitating future meetings. Further, Goldberg (1996) and Steier (2001) show that the successor must be capable of integrating into and developing the predecessor’s network. Arrègle et al. (2004) underline the importance of interpersonal relationships within the founder’s network and show the risks of weakening the company’s social capital if the successor does not manage to integrate into the network and maintain such relationships.

Bolino and Turnley (1999, p.190) propose identifying impression management's components as follows:

“Self-promotion, whereby individuals point out their abilities or accomplishments in order to be seen as competent by observers; ingratiation, whereby individuals do favours or use flattery to elicit an attribution of likability from observers; exemplification, whereby people self-sacrifice or go above and beyond the call of duty in order to gain the attribution of dedication from observers; intimidation, where people signal their power or potential to punish in order to be seen as dangerous by observers; and supplication, where individuals advertise their weaknesses or shortcomings in order to elicit an attribution of being needy from observers.”

In line with this thought, Baron and Tang (2009) suggest testing the first two dimensions, namely ingratiation and self-promotion. Thus,

H1b: Ingratiation positively influences the success of succession.

H1c: Self-promotion positively influences the success of succession.

*Expressiveness* is the capacity to express feelings and reactions suited to interlocutors (Baron and Markman, 2003; Baron and Tang, 2009). This capacity supplies a person with the necessary assets to convince customers to buy a product or service, convince bankers to extend credit (Cialdini, 2000), and in the succession context, more effectively manage ambiguous feelings that arise from the passage of the baton. Further, this expressiveness can influence the capacity of the successor to motivate his or her team and therefore create a collaborative spirit between members (Cabrera-Suárez et al., 2001; Ibrahim et al., 2004). Thus,

H1d Expressiveness positively influences the success of succession.

*Social perception* is the capacity to perceive others with relevance (Baron and Tang, 2009). This capacity allows an entrepreneur to perceive partners' reliability, select the best partners or employees, and even negotiate effectively (Baron and Tang, 2009; Carter et al., 1996). Judging and recognising differences between individuals allow entrepreneurs to decipher collaborators' expectations. The implementation of a new strategy depends largely on the team's characteristics; hence, the successor must adapt his or her strategy according to collaborators' qualities. Knowing team members' characteristics is necessary before redefining their roles. Identifying and understanding employees' needs helps the successor maintain good relationships based on trust and credibility (Cabrera-Suárez et al., 2001; Goldberg, 1996; Morris et al., 1997). Indeed, the ability to identify the audience's reaction is crucial in verbal presentations with venture capitalists (Baron, 2007; Larkin, 1987). Therefore,

H1e: Social perception positively influences the success of succession.

### *2.3 Successor's profile*

To transpose the social skills framework to the successor, it is necessary to introduce additional variables to limit biases. If control variables are necessary (firm size, firm age, sector), variables related to the successor's profile could influence his or her social skills. Arrègle et al. (2015) and Ahrens et al. (2015) adopt variables relating to the age, education level, and work experience of the entrepreneur. This study suggests adding other variables related to the successor's characteristics such as gender to obtain a better picture.

A university degree or technical diploma is considered to be the potential successor's first barrier (Dyer, 1986). Goldberg (1996, p.193) asserts that "the majority of effective successors held college degrees, while most of the less effective successors only had high school diplomas." Further, education positively affects succession performance (Le Breton-Miller et al., 2004; Morris et al., 1997). Therefore,

H2a: Education level positively influences the success of succession.

While age is not considered to be an important attribute when choosing a successor (Chrisman et al., 1998), it can influence the progress of the succession process (Le Breton-Miller et al., 2004). Therefore,

H2b: Age positively influences the success of succession.

Work experience within the family firm facilitates the successor's integration into the company and improves its results (Baron and Markman, 2003; Baron and Tang, 2009). As work experience entails a mastery of the technical aspects of the business and knowledge of the sector (Cabrera-Suárez, 2005; Cabrera-Suárez et al., 2001; Ibrahim et al., 2004), such experience is one of the main factors of the success of succession in a family firm (Chrisman et al., 1998; Ramadani et al., 2015) and firm performance (Laveren et al., 2010). It enables the successor to develop a certain level of credibility and gain new knowledge (Barach et al., 1988; Dyer, 1986; Le Breton-Miller et al., 2004), which in turn helps him or her integrate into the family firm. Hence,

H2c: Experience within the family firm influences positively the success of succession.

In addition to human capital, this study introduces variables related to the successor's gender. Few empirical studies have examined the role of gender within the framework of succession (Ahrens et al., 2015; Constantinidis, 2010). The focus on female successors remains particularly understudied (Ahrens et al., 2015; Ramadani et al., 2017b). Harveston et al. (1997) suggest that the predecessor favours men in inheritance planning to the detriment of women (Dumas, 1989; Wang, 2010). However, Constantinidis (2010) shows less discrimination between men and



women at the time of succession. Research on preferences for male successors remains limited (Remery et al., 2014). Ahrens et al. (2015) show that companies managed by men are not more successful than companies managed by women: in terms of post-succession performance, the profit margin decreases by 8% in the former companies and increases by 7% in the latter. Thus, H2d Gender positively influences the success of succession.

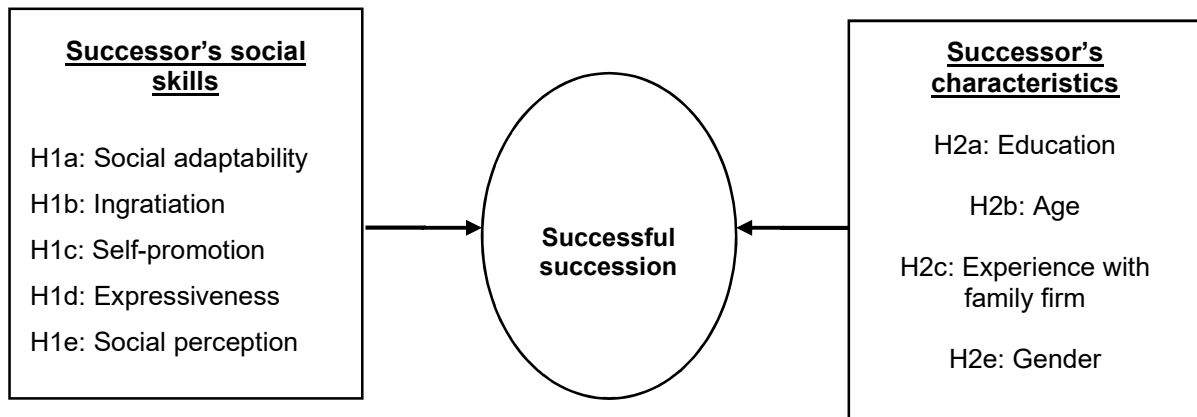
#### *2.4 Success of succession*

The preferred measure of the success of family succession lacks consensus (Venter et al., 2005). Based on previous works, Le Breton-Miller et al. (2004) identify two measures: post-succession performance and stakeholder satisfaction. Performance has been of growing interest in the family business literature (Mazzi, 2011) and is explained by concepts such as survival, reputation, continuity, and cohesion (Colli, 2012). The measurement of performance is closely linked to the objectives set by the company and the family (Astrachan, 2010). However, Zellweger and Nason (2008, p.203) suggest “that financial performance is not the sole objective of family firms and that family firms often display a strong preference toward noneconomic outcomes.” For example, the family business literature emphasises the importance of the preservation of socio-emotional wealth (Gómez-Mejía et al., 2010). As the family firm is likely to face economic risk in protecting its socio-emotional wealth (Gómez-Mejía et al., 2007), family members may prefer non-financial objectives. Chrisman et al. (2003, p.362) state that “noneconomic goals might also include maintaining family harmony and employment of family members.”

Stakeholder satisfaction regarding the success of succession is based on the individual’s perception of the choice of successor and progress of the succession. The failure of the succession in a family firm is determined by the departure or resignation of the successor or bankruptcy of the company (Dyck et al., 2002). Management transfer (or the transfer of direction) succeeds if there are no disruptions in the organisation and in the family (Santiago, 2000). The satisfaction of the predecessor, successor, and family members can also be an indicator of the success of succession (Sharma et al., 2003).

Figure 1 depicts an integrative model for analysing the role of the successor in the success of succession.

Figure 1: Successor's social skills and other characteristics and the success of succession



### 3 Method

#### 3.1 Sample

Data were collected during 2015 from Tunisian family firms using a survey questionnaire. Tunisia is located in North Africa, separated from Europe by 140 km by the Strait of Sicily. The first official language is Arabic and the second one is French. The choice of such a context is justified by the lack of research on Mediterranean people (Crawford, 2002; Dana, 2006). Family businesses dominate the economic landscape in Tunisia (84% are family firms; Zghal, 1994). Further, the issue of succession is important (Zaddem and Lakhdar, 2017). Several benefits have been granted to entrepreneurs to facilitate the launch of their projects.

This study encountered two difficulties in the formation of the sample: the absence of databases that show Tunisian family firms with at least one instance of succession and the difficulty in approaching successors to obtain sensitive answers. To overcome these problems, this study formed a convenience sample and used the snowball sampling method. The first stage consisted of identifying, in several governorates (regions) of Tunisia, companies relevant to the study. To this end, the study retained companies in which succession was already completed, particularly those in which the successors had officially assumed the position in the family company for at least six months. One author created an initial list of family firms that met these selection criteria. Respondents who considered the succession issue to be interesting were motivated to help the study identify family firms that had experienced succession to complete the sample. Snowball sampling (Semaan, 2010) was appropriate for the research, as a sensitive issue was examined and reaching out to target subjects was difficult (Cisneros and Deschamps, 2015; McGee et al., 2009). This method allowed us to establish a sample of companies that fit our

criteria and matched the research’s methodological imperatives. A sample of 77 companies was finally obtained (Table 2).

**Table 2: Data collected**

<u>Successor profile</u>	<u>Composition</u>
Gender	Men (80.5%), Women (19.5%)
Age	22-30 years old (35.4%), 31-40 years old (41.9%), 41 years old and over (22.7%)
Education (school level)	Primary (9.1%), Secondary (42.8%), Bachelor (42.9%), Master and over (5.2%)
Marital status	Single (32.5%), Married (61%), Divorced (1.3%), Widower (1.3%)
Experience with family firm	Yes (30%), No (70%)
<u>Firm profile</u>	<u>Composition</u>
Number of employees	< 10 employees (42.9%), 10-49 employees (31.29%), 50-249 employees (16.9%), 250 employees and over (9.1%)
Sector	Industry (36.4%), Commerce (32.5%), Services (18.2%), Tourism and Transport (11.7%), IT (1.3%)
Firm age	< 20 years (57.2%), 21-50 years (40.2%), > 51 years (2.6%)

### *3.2 Measurement of social skills*

This study used the measurement scales proposed by Baron and Markman (2003) and developed by Riggio (1986). Baron and Markman (2003) validate a measurement scale that has four dimensions: social perception (five items), social adaptability (five items), expressiveness (five items), and impression management (two items). Their work showed good reliability and validity for all dimensions except impression management. This limitation prompted Baron and Tang (2009) to adopt new items developed by Bolino and Turnley (1999). They distinguish two aspects in impression management: self-promotion (four items) and ingratiation (four items). These two elements have acceptable levels of reliability (0.85 for self-promotion and 0.71 for ingratiation).

### *3.3 Measurement of the success of succession*

The Tunisian context is marked by a strong reluctance to provide precise financial statements. The leaders of firms generally refuse to reveal certain information about their firms’ activities; only companies that are listed on stock exchanges (78 companies) are obliged to reveal financial

statements.<sup>3</sup> To overcome this difficulty, the study measured firm performance based on subjective evaluations (Acquaah, 2013). It adopted the strategy developed by Covin and Slevin (1990, p.128), which asks respondents to indicate their degree of satisfaction (based on a five-point Likert scale ranging from ‘not at all satisfied’ to ‘very satisfied’) with several performance criteria: “sales level, sales growth rate, cash flow, return on shareholder equity, gross profit margin, net profit from operations, profit-to-sales ratio, return on investment, and ability to fund business growth from profits.” This measurement scale has been used by several researchers, particularly Morris et al. (1997).

### 3.4 Data collection

An initial questionnaire was developed and pretested with 15 successors in Tunisian family firms to verify its clarity. The pretesting revealed that the questionnaire contained words and expressions that were difficult for respondents in Tunisia to understand. The study then modified the questionnaire. For example, the word ‘praise’, which was translated into Arabic, was provided with the synonym ‘flattery’, which was defined as ‘exaggerated praise’, additionally, the phrase ‘my realisations’ was defined as ‘my achievements’. Respondents were instructed to consult the synonyms or definitions if required.

The pretesting of scales was carried out in two stages:

- 1) Through exploratory factor analyses (Table 6) to test the reliability and factorial structure.
- 2) Through confirmatory factor analyses to verify the factorial structure obtained in the previous stage and estimate the scales’ validity and reliability.

**Table 3:** *Cronbach’s alpha and Jöreskog’s Rhô*

	<i>Cronbach’s alpha</i>	<i>Jöreskog’s Rhô</i>
Social adaptability	0.959	0.961
Social perception	0.983	0.983
Expressiveness	0.993	0.981
Self-promotion	0.915	0.919
Ingratiation	0.977	0.979

The constructed scales were all judged as high quality (according to Cronbach’s alpha, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test, and Bartlett’s test of sphericity), and the model of the measurement of social skills seemed appropriate (Table 3).

The second stage verified the reliability and validity measures. The study performed confirmatory factor analyses by using AMOS software (version 21). Gerbing and Anderson (1988, p.186) suggest that reliability should be ensured by both exploratory factor analysis (Cronbach's alpha) and confirmatory factor analysis (Jöreskog's  $\rho^4$ ), as "confirmatory factor analysis affords a stricter interpretation of unidimensionality that can be provided by more traditional methods such as alpha coefficient, item-total correlations and exploratory factor analysis and will provide different conclusions about the acceptability of a scale."  $\rho^4$  indicator makes it possible to check the reliability of the dimensions of the measurement model and convergent validity of each variable. We tested the convergent validity of our main variable (social skills), finding that the Jöreskog's  $\rho^4$  values exceeded the minimum threshold of 0.7, whereas the  $\rho^4$  of convergent validity was greater than the threshold of 0.5 for each dimension obtained (Table 3).

This study performed ordinary least squares regression, in which the dependent variable (performance) and variables concerning social skills were all quantitative. The analyses described in this section were conducted by using SPSS software (version 21).

Additional tests were carried out to verify the absence of multi-collinearity between the variables, and the resulting variance inflation factor was satisfactory (Table 5).

**Table 4: Results**

Variables	Model 1		Model 2		Model 3	
	t	Significance	t	Significance	t	Significance
<i>Step 1: Control variables</i>						
Firm size	-1.315	0.193	-1.311	0.194	-1.942	0.057**
Firm age	-0.001	1.000	-1.723	0.089*	-1.173	0.245
Activity area	0.626	0.533	0.171	0.864	-0.025	0.980
<i>Step 2: Successor characteristics</i>						
Gender			0.973	0.334	1.151	0.254
Age of successor			-0.074	0.941	0.634	0.529
Education			4.179	0.000***	1.284	0.204
Experience within the FF			2.894	0.005**	1.625	0.109+
<i>Step 3: Successor's social skills</i>						
Social adaptability					1.787	0.079*
Self-promotion					-2.092	0.040**
Expressiveness					1.783	0.079*
Ingratiation					3.974	0.000***
Social perception					3.147	0.003***
N	77		77		77	
R <sup>2</sup>	0.032		0.448		0.603	
Adjusted R <sup>2</sup>	-0.008		0.392		0.529	
R <sup>2</sup> change			0.448		0.603	
Significance of R <sup>2</sup> change			0.000***		0.000***	

Notes: 10% level (\*), 5% level (\*\*), 1% level (\*\*\*).

**Table 5:** Collinearity analysis results

<i>Model</i>	<i>Unstandardised coefficients</i>		<i>Standardised coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Correlations</i>			<i>Collinearity statistics</i>	
	<i>B</i>	<i>Std. error</i>	<i>Beta</i>			<i>Zero-order</i>	<i>Partial</i>	<i>Part</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1 (Constant)	-.528	0.613		-0.862	0.392					
Activity area	0.002	0.072	0.002	0.024	0.981	0.093	0.003	0.002	0.767	1.303
Firm age	-0.011	0.009	-0.113	-1.149	0.255	-0.030	-0.144	-0.091	0.653	1.531
Firm size	-0.213	0.108	-0.168	-1.969	0.053	-0.161	-0.243	-0.157	0.873	1.146
Gender	0.268	0.220	0.107	1.215	0.229	0.049	0.153	0.097	0.821	1.217
Age of successor	0.005	0.013	0.036	0.375	0.709	-0.151	0.048	0.030	0.696	1.438
Education	0.332	0.276	0.149	1.200	0.235	0.573	0.151	0.095	0.413	2.424
Experience within the FF	0.291	0.256	0.134	1.135	0.261	0.513	0.143	0.090	0.454	2.201
Social adaptability	0.189	0.103	0.189	1.835	0.071	0.227	0.227	0.146	0.598	1.673
Social perception	0.270	0.087	0.270	3.118	0.003	0.297	0.368	0.248	0.843	1.186
Ingratiation	0.404	0.102	0.404	3.968	0.000	0.523	0.450	0.316	0.612	1.635
Self-promotion	-0.194	0.089	-0.194	-2.169	0.034	-0.247	-0.266	-0.173	0.791	1.265
Expressiveness	0.155	0.092	0.155	1.683	0.097	0.218	0.209	0.134	0.749	1.335

Note: <sup>a</sup>dependent variable: financial performance.

**Table 6:** Matrix of components after rotation

		<i>Component matrix<sup>a</sup></i>				
		<i>Component</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	I am a good judge of other people.	0.687	0.007	-0.068	0.132	0.592
2	I can usually recognise others' traits accurately by observing their behaviour.	0.696	-0.073	-0.063	0.107	0.572
3	I can usually read others well – tell how they are feeling in a given situation.	0.752	-0.010	-0.092	0.152	0.483
4	I can tell why people have acted the way they have in most situations.	0.777	0.003	-0.042	0.047	0.414
5	I generally know when it is the right time to ask someone for a favour.	0.712	-0.125	0.110	-0.014	0.088
6	I can easily adjust to being in just about any social situation.	0.703	-0.154	0.227	0.333	-0.351
7	I can be comfortable with all types of people – young or old, people from the same or different backgrounds as myself.	0.697	-0.113	0.191	0.454	-0.325
8	I can talk to anybody about almost anything.	0.674	0.129	0.266	0.219	-0.360
9	People tell me that I am sensitive and understanding.	0.643	0.073	0.105	0.455	-0.091
10	I have no problems introducing myself to strangers.	0.626	-0.084	0.278	0.489	-0.210
11	People can always read my emotions even if I try to cover them up.	0.228	0.601	-0.694	0.101	-0.058
12	Whatever emotion I feel on the inside tends to show on the outside.	0.235	0.629	-0.654	0.196	-0.157
13	Other people can usually tell pretty much how I feel at a given time.	0.218	0.530	-0.704	0.213	-0.212
14	I talk proudly about my experience or education.	-0.497	0.271	0.446	0.516	0.099
15	I make other people aware of my talents or qualifications.	-0.362	0.759	0.407	0.127	0.161
16	I make people aware of my accomplishments.	-0.451	0.696	0.381	0.139	0.190
17	I let others know that I have a reputation for being competent in a particular area.	-0.332	0.784	0.391	0.088	0.138
18	I compliment others so they will see me as likable.	0.709	0.294	0.201	-0.522	-0.112
19	I do personal favours for others to show them that I am friendly.	0.603	0.336	0.114	-0.471	-0.115
20	I use flattery and favours to make others like me more.	0.688	0.273	0.206	-0.546	-0.097
21	I praise others for their accomplishments so they will consider me to be a nice person.	0.672	0.340	0.274	-0.441	-0.142

Extraction method: principal component analysis

Note: <sup>a</sup>five components extracted.

## 4 Results

The analyses proceeded in three stages (Table 4). In the first stage, we introduced the control variables concerning the company characteristics to avoid bias in the results: firm size, business sector, and firm age. In the second stage, we introduced variables concerning the successor's characteristics: age, education, experience within the family firm, and gender. While education and experience within the family firm showed significant results at the 0.1% level, gender and age were not significant.

Education and experience within the family firm positively influence post-succession performance, confirming H2a and H2c. Conversely, age and gender have no impact on such performance, rejecting H2b and H2d. The introduction of the variables related to the successor's characteristics strengthened the model's explanatory potential, with a significant increase in the explained variance of the model.

In the third stage, we considered the diverse dimensions of the successor's social skills to determine the extent of their relevance. The results partially confirm previous findings (Baron and Markman, 2003; Baron and Tang, 2009; Omrane, 2014, 2015), showing that the dimensions of social skills influence firm performance. The hypotheses on expressiveness, social perception, social adaptability, and ingratiation are validated. The finding on the successor's self-promotion is interesting because it is the opposite of our expectations and the observations of other studies: an increase in self-promotion decreases, not increases, performance. Further, the introduction of social skills into the regression also strongly improves the model's adjustment quality, with an explained variance that also strongly increases. Education becomes insignificant (at the 10% level) but significant at the 15% level. Thus, the introduction of social skills decreases the significance of education.

## 5 Discussion

The presented results show the importance of considering the successor's characteristics in the success of succession and confirm the need to consider his or her social skills in the analysis. We find that the successor's education level positively influences the success of succession, in line with the findings of other researchers (Goldberg, 1996; Ibrahim et al., 2004; Le Breton-Miller et al., 2004; Morris et al., 1997). Studying at university enables a person to accumulate general knowledge as well as other human capital that is useful in a family firm, regardless of its activities and sector, and general managerial skills. Dana (1987) shows the importance of training to develop and improve entrepreneurial skills.



At university, a student also adapts himself or herself to people from different circles and cultures. These advantages parallel the findings of Hamami (2012), who suggests that school, like other institutions of social integration, constitutes a process of socialisation for individuals and allows them to weave social links and strengthen social cohesion.

While education appears to be an important variable in the success of succession, the results for work experience are more diverse. Experience within the family firm has a positive effect on firm performance, which confirms previous research findings (Chrisman et al., 1998; Morris et al., 1997). First, experience within the family firm is an indicator of integration into the firm. Such experience allows the successor to learn the rudiments of the business and form relationships with internal and external stakeholders (Daspit et al., 2016; Handler, 1990), which is clearly essential to firm performance. The joint presence of the founder and successor in the family firm allows the successor to gain knowledge as well as technical and relational skills.

Management in Tunisia is generally characterised by the importance assigned to the culture of the company and relational context. Family closeness establishes a sense of solidarity and social domination in the Tunisian context (Mzid and Mezghani, 2012; Zghal, 1994). Mzid and Mezghani (2010) consider a Tunisian company to be a community system where the links of brotherhood apply to all members of a company. Tunisian companies tend to create a climate characterised by vagueness (Zghal, 1994); responsibilities in such companies are ill-defined and the rules of functioning are often ambiguous. The absence of formal, clearly written rules and administrative procedures leads to the practice of relational management rather than rational management, which is based on established rules. In this context, acquiring experience enables the successor to develop firm knowledge as well as adapt to corporate cultures.

The hypotheses related to the age and gender, H2b and H2d, were both rejected, indicating no relationship between the successor's gender and the success of succession. These results confirm those of previous research (Ahrens et al., 2015). This study's results show that women are on an equal footing with men when managing company affairs and facilitating a successful succession (Ramadani et al., 2017a; Remery et al., 2014). This finding points to an important aspect of the Tunisian context. The emancipation of women dates to the independence of Tunisia in 1956. Legal conditions have provided Tunisian women with an important place in society compared with women in other countries in the Maghreb. Tunisian women have had many achievements recognised around the world, including the Best Businesswoman of the Arab World Award in 2013, Oslo Business for Peace Award in 2014, and Nobel Peace Prize in 2015. Within the framework of the succession of family firms, our result confirms the capacity of women to take over companies and achieve results as good as men, which is particularly interesting in a country in the Maghreb. This result is also interesting because it confirmed the

changing role of women in the Arab countries, which generally do not put women on an equal footing with men especially in the context of commercial activities (Caputo et al., 2015). The second set of results emphasises the importance of the successor's social skills in the success of succession. These results underline that the family dimension alone is insufficient to explain the success of succession. The diverse dimensions of social skills do not contribute in the same way to performance; some have negative effects. Expressing our emotions and feelings toward others can inspire enthusiasm (Friedman et al., 1980) and even employee motivation (Baron and Markman, 2003), which contributes significantly to performance. In the family context, sharing feelings reinforces empathy and solidarity among family members.

Social perception was validated in line with previous results (Baron and Markman, 2003, Baron and Tang, 2009). Judgment and the recognition of the expectations of others allow us to obtain the best collaborators (Dyer, 1986; Cabrera-Suárez et al., 2001, Goldberg, 1996). This ability to decipher the needs and wishes of others is important in a family context to ensure the satisfaction of members.

Self-promotion has a negative effect on performance, contrary to the results of Baron and Tang (2009). This contradictory finding may have two possible explanations. First, the perception of self-promotion could differ in the Tunisian context. In Tunisia, speaking proudly of one's university and professional experiences is perceived as arrogant. Second, this finding could be connected to the context of the succession. A successor who strongly self-promotes can arouse negative reactions from the company's partners and employees, who could blame his or her lack of modesty or tendency to underestimate the work of predecessors. Further, we study succession and not the venturing process (Baron and Markman, 2003; Baron and Tang, 2009). In the context of creation, company partners and employees appreciate an entrepreneur's capacity to highlight the company and/or his or her expertise. In such a situation, self-promotion can be perceived as a

positive value, as it enables the entrepreneur to convince stakeholders of the value of his or her project.

Social adaptability has a positive impact on firm performance. This confirms the findings of Baron and Markman (2003) and Lamine et al. (2014), who suggest that social adaptability enables an entrepreneur to reach goals by proposing solutions and winning the trust of collaborators. However, this finding contradicts that of Baron and Tang (2009), who do not find a significant relationship between social adaptability and performance. Social adaptability facilitates communication with people in various circles and leads to a better understanding of their needs, which can create a good relationship based on trust and respect. This research finding parallels that of Senegović et al. (2015), who show the importance of the relationship

between the successor and predecessor, and that of Hatak and Roessl (2015), who show that a relationship based on trust facilitates the transfer of knowledge between actors.

The results also show that ingratiation positively influences firm performance in contrast to the finding of Baron and Tang (2009), who find that this dimension only plays an important role in the acquisition of resources. In the Tunisian context, Omrane (2015) asserts that ingratiation allows a person to collect useful information for the launch of new projects. The importance of ingratiation in succession in Tunisia may be due to the nature of the Tunisian style of management. Under a relational mode of management in which responsibilities are ill-defined (Mzid and Mezghani, 2012; Zghal, 1994), ingratiation can motivate workers. Complimenting or congratulating collaborators provides psychological support for workers and conveys gratitude to the manager. This tendency can be explained by the strong hierarchical distance in Tunisian companies.

Meanwhile, the results show that firm size has a negative effect on the success of succession, confirming the findings of Lwango and Coeurderoy (2011), who suggest that when family firms grow large and complex, bureaucratic costs tend to increase. The diversification of activities and increase in firm size can create opportunist behaviours among actors (Ward, 1987) and consequently conflicts of interests with the company. Such diversification of activities reduces the family's influence and decentralises power, contradictory to the preservation of socio-emotional wealth (Gómez-Mejía et al., 2010).

Firm size then tends to dilute the effect of the successor's social skills. On the one hand, as the company expands, the successor delegates some decision-making power and preference for family members may be observed. Thus, he or she will no longer be solely in charge. On the other hand, collaborators can feel frustrated by the successor's unavailability, making them stressed and unmotivated.

### *5.1 Theoretical and practical implications*

This study contributes to the literature on two levels: it extends the literature on social skills by applying the concept to succession in family firms, which increases knowledge on the impact of social skills, especially in the context of succession. Previous studies have shown the importance of social skills in entrepreneurship, especially in the early stages of the creation of a business (Baron and Markman, 2003; Baron and Tang, 2009; Kreiser et al., 2013; Lamine et al., 2014; Omrane, 2014, 2015). This study shows that while social capital is crucial in both the creation of and the succession in a business, the components of social skills do not have the same impact in each context. This area calls for further research on social skills. This study also

addresses Long and Chrisman's (2014) comment on the lack of analysis of the role of the successor's social skills in the performance of succession. To the authors' knowledge, only Hatak and Roessl (2015) have examined relational skills in the context of succession in family firms. However, while their research conducted an experimental study using a sample of management students, the current research conducts an observational study with actual companies that had at least one instance of succession. This study also contributes to the literature by presenting empirical findings for the Tunisian context, thus extending knowledge on emerging economies in Africa, which are often neglected in research (Khavul et al., 2009) and more precisely in the Islamic context (Ramadani et al., 2017c).

In terms of its practical implications, the study's findings show that family CEOs must consider potential successors' social skills in relation to the succession to ensure they choose the best candidate. Social skills allow the successor to establish positive relationships with stakeholders, helping him or her integrate into the company's structure and be accepted by the company founder. They also allow the successor to access information relevant to business opportunities, which has a positive impact on firm performance. This finding allows predecessors to seriously consider the successor's social skills and emphasises the importance of integrating social skills into training plans or programs in line with the finding of Lans et al. (2015), who show the role of training in the development of social skills. This finding also parallels that of Cisneros and Deschamps (2015) on the important role for external and internal advisors in the success of succession by paying more attention to potential successors' social skills and supporting the successor during the succession.

### *5.2 Research limitations*

The main limitation of this study is the sample size, which can be considered to be limited (77 family firms), even if traditional methodological prescriptions are followed. The literature would clearly benefit from future studies that include larger samples and studies that perform international comparisons to enable further discussion of the effects of the dimensions of social skills in various contexts. Qualitative research with holistic inductive designs seems to be important to improve our knowledge and understanding of critical contexts and environmental factors (Dana and Dana, 2005; Dana, 2007).

### *5.3 Future research directions*

This study focused on social skills in succession in family firms without appealing to the concept of social capital. As previous research has shown the importance of social capital in

family firms, and more specifically in the context of succession (Arrègle et al., 2004; Lwango and Coeurderoy, 2011; Steier, 2001), it would be interesting to study the combined effect of these two concepts. As the dimensions of social skills may have different effects according to the context, it is also necessary for future studies

- 1) To deepen the analysis and comparison between the creation of the firm and succession inside established businesses.
- 2) To complete the picture of the impact of institutional and cultural contexts.

Further, using respondents' subjective answers about the nature of performance can be considered to be a limitation. It would thus be useful to try to add objective information, even though it is difficult to obtain in some countries. Indeed, future research could consider both subjective and objective performance measurements in the context of family businesses to understand both economic and non-economic goals (Basco, 2013; Chrisman et al., 2012; Sorenson, 1999).

## **6 Conclusions**

Social skills have been insufficiently examined in the context of entrepreneurship, particularly in the context of succession in family firms (Long and Chrisman, 2014). The findings of the current study help improve our understanding of the role of social skills in the success of succession in family firms. The results show that the dimensions of social skills influence the success of succession in various ways: while self-promotion has a negative effect, social adaptability, social perception, expressiveness, and ingratiation have positive effects. The results also show that education level and experience within the family firm positively influence the success of succession, whereas gender and age do not. Recognising the importance of the successor's social skills remains an indispensable element to better understanding the success of successions.

## References

- Acquaah, M. (2013) 'Management control systems, business strategy and performance: a comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa', *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4, No. 2, pp.131–146.
- Ahrens, J-P., Landmann, A. and Woywode, M. (2015) 'Gender preferences in the CEO successions of family firms: family characteristics and human capital of the successor', *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 6, No. 2, pp.86–103.
- Arrègle, J-L., Batjargal, B., Hitt, M.A., Webb, J.W., Miller, T. and Tsui, A.S. (2015) 'Family ties in entrepreneurs' social networks and new venture growth', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39, No. 2, pp.313–344.
- Arrègle, J-L., Durand, R. and Very, P. (2004) 'Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales', *M@n@gement*, Vol. 7, No. 2, pp.13–36.
- Astrachan, J.H. (2010) 'Strategy in family business: toward a multidimensional research agenda', *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1, No. 1, pp.6–14.
- Barach, J.A., Ganitsky, J., Carson, J.A. and Doochin, B.A. (1988) 'Entry of the next generation: strategic challenge for family business', *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, No. 2, pp.49–56.
- Baron, R.A. (2000) 'Psychological perspectives on entrepreneurship: cognitive and social factors in entrepreneurs' success', *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 9, No. 1, pp.15–18.
- Baron, R.A. (2007) 'Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: entrepreneurs as the active element in new venture creation', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1, Nos. 1–2, pp.167–182.
- Baron, R.A. and Markman, G.D. (2000) 'Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs' success', *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, pp.106–116.
- Baron, R.A. and Markman, G.D. (2003) 'Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success', *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 1, pp.41–60.
- Baron, R.A. and Tang, J. (2009) 'Entrepreneurs' social skills and new venture performance: mediating mechanisms and cultural generality', *Journal of Management*, Vol. 35, No. 2, pp.282–306.

- Basco, R. (2013) 'The family's effect on family firm performance: a model testing the demographic and essence approaches', *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4, No. 1, pp.42–66.
- Bégin, L., Bonnafous-Boucher, M., Chabaud, D. and Fayolle, A. (2014) 'La longévité des entreprises familiales en question', *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 13, No. 3, pp.11–23.
- Belliveau, M.A., O'Reilly, C.A. and Wade, J.B. (1996) 'Social capital at the top: effects of social similarity and status on CEO compensation', *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, pp.1568–1593.
- Bolino, M.C. and Turnley, W.H. (1999) 'Measuring impression management in organizations: a scale development based on the Jones and Pittman taxonomy', *Organizational Research Methods*, Vol. 2, No. 2, pp.187–206.
- Cabrera-Suárez, K. (2005) 'Leadership transfer and the successor's development in the family firm', *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 1, pp.71–96.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P.D. and García-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.37–46.
- Caputo, A., Mehtap, S., Pellegrini, M.M. and Al-Refai, R. (2015), 'Supporting opportunities for female entrepreneurs in Jordan', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 27, Nos. 2–3, pp.384–409.
- Carter, N.M., Gartner, W.B. and Reynolds, P.D. (1996) 'Exploring start-up event sequences', *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, No. 3, pp.151–166.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Sharma, P. (1998) 'Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study', *Family Business Review*, Vol. 11, No. 1, pp.19–34.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Zahra, S.A. (2003) 'Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 4, pp.359–365.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W. and Barnett, T. (2012) 'Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, No. 2, pp.267–293.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Sharma, P. (2003) 'Succession and non-succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers', *Family Business Review*, Vol. 16, No. 2, pp.89–108.
- Cialdini, R.B. (2000) *Influence: Science and Practice*, 4th ed., Allyn & Bacon, Boston, MA.

- Cisneros, L. and Deschamps, B. (2015) 'The role of advisors and the sequence of their actions in sibling team succession', *M@n@gement*, Vol. 18, No. 4, pp.282–308.
- Colli, A. (2012) 'Contextualizing performances of family firms: the perspective of business history', *Family Business Review*, Vol. 25, No. 3, pp.243–257.
- Constantinidis, C. (2010) 'Entreprise familiale et genre : Les enjeux de la succession pour les filles', *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, No. 200, pp.143–159.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1990) 'New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis', *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, No. 2, pp.123–135.
- Crawford, D. (2002) 'Morocco's invisible Imazighen', *Journal of North African Studies*, Vol. 7, No. 1, pp.53–70.
- Dana, L.P. (1987) 'Towards a skills model for entrepreneurs', *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 5, No. 1, pp.27–31.
- Dana, L.P. (2006) 'Business values among the Imazighen', *EuroMed Journal of Business*, Vol. 1, No. 2, pp.82–91.
- Dana, L.P. and Dana, T.E. (2005) 'Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 2, No. 1, pp.79–88.
- Dana, L-P. (2007) 'Promoting SMEs in Africa: some insights from an experiment in Ghana and Togo', *Journal of African Business*, Vol. 8, No. 2, pp.151–174.
- Daspit, J.J., Holt, D.T., Chrisman, J.J. and Long, R.G. (2016) 'Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multi stakeholder review', *Family Business Review*, Vol. 29, No. 1, pp.44–64.
- De Massis, A., Chua, J.H. and Chrisman, J.J. (2008) 'Factors preventing intra-family succession', *Family Business Review*, Vol. 21, No. 2, pp.183–199.
- Diener, E. and Seligman, M.E.P. (2002) 'Very happy people', *Psychological Science*, Vol. 13, No. 1, pp.81–84.
- Downs, A.C. and Lyons, P.M. (1991) 'Natural observations of the links between attractiveness and initial legal judgments', *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 17, No. 5, pp.541–547.
- Dumas, C. (1989) 'Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses', *Family Business Review*, Vol. 2, No. 1, pp.31–46.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A. and Mischke, G.A. (2002) 'Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession', *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 2, pp.143–162.



- Dyer, W.G. (1986) *Cultural Change in Family Firms*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Fligstein, N. (2001) 'Social skill and the theory of fields', *Sociological Theory*, Vol. 19, No. 2, pp.105–125.
- Friedman, H.S., Prince, L.M., Riggio, R.E. and De Matteo, M.R. (1980) 'Understanding and assessing nonverbal expressiveness: the affective communication test', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39, No. 2, pp.333–351.
- Gerbing, W.D and Anderson, J.C. (1988) 'An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment', *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, No. 2, pp.186–192.
- Gersick, K.E. (2015) 'Essay on practice: advising family enterprise in the fourth decade', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39, No. 6, pp.1433–1450.
- Goldberg, S.D. (1996) 'Research note: effective successors in family-owned businesses: significant elements', *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp.185–197.
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. and Moyano-Fuentes, J. (2007) 'Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, No. 1, pp.106–137.
- Gómez-Mejía, L.R., Makri, M. and Kintana, M.L. (2010) 'Diversification decisions in family-controlled firms', *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 2, pp.223–252.
- Hamami, A. (2012) 'Education et cohésion sociale en Tunisie', *Revue Africaine de Sociologie*, Vol. 16, No. 2, pp.56–80.
- Handler, W.C. (1990) 'Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 15, No. 1, pp.37–51.
- Harveston, P.D., Davis, P.S. and Lyden, J.A. (1997) 'Succession planning in family business: the impact of owner gender', *Family Business Review*, Vol. 10, No. 4, pp.373–396.
- Hatak, I.R. and Roessl, D. (2015) 'Relational competence-based knowledge transfer within intrafamily succession: an experimental study', *Family Business Review*, Vol. 28, No. 1, pp.10–25.
- Ibrahim, A.B., Soufani, K., Poutziouris, P. and Lam, J. (2004) 'Qualities of an effective successor: the role of education and training', *Education + Training*, Vol. 46, Nos. 8–9, pp.474–480.
- Khavul, S., Bruton, D.G. and Wood, E. (2009) 'Informal family business in Africa', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 6, pp.1219–1238.

- Kreiser, P.M., Patel, P.C. and Fiet, J.O. (2013) 'The influence of changes in social capital on firm-founding activities', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 37, No. 3, pp.539–568.
- Lamine, W., Mian, S. and Fayolle, A. (2014) 'How do social skills enable nascent entrepreneurs to enact perseverance strategies in the face of challenges? A comparative case study of success and failure', *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 20, No. 6, pp.517–541.
- Lans, T., Blok, V. and Gulikers, J. (2015) 'Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs', *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 27, Nos. 7–8, pp.458–473.
- Larkin, J.E. (1987) 'Are good teachers perceived as high self-monitors?', *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 13, No. 1, pp.64–72.
- Laveren, E., Helleboogh, D., Molly, V. and Limère, A. (2010) 'Family business succession and the impact of CEO experience on the growth of small family firms', *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 11, No. 3, pp.242–261.
- Le Breton-Miller, I.L., Miller, D. and Steier, L.P. (2004) 'Toward an integrative model of effective FOB succession', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, pp.305–328.
- Litz, R.A. (1995) 'The family business: toward definitional clarity', *Family Business Review*, Vol. 8, No. 2, pp.71–81.
- Long, R. G., and Chrisman, J. J. (2014) 'Management succession in family business', In L. Melin, M. Nordqvist, and P. Sharma (Eds.): *Sage handbook of family business* (pp. 249-268). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lwango, A.B.R. and Coeurderoy, R. (2011) 'Le capital social de l'entreprise familiale', *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, No. 213, pp.109–123.
- Märk, S. (2012) 'The transfer of knowledge within the succession process of family businesses: results from a quantitative study in Western-Austria', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 17, No. 2, pp.176–198.
- Mazzi, C. (2011) 'Family business and financial performance: current state of knowledge and future research challenges', *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 2, No. 3, pp.166–181.
- McGee, J.E., Peterson, M., Mueller, S.L. and Sequeira, J.M. (2009) 'Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 4, pp.965–988.

- McKeever, E., Jack, S. and Anderson, A. (2015) 'Embedded entrepreneurship in the creative re-construction of place', *Journal of Business Venturing*, Vol. 30, No. 1, pp.50–65.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A. and Avila, R.A. (1997) 'Correlates of success in family business transitions', *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 5, pp.385–401.
- Mzid, I. and 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.: Économie et Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise*, Vol. 23, No. 1, pp.125–154.
- Mzid, I. and Mezghani, L. (2012) 'Impact de l'altruisme sur la création de nouvelles unités familiales', *Management International*, Vol. 16, No. 2, pp.147–159.
- Omrane, A. (2014) 'Social determinants of seed-stage entrepreneurs' success in the high-technology field', *International Journal of Business Environment*, Vol. 6, No. 4, pp.373–394.
- Omrane, A. (2015) 'Entrepreneurs' social capital and access to external resources: the effects of social skills', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 24, No. 3, pp.357–382.
- Ramadani, V. and Hoy, F. (2015) 'Context and uniqueness of family businesses', in Dana, L-P. and Ramadani, V. (Eds.): *Family Businesses in Transition Economies*, pp.9–37, Springer International Publishing, Cham.
- Ramadani, V., Dana, L-P., Dushi, N-S., Ratten, V. and Welsh, D.H-B. (2017a) 'Decision-making challenges of women entrepreneurship in family business succession process', *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 25, No. 4, pp.411–432.
- Ramadani, V., Hisrich, R-D., Anggadwita, G. and Alamanda, D-T. (2017b) 'Gender and succession planning: opportunities for females to lead Indonesian family businesses', *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 3, pp.229–251.
- Ramadani, V., Dana, L-P., Gërguri-Rashiti, S. and Ratten, V. (2017c) *Entrepreneurship and Management in an Islamic Context*, Springer, Cham.
- Ramadani, V., Fayolle, A., Gerguri-Rashiti, S. and Aliu, E. (2015) 'The succession issues in family firms: insights from Macedonia', in Dana, L-P. and Ramadani, V. (Eds.): *Family Businesses in Transition Economies*, pp.199–221, Springer International Publishing, Cham.
- Remery, C., Matser, I. and Hans Flören, R. (2014) 'Successors in Dutch family businesses: gender differences', *Journal of Family Business Management*, Vol. 4, No. 1, pp.79–91.
- Riggio, R.E. (1986) 'Assessment of basic social skills', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 3, pp.649–660.

- Riggio, R.E. and Throckmorton, B. (1988) 'The relative effects of verbal and nonverbal behavior, appearance, and social skills on evaluations made in hiring interviews', *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 18, No. 4, pp.331–348.
- Robbins, T.L. and DeNisi, A.S. (1994) 'A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance evaluations', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 3, pp.341–353.
- Rose-Krasnor, L. (1997) 'The nature of social competence: a theoretical review', *Social Development*, Vol. 6, No. 1, pp.111–135.
- Santiago, A. (2000) 'Succession experiences in Philippine family businesses', *Family Business Review*, Vol. 13, No. 1, pp.15–35.
- Schlepphorst, S. and Moog, P. (2014) 'Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process', *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5, No. 4, pp.358–371.
- Semaan, S. (2010) 'Échantillonnage espace-temps et échantillonnage déterminé selon les répondants des populations difficiles à joindre', *Methodological Innovations Online*, Vol. 5, No. 2, pp.60–75.
- Senegović, I., Bublic, V. and Ćorić, G. (2015) 'Family business succession risks: the Croatian context', in Dana, L-P. and Ramadani, V. (Eds.): *Family Businesses in Transition Economies*, pp.175–197, Springer International Publishing, Cham.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. and Chua, J.H. (2003) 'Predictors of satisfaction with the succession process in family firms', *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 5, pp.667–687.
- Sorenson, R.L. (1999) 'Conflict management strategies used by successful family businesses', *Family Business Review*, Vol. 12, No. 4, pp.325–339.
- Steier, L. (2001) 'Next-generation entrepreneurs and succession: an exploratory study of modes and means of managing social capital', *Family Business Review*, Vol. 14, No. 3, pp.259–276.
- Steier, L., Chrisman, J.J. and Chua, J.H. (2015) 'Governance challenges in family businesses and business families', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39, No. 6, pp.1265–1280.
- Suddaby, R., Bruton, G.D. and Si, S.X. (2015) 'Entrepreneurship through a qualitative lens: insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity', *Journal of Business Venturing*, Vol. 30, No. 1, pp.1–10.
- Venter, E., Boshoff, C. and Maas, G. (2005) 'The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses', *Family Business Review*, Vol. 18, No. 4, pp.283–303.

- Wang, C. (2010) 'Daughter exclusion in family business succession: a review of the literature', *Journal of Family and Economic Issues*, Vol. 31, No. 4, pp.475–484.
- Ward, J.L. (1987) *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Wayne, S.J. and Ferris, G.R. (1990) 'Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, pp.487–499.
- Zaddem, F. and Lakhdar, L. (2017) 'La mutation de la gestion des ressources humaines: catalyseur de la transmission dans une entreprise familiale tunisienne', *Revue internationale des sciences de l'organisation*, Vol. 3, No. 1, pp.23–58.
- Zellweger, T.M. and Nason, R.S. (2008) 'A stakeholder perspective on family firm performance', *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3, pp.203–216.
- Zghal, R. (1994) *La Culture de la Dignité et le Flou de l'Organisation: Culture et Comportement Organisationnel, Schéma Théorique, et Application au cas Tunisien*, Centre d'Etudes, de Recherches, et de Publications, Tunis, Tunisia.

## Notes

1 According to Litz (1995, p.78) "A business firm may be considered a family business to the extent that its ownership and management are concentrated within a family unit, and to the extent its members strive to achieve and/or maintain intra-organisational family-based relatedness."

2 For a history and perspective on the concept in psychology, see Riggio (1986) and Rose-Krasnor (1997).

3 [online] <http://www.bvmt.com.tn/fr/entreprises/list>: consulted 16/05/2018.

4 For more details about the standardised formula, see Gerbing and Anderson (1988, p.190).



## *Chapitre 2*

## La performance post-succession : le rôle des compétences sociales du successeur

- **Article 2 (chapitre 2):** Yezza, H. et Chabaud, D. La performance post-succession : le rôle des compétences sociales du successeur, *Revue FCS* (évaluation en cours).

**Des versions antérieures ont été présentées dans:** *Entrepreneurship past, present & future Symposium: Succession in family firms: Do social skills matter?* (Avec D. Chabaud), organisée sous l'égide de AEI, AIREPME, ECSB par Paris School of Business, Paris, France [10 – 12 Mai 2017], *10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI): Les compétences sociales du successeur jouent-elles un rôle dans la réussite de la succession familiale ?* (Avec D. Chabaud), Sénégal, Dakar [6 –8 Décembre 2017] et enfin *32ème Research in entrepreneurship and small business (RENT): Performance post-succession: the role of successor's social skills* (avec D. Chabaud), Spain, Toledo [14 – 16 November 2018].



## **La performance post-succession : le rôle des compétences sociales du successeur**

**Résumé:** Si la littérature sur les entreprises familiales souligne que les qualités et les attributs du successeur jouent un rôle fondamental dans la réussite de la succession, l'analyse du rôle des compétences sociales dans ce contexte est encore négligée. Ce travail vise à combler cette lacune conceptuelle et empirique. Après avoir discuté le rôle des compétences sociales en matière de succession familiale, une étude empirique a été conduite auprès de 105 entreprises ayant connu au moins un épisode de transmission. Les résultats montrent que les compétences sociales ont un impact sur la performance post-succession, mais qu'il convient d'être attentif à la diversité de leurs dimensions.

**Mots clés:** Entreprise familiale, succession, compétences sociales

### **Performance post-succession: the role of successor's social skills**

**Abstract:** While the literature on family firms emphasizes that the qualities and attributes of the successor play a fundamental role in the success of the succession, the specific analysis of the role of social skills in the succession context is still neglected. This work aims to fill this conceptual and empirical gap. After analyzing the role of social skills in family succession, an empirical study was conducted among 105 companies that have experienced at least one case of family transmission. The results show that some social skills have an impact on the performance post succession, but it is necessary to take into account their diversity.

**Keywords:** Family business, succession, social skills

## 1. INTRODUCTION

La succession au sein des EF constitue l'un des sujets les plus étudiés dans le champ du *Family business* (Allouche & Amann, 2000; Arrègle & Mari, 2010; Chua et al., 2003; Gersick, 2015; Missonier & Gundolf, 2017). Sans doute est-ce lié au fait que la succession constitue un moment récurrent dans la vie de l'EF, et un moment particulièrement critique, source d'une forte mortalité des EF (Bégin et al., 2014; Ward, 1987).

Une grande partie de la recherche sur la succession familiale se concentre sur les qualités et les compétences du successeur (Barach & Gantisky, 1995; Chrisman et al., 1998; De Massis et al., 2008; Ibrahim et al., 2004). La volonté de prendre la relève est importante avant même le déclenchement du processus de succession (Barach & Gantisky, 1995; Chrisman et al., 1998; Sharma et al., 2001). Chrisman et al. (1998) mettent l'accent sur la nécessité d'intégrité et d'engagement du successeur envers l'entreprise familiale. Les compétences du successeur sont stratégiques : Chrisman et al., (1998) soulignent l'importance des compétences en gestion financière, marketing et vente, tandis que Goldberg (1996) montre que la réussite de la succession dépend de la capacité du successeur à intégrer le réseau développé par son prédécesseur. Dans la même logique, Steier (2001) mentionne qu'un successeur compétent, est celui capable d'identifier les personnes clés dans l'environnement interne et externe de l'entreprise, voire plus largement la possession de « *soft skills* », telles que la capacité de travailler en équipe ou la communication (Schlepphorst & Moog, 2014).

On conçoit alors l'accent mis sur les compétences et l'engagement du successeur dans la littérature. Long & Chrisman (2013) regrettent cependant l'absence d'analyse spécifique du rôle des compétences sociales (CS) du successeur sur la performance post-succession. Ce regret est en résonance avec des travaux qui montrent l'importance de ces compétences sociales dans le contexte de création d'entreprise (Baron & Markman, 2000, 2003; Baron & Tang, 2009; Lamine et al., 2014; Omrane, 2014, 2015). S'agissant de la succession familiale, seuls Hatak et Roessl (2015) ont, à notre connaissance, montré le rôle central des « compétences relationnelles » dans la confiance et le transfert des connaissances entre le prédécesseur et le successeur, en réalisant une étude expérimentale conduite auprès d'étudiants en management : prolonger cette ligne d'interrogation est alors pertinent.

Notre objectif sera donc de (1) cerner l'effet des compétences sociales du successeur sur la performance post-succession<sup>28</sup>, (2) pour contribuer à résorber le manque de connaissances sur ce thème. A cette fin, notre analyse se situe dans la filiation des travaux conduits en matière de

---

<sup>28</sup>La question de l'extension de ce travail à des contextes de cession à des tiers, pour analyser le phénomène successoral (De Freyman & Richomme-Huet, 2010) dans son ensemble, relèvera d'études complémentaires.

CS (Baron & Markman, 2003; Baron & Tang, 2009), et s'appuie sur une étude empirique conduite auprès de 105 EF tunisiennes qui ont été confrontées à un épisode de succession familiale.

Cependant, étudier la réussite de la succession familiale soulève une seconde difficulté : comment appréhender la performance post-succession ? Faut-il se focaliser sur des indicateurs de performance économique, ou bien appréhender la satisfaction des parties prenantes. Si le débat est ancien (Sharma et al., 2003), les travaux récents conduits sur le « *socioemotional wealth* » insistent sur la nécessité d'appréhender la complexité de la mesure de la performance ? Notre étude est, ainsi, la première à tester l'impact des compétences sociales sur la performance post-succession dans les entreprises familiales, en prenant en compte la complexité de la mesure de la performance (économique et non économique<sup>29</sup>). La prise en compte des CS du successeur complète – et permet de discuter – les travaux existants, et conduit à des propositions en matière de sélection, de formation, et d'apprentissage du (des) successeur(s). Enfin, réaliser le travail dans un contexte tunisien présente un double intérêt : renforcer les connaissances sur les économies émergentes, qui sont trop largement négligées (Khavul et al., 2009, Ramadani et al., 2017), et permettre de comparer nos résultats avec ceux conduits dans ce même contexte en matière de création (Omrane, 2014, 2015). Si l'apport est alors plus local, il n'en reste pas moins intéressant pour nourrir la réflexion sur la généralité des résultats et le possible poids du contexte.

Nous présenterons le concept de compétences sociales, avant d'établir les hypothèses et le modèle de recherche. Nous détaillerons ensuite l'étude empirique, la méthodologie et les résultats obtenus, avant de discuter les résultats.

## 2. CADRE CONCEPTUEL

### *LES COMPETENCES SOCIALES : UNE DIMENSION CRUCIALE*

Baron et Markman (2000, p. 106 ; 2003, p. 43) définissent la compétence sociale comme la capacité à interagir efficacement avec les autres. Ce concept, qui est utilisé couramment dans les champs de la psychologie et de l'apprentissage<sup>30</sup>, a donné lieu à des applications fructueuses dans plusieurs champs des sciences de gestion, depuis la création d'entreprise (Baron & Markman, 2000, 2003; Baron & Tang, 2009; Lamine et al., 2014; Omrane, 2014, 2015), jusqu'à la vente (Wayne & Ferris, 1990), en passant par la théorie des organisations (Ferris et alii, 2002). Les CS se sont vues reconnaître un rôle crucial dans différents domaines et contextes.

---

<sup>29</sup> Un travail antérieur des auteurs, conduit sur un échantillon réduit 77 (entreprises) d'EF, appréhende l'impact des CS sur la performance économique des EF.

<sup>30</sup> Pour une généalogie des travaux, il est possible de se référer à Ferris, Perrewé, & Douglas (2002).

Cette capacité à agir efficacement avec les autres s'accompagne, en effet, d'un plus grand nombre de contacts (Diener & Seligman, 2002); elle augmente les chances d'être accepté dans les entretiens d'embauche par rapport aux autres candidats (Riggio & Throckmorton, 1988), et fait bénéficier l'individu d'appréciations surévaluées par le supérieur hiérarchique (Robbins & DeNisi, 1994). Ainsi les CS améliorent-elles les perspectives de carrière (Belliveau et al., 1996) et permettent-elles l'obtention de meilleurs résultats au cours des négociations avec les parties prenantes (Baron & Markman, 2003).

Baron et Markman (2000, 2003) sont les premiers à transposer ce type d'analyse dans le contexte entrepreneurial (*cf.* tableau 1 un aperçu des études en la matière).

**Tableau N°1 : Les CS en contexte entrepreneurial : aperçu de la littérature**

Auteurs	Méthodologie	Résultats obtenus	Contexte
Baron et Markman (2003)	Etude quantitative : questionnaires auprès de 230 entrepreneurs dans le domaine de la haute technologie et de l'industrie cosmétique.	L'expressivité a un impact positif sur la performance de la firme dans le domaine de la haute technologie, l'adaptabilité sociale a un effet positif sur la performance dans l'industrie cosmétique. La perception sociale a un impact positif sur les deux domaines d'activités.	Contexte américain
Baron et Tang (2009)	Etude quantitative par questionnaire auprès de 129 nouvelles entreprises.	L'expressivité, la perception sociale et l'autopromotion ont un impact positif sur la performance des nouvelles entreprises.	Contexte chinois
Lamine et al. (2014)	Etude qualitative : étude de cas longitudinale (2 entreprises), méthode de triangulation des données (4 sources d'informations) entretiens semi dirigés, l'observation participante, des documents d'archives et des objets physiques (prototypes, conception, plans).	L'importance des compétences sociales (adaptabilité sociale, intelligence sociale, la ténacité et la coordination des relations sociales) pour résoudre les problèmes liés à la gestion, ces auteurs montrent que l'impact des compétences sociales sur la persévérance et la motivation	Contexte français
Omrane (2014)	Etude qualitative auprès de 2 entrepreneurs et 4 experts dans le domaine de haute technologie et quantitative à l'aide d'un questionnaire auprès de 120 entrepreneurs.	La perception sociale, la persuasion sociale et la réévaluation d'émotion facilite l'accès au financement, ressources humaines et des informations.	Contexte tunisien
Omrane (2015)	Etude qualitative auprès de 10 entrepreneurs et 4 experts dans le domaine de la haute technologie (des entretiens individuels) et quantitative à l'aide d'un questionnaire auprès de 120 entrepreneurs.	Les compétences sociales (Intelligence émotionnelle, la persuasion, les bonnes grâces et l'autopromotion) et le capital ont un effet sur l'accès au financement, aux informations utiles pour le lancement des projets et aussi l'accès à des ressources humaines.	Contexte tunisien
Hatak et Roessl (2015)	Etude quantitative par questionnaire auprès de 107 étudiants en management et dont un tiers des participants sont des successeurs potentiels	Les compétences relationnelles (capacité de communication, capacité de coopération, gestion des conflits, force de persuasion et l'empathie) jouent un rôle central dans le transfert des connaissances entre le prédécesseur et le successeur, et permet de créer un climat de confiance entre les deux	Contexte autrichien

Baron et Markman (2003) ont conduit deux études auprès de 230 entrepreneurs, ils ont montré l'impact des CS sur la performance financière de l'entreprise, et ont souligné la nécessité de

distinguer plusieurs dimensions dans ce concept. Les compétences sociales permettent ainsi à l'entrepreneur de :

(1) travailler avec les autres membres d'une manière efficace, en suscitant la motivation et la confiance (Cf aussi Lamine et al., 2014).

(2) créer la coopération (Fligstein, 2001; Peredo & Chrisman, 2006) et faciliter la mobilisation des ressources (Suddaby et al., 2015; McKeever et al., 2015) voire de renforcer le nombre de contacts au sein de réseau social de l'entrepreneur (Kreiser et al., 2013).

(3) accéder aux informations importantes et à la saisie des opportunités (Omrane, 2015).

(4) « d'ouvrir des portes » (Baron & Markman, 2000), et de favoriser la formation d'alliances commerciales (Baron & Markman, 2003), et l'obtention de financements (Omrane, 2015).

### ***LES COMPÉTENCES SOCIALES DANS UN CONTEXTE DE SUCCESSION : QUELLES HYPOTHESES ?***

Cerner l'impact des CS sur la réussite de la succession nécessite ainsi de reconnaître la diversité des compétences sociales. Si des débats ont eu lieu, un consensus existe désormais pour considérer la coexistence de plusieurs dimensions au sein du concept de CS (Riggio, 1986; Schneider et al., 1996). Si Baron et Markman (2000, 2003) distinguent 4 aspects dans la CS: « *social perception (accuracy in perceiving others), impression management (the ability to induce favorable reactions in others), social adaptability (the ability to adapt to a wide range of social situations), and expressiveness (the ability to express emotions and feelings in an appropriate manner).* » (2003, p.42), nous suivrons Baron et Tang (2009) qui affinent l'analyse et différencient finalement 5 dimensions.

L'adaptabilité sociale, qui permet d'ajuster son comportement à différentes situations sociales (Baron & Markman, 2003; Baron & Tang, 2009), semble fondamentale dans la succession familiale, car elle permet de faire face à la fois aux aspects professionnels et familiaux. Dans le cas d'une création d'entreprise, l'entrepreneur choisit son équipe et définit les rôles de chaque membre. A contrario, dans le cadre de la reprise, le successeur intègre une structure existante et doit savoir composer avec les équipes en place et les partenaires existants. L'adaptabilité sociale apparaît alors comme une condition essentielle pour renforcer l'engagement des parties prenantes : l'entrepreneur doit s'adapter à plusieurs situations en changeant sa position, son discours ou même son attitude (Lamine et al., 2014), et savoir s'adapter au changement. Identifier la nature de la relation entre les tiers et son prédécesseur, permet au successeur d'ajuster son comportement et son attitude avec des personnes ayant une culture et des habitudes différentes. Cette capacité permet plus largement de surmonter les difficultés relationnelles avec les différentes parties prenantes auprès desquelles le successeur doit acquérir la légitimité à la tête de l'entreprise. La capacité du successeur à gérer les relations familiales a

été perçue par plusieurs auteurs comme le socle de la réussite du processus de la succession (Barach & Ganitsky, 1995; Cabrera-Suárez et al., 2001; Chrisman et al., 1998; Goldberg, 1996; Ibrahim et al., 2004).

Signalons également que ces aspects ont été soulignés dans des contextes de reprise par un tiers, l'adaptabilité et la capacité d'intégration du repreneur étant considérées comme fondamentales (Deschamps & Paturel, 2001 ; Boussaguet, 2006). Nous proposerons ainsi l'hypothèse 1.a :

*H1 : L'adaptabilité sociale influence positivement la performance post-succession*

La gestion de l'impression est définie comme la capacité de l'entrepreneur à donner une première impression favorable aux autres (Baron, 2000; Baron & Markman, 2003). Cette dimension est complémentaire à l'adaptabilité sociale car le successeur doit non seulement être capable de s'adapter, mais aussi être capable de concrétiser les actions en agissant avec les autres. Pour cela, donner une bonne impression aux partenaires est important. Le successeur doit montrer une capacité de prise d'initiative, créativité et un sens de responsabilité (Barach et al., 1988). Un premier contact réussi avec les parties prenantes permet à la fois de garder une bonne relation avec eux et de faciliter les prochaines rencontres. Cela semble particulièrement important dans le cas d'une succession non planifiée (reprise suite à un décès). Le successeur n'est, alors, pas reconnu par les différentes parties prenantes et doit faire ses preuves en donnant une première bonne impression.

Goldberg (1996) et Steier (2001) montrent ainsi que le successeur doit être capable d'intégrer le réseau de son prédécesseur, pour mieux le développer. Pour ces auteurs, identifier les acteurs clés qui évoluent dans l'environnement externe et interne à l'entreprise nécessite des compétences particulières. Dans la même logique, Arrègle et al. (2004) ont souligné l'importance et montré les risques d'affaiblissement du capital social de l'entreprise si le successeur n'arrive pas à intégrer le réseau de son prédécesseur ou bien n'arrive pas à entretenir le même type de relation<sup>31</sup>. De Freyman et Richomme-Huet (2009) ont étudié les obstacles liés au transfert du réseau social d'une génération à une autre. Pour Geindre (2009) dans un contexte de reprise externe, la CS apparaît comme complémentaire à la capacité de réseautage et assure une utilisation efficace du réseau développé par le cédant. Ainsi que le souligne Baron (2004) une incapacité à gérer la première impression peut fortement altérer le maintien du réseau antérieur, ainsi que la capacité à développer de nouvelles relations d'affaires.

---

<sup>31</sup> Soulignons, bien sûr, le fait que ce problème peut renvoyer à plusieurs des dimensions des CS, tant la gestion de l'impression (qui peut conduire à « rompre » des liens existants), mais aussi à un manque d'adaptabilité sociale (incapacité du successeur à faire face à de nouvelles situations sociales), ou un manque de perception sociale.

Bolino et Turnley (1999) attirant l'attention sur la complexité de gestion de l'impression, Baron et Tang (2009) ont alors différencié l'autopromotion, par laquelle l'individu met en valeur ses aptitudes et ses réalisations pour être perçu comme compétent, et les bonnes grâces (*ingratiating*), à savoir l'usage des « flatteries » et des faveurs accorder pour se faire apprécier des autres. Nous proposons alors de distinguer :

*H2 : Les bonnes grâces influencent positivement la performance post-succession.*

*H3 : L'autopromotion influence positivement la performance post-succession.*

L'expressivité est la capacité d'exprimer les sentiments et les réactions aux interlocuteurs de façon adaptée (Baron & Markman, 2003; Baron & Tang, 2009). L'expressivité fournit des atouts pour convaincre les clients, convaincre les banquiers à obtenir des crédits (Cialdini, 2000), voire – dans un contexte successoral – obtenir une gestion plus efficace des ambiguïtés liées aux sentiments que suscite un passage de témoin. Bah (2009) montre ainsi, en analysant des cas de transmission-reprise, l'importance de ces compétences pour réussir la reprise. Si le contexte familial est différent, il demeure chargé en émotions, et nécessite, de la part du successeur, une capacité à exprimer des sentiments et avoir une attitude appropriée, tant vis-à-vis du prédécesseur que des autres membres de la famille. En outre, cette expressivité joue certainement sur la capacité du successeur à motiver son équipe et créer un esprit collaboratif entre les membres de l'entreprise (Cabrera-Suárez et al., 2001; Ibrahim et al., 2004). Ainsi, nous proposerons l'hypothèse (H4) :

*H4 : L'expressivité influence positivement la performance post-succession*

La perception sociale est la capacité à cerner les autres avec pertinence (Baron & Tang, 2009). Cette capacité permet à l'individu de percevoir dans quelle mesure les partenaires sont fiables, de sélectionner les meilleurs partenaires, voire de conduire les négociations de façon efficace (Baron & Tang, 2009). Faire preuve de jugement et reconnaître les différences entre les individus permet de déchiffrer les attentes des collaborateurs, mais également de son prédécesseur pour assurer la cohésion entre les deux. Il est primordial de connaître avec précision les caractéristiques de chaque individu avant de procéder à une éventuelle réorganisation et redéfinition des rôles des membres de l'équipe. Identifier et comprendre les besoins de ses employés aide le successeur à entretenir des bonnes relations basées sur la confiance et la crédibilité (Dyer, 1986; Barach et al., 1988 ; Cabrera-Suárez et al., 2001; Goldberg, 1996). De ce fait, nous proposons l'hypothèse suivante :

*H5 : La perception sociale influence positivement la performance post-succession*



### ***LA PERFORMANCE POST-SUCCESSION : UNE VARIABLE COMPLEXE***

La mesure de la performance est étroitement liée aux objectifs fixés par la direction et par la famille. Avec l'implication des membres de la famille dans la sphère de l'entreprise, les objectifs familiaux peuvent influencer les objectifs fixés par l'entreprise (Astrachan, 2010). Gómez-Mejía et al. (2007) ont proposé le concept de « *socioemotional wealth* » pour prendre en compte la complexité de la performance des EF, et introduire les aspects non économiques et non financiers. Ce concept fait référence à aux besoins affectifs de la famille tel que ; l'identité, la capacité d'exercer une influence familiale et la longévité de la dynastie familiale. L'objectif ultime n'est alors pas la maximisation du rendement financier mais la préservation des dotations affectives et émotionnelles de l'EF (Gómez-Mejía et al., 2011). Zellweger et Nason (2008) suggèrent que: « *it has been suggested that profit maximization may have been inaccurately assumed to be the primary or even sole objective of family business and that family firms often display a strong preference toward noneconomic outcomes* » (p. 203)<sup>32</sup>. La stratégie de l'entreprise et le comportement des employés sont étroitement liés à des objectifs non économiques (Chrisman et al., 2012; Zellweger et al., 2013). Les membres de la famille accordent une attention particulière à la performance non économique ; l'harmonie familiale, le statut social et la réputation de l'entreprise (Chrisman et al., 2012; Zellweger & Nason, 2008), ou encore la satisfaction de la famille (Mahto et al., 2010). Si la diversité des objectifs est ainsi étayée, la mesure de la performance conduit également à différencier des mesures objectives (effectifs, profitabilité, rentabilité ou patrimoine), et des mesures subjectives, liées à la satisfaction des parties prenantes (Morris et al., 1997; Sharma et al., 2003; Sharma et al., 2001; Le Breton Miller et al., 2004).

Il sera alors particulièrement de différencier les mesures de performance, afin de cerner l'influence des CS.

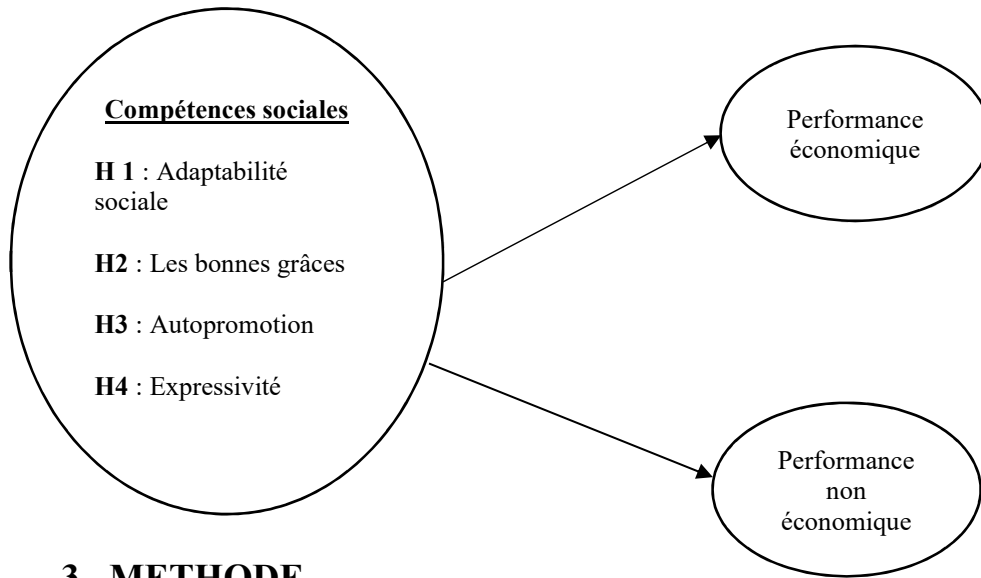
### ***VERS UN MODELE INTEGRATEUR***

Nous proposons, au final, un modèle intégrateur qui prend en compte à la fois les compétences sociales et leur impact sur la performance économique et non économique.

---

<sup>32</sup> Nous renvoyons aux intéressantes discussions sur l'importance de la *socio-emotional wealth*, aux côtés de la performance économique (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2007, 2010).

**Figure N°1 : Compétences sociales et la performance post-succession**



### 3. METHODE

Après avoir présenté l'échantillon, nous précisons le choix des échelles de mesures, la méthode de pré-test des échelles et enfin la méthode de test des hypothèses.

#### **L'ECHANTILLON**

L'étude réalisée porte sur des EF tunisiennes. Les données ont été collectées entre 2016 et 2018 auprès de 105 entreprises familiales tunisiennes à l'aide d'un questionnaire (cf. tableau N°2). La Tunisie est située sur le continent nord-africain, séparée de l'Europe par 140 kilomètres au niveau du canal de Sicile (Italie). Le choix d'un tel contexte est justifié par le manque de recherche sur les populations méditerranéennes (Crawford, 2002 ; Dana, 2006 ; Ramadani et al., 2017) et par l'omniprésence des entreprises familiales dans le paysage économique tunisien 84% sont des entreprises familiales (Zghal, 1994).

**Tableau N°2 : Données collectées**

<b>Profil des successeurs</b>	<b>Modalités</b>
Genre	Hommes (87.6%), Femmes (12.4%)
Age	22 à 30 ans (10.5%), 31 à 40 ans (41%), 41 ans et plus (48.6%)
Niveau scolaire	Lycée (34.3.8%), Bac+ 1 ou 2 ou 3 (47.6%), Bac +4 ou +5 (9.5) Bac+6 et plus (8.6%)
<b>Profils des entreprises</b>	<b>Modalités</b>
Nombre d'employés	<10 salariés (41%), 10 à 49 salariés (33.3%), 50 à 249 salariés (21%), 250 salariés et plus (4.8%)
Secteur d'activité	Industrie (45.7%), Commerce (30.5%), Services (8.6%), Tourisme et transport (9.5%), Agriculture (5.7%)
Age de l'entreprise	<20 ans (16.2%), 21 à 50 ans (73.3%), >51 ans (10.5%)

L'étude se heurtait, *a priori*, à deux difficultés :

- L'absence de bases de données permettant de repérer les EF ayant connu (au moins) un épisode de succession dans le contexte tunisien.
- La difficulté à approcher les successeurs en place, afin d'obtenir des réponses à des questions parfois jugées confidentielles.

Pour résoudre ces deux problèmes, nous avons constitué un échantillon de convenance et plus particulièrement à la méthode d'échantillonnage par boule de neige.

La première étape a consisté à identifier, dans plusieurs gouvernorats (régions) de la Tunisie, des entreprises qui soient pertinentes pour notre étude. A cette fin, nous avons choisi de retenir des entreprises dont le processus de succession est déjà achevé, les successeurs ayant repris officiellement l'entreprise familiale depuis au moins 1 an.

Une première série de contacts a été prise par l'un des auteurs. Les répondants ayant été sensibles à la problématique, ils ont été mobilisés pour aider à identifier des entreprises concernées par la transmission familiale<sup>33</sup>. Le recours à cette technique d'échantillonnage, qualifiée de constitution par la boule de neige (Semaan, 2010) est apparue pertinente car il s'agit d'un sujet sensible marqué par la difficulté d'accéder à une population cachée (Cisneros & Deschamps, 2015; McGee et al., 2009).

#### ***LA MESURE DES COMPETENCES SOCIALES***

Suite à Riggio (1986), Baron et Markman (2003) ont développé une échelle de mesure qui différencie quatre dimensions : la perception sociale, l'adaptabilité sociale, expressivité et la gestion de l'impression. Une bonne fiabilité et validité des construits a été observée pour cette échelle, sauf en ce qui concerne gestion de l'impression. Baron et Tang (2009) ont alors modifié l'échelle en distinguant deux sous dimensions dans la gestion de l'impression : l'autopromotion (quatre items) et les bonnes grâces (quatre items).

#### ***LA MESURE DE LA PERFORMANCE POST-SUCCESSION***

La littérature en EF recommande la prise en considération de deux dimensions de la performance ; financière et non financière (Chrisman et al., 2005; Zellweger & Nason, 2008). Le contexte tunisien est marqué par une réticence à fournir des états financiers. Les dirigeants des entreprises familiales refusent de dévoiler certaines informations concernant leurs activités, seules les entreprises cotées en bourses étant obligées de divulguer les états financiers (81 sont

---

<sup>33</sup>Cette mobilisation des réseaux de l'un des auteurs, qui était en contact avec des dirigeants d'EF et des responsables économiques locaux a permis de constituer un échantillon d'EF diversifié.

cotées)<sup>34</sup>. Acquaah (2013) propose de contourner cette difficulté en mesurant la performance financière via des évaluations subjectives. Eddleston et al. (2008) soutiennent cette technique en montrant que ces mesures subjectives sont fortement corrélées avec la performance objective.

Pour la performance économique : 4 items ont été utilisés : bénéfices net, flux de trésoreries, bénéfices par rapport à la vente et finalement retour sur investissement. Les répondants sont invités à indiquer dans un premier temps l'importance accordée à ces items (sur une échelle de type Likert à cinq points allant de « Pas du tout important » à « très important », puis leur degré de satisfaction (sur une échelle de type Likert à cinq points allant de « Pas du tout satisfait » à « très satisfait ». Cette échelle est définie par la multiplication du degré d'importance et degré de satisfaction (Gupta & Govindarajan, 1984 ; Richard et al., 2009 ; Basco & Rodriguez, 2011 ; Basco, 2013).

Concernant la performance non économique, nous mobilisons la même méthode expliquée ci-dessus, et 4 items ont été sélectionnés : l'argent disponible pour la famille, la qualité de vie au travail, l'entreprise assurer la sécurité de la famille et le temps passé ou consacré avec la famille (Sorenson, 1999, Basco, 2013). Cette échelle de mesure nous est apparue pertinente dans ce contexte tunisien marqué : l'accès au successeur constituait déjà une difficulté, et il est apparu judicieux de se focaliser sur les critères de performance qu'il maîtrise, en sachant que les réactions des autres parties prenantes est apparue délicate à introduire sans biais.

### ***LA COLLECTE DES DONNEES***

Un premier questionnaire a été réalisé sur la base de la littérature et pré-testé auprès de quinze successeurs, afin d'en vérifier la clarté dans le contexte des EF tunisiennes. Le pré-test a révélé que le questionnaire contenait des mots et des expressions difficiles à appréhender par ceux-ci. Nous avons alors apporté des modifications en tenant compte des remarques des répondants. La version finale du questionnaire contient ainsi plusieurs synonymes pour les mots signalés comme difficiles à comprendre, afin de lever les ambiguïtés.

Les analyses factorielles en composantes principales des compétences sociales montrent qu'il y a cinq dimensions à retenir ; L'adaptabilité sociale (cinq items), la perception sociale (cinq items), l'autopromotion (quatre items), l'expressivité (trois items) et enfin les bonnes grâces (quatre items). Les construits ont tous été jugés comme étant de bonne qualité (mesure des *alphas* de Cronbach, indices KMO, et test de sphéricité de Bartlett) tableau (n°3). Des tests complémentaires ont été réalisés afin de vérifier l'absence de multi-colinéarité entre les

---

<sup>34</sup> <http://www.bvmt.com.tn/fr/entreprises/list> consulté le 10/05/2018 à 11h.

différentes variables. L'analyse montre que la valeur de VIF (*Variance Inflation Factor*) est satisfaisante (cf. tableau n°3) et atteste de l'absence de multi-colinéarité.

**Tableau n°3** : Analyse de la colinéarité.

		Les bonnes grâces	Adaptabilité sociale	Perception sociale	Autopromotion	Expressivité
Les bonnes grâces	Correlation Coefficient	1,000	-,004	,069	,001	-,093
	Sig. (2-tailed)	.	,964	,482	,992	,347
	N	105	105	105	105	105
Adaptabilité sociale	Correlation Coefficient	-,004	1,000	,082	,073	,032
	Sig. (2-tailed)	,964	.	,404	,461	,748
	N	105	105	105	105	105
Perception sociale	Correlation Coefficient	,069	,082	1,000	,030	-,091
	Sig. (2-tailed)	,482	,404	.	,762	,357
	N	105	105	105	105	105
Autopromotion	Correlation Coefficient	,001	,073	,030	1,000	-,076
	Sig. (2-tailed)	,992	,461	,762	.	,440
	N	105	105	105	105	105
Expressivité	Correlation Coefficient	-,093	,032	-,091	-,076	1,000
	Sig. (2-tailed)	,347	,748	,357	,440	.
	N	105	105	105	105	105

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Finalement, nous avons retenu des modèles de régression linéaire par les moindres carrés ordinaires, les variables (dépendantes) de performance et les variables de CS étant quantitatives, et nous avons réalisé les tests en utilisant le logiciel SPSS (version 21).

#### 4. RESULTATS

Dans un premier temps, nous avons testé le premier modèle pour cerner l'effet de l'ensemble des variables sur la performance économique : nous avons introduit des variables de contrôle (la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, et l'âge de l'entreprise, les membres de la famille impliqués dans l'entreprise et l'éducation) puis les différentes dimensions des compétences sociales. Les résultats obtenus sont particulièrement intéressants à la fois parce qu'ils confirment partiellement les résultats antérieurs (Baron & Markman, 2003; Baron & Tang, 2009; Omrane, 2014, 2015) et qu'ils montrent que plusieurs dimensions des CS n'influencent pas de la même façon la performance des entreprises familiales.

Les hypothèses liées à l'adaptabilité sociale, la perception sociale, l'expressivité et les bonnes grâces sont validées. L'autopromotion, quant à elle pose question : si l'on valide bien, dans la régression, l'importance (et la significativité de cette variable) dans la performance, nous remarquons que la relation obtenue est de sens inverse à ce qui était attendu ! Une augmentation de l'autopromotion s'accompagne d'une dégradation de performance et non d'une augmentation, ainsi qu'il était classiquement attendu et observé dans les autres études, conduites il est vrai en matière de création d'entreprises.

Dans un deuxième temps, nous avons testé le deuxième modèle : nous avons gardé les mêmes variables indépendantes et les variables de contrôle, par contre nous avons remplacé la performance économique par la performance non économique. Nous avons obtenu pratiquement les mêmes résultats sauf l'hypothèse liée à l'adaptabilité sociale qui n'a aucun impact sur la performance non économique.

**Tableau N°1: Récapitulatif des modèles**

Variables	Modèle 1				Modèle 2			
	T	Signification	T	Signification	T	Signification	T	Signification
<b>Variables de contrôle</b>								
Nombre d'employés	-3,255	0,002***	-2,057	0.042**	-3,621	0.000***	-2,560	0.012***
Membres de la famille impliqués	-1,966	0.052**	-2,003	0,048**	-1,347	0.181	-1,618	0.109*
Secteur d'activité	-0.608	0.545	-1,297	0.198	-0.770	0.443	-1,219	0.226
Education	1.285	0.202	1,129	0.262	0.863	0.390	0,496	0.621
Genre	0.373	0,710	0,858	0.393	0.374	0.709	0,851	0.397
<b><i>Variable indépendante :</i></b>								
<b>Compétences sociales</b>								
Les bonnes grâces			1,690	0.094*			1,701	0.092*
Adaptabilité sociale			2,343	0.021**			1,080	0.282
La perception sociale			2,212	0.029**			2,961	0.004***
Auto-promotion			-2,376	0.020**			-3,703	0.000***
Expressivité			2,885	0.005***			2,850	0,005***
N	105		105		105		105	
R	0.480		0.627		0.456		0.644	
R2 ajusté	0.191		0.329		0.168		0.352	

*Variable dépendante* : **Modèle 1** : performance économique, **modèle 2** : performance non économique  
*Signification* : résultat significatif au seuil de 10% (\*), au seuil de 5% (\*\*), ou au seuil de 1% (\*\*\*)

## 5. DISCUSSION

Le résultat le plus important de cette étude réside dans la mise en avant des CS du successeur sur la performance post succession. Ce résultat montre la nécessité d'approfondir l'analyse de la succession, en allant au-delà de la seule dimension familiale. Quand bien même nous sommes dans un contexte familial, la compétence de l'individu doit être prise en compte (Hirigoyen, 2009). Les CS ont un impact sur la réussite de la succession, que l'on se focalise sur la performance économique, ou la performance non économique. Enfin, il convient d'être attentif au fait que les différentes dimensions jouent de manière parfois différenciée selon que l'on appréhende la performance économique ou non économique. Un dernier résultat ressort : l'effet des CS dans un contexte de succession familial diffère parfois de son effet dans un contexte de création d'entreprise.

L'adaptabilité sociale a un impact positif sur la performance économique, ce qui confirme les analyses de Baron et Markman (2003) et de Lamine et al. (2014) qui suggèrent que l'adaptabilité sociale permet à l'entrepreneur d'atteindre les objectifs fixés en proposant des solutions alternatives et en gagnant ainsi la confiance de ses collaborateurs. L'adaptabilité sociale facilite la communication avec les personnes issues des différents milieux et permet de mieux comprendre leurs besoins. Ceci peut créer une bonne relation basée sur la confiance et le respect. Dans ce cas, le nouveau dirigeant est considéré comme compréhensif et humble ou modeste, ce qui pourrait favoriser son acceptation par les parties prenantes de l'entreprise.

En revanche, nous signalons que l'adaptabilité sociale n'a aucun effet sur la performance non économique. Cette capacité de socialisation nous semble moins importante dans un contexte familial puisque les membres de la famille se connaissent. Le successeur, étant vécu et grandi avec eux, n'a pas besoin de faire des efforts pour pouvoir s'adapter avec eux. Ce résultat pourrait refléter l'effet de la culture et la nature de la relation entre le père et son fils. La famille dans le monde arabe est caractérisée par l'autorité du père (Fahed-Sreih, 2017). Ceci, en introduisant une distance entre le père et ses enfants, limite l'indépendance et l'autonomie du successeur. La culture arabe impose également le respect des aînés (Fahed-Sreih, 2017), ce qui peut affecter le comportement au sein des fratries : dans le cas d'une reprise par plusieurs membres de la même fratrie, les successeurs – en fonction de leur âge et/ou de leur sexe – auront du mal à exprimer clairement leurs attentes et leurs besoins. Nos résultats confirment les propos de Baron et Tang (2009) qui ont souligné l'absence d'un impact significatif sur la performance.



La dimension relative aux bonnes grâces influence positivement la performance, alors que Baron et Tang (2009) affirment que cette dimension n'a pas un effet direct sur la performance, mais joue un rôle important dans l'acquisition des ressources. Pour le cas tunisien, Omrane (2015) montre que les bonnes grâces permettent de récupérer des informations utiles pour le lancement des nouveaux projets. Dans le contexte de succession que nous étudions, les dirigeants considèrent que les bonnes grâces constituent une forme de motivation pour les travailleurs. Faire des compliments aux autres, c'est avant tout un soutien psychologique surtout lorsque le dirigeant prend l'initiative de féliciter ses collaborateurs, pour eux c'est une forme de reconnaissance de la part du dirigeant, surtout dans un contexte marqué par une forte distance hiérarchique. De même pour la performance non économique, au sein de la famille, féliciter les membres de ma famille par rapport à leurs réalisations permet de renforcer la cohésion, les liens interpersonnels voire même la solidarité entre les membres de la famille.

L'hypothèse liée à l'expressivité a été validée dans cette recherche ce qui confirme les résultats des recherches antérieures notamment Baron et Tang (2009) et Baron et Markman (2003). Le fait d'exprimer clairement nos émotions et nos ressentis envers les autres peut susciter l'enthousiasme chez les autres (Friedman et al., 1980) voire même la motivation des employés (Baron & Markman, 2003) qui contribue significativement à la performance économique. Concernant la performance non économique, cette hypothèse a été aussi validée, partager les ressentis renforce l'empathie et la solidarité entre les membres de la famille. Cette cohésion et harmonie nous renvoie à la notion du « *socioemotional wealth* ».

La perception sociale a été validée, ceci concorde avec les résultats antérieurs (Baron & Markman, 2003 ; Baron & Tang, 2009). Faire preuve de jugement et reconnaître les attentes des autres permet de sélectionner les meilleurs collaborateurs. Identifier et comprendre les besoins de ses employés aide le successeur à entretenir des bonnes relations basées sur la confiance et la crédibilité (Dyer, 1986; Barach et al., 1988 ; Cabrera-Suárez et al., 2001; Goldberg, 1996). Dans le contexte de la reprise familiale, cette dimension est intéressante puisque le successeur va prendre en considération les attentes de ses collaborateurs, si ce dernier souhaite valider un changement organisationnel (redéfinition des postes). Cette capacité à déchiffrer les besoins et souhaits des autres nous semble importante dans un contexte familial pour assurer la satisfaction des membres de la famille. Les deux dimensions de la performance ont été validées.

Les résultats obtenus montrent que l'autopromotion a un effet négatif sur la performance économique et non économique. Contrairement aux résultats de la recherche précédente de Baron et Tang (2009), dans un contexte de création d'entreprise, qui suggèrent que l'autopromotion de l'entrepreneur influence positivement la performance. Ceci peut être

expliqué par la tendance des entrepreneurs surconfiants<sup>35</sup> à refuser le monitoring et l'accompagnement (Bessière & Pouget, 2012 ; Vilanova, 2011) tout en mettant en valeur leurs compétences et leurs expériences. Deux pistes d'explication peuvent se dégager, qui rendraient compte de ce résultat contraire à ceux observés dans le contexte de création. D'une part, la divergence de résultat pourrait refléter la différence culturelle entre le contexte chinois étudié par Baron et Tang (2009) et le contexte tunisien que nous étudions. La perception de l'autopromotion pourrait différer selon les pays. En Tunisie, parler et évoquer avec fierté ses expériences universitaires et professionnelles est considéré comme une forme d'arrogance. D'autre part, cet effet peut être lié au contexte particulier de la succession : le successeur qui réalise une forte autopromotion peut susciter des réactions négatives de la part des partenaires de l'entreprise, des salariés voire les membres de la famille – qui lui reprocheraient son manque de modestie, ainsi qu'une tendance à « tirer la couverture à soi » en sous-estimant le travail de ses prédécesseurs. On conçoit que ce manque d'humilité – voire de reconnaissance du travail des prédécesseurs et des équipes en place – puisse être perçu très négativement dans un contexte de succession. En revanche, dans un contexte de création, les partenaires pourraient apprécier la capacité de l'entrepreneur à mettre en valeur son travail ce qui crée une relation de confiance avec ses collaborateurs. Ces derniers peuvent se sentir beaucoup plus à l'aise avec une personne qui a déjà surmonté des épreuves. Avoir une idée claire sur le parcours professionnel et le cursus universitaire du fondateur de l'entreprise permet d'attirer une main d'œuvre qualifiée et un personnel motivé qui sont attachés à la réputation de l'entreprise. Cette stratégie comportementale – qui consiste à donner une bonne impression aux partenaires - renforce la difficulté des interlocuteurs à se séparer de la première impression transmise par l'entrepreneur et également le repreneur (Cadot, 2017 ; Deschamps & Geindre, 2011)<sup>36</sup>.

Il est sans doute intéressant de mettre, enfin, l'accent sur les résultats obtenus par la variable de contrôle liée à la taille de l'entreprise. En effet, la taille de l'entreprise a un effet négatif sur la performance post-succession dans les deux modèles. Ce résultat est intéressant : il confirme les propositions du travail conceptuel de Lwango et Cœurderoy (2011) qui soulignent que lorsque les entreprises familiales deviennent grandes et complexes, les coûts bureaucratiques tendent à augmenter. La diversification d'activité et le développement de la taille de l'entreprise peuvent créer un comportement opportuniste de la part des acteurs (Ward, 1987), ce qui engendre par la suite un conflit d'intérêts au sein de l'organisation. Plus largement, la diversification des activités réduit l'influence familiale et engendre une décentralisation du pouvoir, ce qui est en

---

<sup>35</sup> Ce comportement nous renvoie à plusieurs travaux développés dans la recherche en finance autour des biais comportementaux (Charreaux, 2005; Bessière, 2007; Cadot, 2017).

<sup>36</sup> Ceci fait référence aux travaux sur le biais d'ancrage.

contradiction avec le maintien du *socioemotional wealth* (Gomez-Mejia et al., 2010). La taille de l'entreprise aurait alors tendance à diluer l'effet des CS du successeur, l'expansion de l'entreprise obligeant le successeur à déléguer une partie de son pouvoir décisionnel à ses collaborateurs. En outre, les collaborateurs peuvent se sentir frustrés suite à l'indisponibilité de successeur, ce qui entraîne un relâchement et un manque de motivation.

L'implication des membres de la famille ressort significative, par contre, influence négativement la performance post-succession. La coexistence des deux sous-systèmes (entreprise et famille), qui constitue initialement la particularité et le point fort des entreprises familiales, peut se détourner et devient contreproductif. Nos résultats s'inscrivent dans la continuité des recherches antérieures qui supposent que les comportements opportunistes servant à répondre à des besoins et avantages individuels (Combs et al., 2010) au détriment de l'intérêt de l'entreprise génèrent des conflits d'intérêts entre sphère professionnelle et familiale (Litz, 2008). La divergence cognitive s'accroît lorsque les membres de la nouvelle génération commencent à participer dans la gestion de l'entreprise familiale (Basco, 2013 ; Danes et al., 2008; Ensley & Pearson, 2005).

Aucune relation entre le genre du successeur et la performance post-succession. Nous confirmons les résultats de Ahrens et al. (2015) qui soulignent la légitimité des femmes à reprendre les EF. Dans le cadre de la succession des EF, cette recherche peut être considérée comme un témoignage de la capacité des femmes à prendre la relève et afficher d'aussi bons résultats que leurs homologues masculins, ce qui est particulièrement intéressant s'agissant d'un pays du Maghreb. Ce résultat est également intéressant car il confirme l'évolution du rôle de la femme dans les pays arabes, qui généralement, ne mettent pas les femmes sur un pied d'égalité avec les hommes surtout dans le contexte des activités commerciales (Caputo et al., 2005).

Ce travail de recherche présente des apports à deux niveaux. Sur le plan théorique, outre une présentation de la littérature sur les CS – littérature encore peu connue dans le contexte francophone - nous avons proposé une application de celle-ci au contexte de la succession.

Le principal apport de cette recherche est de préciser le rôle des CS dans un contexte successoral, un sujet négligé dans l'analyse de la succession familiale. Hatak et Roessl (2015), qui sont les seuls, à notre connaissance, à avoir abordé le sujet des compétences relationnelles dans un contexte de succession familiale, l'ont fait en procédant à une étude expérimentale conduite avec des étudiants en management. L'introduction de la performance non économique dans notre analyse s'inscrit dans la continuité des travaux autour du concept « *socioemotional wealth* », qui semble être une thématique dominante et croissante dans la recherche en *Family business* cette dernière décennie. Ce concept suscite une discussion et débat dans la

communauté sur la diversité de ses types, ses sources et ses résultats (Chua, Chrisman & De Massis, 2015 ; Miller & Le Breton-Miller, 2014).

Notre recherche permet une extension, en se fondant sur l'observation d'EF réelles ayant déjà connu au moins une succession. En outre, l'étude renforce les connaissances sur les économies émergentes, dont on a pu affirmer qu'elles étaient trop largement négligées (Khavul et al., 2009). Ceci étant, le contexte tunisien est un simple terrain d'application complémentaire des travaux antérieurs, ceux-ci ayant été notamment menés dans des contextes ; américain, français et chinois.

Les recherches antérieures ont permis le développement d'un soubassement théorique important. Cependant, la prise en considération des CS permet d'améliorer le potentiel explicatif de l'analyse de la succession familiale. Les résultats de cette recherche confirment le constat de Long & Chrisman (2013), qui regrettaient l'absence d'analyse de cette dimension, et renforcent aussi les propos de plusieurs chercheurs qui ont montré l'importance des CS dans le domaine de l'entrepreneuriat, mais en matière de création d'entreprise (Baron & Markman, 2003; Baron & Tang, 2009; Geindre, 2009; Kreiser et al., 2013; Lamine et al., 2014; Omrane, 2014, 2015). En outre, ce travail permet d'articuler les travaux en *family business* avec ceux conduits plus largement en entrepreneuriat, en recourant à des concepts et échelle de mesure communs (ceux développés autour de Robert Baron), là où Hatak & Roessl (2015) présentent, selon nous, l'inconvénient de développer des concepts proches (compétences relationnelles), mais sans intégrer la littérature qui pré-existe.

Sur un plan pratique, les résultats obtenus dans cette recherche montrent que les professionnels doivent prendre en considération les CS des candidats à la succession pour assurer par la suite le bon choix du potentiel successeur. Une révision périodique du plan de succession permet de mesurer le développement des CS attendues chez le successeur. La planification successorale est considérée parmi les meilleures pratiques pour préparer les successeurs (St-Cyr & Richer, 2005). Les compétences sociales permettent d'établir des relations positives avec les différentes parties prenantes ce qui facilite l'intégration au niveau de la structure de l'entreprise, et d'être accepté à la place du fondateur de l'entreprise. Les CS permettent d'avoir accès à des informations pertinentes relatives à des opportunités d'affaires, ce qui a un impact positif sur la performance de la firme. Tous ces constats montrent l'intérêt, pour les praticiens, de s'intéresser sérieusement aux CS des successeurs et aux différentes actions permettant le développement de ce type de compétences. Intégrer les CS dans le montage de plans ou programmes de formation sera alors pertinent : on pourrait transposer le résultat récent de Lans, Blok & Gulikers (2015) qui montrent le rôle de la formation dans le développement des CS, en l'appliquant aux programmes de formation de successeurs. De même, nos résultats confortent le constat du rôle

important joué par les conseillers (externes et internes) dans la réussite de la succession effectué par Cisneros et Deschamps (2015), en soulignant l'intérêt pour eux d'accorder plus d'attention aux CS lors des choix des successeurs et d'accompagnement lors de la reprise.

## 6. CONCLUSION

Les compétences sociales ont retenu notre attention dans la mesure où elles ont été insuffisamment traitées dans le contexte entrepreneurial et, plus encore, successoral (Long & Chrisman, 2014). La présente recherche a permis de comprendre le rôle des CS sur la performance post succession au sein des entreprises familiales. Les résultats obtenus montrent que certaines dimensions des CS influencent d'une manière différente la performance ; l'autopromotion a un effet négatif, alors que l'adaptabilité sociale, la perception sociale, les bonnes grâces et l'expressivité ont un impact positif. Les résultats obtenus montrent également que le niveau scolaire du successeur et son expérience au sein de l'entreprise familiale influencent positivement la réussite de la succession. Or, le genre, l'âge, l'expérience en dehors de l'EF n'ont aucun effet sur la transmission d'une génération à une autre.

Comme tout travail de recherche, le présent article présente, bien sûr des limites et ouvre la voie à de nouvelles recherches. Cette recherche, vise à clarifier davantage le rôle des compétences sociales dans le domaine de l'entrepreneuriat et plus précisément la reprise familiale, elle n'était pas conçue pour évaluer les modérations potentielles des compétences sociales sur la performance. En revanche, il serait intéressant d'introduire dans des recherches futures des variables médiatrices ou modératrices. Serait-il utile de répliquer cette étude sur une plus grande échelle, voire de la combiner à des études qui permettraient réellement des comparaisons internationales, afin de pouvoir discuter plus précisément tant le concept de compétence sociale, son impact, que le fait que ses dimensions semblent – selon les pays et les contextes culturels dans lesquels les enquêtes sont conduites – pouvoir jouer de façon différente, à moins, bien sûr, que cela reflète plus simplement l'écart de contexte entre des études focalisées sur la transmission d'entreprises familiales et celles conduites dans des contextes de création d'entreprise. Il est nécessaire de développer les études afin de mieux cerner la portée de ces résultats

Dans la même perspective que Baron et ses collaborateurs, notre recherche s'est intéressée aux CS dans la succession des entreprises familiales sans faire appel au concept de capital social. En revanche, des recherches antérieures montrent l'importance du rôle du capital social au sein de l'entreprise familiale et plus précisément dans le contexte de la succession (Arrègle et al., 2004; 2007; Coeurderoy & Lwango, 2014; Lwango & Coeurderoy, 2011; Steier 2001). Il serait intéressant d'étudier l'effet de ces deux concepts dans le contexte de la succession pour

répondre au constat du Baron et Markman (2003) qui suggèrent que : « *both social capital and social competence may play distinct, but perhaps complementary roles, in entrepreneurs' success* » (p.44).

Enfin, une dernière piste intéressante consisterait à contraster les résultats obtenus dans le cadre de succession au sein des entreprises familiales, de cessions ou reprises par des salariés ou des tiers, voire des contextes de changements de dirigeants dans des entreprises non familiales. L'appréciation des compétences sociales du successeur constitue un élément important pour mieux comprendre la réussite des successions et ouvre, ainsi, un programme de recherche.

## Références

- Allouche J. & B. Amann (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art, *Finance Contrôle Stratégie*, 1(3), 33-79.
- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131–146.
- Ahrens, J.-P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86–103.
- Arrègle, J.-L., Batjargal, B., Hitt, M. A., Webb, J. W., Miller, T., & Tsui, A. S. (2015). Family Ties in Entrepreneurs' Social Networks and New Venture Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 313–344.
- Arrègle, J.-L., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7(2), 13.
- Arrègle, J.-L., & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? *Revue française de gestion*, (200), 87–109.
- Allouche J. & Amann B (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14.
- Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur. *Revue française de gestion*, (194), 123–148.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8(2), 131–155.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49.
- Baron, R. A. (2000). Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success. *Current Directions in Psychological Science*, 9(1), 15–18.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106–116.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2009). Entrepreneurs' Social Skills and New Venture Performance: Mediating Mechanisms and Cultural Generality. *Journal of Management*, 35(2), 282–306.

- Basco, R., & Rodríguez, M. J. P. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 151–165.
- Basco, R., (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4 (1), 42–66
- Bégin, L.; Bonnafous-Boucher, M.; Chabaud, D., & Fayolle, A. (2014). La longévité des entreprises familiales en question. *Revue de l'entrepreneuriat*, 13(3), 11-23.
- Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A., & Wade, J. B. (1996). Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1568–1593.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187–206.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71–96.
- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P. D., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95–109.
- Caputo, A., Mehtap, S., Pellegrini, M.M. & Al-Refai, R. (2015). Supporting opportunities for female entrepreneurs in Jordan. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(2–3), 384–409.
- Constantinidis, C. (2010). Entreprise familiale et genre : les enjeux de la succession pour les filles. *Revue française de gestion*, 1(200), 143–159.
- Coeurderoy, R., & Lwango, A. B. R. (2014). Capital social de l'entreprise familiale et succession entrepreneuriale : une approche théorique. *Management international*, 18(4), 164–174.
- Combs, J.G., Penney, C.R., Crook, T.R., & Short, J.C. (2010). The impact of family representation on CEO compensation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1125–1144.



- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Chua, J.H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and non-succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–108.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173–182.
- Cialdini, R. B. (2000). *Influence: Science and Practice* (4 edition). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Cisneros, L., & Deschamps, B. (2015). The Role of Advisors and The Sequence of Their Actions in Sibling Team Succession. *M@n@gement*, 18(4), 282–308.
- Covin, J.G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123–135.
- Danes, S. M., Loy, J. T. C., & Stafford, K. (2008). Business planning practices of familyowned firms within a quality framework. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 395–421.
- De Massis, A., Chua, J.H. & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- De Freyman J., & Richomme-Huet, K. (2009). Les obstacles au transfert du « réseau social » dans la transmission de l’entreprise artisanale familiale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3 (237-238), 85-93.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13(1), 81–84.
- Dumas, C. (1989). Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31–46.
- Dyer, Jr, W.G. (1986), *Cultural Change in Family Firms*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
- Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. and Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.

- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioural dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267–284.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., & Douglas, C. (2002). Social Effectiveness in Organizations: Construct Validity and Research Directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 49–63.
- Friedman, H.S., Prince, L.M., Riggio, R.E., De Matteo, M.R., (1980). Understanding and assessing nonverbal expressiveness: the affective communication test. *Journal of Personality and Social Psychology*. 39(2), 333-351.
- Fligstein, N. (2001). Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105–125.
- Geindre, S. (2009). Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise. *Revue internationale P.M.E: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3–4), 109.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gersick, K.E. (2015). Essay on practice: Advising family enterprise in the fourth decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1433-1450.
- Goldberg, S.D. (1996). Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. *Family Business Review*, 9(2), 185–197.
- Gomez-Mejia, L.R., Makri, M., & Kintana, M.L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25–41.
- Hamami, A. (2012). Education et Cohésion Sociale en Tunisie. *African Sociological Review / Revue Africaine de Sociologie*, 16(2), 56–80.
- Handler, W.C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37.
- Handler, W.C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Harveston, P.D., Davis, P.S., & Lyden, J.A. (1997). Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, 10(4), 373–396.
- Harvey, M. & Evans, R.E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-48.

- Hatak, I.R., & Roessl, D. (2015). Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study. *Family Business Review*, 28(1), 10–25.
- Holt, D.T., Pearson, A.W., Payne, G.T., Sharma, P. (2018). Family business research as a boundary-spanning platform. *Family Business Review*, 31(1), 14-31.
- Hirigoyen G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue Française de Gestion*, 8-9 (198-199), 393-411.
- Ibrahim, A.B., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education + Training*, 46(8/9), 474–480.
- Igalens, J., Roussel, P. (1998). Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines, *ECONOMICA*.
- Kalleberg, A.L., & Leicht, K.T. (1991). Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 136–161.
- Khavul, S., Bruton, D.G., & Wood, E. (2009). Informal family business in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1219–1238.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288.
- Kreiser, P.M., Patel, P.C., & Fiet, J.O. (2013). The Influence of Changes in Social Capital on Firm-Founding Activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 539–568.
- Lamine, W., Mian, S., & Fayolle, A. (2014). How do social skills enable nascent entrepreneurs to enact perseverance strategies in the face of challenges? A comparative case study of success and failure. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(6), 517–541.
- Lans, T., Blok, V., & Gulikers, J. (2015). Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(7–8), 458–473.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), 39–59.
- Le Breton-Miller, I.L., Miller, D., & Steier, L.P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Long, R. G., & Chrisman, J. J. (2013). Management Succession in Family Business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma, *The SAGE Handbook of Family Business*, Sage, pp. 249–268.

- Lwango, A. B. R., & Cœurderoy, R. (2011). Le capital social de l'entreprise familiale. *Revue française de gestion*, (213), 109–123.
- Mahto, R. V., Davis, P. S., Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2010). Satisfaction with firm performance in family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 985–1002.
- Martin, L. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5), 222–231.
- Mouline, J.-P. (2000). Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 197-222.
- McGee, J. E. Peterson, M. Mueller, S. L. & Sequeira, J.M. (2009). Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965–988.
- McKeever, E., Jack, S., & Anderson, A. (2015). Embedded entrepreneurship in the creative reconstruction of place. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 50–65.
- Morris, M.H. Williams, R.O. Allen, J. A. & Avila, R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713–720.
- Missonier, A., & Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone-Family business: state of art and perspectives of French research. *Finance Contrôle Stratégie*, 20(2), 1-32.
- Mzid, I., & Mezghani, L. (2012). Impact de l'altruisme sur la création de nouvelles unités familiales. *Management international*, 16(2), 147.
- Mzid Ben Amar, 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.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(1), 125.
- Omrane, A. (2014). Social determinants of seed-stage entrepreneurs' success in the high-technology field. *International Journal of Business Environment*, 6(4), 373.
- Omrane, A. (2015). Entrepreneurs' social capital and access to external resources: the effects of social skills. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(3), 357.
- Peredo, A.M., & Chrisman, J.J. (2006). Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *The Academy of Management Review*, 31(2), 309–328.
- Ramadani, V., Dana, L-P., Gërguri-Rashiti, S. and Ratten, V. (2017) *Entrepreneurship and Management in an Islamic Context*, Springer, Cham.
- Remery, C., Matser, I., & Hans Flören, R. (2014). Successors in Dutch family businesses: gender differences. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 79–91.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.

- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 649–660.
- Riggio, R. E., & Throckmorton, B. (1988). The Relative Effects of Verbal and Nonverbal Behavior, Appearance, and Social Skills on Evaluations Made in Hiring Interviews<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(4), 331–348.
- Roussel P., & Wacheux F. (2005), Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, *Bruxelles, de Boeck*.
- Robbins, T. L., & DeNisi, A. S. (1994). A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 341-353.
- Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358–371.
- Schneider, R. J., Ackerman, P. L., & Kanfer, R. (1996). To “act wisely in human relations:” Exploring the dimensions of social competence. *Personality and Individual Differences*, 21(4), 469–481.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J.H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 1–19.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–36.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, 12(4), 325–339.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.
- Suddaby, R., Bruton, G. D., & Si, S. X. (2015). Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 1–10.
- St-Cyr L., & Richer F. (2005). La planification du processus de transmission dans les PME québécoises. *Revue Internationale PME*, 18 (3-4), 51-71.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–303.

- Wang, C. (2010). Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475–484.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership* (CA: Jossey-Bass.). San Francisco.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487–499.
- Zellweger, T.M., & Nason, R.S. (2008). A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216.
- Zellweger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M., & Brush, C.G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248.
- Zghal, R. (1994). *La culture de la dignité et le flou de l'organisation: culture et comportement organisationnel, schéma théorique, et application au cas tunisien*. Tunis: Centre d'études, de recherches, et de publications.



## *Chapitre 3*



## **The succession process in family businesses: A long, quiet river?**

- **Article 3 (chapitre 3):** Yezza, H. et Chabaud, D. The succession process in family businesses: A long, quiet river? Revue : *Journal family business strategy* (Revision).  
**Des versions antérieures ont été présentées dans:** 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI) : le déroulement du processus de succession familiale : une modélisation non linéaire (avec D. Chabaud), Sénégal, Dakar [6 – 8 Décembre 2017], 4<sup>th</sup> International Family Business Research Forum : The succession process in family businesses: A long, quiet river? (avec D. Chabaud), France, Monaco [4 - 5 Avril 2019] (*Best Paper Award*).

# **Le processus de succession dans les entreprises familiales : un long fleuve tranquille ?**

## **Résumé**

Le processus de succession dans les entreprises familiales est marqué par le double mouvement de prise d'importance croissante des successeurs et du désengagement progressif du prédécesseur. Cette étude examine la séquentialité et la nature dynamique de ce processus, tout en mettant l'accent sur les conséquences de conflits potentiels entre les différents acteurs impliqués dans le processus de succession. Une étude qualitative a été menée auprès de six entreprises familiales tunisiennes ayant connu un épisode de succession et/ou sont en cours de passation. Les résultats montrent que les conflits professionnels et familiaux peuvent entraîner des tensions et des ruptures entre les acteurs concernés par le processus de succession. Nous soulignons la nécessité d'introduire des facteurs de contingence dans le modèle proposé pour clarifier l'évolution du processus de succession.

**Mots-clés** : succession, approche processus, entreprise familiale

# **The Succession Process in Family Businesses: A Long, Quiet River?**

## **Abstract**

The succession process in family business is marked by the double movement of increasing successor importance and progressive disengagement of the predecessor. This study discusses the sequentiality and dynamic nature of this process, while focusing on the consequence of potential conflicts between the different actors involved in or affected by the succession process. A qualitative study was conducted involving six Tunisian family businesses that have each experienced an instance of generational transition. The results demonstrate that professional and family conflicts can lead to tensions between the parties involved, and subsequently, to a breakdown in the succession process. We suggest the necessity to introduce contingency factors in the proposed model to clarify the evolution of the succession process.

**Keywords:** Succession, process approach, family business

## 1. Introduction

Family firms (FF) are the dominant form of organization in the economic landscape (IFERA, 2003; Holt, Pearson, Payne & Sharma, 2018), and generate strong interest among the academic community. Succession in FF, which can be defined as the actions and events that lead to the transition of leadership from one family member to another (Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001, p. 21), is one of the most studied topics in the field of family business (Daspit, Holt, Chrisman, & Long, 2016; De Massis, Chua, & Chrisman, 2008; Gersick, 2015; Steier, Chrisman, and Chua, 2015). This is undoubtedly linked to the fact that the question arises repeatedly within FF (Sharma & Hoy, 2008) and represents a critical event (Ahrens, Calabrò, Huybrechts & Woywode, 2019), with only 30% of companies surviving the transition from the first generation, and 10% reaching the third generation (Ward, 1987).

While succession has given rise to multiple analyses, several studies have sought to understand the succession process as a whole, by focusing on various aspects of succession or the characteristics of the successor and identifying multi-phase models that focus on the overall dynamics of the steps and actors involved in the process (Bizri, 2016; Cadieux, 2005, 2007; Cadieux & Deschamps, 2011; Daspit et al., 2016; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004)<sup>37</sup>. The description of the succession stages often reveals a ‘linear’ vision of this process by considering, on the one hand, the increasing involvement of the successor from a situation where he/she integrates into the family business with little or no decision-making power, while the predecessor follows a symmetrical evolution, from omnipotence to disengagement. This linear vision of the process, which has been repeated many times, is particularly useful as it guides the succession planning processes proposed by consulting firms during the intervention studies of KPMG and Ernst & Young (Cadieux & Brouard, 2009).

However, does this procedural description reflect the dynamics observed in reality? Litz (2008) proposed a procedural model of the interface between the family and company, highlighting the complexity of the trajectories. He stressed how diverse the fate of FF can be; though keeping the firm in the family is often the manager’s preferred option, many other scenarios are possible. The firm may be transferred, changed back and forth, cease to belong to the family and even have the predecessor return to the firm later, which leads to an emphasis on multiple contingency factors (Bégin, Chabaud, & Richomme-Huet, 2010). Moreover, recent research highlights that succession is a delicate moment, a source of conflict and even tension between predecessor and successor, and more broadly, within the family (Frank, Kessler, Nose, & Suchy, 2011; Caputo, Mehtap, Pellegrini, & Alrefai, 2016).

---

<sup>37</sup> For an overview see Daspit et al., 2016.

It then becomes interesting to perform an in-depth analysis of the dynamics of successions, and to identify the sources and consequences of conflicts between the different parties affected by the succession process by considering several events over a time axis (Daspit et al., 2016; Long & Chrisman, 2014; Payne, Pearson, & Carr, 2017). To do so, relying on a social exchange perspective can be relevant (Blumentritt, Mathews, & Marchisio, 2013; Daspit et al., 2016) to address the social interaction and behaviour of the actors (Blau, 1964; Coleman, 1986) due to the complexity of multiphase succession process (Cadieux 2007; Le Breton-Miller et al., 2004). Our analysis is not limited to the relationship between the successor and his predecessor, but also includes the relationship between successors (Cisneros et Deschamps, 2015; Deschamps et al., 2014; Chalus-Sauvannet et al., 2016) and the different stakeholders. For this purpose, we performed a longitudinal qualitative study to identify the processes involved (Langley, 1999), conducted with six FF that have each experienced at least one transmission. The intra-case and inter-case analyses will allow the discussion of both the possibility of conflicts and their impact on the succession process. The discussion then explores the scope of the phases identified in the analysis of the succession process, and the need to emphasize the diversity of succession paths.

Our article contributes to family business succession research in several ways. Firstly, our proposed work extends the analysis of the dynamic nature of succession process (Daspit et al., 2016) and enables the understanding of the evolution from one phase to another by considering several events over a time axis (Payne et al., 2017). Moreover, by providing a better understanding of the conflicts arising in the succession process, we address one issue that remains understudied (Carr & Hmieleski, 2015; Rousseau, Kellermanns, Zellweger & Beck, 2018; Steier et al., 2015; Zellweger & Kammerlander, 2015; Werbel & Danes, 2010). Second, social exchange theory (SET) enables a better understanding of the expectations and obligations between various groups of individuals (Coleman 1986, Granovetter 1985). Our analysis also includes, in some situations, the family successors' teams. Family members are unable to perceive the goal of the succession in the same manner as the successors (Kotlar & De Massis, 2013). Thus, we extended our investigation to family members who are not involved in the FF to observe the (possible) differences in their perceptions. Third, we contribute to the streams of research that call for a better understanding of the issue of context in family business (Gedajlovic, Carney, Chrisman, & Kellermanns, 2012; Wright, Chrisman, Chua, & Steier, 2014). By providing an empirical study performed in the Tunisian context, we will be able to discuss the dimensions of the economic, institutional, and cultural context that can influence the family firm's performance and its behaviour (Carney, Gedajlovic & Strike, 2014;

Gedajlovic et al., 2012; Stough, Welter, Block, Wennberg & Basco, 2015; Sharma & Manikutty, 2005; Wright et al., 2014).

We propose to discuss the topic of succession in family business, and to present the variables that can affect its flow, before presenting the empirical study, methodology, and results. A discussion will follow.

## **2. THEORETICAL BACKGROUND**

Succession is a high-risk event. Ward (1987) was the first to draw attention to the fact that only 30% and 10% of companies reach the second and third generations, respectively. Understanding the succession process is therefore essential for family businesses. While the analyses have multiplied, it is interesting to note that the multi-phase models that have been developed describe the succession process, but seem—implicitly—to consider that succession is a smooth process, following steps that occur without any conflict.

### **The Succession Process: A Long, Quiet River**

Existing studies highlight the need for estate planning, successor selection, and succession timing to effectively prepare all the necessary conditions for an effective succession (Handler Kram, 1988; Lansberg, 1988; Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997; St-Cyr & Richer, 2005). The phenomenon is complex as it concerns both the functioning of the company and the relationships within the family, beyond the relationship(s) between a predecessor and one (or more) successor(s). It also combines ‘objective’ considerations related to the company’s economic situation as well as financial and tax dimensions, with emotional considerations related to attachment to the FF, the perception of each family member, and his/her relationship with others and him/herself. Finally, it becomes complicated over the course of time, and by the interactions between family and professional roles, role-playing between predecessor-successor, and family members (Handler, 1990, 1994).

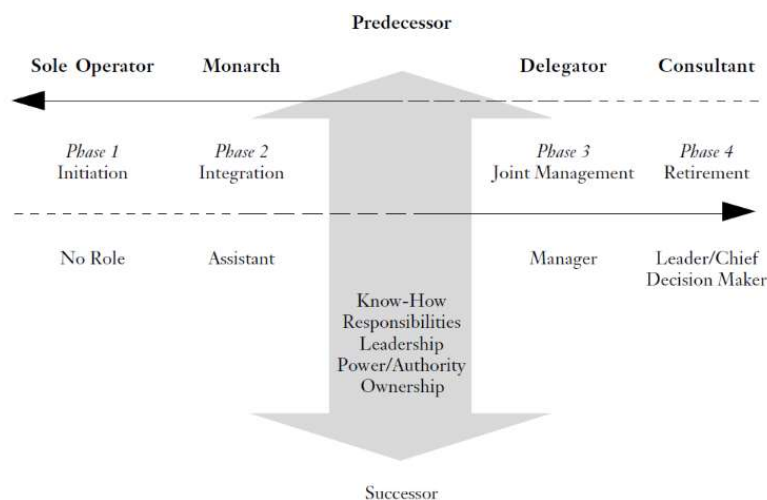
Bozer, Levin, and Santora (2017) proposed that succession is a complex and dynamic process requiring a multi-perspective and multi-dimensional analysis of the different actors involved. Daspit et al. (2016) study the succession process by mobilizing the theory of social exchange (social exchange perspective). Their objective was to understand the nature of the relationships between various stakeholders during different phases of succession.

The model proposed by Cadieux et al. (2002), which summarizes previous works on the succession process, seems relevant to us given its precedence and the fact that various models

are based on the same logic (Daspit et al., 2016). Cadieux et al. (2002) divide the succession process into the following four stages or phases:

- **Initiation phase:** during this phase, the predecessor is the only person responsible for the company's management. The successor has no place in the business community. At this stage, the successor begins to develop his/her own perception of the predecessor's behaviour. During family discussions on the business, the successor may show interest in the family's economic sphere (Churchill & Hatten, 1987). The predecessor's intention to transfer the business to one of the family members is important at this stage.
- **Integration phase:** This phase begins with the gradual integration of the successor into the company. The successor holds a part-time or seasonal position during the holidays, which provides him/her exposure to how the company operates (Churchill & Hatten, 1987). Generally, he/she is responsible for a specific task at a lower level and does not intervene in operational decisions (Handler, 1990). During this learning period, the successor gains technical knowledge and managerial skills (Churchill & Hatten, 1987; Handler, 1990; Hatak & Roessl, 2015).
- **Joint reign phase:** This is a phase characterized by sharing of tasks between the two actors, and cooperation in decision-making. The predecessor begins to share power and delegate certain responsibilities to the successor (Handler, 1990; Breton-Miller et al., 2004; Daspit et al., 2016).
- **Disengagement phase:** This is the last step in the succession process. This phase is characterized by the effective withdrawal of the predecessor and the complete transfer of responsibility (Churchill & Hatten, 1987), leadership, and authority (Handler, 1990), and in some cases, ownership.

**Figure 1:** The phases of the succession processes



**Source:** Cadieux et al. (2002, p. 19)

## **A Succession Process Hit or Marked by ‘Rapids’?**

Succession is a process characterized by an intertwined and interdependent evolution of the functions and roles of the predecessor and successor. Handler (1990) emphasizes the need for mutual adjustments between the predecessor and successor in the different phases, before showing the potential for a blockage in the evolution and transition from one phase to another (Handler, 1994). The predecessor and/or successor may be the source of this blockage: either the successor does not perfectly fulfil his/her duties, or the predecessor has difficulty in delegating responsibilities, or even separating from the company and permanently disengaging (Pailot, 1999).

The importance of the quality of the successor–predecessor interpersonal relationship, as well as that of the relationships with other family members, is emphasized in the different succession phases (Cadieux, 2005; Fattoum & Fayolle, 2008; Morris et al., 1997; Schleppehorst & Moog, 2014). The nature of the relationship between the founder and successor changes from one phase to another. During the integration phase, the successor is a simple executor and respects the decisions of the predecessor. During the joint reign phase, the successor becomes more confident and participates in decision-making; the two actors are on an equal footing because they jointly manage the family business. This suggests the need for the predecessor and successor to adjust in their respective roles and interactions (Handler, 1994), but also the potential for conflict due to the absence (or lack) of concession(s) and a shared vision of the management or strategy of the FF (Frank et al., 2011; Zellweger & Kammerlander, 2015).

While conflict is a poorly studied research question in FF (Carr & Hmieleski, 2015; Werbel & Danes, 2010), Frank et al. (2011) make it a central question, given the interactions between the family and professional sphere as well as their impact. This results in a real threat to the economic value of the company and the family atmosphere (Davis & Harveston, 2001). The divergence of interests between family members leads to conflicts over family property and creates a need for coordination and consultation (Zellweger & Kammerlander, 2015). The literature highlights three types of conflicts (Frank et al., 2011):

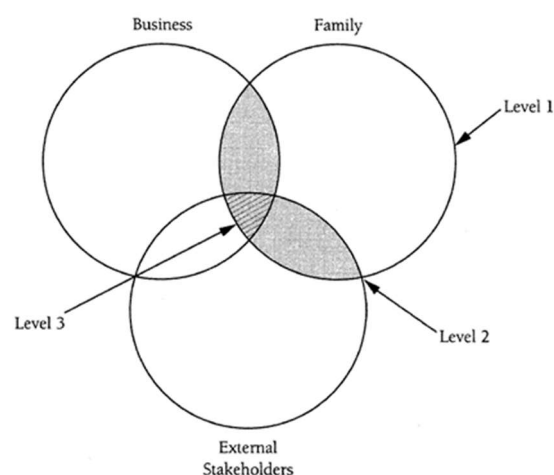
- Task conflicts involve differences in perspectives and disagreements between individuals regarding the strategies and objectives to be achieved (Jehn & Mannix, 2001).
- Process conflicts are related to disagreements about how objectives should be achieved (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999).



- Relational conflicts are more related to emotions such as frustration and discontent, which complicate the achievement of organizational tasks (Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001).

Harvey and Evans (1994) suggest that these conflicts emanate from three different spheres: within the organization, the family or the family members involved in the company, and the various stakeholders.

**Figure 2:** Three levels of individual and collective conflict



**Source:** Harvey & Evans (1994, p. 335)

The first level of conflict concerns only one of the aforementioned spheres. In this case, no interaction is observed between the spheres. A family conflict does not, for example, lead to dysfunction within the company. The second level of conflict involves two different entities. The combination of different sources of conflict makes the resolution of these conflicts more complex. The third level of conflict involves all actors: the family, company, and various stakeholders. Because of the complexity of these conflicts, Harvey and Evans (1994) suggest using external consultants and experts for effective resolution.

The interaction of the different levels of conflict generates tensions (Carr & Hmieleski, 2015; Werbel & Danes, 2010). These authors define tensions as the inability of individuals to cope with work and family demands and needs. Tensions can be accompanied by nervousness, sleep problems, and health concerns (Grandey & Cropanzano, 1999; House & Rizzo, 1972). The succession of these conflicts and the emergence of tensions can jeopardize the evolution of the succession process, or even lead to questions or ruptures between the actors involved in the family transition.

The researcher may then ask: why is it that the description of family succession processes gives the impression of a smooth and conflict-free process, while a growing part of the literature underlines the importance—and impact—of these conflicts? Should not we ask ourselves about

the conditions of validity and scope of multi-phase succession models? Do they report on the order and steps of succession? More broadly, are there not back-and-forth exchanges, or even breaks in the succession process? And, if so, why? Answering these questions requires an empirical study to understand the reality of succession processes and, subsequently, to discuss the relevance and/or limitations of multi-phase modulization of the process.

### **3. Method**

Understanding the succession process in family businesses requires detailed information on the evolution process, the steps, and the actors involved. Identifying the social interactions between the two major actors (successor and predecessor) is important, but it may also be necessary to consider other members of the family or family business.

A qualitative approach, and more precisely, the use of case studies, is therefore appropriate to study the phenomenon in depth, considering the specificities and differences in situational contexts (Yin, 2009). The analysis of the functions of the main actors in the succession process is based on a joint interpretation: Rispal (2002, p. 47) underlines the importance of a qualitative approach to capture that *'human behaviour is not explained by a simple cause-and-effect relationship. They identify a set of meanings and values that give meaning to the facts that are observed'*.

#### **Data Collection and Sample Characteristics**

We examined six cases in our study. The number of cases is not arbitrary: the objective was to find so-called 'revealing' cases in the sense of Yin (2009) and Gioia, Corley, and Hamilton (2013), cases that have strong potential to clarify a phenomenon and fill a theoretical gap (Langley & Abdallah, 2011). It is particularly difficult to select a sample appropriate for our research question. First, it is necessary to understand the complexity of succession processes, which involve several different actors over possibly a particularly long period of time. Risks of ex-post reconstruction then exist, as well as risks from biased points of view. Consequently, we sought to select a diverse set of companies in terms of the phases of the current succession process, the sector of activity, the size of the company, and the number of successors involved (see Table 1). We thus sought to combine observations from FF during succession processes with those of companies for which the process would generally be described as 'completed', with the predecessor having disengaged from the company. The disadvantage of such an approach is that it does not solely rely on companies that have completed the succession process. However, the approach has—from our point of view—a double advantage.

- It provides real-time, or recent, observations, where the actors involved are still affected by the events they experienced. This has the advantage of avoiding ex-post reconstruction bias while also avoiding memory bias. Indeed, the literature points out that the succession process often takes a long time: our objective is to identify potential sources of conflict during the various phases of succession. Avoiding oversights and reconstruction (rewriting, even exaggeration) in the first phases of the succession process is facilitated by introducing into the sample companies that are at different stages in the succession process.
- In doing so, we have the opportunity to compare the various phases of the succession process for several companies, and to question the diversity of sources and consequences. Working on FF requires becoming involved in the intimacy of the FF entrepreneurs and managers. Selecting companies at different stages of the succession process makes it possible to approach them better, create trust, and thus have a clearer understanding of the phenomena at work (Johansson, Li, & Tsai, 2014).

As this is a complex process, it seemed interesting to us to consider the perspectives of several stakeholders. Of course, the respective views of the predecessor and successor are crucial to understanding how the succession process is being (has been) carried out, and separate interviews with each of them were necessary to highlight convergences as well as differences in views and interpretations.

However, disagreements occur in the way the story is told, or even when the versions diverge. We conducted a third interview with a family member and/or a third person who is familiar with the details of the succession process as well as the nature of the relationship between the two actors. This method allows us to ‘benefit from several points of view, to multiply the insights in order to cross-reference the information and thus to limit the risk of rationalisation a posteriori (Nutt, 1993). Triangulation of information sources is important to have a complementary view of the vision provided by the predecessor and successor.

Data collection was performed using the following two methods:

1. Narrative story: This tool was relevant for us to understand the evolution of the succession process over time, and especially, the key events that marked it. Several researchers consider that narrative is an important tool in qualitative methods, and can help improve research in the field of family business (Fletcher, De Massis, & Nordqvist, 2016; Hamilton, Cruz & Jack, 2017; Payne, 2018; Wilson, Whitmoyer, Pieper, Astrachan, & Sarstedt, 2014). By following the storytelling method, we first explained to the predecessor the purpose of the research, and then asked the first question: Could

you tell me the story of the family transmission in your company? The same protocol was followed to obtain a narrative from the successor, that is, a question was asked after explaining the purpose and stake of the research: Could you tell me the story of your arrival and taking office in the family business? All interviews were recorded.

2. 44 Semi-structured interviews. Data were collected face-to-face, with an average interview duration of 50 minutes, and all interviews were recorded and transcribed. For cases still in the succession process, we were able to hold interviews with the predecessor and the successor over different periods (2016–2017–2018–2019). These additional interviews allowed us to follow the evolution of the succession process for four years. This enabled us to both obtain a better understanding of the case study (Johansson et al., 2014), and to study the sequentiality of events over a time axis in order to understand the specificities of the succession process (Payne et al., 2017) and the evolution of the roles of each actor<sup>38</sup>.

For the predecessor, it is first a question of having an idea of the history of the FF, such as the development methods and difficulties encountered during its creation. Then, we explored open questions on estate planning, the choice of successor, and the progress of succession processes. We wanted to discern the factors that can create a rupture between the successor and the predecessor and identify in which stage of the succession process the conflicts, or even the rupture, can take place. Concerning the successor, we wanted to retrace his/her vision on the modalities of integration into the family business, the nature of the relationship with his/her predecessor, and the difficulties encountered during the family takeover.

### **The Tunisian context<sup>39</sup>**

Based on the typology developed by Todd (1985), the Tunisian family structure involves a community-oriented family characterized by the values of equality and authority (Mzid & Mezghani, 2010; Sharma & Manikutty, 2005), and a patriarchal character (Touzani, Jlassi, Maalaoui, & Hassine, 2015). Management of family businesses in Tunisia is generally characterised by ambiguity and the absence of clearly written formal rules (Zghal, 1994), which leads to relational management based on altruism, rather than rational management. Family closeness establishes a sense of solidarity and social domination in the Tunisian context (Mzid

---

<sup>38</sup> Two interview guides were developed for this purpose: one for the predecessor, and another for the successor. This strategy allowed us to obtain a wealth of information regarding the vision of the two stakeholders involved.

<sup>39</sup> Tunisia is located in North Africa, separated from Europe by 140 km by the Strait of Sicily (Italy). The first official language is Arabic and the second one is French.

& Mezghani, 2012; Zghal, 1994). We highlighted the absence of an explicit succession plan in Tunisian FF (Fattoum and Fayolle, 2008). The difficulty in controlling uncertainty and the tendency to accept the events as they present themselves justifies the short-term orientation of Tunisian managers. Real-time reasoning contradicts the ultimate aims of FF, namely, longevity and survival. Finally, the rigid centralization of power and authority (Hammouda, 2018) can be a source of conflict between the predecessor and successor. Such a constitutional regime of transmission comes from the Muslim religion. Indeed, inheritance rights in Islam are based on several passages of the Qur'an. Thus, succession procedures favour the male gender by applying the double-count rule for men (the girl inherits half as much as the boy's share), to the detriment of women. As mentioned in Article 103 of *the Tunisian personal status code*, 'The male heir inherits double the share attributed to the female heir'. This measure appears to discriminate against women.

### **Presentation of the Case Studies**

The sample consists of six Tunisian family firms that have undergone at least one succession process. This context appeared particularly interesting, making it possible to shed light on what happens in a cultural context where the figure of the predecessor is, a priori, highly respected and not subject to questions and challenges. Observing Tunisian FF should make it possible to observe companies in which the succession process will not give rise to conflicts. This observation will make it possible to identify the extent to which multi-phase models are adapted to account for the succession process. In addition, the study will both complement work conducted on this country (Fattoum & Fayolle, 2008), and contribute to extending the scope of work on FF (Bizri, 2016), partially filling the gap in research on Mediterranean populations (Crawford, 2002; Dana, 2006) and more broadly in an African context (Bah, Boussaguet, De Freyman, & Ndione, 2017).

The following are brief summaries of each case

Case 1: This is a small company established in 1989, specializing in the manufacture of olive tree furniture and furnishings for tourists and export. The successor joined the family business on a full-time basis in 2013, and the predecessor officially withdrew in 2018.

Case 2: The founder of this company worked for a multinational company in marine topography before taking advantage of his experience to launch his own company in this sector in 1981 (one of the first companies in this sector in Tunisia at the time). This company has been successful in entering local and international markets in neighbouring countries. The successor

joined the family business on a full-time basis in 2010. Following the death of the predecessor in 2018, the successor officially took over management of the company.

Case 3: The founder of this business started a hardware company in 1984, then took advantage of available opportunities to start a nail clamping and manufacturing business. Taking advantage of his personal network, he developed a distribution network and abandoned the hardware store to focus on production. In 2009, the predecessor delegated certain responsibilities to his children while ensuring control and monitoring. In 2013, following the death of the predecessor, the successors took over the management of the company.

Case 4: In 1988, the founder of this company created the first printing and graphic works company in the region. The founder had no children, and his wife was not interested in the business, so he ran the business alone. Nephew M worked full-time in the company, while Nephew K had no formal position and worked elsewhere. After the death of the predecessor, the founder's wife and three sisters took over the business; four months later, the company was liquidated.

Case 5: The founder of this company created a weaving company in 1973 and a dyeing company in 1978. The eldest son joined the family business in 2001; after conflicts with his father, he decided to leave the FF. In 2008, the second successor joined the FF, and a year later, he officially took over the dyeing company. In 2018, following the death of his father, he also took over the weaving company.

Case 6: in 1995, the founder of this company created a garage, and asked to obtain a franchise contract of an international carmaker. The eldest son N joined the family business in 2003, after two years son M and I, S joined the family firms. The predecessor still manages the FF. M and N are responsible for the repair and the technical aspect, S the commercial and M for financial part.

Table 1 below presents the characteristics of the companies and the predecessors/successors.

***Table 1:*** Summary of the cases studied

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Case 6
<b>Sector of activity</b>	Craft activity: manufacture furniture and furnishings	Service: Marine topography	Clamping and nail manufacturing	Printing and graphic work	Weaving and dyeing	Car Dealerships
<b>Number of employees</b>	5	6	20	12	70	10
<b>Age of the company</b>	29 years	36 years	33 years	30 years	45 years	24 years
<b>Step of succession process</b>	Handover done in 2018	Handover done in 2018	Handover done in 2013	Dissolution-liquidation of the company	Handover done in 2009	Joint reign phase
<b>Predecessor age</b>	58 years	Died at 71 years of age in 2018	Died at 78 years of age in 2013	Died at 79 years of age in 2007	Died at 84 years of age in 2018	73 years
<b>Number of children</b>	3	3	4	0	6	5
<b>Number of successors involved</b>	1	1	4	2	2	4
<b>Successors involved</b>	A <sup>40</sup> : male 29 years – bachelors +5	N: male 34 years – bachelors +2 S: male 24 years – bachelors +3	M: female 36 years- bachelors +3 I: female 40 years – bachelors +5 A: male 32 years – bachelors +5 W: male 28 years bachelors +5	Nephew M: male 46 years – secondary Nephew K: 40 years male– bachelors +2	M: male 38 years bachelors +4 S: female 31 years- secondary	N: male 38 years- secondary M: male 36 years bachelors +1 I: male 34 years bachelors +2 S: male 31 years bachelors

<sup>40</sup> Initials of the first names of the successors

## Data Analysis

The interviews were recorded and transcribed in full. Verbatims were treated using a methodology known as ‘Gioia methods’ (Corley & Gioia, 2004; Gioia et al., 2013), a method increasingly used in management sciences, particularly for analysis in an entrepreneurial context (McKeever, Jack, & Anderson, 2015). This method allows us to establish an understanding of the processes and identify a complementary contribution from previous work (Langley & Abdallah, 2011), which is our main objective. Our research is thus part of a comprehensive approach, proposing a model that considers several factors rather than testing proposals.

Open-ended questions were asked of the interviewees, giving them the opportunity to express themselves, to obtain raw data that respected a first-order coding that was very close to the respondents’ verbatims. A second coding that allows a rise in abstraction was realized through several round trips between theory and field. In this approach, ‘*Researchers show their analytical work using boxes and arrows that identify data extracts grouped according to first-order codes that are then grouped into second-order themes at a higher level of abstraction*’ (Reay, 2014, p. 99). First, an analysis grid was created ‘by hand’ to facilitate the double coding of the data (by the two authors); thereafter, the first individual analyses were compared to choose the categories to be retained. NVIVO 11 software was used to facilitate the coding process (Figure 3 appendix).

## 4. Results

In this section, we present the results of the analysis of the six cases. The main objective is to understand the dynamic nature of the succession process. We focused on three main themes: identification of the phase of the succession process in which conflicts can occur, the sources of possible disruptions in the succession process, and finally, the factors triggering the return of the successor and predecessor. The three groups affected by the succession include the family business as a structure, the family, and finally, the various stakeholders (partners and bankers).

### **The Succession Process: Is Conflict Inevitable?**

The observations highlight how frequently conflicts occur in the field of FF and succession. During the initiation phase, the successor shows an interest in the FF without interfering in the decision-making or management of the company. At this level, no conflict was noted in the cases studies, even though successor N in case 2 indicated: ‘*My relationship with my father was*



*not perfect, each for himself, we do not get along. The problems with my father have been around for a long time (even before I officially joined the company)'. Here, we find that one of the main characteristics of FF is the intertwining of the family and professional spheres.*

In contrast, conflicts appear frequently from the integration phase onwards, and sometimes continue even after the predecessor's disengagement. The joint reign phase, with the increasing importance of the successor's role, is likely to create conflict given the divergence of ideas between the two protagonists; Case 1 is symptomatic here, with successor A stating, *'Before, I only executed my father's decisions, but when I officially joined the company full-time, some conflicts have appeared'*. Conflicts between father and son arose after the successor had completed his education. The son, who officially joined the family business on a full-time basis (joint reign phase), wanted to change the company's strategy from being a craft activity aimed at individuals and mainly tourists, to a purely commercial activity oriented more towards the local market and particularly companies. The same experience occurred in case 5: *'Since 2001, my brother has been working under the direction of my father, he was a simple executor. After a few years, my father and my brother share the direction! Since then, conflicts between the two began to appear'*, (successor M, case 5). In cases 1, 2, and 5, conflicts were present between the predecessor and successor at different stages of the succession process.

In case 3, the succession process had already been completed, as the founder had officially disengaged from the company. The successor, who had regained more autonomy, decided to develop his own network of partners by ceasing connections with his father's network. *'Unfortunately, successor A is no longer involved in our network, because he has abused it. There is no longer any trust between the successor and any of the members of his father's network. He is not keeping his promises. We helped the successor once, twice, but the problem is, he always makes the same mistake! He does not take our advice into consideration; after a point, there is nothing we can do for him'* (close friend of the predecessor in case 3).

In both cases above, the successors refused to work with the network developed by the predecessor. This refusal and reluctance are reflected in purely professional conflicts that appeared after the departure of the predecessor. These conflicts concerned the members of the organization and various stakeholders. This situation shows the importance of transferring share capital with confidence in the successors during the succession.

Table 2 summarizes the timing of the observed conflicts and the actors involved. It is interesting to observe how conflicts appear regularly during the succession, and even that succession does not mark the end of the conflicts—sometimes leading to a return of the predecessor.

**Table 2:** Timing of conflicts: Summary of results

Cases	Phase of succession process	Stakeholders involved
Case 1	Joint reign	Predecessor - Successor
Case 2	Integration	Predecessor - Successor
Case 3	After disengagement	Between successors- and stakeholders
Case 4	After disengagement	Between successors
Case 5	Joint reign	Predecessor - 1st successor
Case 6	Joint reign	Predecessor - Successors

### **The Sources of Conflicts**

While conflicts are regularly present in the succession process, the progression of conflicts (professional and family) is sometimes the cause of ruptures in the succession process. We distinguish three levels of analysis: the first concerns the predecessor and successor, the second concerns the successors themselves, and the third relates to the successors and various stakeholders.

The transfer of management may be marked by disagreements in the conception of the work, which may degenerate into more or less important conflicts. The extent of the conflicts may depend on the succession phase, and the ability of the succession actors to discuss the working methods. These disagreements created tensions between the predecessor and the successor: *‘When my father prepares a quote, he does not take into account all production costs. He does not pay attention to the calculation!’* (successor A, case 1). Both actors had financial management problems and the successor was not satisfied with his father’s strategy. The successor confirmed to us that he tried to convince his father, but the latter refused any proposal, leading to a situation in which the son wished to apply new ideas to improve the company’s management and the father would not accept change. *‘Supposedly I have been managing in my own way for a long time and everything is going well. Why we are changing the management mode or the strategy of the company?’* (predecessor, case 1). The predecessor was not convinced of his son’s ideas, and the situation of confrontation between father and son lasted almost a year. These professional conflicts spread and grow, which weighs on the family atmosphere. The absence of a concession between the father and his son led to a total rupture between the two, causing the departure of the successor, *‘I even left the company for 4 months and I no longer have a relationship with my father’* (successor A, case 1).

The same experience occurred in case 5, in which a disagreement over working methods created tensions between the father and son: *‘My brother wanted to take over the company on his own; he wanted to dismiss my father, but the latter was not yet ready. My father was too attached to his company; he only talked about the company’s business, and my brother could not convince*

him to change certain methods. My brother was impulsive, he has a strong character! He didn't choose the right method to change my father's ideas. He behaved like a real connoisseur; you cannot tell the founder of the company that your management method is too old, you have to change everything' (successor M, case 5). This confrontational situation lasted almost seven years. When the successor decided to leave the company, the father opposed it and refused to allow the son to leave. The predecessor eventually accepted the departure of his son due to family pressure. However, the departure did not lead to family conflicts afterwards, which was confirmed by successor M: *'There were no family problems following my brother's departure! Fortunately, the family bond is as strong as before, otherwise it would have created great concern at the family level'*.

In the case 6, conflict appears between predecessor and successors in the reign-joint phase. The absence of shared vision is the main reason of conflict: *"My current conflict with my father, a waiting room for customers. I can't convince him. He refuses my ideas and proposals"* (Successor I). The predecessor believes that his children are not committed *"My children are not interested in the family, it is 10am and they have not arrived yet. Only my son M starts at 7am"*. We notice that the predecessor is not satisfied on his children's behaviour. This lack of interest in the family business has an impact on the relationship between predecessor and his successors. *"Only my son M is able to take over the family firm. I have never encountered a problem with him"* (Predecessor case 6). Disagreement over working methods creates tensions between predecessor and successors *"I don't agree with my father, I tell him: "your decisions are not the right one!"*. He still wants to impose his ideas. *My brother never contradicts my father, he always agrees with him."* (Successor I). This has been confirmed by his brother S: *"even if my brother M is not convinced by my father's ideas, they respect them. they execute without discussion"*.

In case 2, conflicts arose indirectly: while the successor took more responsibility and controlled the company's activity more closely, this generated tensions with employees who *'took advantage of my father's absence'* (successor N, case 2), via an overestimation of transport and meal costs, and an overestimation of the workload weighing on them. *'The employees are not trustworthy because they took advantage of my father's absence'* (successor's brother, case 2). When the predecessor returned from travelling abroad, *'I gave him the invoices and we did the calculations. He said to me what the hell is all this! That's exaggerated, that's too much money! And finally, he called me a thief! I was shocked and had trouble accepting it. I was very angry! My father called me a thief'* (successor company N, case 2). A close friend of the predecessor in case 2 considered that it was *'not necessary to accuse his son of theft! He believed his employees but not his son; that's still an exaggeration!'*

The case highlights the difficulty of building or maintaining a relationship of trust between the predecessor and successor, in the context of actors' strategies where old tensions may become intertwined. Thus, the predecessor had a feeling of frustration linked to the fact that his son 'did not prove himself' outside the family business: *'I mobilized my network so that my son would enrol in an engineering school! He didn't pass his studies! I gave him the responsibility of renting two apartments; the clients did not pay three monthly instalments, and in addition, I had to do some of the work! I will! I ask him every night to get the truck into the garage, he doesn't care. The result: the truck was stolen!'* (Predecessor, case 2). This case illustrates how the interaction between professional and family conflicts throughout the succession process can lead to a rupture between the two actors. *'It has been 1 year and 3 months since we last said hello! Even here, when we meet each other, we don't say hello'* (successor N, case 2).

In these three cases (1, 2, 5, 6), conflicts during the joint reign phase were accompanied by a breakdown in the succession process between the predecessor and successor.

Other situations were present in case 3, the founder's death occurred while his four children were involved in the company, with son A naturally taking over the company management. Although the succession seemed to be 'settled', conflicts emerged between successors, against a backdrop of (hidden) intentions and opportunistic behaviour of the successors. For Successor I: *'Currently my brother A has become reluctant and no longer wants to share information with us about the company's activity; he hides details from us! I would rather say that he has hidden intentions'*, while his sister M adds: *'Accounting is not well established, files and archives are almost absent: a little suspicious business'*. The relationship between the successors deteriorated, and eventually led to successor A losing his legitimacy and credibility within the family. A close friend of the founder gives an example: *'Successor A could no longer issue bank cheques; he asked his sister for help. He asked for a guarantee cheque for 12 thousand euros to place an order. The next day the cheque was cashed. Successor A has lost the trust of his brothers and the trust of his father's network; unfortunately, successor A is no longer involved in our network because he has abused it. There is no longer any trust between the successor and any of the members of his father's network. He does not keep his promises (with us, with his family, and also with other partners, because of his behaviour)'*. We can see how much the completion of succession depends on trust between all the stakeholders: the predecessor and successor, the successors among themselves, and finally, between successors and partners.

The case 4 is atypical, the predecessor had no children, so the heirs were his wife and three sisters. He called on his nephew M, who was unemployed at the time, to help him with the day-to-day management of the company. The predecessor had empathy for his second nephew K,

an orphan. He helped K financially and considered him 'like his son'. K, who was a full-time police officer, often accompanied his uncle in the company and 'helped out'. When a serious illness forced the predecessor to leave the company and stay at home for eight years, the distribution of roles seemed to stabilize: nephew M managed the daily life, while nephew K took care of customers and suppliers. Nephew K visited the company every day to check on the employees, then took stock with his uncle. The situation lasted eight years, but a month after the death of the predecessor, the company closed its doors. *'In my opinion, the main factors of this failure are: his sisters (elderly) who do not know the profession, and the financial aspect that reigns in the minds of the heirs; all the members of the family want to take their shares'* (company auditor, case 4). Nephew M confirmed the latter's comments, *'The founder did not have a direct successor (no children), and we workers preferred to have compensation and drop the case. We cannot find an arrangement with the heirs (three elderly women); we did not have the same orientations. Huge conflicts over the issue of heritage and inheritance'*.

Family conflicts existed due to inheritance, in addition to the hidden intentions of the employees, *'They were waiting for the death of the founder and the closure of the company to claim compensation. They know that the boss has money and he can pay'* (nephew K, case 4). This was also confirmed by an ex-employee: *'The employees had hidden intentions, they were not safe after the founder's death. They know that the heirs will not find common ground between them and that the company will soon close its doors due to the absence of a person to replace the founder. So, they thought the best solution was to have compensation. We have noticed a lack of trust between the company's strategic partners and the heirs'*. As explained by successor K, *'At a certain point, all heirs were involved in the decision-making process. Strategic partners no longer know who they will be working with'*. This aspect highlights the risks associated with family strife since the tasks are not well defined, but also the weight of the stakeholders on the survival and longevity of the company during the succession process. In case 3, a cultural factor related to the favouritism of male in Muslim countries has accentuated the conflicts between successors. Successor W: *'My son will bear the name of the family. I must be privileged compared to my sister. Her children will be part of his father's family. Already her husband is lucky to have a rich wife who belongs to a known family'*. His position and perception are inconsistent with that of his sister: *'My brother has a very old-fashioned style (he is stupid). It looks like we are in the 50s. He doesn't accept my position in the company, he can't decide alone, he is obliged to have our validation'*.

***Table 3:*** Summary of results

Cases	Succession process	Sources of conflict	Types of conflicts					actors concerned
			Before 2015	2016	2017	2018	2019	
1	Joint reign	Professional family	Tasks and relational conflict	Tasks and process conflict		Resolved conflicts	Official retirement of predecessor	Predecessor - successor
2	Integration	Professional family	Relational conflict		Relational and process conflict		Resolved conflicts Death of predecessor	Predecessor - successor
3	After disengagement	Professional family	Absence of conflict (predecessor supervises his children)	relational, tasks, and process conflict				Among successors, successors and stakeholders
4	After disengagement	Family	Relationship conflict (company dissolved before 2015)					Among successors
5	Joint reign	Professional	Conflict of process and tasks (between the predecessor and first successor who left the company in 2014)	No conflict (between predecessor and 2nd successor)				Predecessor - successor
6	Joint reign	Professional	Tasks and process conflict with 3 successors, only with successor M we note the absence of conflict					Predecessor - successors

## **The Eternal Return of the Successor–Predecessor**

While family and professional conflicts are at the root of potential disruptions in the succession process, it is important to note that the succession trajectory is often complex and can go back and forth. Some factors can thus relaunch an apparently compromised succession process.

In case 1, the break-up between the father and his son lasted four months. The son, who no longer lived with his parents, found himself forced to work elsewhere. During this period the father asked his son for technical help: I had a client looking for a personalized product with a new design: *“I did not understand anything! on the other hand, it is my son's domain. So, I called him to help me”* (Predecessor case1). The father is aware of the decline in the company's activity led the predecessor to accept his son's proposals. The successor implemented a new strategy, which allowed the company's sales to double in six months. The predecessor, being then convinced by the changes made by his son, decided to gradually withdraw from the family business. The company went beyond the stage of joint reign, which was confirmed by successor A: *‘Yes, I try to explain it to him and make an effort to convince him: he is not convinced! I make my decision anyway’*. The company's sales increased and the situation completely changed, in that customers contacted the son directly when placing an order or asking about products. The successor quickly developed a new professional network (including young architects) while staying in touch with his father's network. The successor took advantage of his success to impose his strategic choices, while being attentive to the management of his relationship with his father. *‘I negotiate gently with my father, and if he is not convinced, I take my decision regardless of his will. I admit that sometimes the tone becomes very aggressive between us two’*. The predecessor then became convinced of the changes made by his son, and no longer intervened in decision-making: *‘After the success of the strategy adopted by my son, I give him more freedom in decision-making’* (predecessor). A year later, the predecessor retired permanently from the direction of the EF. However, he is often present at work to help his son in the technical aspects. The successor completely changed his behaviour with his father; in the beginning, their relationship was essentially based on negotiation (the successor tries to convince his father), and then confrontation (the successor uses his power to have his decisions be accepted). Finally, the arbitration occurred, in which the successor, being aware of the difficulty of letting go and the eternal relationship between his father and the company, became more flexible as he accepts some proposals by his father just to please him. Depending on the psychological state of his father and the decision to be made, the successor tries to arbitrate and avoid grudges.

In the case 6, the successors I and S have chosen the direct confrontation with the predecessor, which has degraded their relationship. On the other hand, the successor M has adopted another

strategy based on negotiation: *"sometimes there is a divergence of ideas with my father, but I know how to manage conflicts with my father: I let him speak and I listen to him carefully. Then I explain to him my point of view, if we do not agree we do not make a decision, we wait a few days and then we go back to the subject. I do what he asks me"* (Successor M).

In case 2, a total rupture (one year) was observed between the father and his son. The successor even decided to leave the country to work for a foreign competitor for six months. Thereafter, the predecessor's health worsened, preventing him from working and making him psychologically 'vulnerable and sensitive'. The son returned to the family business, *'My father was hospitalized following a serious illness, there was no one to run it, so I had to take over my job'* (successor N, case 2). By leaving the family business, the successor had proven his worth in other areas, which created a relationship of trust between the father and son, and especially, recognition from the predecessor, *'I often had conflicts with my father! I went abroad for six months; I was doing the same job as my father. I made a lot of money, and when I returned to Tunisia, I started to prepare a small project! My father's perception changed completely after my return, perhaps because I proved myself. In short, he offered me to take over the family business because he could not work due to a health problem'* (Successor N). In this case, the successor's professional success outside the family business restored a climate of trust and recognition on the part of his father. Family members can play an important role in the reconciliation between father and son during times of tension. The predecessor, following deterioration in his health, eventually left the company to his son. The successor N has completely changed his behaviour *'Now I choose the best moments to discuss with my father. I even ask my mother about his mood before asking him for a favour or advice'* (successor N).

In the first two cases, the successor returned to the family business after a total break with his predecessor. We note that conflicts and breakdowns may not be final, which facilitates reintegration of the successor into the family business.

**Table 4:** Summary of restoring forces

<b>Cases</b>	<b>Return forces/factor</b>	<b>Duration of the conflict</b>	<b>Actor concerned by the return</b>
<b>1</b>	1- Deterioration of the company's results 2- Pressure from family members (mother) 3- Capacity of successor to manager conflict (social skills)	4 months	Successor
<b>2</b>	1- Health status of the predecessor 2- Pressure from family members (mother) 3- Successor's success outside the family business	1 year	Successor



## 5. Discussion

This empirical study demonstrates the relevance of considering conflict in the analysis of the succession of a family business. Moreover, following succession processes for four years and seeking triangulation of stakeholders' viewpoints allowed us to shed light on the phenomenon by highlighting its complexity. Therefore, reviewing the design and sequentiality of multiphase models proposed in the literature seems appropriate (Bah et al., 2017; Bizri, 2016; Daspit et al., 2016; Payne et al., 2017; Long & Chrisman, 2014).

The inability to manage conflict is one of the factors that leads to the failure of family businesses (Beckhard & Dyer, Jr., 1983; Hirigoyen, 2009). Identifying the type of conflict and understanding its impact is crucial to ensure transmission from one generation to another (Kellermanns & Eddleston, 2004; 2007). Conflicts can arise as early as the integration phase, when the successor joins the family business on a part-time basis. We agree with the results of Fattoum and Fayolle (2008), who point out that tensions can arise from the integration phase onwards. Disagreement over working methods, lack of a shared vision, and lack of concessions can lead to a deadlock in the succession (Handler, 1994). Our results confirm those of previous studies, which underline that the absence of a shared vision between family members in a business is likely to lead to conflicting interests due to different goals (Calabrò, Campopiano & Basco, 2017; Basco, 2013; Kotlar & De Massis, 2013).

Most studies on family businesses assume that conflicts disrupt the business and have a negative effect on performance (Wall Jr. & Callister, 1995). On the other hand, other research has shown that conflicts improve performance (Tjosvold, 1991; Kellermanns & Eddleston, 2004). The results confirm that conflicts have both positive and negative effects on performance. In case 1, we discovered a conflict of tasks and processes between the predecessor and successor. The predecessor, who eventually accepted his son's proposals (although he did not agree at first), confirmed that the strategy and working methods put in place by his son contributed significantly to the performance. In case 2, the relational conflict delayed the succession process. This delay coincided with the sudden decease of the predecessor. These factors prevented the transfer of knowledge between father and son, as confirmed by the successor, *'We have made a serious mistake; my father and I did not think about this situation. My father did not send me all the details in relation to our activity'*. This situation can be explained by the Tunisian context and culture, which are based on short-term orientation. The patriarchal and authority character of the father may also be considered an obstacle in the transfer of knowledge. We agree with Frank et al.'s (2011) call for further research to identify the effect

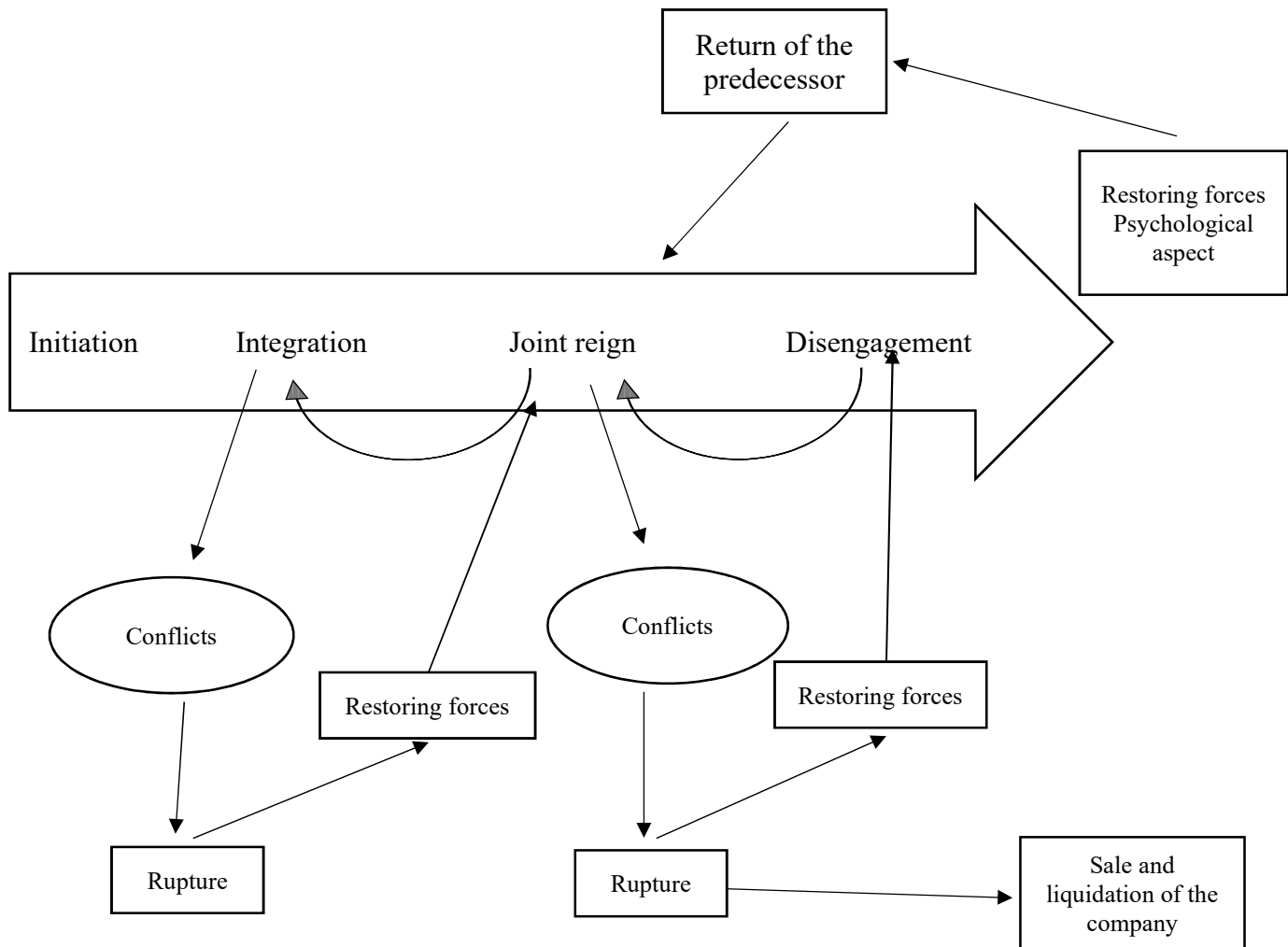
of conflict on the performance of family businesses, and more specifically, in the context of family succession.

The joint reign phase is characterized by strong interaction between the predecessor and successor, and probably high potential tensions. The two actors share power and make joint decisions. Their ability to manage different types of conflict is important; otherwise, there is a risk of possible disruption in the succession process. The results of our research show that the rupture occurs not only due to family and professional conflicts, but also because of conflicts with various stakeholders. Professional conflicts, which spread and grow, weigh on the family atmosphere, making conflict resolution more complex. Employees can play an important role in the success of the succession, and even in resolving conflicts between the predecessor and successor. Case 2 shows that the nature of the relationship between father and son deteriorated as a result of the 'perverse' role of employees, who engaged in opportunistic behaviour to take advantage of the predecessor's absence. In any case, it should be noted that the succession process may undergo changes, which may question the respective roles of the predecessor and successor, leading to backtracking of the shared responsibilities, and thus, to a return to 'upstream' phases of the succession process (a 'feedback loop'). While we have demonstrated the difficulties during the joint reign phase, particular attention must also be paid to the disengagement phase, which does not always lead to the predecessor becoming a retiree with a consultant or advisor role to the new executive.

However, the introduction of conflicts, if they lead to the integration in the Cadieux models (2005; 2007), both feedback loops from one phase to the next, and of the risks of process disruption, requires taking into account the recall forces that can constitute the contextual factors that lead actors (predecessors, successors, and other family members or other stakeholders) find a solution in favour of conflict. The results shed light on the ability of the successor to adapt his behaviour to different situations and consider the predecessor's psychological state before interacting with him. These skills bring us back to the concept of social skills developed by Baron and colleagues (2000; 2003; 2009). Social skills are defined as the capacity to interact effectively with others (Baron & Markman, 2003) and the sum of the strategies acquired by an individual to master interpersonal interactions (Riggio, 1986). Thus, cases 1 and 2 demonstrate that health concerns lead to relaunching of the succession process, which was broken *a priori*.

Therefore, it is interesting to note that process-based modelling is undoubtedly in phase with the '*Moebius drawing*' mentioned by Litz (2008), by opening the way to trajectories that have hitherto been little highlighted.

**Figure 4:** The dynamics of family succession and conflict



These results highlight the necessity to deepen the modelling of succession processes proposed in the literature. It is, of course, important to be attentive to the limits of the study. This research consisted of a longitudinal analysis based on observations of the successions in six Tunisian family businesses, while considering the views of the predecessor, successor(s), and third parties who were familiar with the family business. Conducting regular interviews between 2016 and 2019 provided in-depth views of the cases, and—depending on the case—verified that the story was not changing (‘completed’ succession processes) and how the succession process was unfolding (‘ongoing’ processes). A quantitative study using a large sample would be useful for determining the frequency of the situations observed in various contexts, and for refining the analysis of the determinants, forms, and consequences of conflicts on the progress of the succession process.

Nevertheless, the proposed modelling makes it possible to develop a research program capable of (1) deepening the analysis of the role and importance of conflicts in the succession process,

(2) better understanding the risks inherent in this process and the diversity of the trajectories observed (in particular, with the possible sale or even liquidation of the family business), or study the different strategies to manage conflict during the succession process (Sorenson 1999).

## **6. Conclusion**

Succession is perceived as a natural but risky phenomenon for FF. This research aims to describe the succession process as a whole by focusing mainly on the consequences of conflicts. While there has been significant research on succession in FF, it tends to provide a linear view that assumes that succession processes proceed without difficulty. However, the succession process is far from being a 'long quiet river'. Trust and shared vision are far from natural, and changes and conflicts can arise between actors involved in the succession process. The success of the process thus depends not only on the willingness of the successor to take over, but also on the founder's ability to let go; the abilities of both actors to make concessions and seek common ground are important for facilitating the transfer of direction.

While existing work often emphasizes the entry phase and the predecessor's disengagement phase, we have demonstrated how critical the joint reign phase is to the process: the two actors must collaborate and work together, and the frequency of contact may create tensions between the predecessor and successor. An exploratory study should be conducted to gain a better understanding of the difficulties encountered during the succession. The succession process is far from being considered 'a long quiet river'.

## References

- Arrègle, J.-L., & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives, *Revue française de gestion*, 200: 87-109.
- Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur, *Revue française de gestion*, 194: 123-148.
- Bah, T., Boussaguet, S., De Freyman, J., & Ndione, L.C. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4): 127-161.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business, *Family Business Review*, 8(2): 131-155.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Ourson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family business, *Journal of Small Business Management*, 3: 12.
- Basco., R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). SMR forum: Managing change in the family firm - Issues and strategies, *Sloan Management Review* 24(3): 59.
- Bégin, L., Bonnafous-Boucher, M., Chabaud, D., & Fayolle, A. (2014). La longévité des entreprises familiales en question, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3): 11-23.
- Bégin, L., Chabaud, D., & Richomme-Huet, K. (2010). Vers une approche contingente des entreprises familiales, *Revue française de gestion*, 200: 79-86.
- Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1): 133-154.
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4): 753-774.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 305-328.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game theory and family business succession: An introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor, *Family Business Review*, 20(2): 95-109.
- Cadieux L. (2005). La succession dans les PME familiales: proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur, *Revue Internationale PME*, 3-4(18): 31-50.
- Cadieux, L., & Brouard, F. (2009). *La transmission des PME: perspectives et enjeux*. PUQ.

- Cadieux, L., & Deschamps, B. (2011). *Le duo cédant-repreneur: pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME*. PUQ.
- Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study, *Family Business Review*, 15(1): 17-30.
- Calabro, A., Campopiano, G. & Basco, R. (2017). Principal–principal conflicts and family firm growth: the moderating role of business family identity, *Journal of Family Business Management*, 7(3): 291–308
- Caputo, A., Mehtap, S., Pellegrini, M. M., & Alrefai, R. (2016). Supporting opportunities for female entrepreneurs in Jordan, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(2-3): 384-409.
- Carr, J. C., & Hmieleski, K. M. (2015). Differences in the outcomes of work and family conflict between family- and nonfamily businesses: An examination of business founders, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6): 1413-1432.
- Carney, M., Gedajlovic, E., & Strike, V.M. (2014). Dead money: Inheritance law and the longevity of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1261–1283.
- Chaubaud, D. (2013). *Qui sont (vraiment) les dirigeants des PME*. EMS Editions.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 335-354.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses, *American Journal of Small Business*, 11(3): 51-64.
- Cœurderoy, 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*, 15(4): 416-439.
- Coleman, J. S. (1986). Social theory, social research, and a theory of action, *American Journal of Sociology*, 91(6): 1309-1335.
- Combs, J. G., Penney, C. R., Crook, T. R., & Short, J. C. (2010). The impact of family representation on CEO compensation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6): 1125-1144.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off, *Administrative Science Quarterly*, 49(2): 173-208.
- Crawford, D. (2002). Morocco's invisible Imazighen, *The Journal of North African Studies*, 7(1): 53-70.
- Dana, L.P. (2006). Business values among the Imazighen, *EuroMed Journal of Business*, 1(2):

- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review, *Family Business Review*, 29(1): 44-64.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study, *Journal of Small Business Management*, 39(1): 14-30.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession, *Family Business Review*, 21(2): 183-199.
- Deschamps, B., & Paturel, R. (2009). *Reprendre une entreprise. De l'intention à l'intégration du repreneur*. Paris: Dunod.
- Fattoum, S., & Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales, *La Revue des Sciences de Gestion*, 230: 105-113.
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research, *Journal of Family Business Management*, 1(2): 130-153.
- Fletcher, D., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2016). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 8-25.
- Gagné, M., Sharma, P., & De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5): 643-656.
- Gersick, K. E. (2015). Essay on practice: Advising family enterprise in the fourth decade, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6): 1433-1450.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J.J., & Kellermanns, F.W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38, 1010–1037.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology, *Organizational Research Methods*, 16(1): 15-31.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain, *Journal of Vocational Behavior*, 54(2): 350-370.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1): 37-52.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research, *Family Business Review*, 7(2): 133-157.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance,

- Family Business Review*, 1(4): 361-381.
- Hammouda, A. (2018). Performance différenciée et résistance des entreprises familiales face aux crises : Cas des entreprises cotées en Tunisie, *Gestion 2000*, 35(5), 123-155.
- Hamilton, E., Cruz, A. D., & Jack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 3–12.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict, *Family Business Review*, 7(4): 331-348.
- Hatak, I. R., & Roessl, D. (2015). Relational competence-based knowledge transfer within intrafamily succession: An experimental study, *Family Business Review*, 28(1): 10-25.
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T., & Sharma, P. (2018). Family business research as a boundary-spanning platform, *Family Business Review*, 31(1): 14-31.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behaviour, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3): 467-505.
- Hirigoyen G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales, *Revue Française de Gestion*, 8-9(198-199): 393-411.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training, *Education + Training*, 46(8/9): 474-480.
- IFERA. (2003). Family businesses dominate, *Family Business Review*, 16(4): 235-240.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *The Academy of Management Journal*, 44(2): 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 741-763.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups, *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 530-557.
- Johansson, A. W., Li, S.-J., & Tsai, D.-H. (2014). What stories are told from a family business and when? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3): 171-186.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3): 209-228.
- Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048–1057.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions,

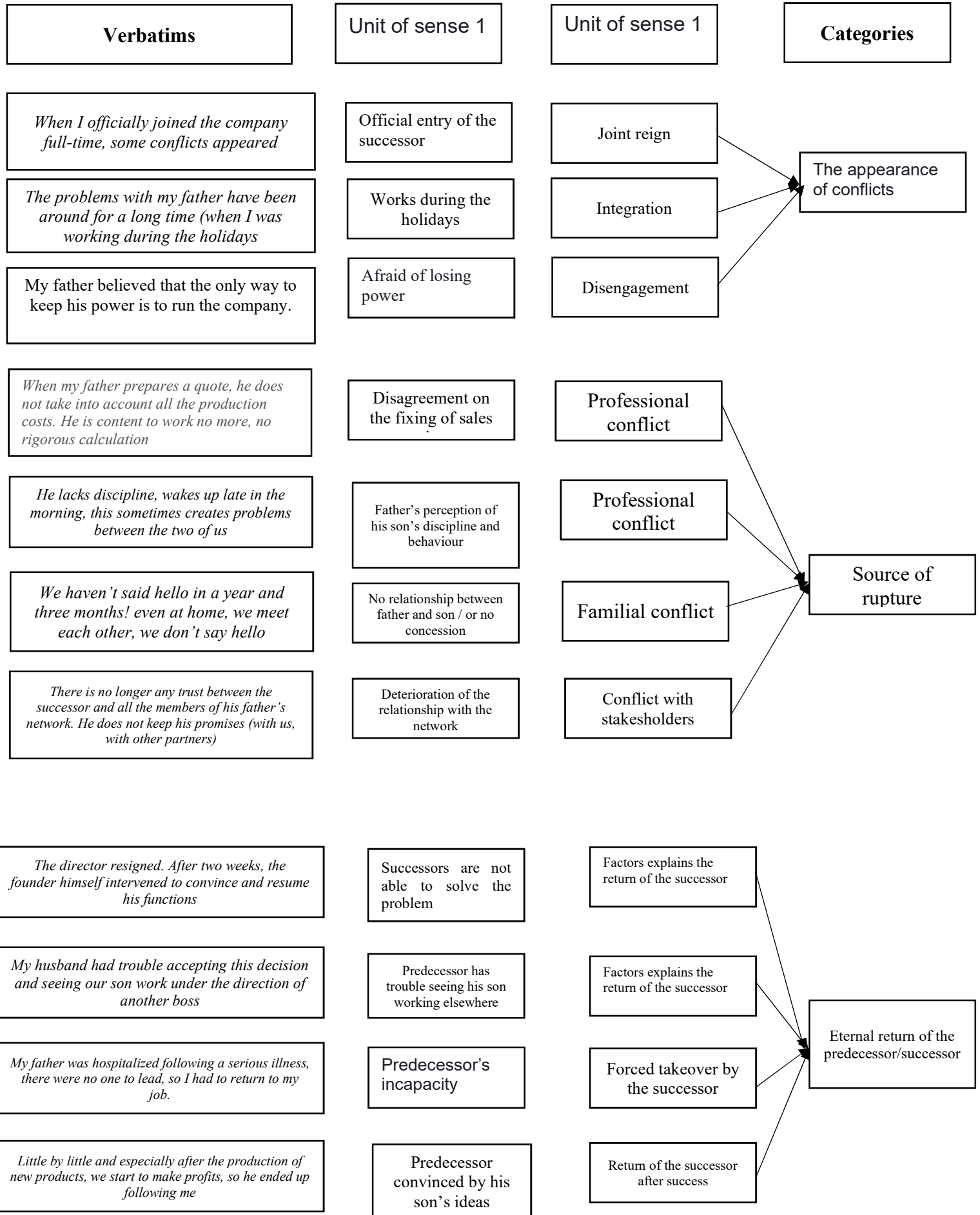


- and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 1263-1288.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In D. D. Bergh & D. J. Ketchen (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (Volume 6, p. 201-235). Emerald Group Publishing Limited.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy, *Family Business Review*, 1(2): 119-143.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity, *Family Business Review*, 8(2): 71-81.
- Litz, R. A. (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a Möbius strip, *Family Business Review*, 21(3): 217-236.
- Long, R. G., & Chrisman, J. J. (2013). Management succession in family business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma. (2013). *The SAGE handbook of family business*. Sage.
- Marler, L. E., Botero, I. C., & De Massis, A. (2017). Succession-related role transitions in family firms: The impact of proactive personality, *Journal of Managerial Issues*, 29(1): 57.
- McKeever, E., Jack, S., & Anderson, A. (2015). Embedded entrepreneurship in the creative reconstruction of place, *Journal of Business Venturing*, 30(1): 50-65.
- Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2015). Communication traps: Applying game theory to succession in family firms, *Family Business Review*, 28(1): 26-40.
- Missonier, A., & Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale: état et perspectives de la recherche francophone, *Finance Contrôle Stratégie*, 20(2): 1-32.
- 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*, 23(1), 125–154.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing*, 12(5): 385-401.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms, *Small Business Economics*, 40(4): 1087-1122.
- Nutt, Paul C. (1993). The formulation processes and tactics used in organizational decision making, *Organization Science*, 4(2): 226-251.
- Pailot, P. (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique, *Revue Internationale P.M.E*, 12(3): 9-32.
- Payne, G. T., Pearson, A. W., & Carr, J. C. (2017). Process and variance modeling: Linking research questions to methods in family business research, *Family Business Review*, 30(1): 11-18.
- Payne, G. T. (2018). Reflections on Family Business Research: Considering Domains and Theory. *Family Business Review*, 31(2), 167–175.

- Poza, E. J., Alfred, T., & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms - A preliminary report, *Family Business Review*, 10(2): 135-155.
- Reay, T. (2014). Publishing qualitative research. *Family Business Review*, 27(2): 95-102.
- Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process, *Journal of Family Business Strategy*, 5(4): 358-371.
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18(5): 667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3): 17-36.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance, *The Journal of Finance*, 52(2): 737-783.
- St-Cyr, L., & Richer, F. (2005). La planification du processus de transmission dans les PME québécoises, *Revue Internationale PME*, 18(3-4): 51-71.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). Governance challenges in family businesses and business families, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6): 1265-1280.
- Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K., & Basco, R. (2015). Family business and regional science: "Bridging the gap." *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 208-218.
- Suddaby, R., Bruton, G. D., & Si, S. X. (2015). Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity, *Journal of Business Venturing*, 30(1): 1-10.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm, *Family Business Review*, 9(2): 199-208.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1): 13-23.
- Todd, E. (1985). *The explanation of ideology, family structures and social systems*. Oxford: Basil Blackwell.
- Touzani, M., Jlassi, F., Maalaoui, A., & Bel Haj Hassine, R. (2015). Contextual and cultural determinants of entrepreneurship in pre- and post-revolutionary Tunisia: Analysing the

- discourse of young potential and actual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(1),160-179,
- Wall Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management, *Journal of Management*, 21(3): 515-558.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices, *Family Business Review*, 10(4): 323-337.
- Werbel, J. D., & Danes, S. M. (2010). Work family conflict in new business ventures: The moderating effects of spousal commitment to the new business venture, *Journal of Small Business Management*, 48(3): 421-440.
- Wright, M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2014). Family enterprise and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1247-1260.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. London and Singapore: Sage.
- Wilson, S. R., Whitmoyer, J. G., Pieper, T. M., Astrachan, J. H., Hair, J. F. Jr., & Sarstedt, M. (2014). Method trends and method needs: Examining methods: Needed for accelerating the field. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 4–14.
- Zghal, R. (1994). *La culture de la dignité et le flou organisationnel*, CPU, Tunis.
- Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2015). Family, wealth, and governance: An agency account, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6): 1281-1.

**Figure 3:** Example of coding





## *Conclusion générale*

## Conclusion

La succession familiale, le sujet le plus étudié dans le champ du *family business*, est encore qualifié d'athéorique vu l'incohérence du cadre théorique et les analyses empiriques mobilisées (Daspit et al., 2016 ; Long et Chrisman, 2014). Ce qui explique d'ailleurs le constat d'absence d'une théorie propre à l'entreprise familiale (Payne, 2018). Compte tenu de ces constats, deux thématiques majeures ont été abordées tout au long de ce travail doctoral.

Le premier constat est lié à une littérature abondante sur les attributs du successeur (Chrisman et al., 1998 ; Ibrahim et al., 2004) qui souligne l'importance de l'intégrité et l'engagement du successeur envers l'EF. Des recherches récentes montrent l'importance de la communication et l'interaction sociale pendant la succession familiale (De Massis et al., 2008 ; Hatak et Roessl, 2015 ; Michael-Tsabari et Weiss, 2015 ; Schlepfforst et Moog (2014)). Ces auteurs mettent l'accent sur la capacité à travailler en équipe et la communication. On conçoit alors l'accent mis sur l'engagement du successeur et sa capacité à communiquer efficacement avec les autres. Long et Chrisman (2014) regrettent l'absence d'analyse spécifique du rôle des compétences sociales du successeur sur la performance post-succession. Ce constat a été appuyé par Ahrens et al. (2019) qui soulignent également la nécessité de mener des études quantitatives solides pour montrer l'impact du successeur sur la performance.

Le deuxième est lié à la description des étapes de processus de succession et son évolution dans le temps. La nature dynamique du processus de succession est souvent négligée dans la littérature (Daspit et al., 2016 ; Long et Chrisman, 2014). Pour comprendre l'évolution du processus de succession (le passage d'une phase à une autre), certains auteurs soulignent l'importance d'étudier plusieurs événements observés sur un axe temporel (Payne et al., 2017). Il nous a paru intéressant de voir dans quelle mesure les conflits (Carr et Hmieleski , 2015 ; Caputo et al., 2018 ; Sorenson, 1999 ; Kellermanns et Eddleston, 2004; 2007) peuvent conduire à questionner les modèles linéaires de succession, et à s'interroger à la fois sur les possibles ruptures, réaménagements dans le processus de succession.

A la lumière des constats développés ci-dessus, nous reformulons la question principale de cette thèse :

***Quel est le rôle des compétences sociales dans la succession familiale ?***

Pour traiter ce sujet, la revue de littérature a fait émerger différentes questions. Ces questions sont traitées sous la forme de trois chapitres :

- 1er chapitre : Il vise à analyser le rôle des compétences sociales dans la réussite de la succession dans les EF. La question de recherche retenue est : *Quel est le rôle des compétences sociales dans la réussite de la succession ?*
- 2<sup>ème</sup> chapitre : Ce chapitre est de nature confirmatoire pour appuyer les résultats du premier chapitre puisque nous avons élargi le nombre d'observations et nous avons également introduit la dimension non économique de la performance. La question de recherche retenue est la suivante : *Quel est l'impact des compétences sociales sur la performance économique et non-économique ?*
- 3<sup>ème</sup> chapitre : Ce chapitre vise à comprendre la nature dynamique du processus de succession en identifiant les sources et les conséquences des conflits. Enfin, voir dans quelle mesure les compétences sociales permettent de réguler les conflits. La question de recherche retenue est la suivante : *Quel est le rôle des compétences sociales dans l'évolution du processus de succession ?*

Les deux premières questions visent à tester l'effet des compétences sociales sur la performance post-succession en prenant en considération la dimension économique et non économique de la performance. La troisième question s'intéresse plutôt au processus de succession dans sa globalité. L'objectif est de comprendre la nature dynamique de ce processus.

Pour répondre à ces questions, nous avons mobilisé deux approches méthodologiques différentes :

- L'approche quantitative : Une première étude à caractère exploratoire auprès de 77 entreprises familiales pour tester l'impact des compétences sociales du successeur. Compte tenu des résultats intéressants obtenus, nous avons décidé mener une deuxième étude confirmatoire en élargissant notre échantillon à 105 observations. Les données ont été collectées entre 2015 et 2018 par le biais d'un questionnaire. L'absence de base de données permettant de repérer les EF ayant connu au moins un épisode de succession nous a conduit à identifier nous même les entreprises et de les approcher en mobilisant notre réseau relationnel. Cette démarche nous a permis de collecter des données primaires de sources fiables puisque nous avons-nous même rencontré les successeurs. Les données étant collectées en face à face permettent également de s'assurer de la bonne compréhension des questions posées. Enfin, nous avons utilisé le logiciel SPSS (version 21) pour l'analyse des données.
- L'approche qualitative : au début, nous avons identifié 11 EF, 25 entretiens ont été réalisés avec les prédécesseurs et les successeurs. Certaines entreprises ont déjà connu au moins un épisode de succession, d'autres sont encore de passation. Dans certains cas,



les interviewés n'étaient pas collaboratifs dans le sens ils étaient réticents par rapport aux informations. Ils ont refusé de nous octroyer un deuxième entretien car ils estiment que le sujet est sensible et confidentiel. Donc, nous avons décidé d'approfondir l'analyse de 6 entreprises en faisant des entretiens individuels à intervalle régulier (2016-2017-2018-2019) avec tous les acteurs concernés par le processus de succession (prédécesseur, successeurs, membres de la famille, amis proches et les différentes parties prenantes). L'approche processuelle semble pertinente pour comprendre la nature dynamique du processus de succession. La méthode de triangulation des sources d'informations nous a aidé à avoir une vue d'ensemble sur l'évolution des rôles de chaque acteur. Enfin, nous avons utilisé le logiciel Nvivo (version 12) pour la retranscription des entretiens.

Les résultats obtenus ont été présentés par chapitre et par question de recherche. Le chapitre 1 « *Impact of successors' social skills in family firms* » montre que les compétences sociales du successeur ont un impact sur la réussite de la succession. Les résultats soulignent la capacité des femmes tunisiennes à reprendre les EF et afficher des bons résultats comme leurs homologues les hommes.

Le chapitre 2 « *La performance post-succession : le rôle des compétences sociales du successeur* » les résultats montrent que les différentes dimensions du compétences sociales n'impactent pas de la même manière la performance économique et non économique.

Enfin, le chapitre 3 « *The succession process in family businesses: A long, quiet river?* » étudie la nature dynamique de processus de succession et son évolution dans le temp. Les résultats montrent le processus de succession suit des trajectoires complexes de succession comportant des boucles de rétroactions et des éventuels retours en arrière. Certains facteurs ou /et les forces de rappel expliquent le sens de ces trajectoires. Les résultats montrent également que les conflits entre les acteurs concernés par la succession peuvent être à la fois positifs et négatifs sur la performance de l'EF.

Le tableau ci-dessous résume les réponses aux différentes questions évoquées dans le cadre de cette thèse.

**Tableau 5 : Synthèse de la recherche**

<b><u>Chapitre</u></b>	<b><u>Questions de recherche</u></b>	<b><u>Résultats obtenus</u></b>
<b><i>Impact of successors' social skills in family firms</i></b>	Quel est le rôle des compétences sociales dans la réussite de la succession ?	Les résultats obtenus montrent que certaines dimensions des CS influencent d'une manière différente la réussite de la succession. L'auto-promotion a un effet négatif sur la performance, alors que l'adaptabilité sociale, l'expressivité, les bonnes grâces et la perception sociale ont un effet positif sur la performance. Cette recherche montre également la capacité des femmes à prendre la relève et afficher d'aussi bons résultats comme leurs homologues masculins.
<b><i>La performance post-succession : le rôle des compétences sociales du successeur</i></b>	Quel est l'impact des compétences sociales sur la performance économique et non-économique ?	Les dimensions des CS influencent d'une manière différente la performance économique et non économique. L'adaptabilité sociale impacte positivement la performance économique mais elle n'a aucun effet sur la performance non économique. En revanche, l'expressivité, la perception sociales et les bonnes grâces ont un effet positif sur les deux dimensions de la performance. Nous confirmons également l'impact négatif de l'auto-promotion sur la performance économique et non économique de l'EF.
<b><i>The succession process in family businesses: A long, quiet river?</i></b>	Quel est l'impact des conflits sur le processus de succession et dans quelles mesures les compétences sociales permettent-elles la régulation des conflits ?	Les conflits dans les EF peuvent être à l'origine d'une rupture dans le processus de succession. L'identification des sources et types de conflit nous a permis de comprendre la complexité des trajectoires du processus de succession. Les résultats montrent que certains conflits peuvent améliorer la performance de l'entreprise et d'autres conduisent à l'échec de l'expérience successorale, voire même la liquidation de l'EF. Les facteurs contextuels (état de santé du prédécesseur, la réussite professionnelle du successeur dans d'autres domaines) et les compétences sociales du successeur jouent un rôle important dans la gestion des conflits et la relance du processus de succession.

## CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Le travail doctoral que nous avons mené présente des contributions d'ordre théorique et empirique qui peuvent se traduire en recommandations auprès des académiques, des entreprises familiales et des praticiens dans le domaine du conseil et l'accompagnement. Comme le soulignent Messeghem et al. (2012 ; p.7) « *il est important que les chercheurs spécialistes d'entrepreneuriat puissent prendre part au débat. Cette nouvelle rubrique offre aux chercheurs un espace d'échange. Ils ont ainsi la possibilité de montrer comment leurs travaux répondent à une demande sociale tout en se pliant aux exigences académiques liées à une production scientifique* ». Nous présentons ci-dessous une synthèse de l'ensemble des contributions tirées de ce travail doctoral.

Les recherches antérieures ont permis le développement d'un soubassement théorique important sur les attributs du successeur (Chrisman et al., 1998 ; Ibrahim et al., 2004 ; Schlepphorst et Moog, 2014 ; Sharma et Rao, 2000). Cependant, Long et Chrisman (2014) regrettent l'absence de l'analyse des CS du successeur sur la performance post-succession. Cette thèse répond à ce regret et confirme que la prise en considération des CS permet d'améliorer le potentiel explicatif de l'analyse de la succession familiale. Outre la présentation de la littérature sur les CS dans le contexte de l'entrepreneuriat – littérature encore peu connue dans le contexte francophone – nous avons proposé une application de celle-ci au contexte de la succession familiale. Hatak et Roessl (2015), qui sont les seuls, à notre connaissance, à avoir abordé le sujet des compétences relationnelles dans un contexte de succession familiale, l'ont fait en procédant à une étude expérimentale conduite avec des étudiants en management. En revanche, notre étude s'appuie sur des observations réelles d'entreprises ayant au moins connu un épisode de succession. L'introduction de la performance économique et non économique dans notre analyse s'inscrit dans la continuité des travaux autour du « *socioemotional wealth* », qui semble être une thématique dominante et croissante dans la recherche en *Family business* cette dernière décennie (cf. chapitre 1 et chapitre 2).

La deuxième contribution est liée principalement à la littérature sur le processus de succession. Certains auteurs soulignent la nécessité de comprendre la nature dynamique de ce processus (Daspit et al., 2016 ; Long et Chrisman, 2014) en prenant en compte plusieurs événements observés sur un axe temporel (Payne et al., 2017). L'étude longitudinale (cf. chapitre 3) nous a permis de suivre l'évolution du processus de succession (le passage d'une phase à une autre) mais également l'évolution des rôles de chaque acteur. Généralement, les membres de la famille ne perçoivent pas l'objectif de la succession de la même manière (Radu-Lefebvre et Lefebvre, 2016 ; Kotlar et De Massis, 2013). Pour cette raison, nous avons essayé d'avoir une vision

complémentaire à celle du prédécesseur et successeur en interrogeant les autres membres de la famille. Ceci nous a offert une meilleure compréhension de la nature de lien, les attentes et les obligations entre les membres de la famille.

Ce travail apporte une troisième contribution à la littérature sur les conflits dans les entreprises familiales. Un sujet qui demeure encore peu étudié en *family business* (Carr et Hmieleski, 2015; Rousseau et al., 2018; Steier et al., 2015; Zellweger et Kammerlander, 2015; Werbel et Danes, 2010). Nous répondons à l'appel de Caputo et al. (2018) qui invitent les chercheurs étudier le processus de succession dans des situations conflictuelles. L'introduction des conflits dans le processus de succession conduit à intégrer à la fois des boucles de rétroaction d'une phase à la précédente, et des risques de rupture du processus, nécessite de prendre en compte les forces de rappel qui peuvent constituer les facteurs contextuels qui amènent les acteurs (prédécesseurs, successeurs, et autre parties prenantes familiales ou autres) à trouver une issue favorable aux conflits

La quatrième contribution justifie l'intérêt majeur que représente la diversité contextuelle dans la recherche sur les entreprises familiales. Les auteurs font appel à des analyses conceptuelles et empiriques plus poussées pour faire progresser le dialogue et la recherche en *Family business* (Ge et al., 2018 ; Soleimanof et al., 2017 ; Wright et al., 2014). La reconnaissance de l'hétérogénéité des EF et le contexte dans lequel ces dernières opèrent constitue aujourd'hui un sujet émergent (Gedajlovic et al., 2012 ; Wright et al., 2014). Le contexte économique, institutionnel et culturel peut influencer le comportement et la performance des entreprises familiales (Stough et al., 2015). Certains auteurs soulignent également l'intérêt de prendre en compte la culture et l'influence de la dimension familiale sur le comportement de l'EF (Gedajlovic et al., 2012 ; Sharma et Manikutty, 2005 ; Wright et al., 2014). Notre recherche renforce les connaissances sur les économies émergentes, dont on a pu affirmer qu'elles étaient trop largement négligées (Dana, 2006 ; Ramadani et al., 2017 ; Khavul et al., 2009). Nous signalons que le contexte tunisien est un simple terrain d'application complémentaire à ceux proposés par les travaux antérieurs. En effet, ces derniers se sont plutôt intéressés à des pays développés ou émergents, notamment les états Unis d'Amérique, la Chine et certains pays d'Europe. Effectuer notre enquête dans le contexte tunisien nous permet d'élargir les résultats et d'apporter des éléments de réponse complémentaires.

Enfin, nous appuyons la recommandation de Long et Chrisman (2014) pour mobiliser la théorie de l'échange social comme une alternative pour absorber les résultats fragmentés en *Family business*. Cette approche offre un cadre théorique et conceptuel solide pour la recherche sur les EF et le processus de succession en particulier (Ahrens et al., 2019 ; Daspit et al., 2016 ; Long et Chrisman, 2014). Cette approche nous a permis de comprendre le comportement des acteurs

(Cropanzano et Mitchell, 2005) et de décortiquer la nature dynamique du processus de succession.

## **CONTRIBUTIONS MANAGERIALES**

L'objectif principal de cette thèse est de sensibiliser les chefs d'EF, les professionnels, consultants et pouvoirs publics à comprendre l'enjeu du processus de succession sur la survie et la longévité de l'entreprise.

Sur un plan pratique, les résultats obtenus montrent la nécessité d'approfondir l'analyse de la succession, en allant au-delà de la seule dimension familiale. Les compétences de l'individu doivent être prises en compte (Hirigoyen, 2009). Les professionnels doivent prendre en considération les CS des candidats à la succession pour assurer par la suite le bon choix du potentiel successeur. Une révision périodique du plan de succession permet de mesurer le développement des CS attendues chez le successeur. La planification successorale est considérée parmi les meilleures pratiques pour préparer les successeurs (St-Cyr & Richer, 2005). Les compétences sociales permettent d'établir des relations positives avec les différentes parties prenantes ce qui facilite l'intégration au niveau de la structure de l'entreprise, et d'être accepté à la place du prédécesseur. Les CS permettent d'avoir accès à des informations pertinentes relatives à des opportunités d'affaires, ce qui a un impact positif sur la performance de la firme. Tous ces constats montrent l'intérêt, pour les praticiens (notamment les acteurs qui accompagnent les successeurs), de s'intéresser sérieusement aux CS des successeurs et aux différentes actions permettant le développement de ce type de compétences. Intégrer les CS dans le montage de plans ou programmes de formation sera alors pertinent : on pourrait transposer le résultat récent de Lans et al. (2015) qui montrent le rôle de la formation dans le développement des CS, en l'appliquant aux programmes de formation de successeurs. De même, nos résultats confortent le constat du rôle important joué par les conseillers (externes et internes) dans la réussite de la succession effectué par Cisneros et Deschamps (2015), en soulignant l'intérêt pour eux d'accorder plus d'attention aux CS lors des choix des successeurs et d'accompagnement lors de la reprise (Cf. chapitre 1 et chapitre 2).

Le troisième chapitre contribue à une meilleure compréhension de la nature dynamique du processus de succession. L'identification des sources de conflits aide les dirigeants à atteindre des visions communes et éviter les éventuelles ruptures pendant le processus de succession. Si les travaux sur la succession familiale insistent souvent sur la phase d'entrée, et sur la phase de désengagement du prédécesseur, nous avons montré combien la phase de règne conjoint est une phase critique dans le processus : les deux acteurs doivent collaborer et travailler ensemble, et

la fréquence des contacts risque de créer des tensions entre le prédécesseur et son successeur. Ce travail fournit une vue d'ensemble sur les différents types de conflits - ce qui constitue une grille d'analyse – pour guider les professionnels pendant l'accompagnement des successeurs. Les conflits, les tensions et les ruptures pendant le processus de succession constituent un obstacle pour le transfert des connaissances entre le prédécesseur et le successeur. On conçoit alors que, en fonction de l'état des relations, l'évolution des rôles de chaque individu, des trajectoires complexes de succession sont possibles, le processus de succession comporte des boucles de rétroactions et des éventuels retours en arrière. Les conflits sont alors temporaires et leur évolution dépend de plusieurs facteurs individuels, contextuels et environnementaux. Par ailleurs, l'intégration de la nouvelle génération constitue une opportunité pour développer et/ou renouveler l'activité de l'EF. La présence des conflits professionnels ne conduit pas forcément à l'échec de l'expérience successorale. Cette recherche offre un recadrage pour sensibiliser le prédécesseur à faire confiance à son successeur et lui laisser la possibilité de défendre et d'expérimenter ses idées pour éviter l'apparition de conflits. Le prédécesseur doit avoir conscience que le successeur a envie de faire ses preuves, et d'apporter sa propre contribution à l'EF. Le successeur quant à lui, doit avoir conscience que la succession est un moment très difficile à vivre pour le prédécesseur, ce qui requiert de faire preuve de diplomatie, de patience, et d'éviter l'entrée dans un conflit ouvert. Nous mettons l'accent sur la capacité du successeur à interagir avec le prédécesseur en termes d'écoute, de prise de parole et d'adaptation à son état psychologique. Ce travail met en exergue le rôle de la communication<sup>41</sup> interpersonnelles entre les différents acteurs concernés par la succession pour comprendre les attentes et les obligations de chaque partie.

## **LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURE**

Comme tout travail de recherche, les résultats de cette thèse présente certaines limites. Nous en identifions quatre.

La première limite est liée l'étude des compétences sociales. Cette recherche, vise à clarifier davantage le rôle des compétences sociales dans le domaine de l'entrepreneuriat et plus précisément la reprise familiale, elle n'était pas conçue pour évaluer les modérations potentielles des compétences sociales sur la performance. Cette recherche nous a permis

---

<sup>41</sup> Des travaux récents dans le contexte de l'entrepreneuriat montrent l'importance des stratégies de communication utilisées par le mentor pendant l'accompagnement (Radu-Lefebvre et Redien-Collot, 2013 ; Radu-Lefebvre et al., 2014).

d'évaluer et tester les compétences sociales des successeurs à l'instant t sans prendre en considération l'évolution de ces compétences dans le temps.

La deuxième limite concerne le choix des études de cas dans le cadre de l'analyse qualitative. Nous avons sélectionné deux cas où le prédécesseur est déjà décédé depuis deux ans. Donc, nous avons reconstruit une partie de la réalité en se rapprochant de ses amis proches et/ou les membres de son réseau. Au début, nous avons sélectionné 11 entreprises, les dirigeants étaient prêts à collaborer mais en rentrant dans les détails des conflits et les problèmes personnels ils ont montré une certaine réticence au niveau des réponses. Pour cette raison, nous avons décidé d'en garder que 6 cas.

La troisième limite concerne la taille de notre échantillon. Dans le premier chapitre nous avons constitué un échantillon de 77 EF. L'absence de base de données, la difficulté de convaincre les dirigeants à participer à notre enquête et la contrainte de temps liée à la réalisation de cette thèse constituent les principales contraintes - que nous avons dû affronter – qui nous ont empêché d'avoir un nombre plus important d'observations.

Enfin, la dernière limite de ce travail réside dans la démarche d'étude d'un contexte particulier (contexte tunisien) qui ne permet pas la généralisation des résultats. Néanmoins le choix des cas multiples et l'analyse de la culture présentent des éléments de réponse à la spécificité des entreprises familiales dans le monde arabe. Il est aussi intéressant de voir si les dynamiques mises en place sont similaires ou contraires. Ceci est d'autant plus pertinent que le terrain est différencié et a des spécificités culturelles, historiques et sociales qui lui sont propres.

Les limites évoquées ci-dessus offrent des nouvelles pistes de recherches qui méritent une exploration approfondie afin de faire progresser la recherche sur les entreprises familiales. Nous proposons différentes voies futures de recherche :

1. Il serait intéressant de répliquer l'analyse des compétences sociales sur une plus grande échelle, voire de la combiner à des études qui permettraient réellement des comparaisons internationales, afin de pouvoir discuter plus précisément tant le concept de compétence sociale, son impact, que le fait que ses dimensions semblent – selon les pays et les contextes culturels dans lesquels les enquêtes sont conduites – pouvoir jouer de façon différente, à moins, bien sûr, que cela reflète plus simplement l'écart de contexte entre des études focalisées sur la transmission d'entreprises familiales et celles conduites dans des contextes de création d'entreprise.
2. Introduire le concept des compétences sociales dans la grille d'analyse (liste des compétences requises chez le successeur) proposée par Chrisman et al. (1998) puis reprise par Sharma et Rao (2000), ensuite la dupliquer dans plusieurs pays afin de

classifier les attributs attendus chez le successeur par ordre d'importance selon le contexte d'étude (pays).

3. Il est nécessaire de développer d'autres études sur les compétences sociales afin de mieux cerner la portée des résultats obtenus dans le cadre de cette thèse. Il serait sans doute pertinent de conduire une étude longitudinale dans le but d'analyser plus finement les différentes dimensions des compétences sociales et leurs évolutions dans le temps.
4. Baron et Markman (2003) soulignent que « *un capital social élevé (par exemple, une réputation favorable, un réseau social étendu, etc.) aide les entrepreneurs à accéder aux personnes qui sont essentielles à leur succès. Cependant, une fois que cet accès est atteint, c'est les compétences sociales qui déterminent les résultats obtenus* » (p.41). Ces auteurs insistent sur la relation de complémentarité entre le capital social et compétences sociales. La combinaison des deux concepts manque encore de maturité et les travaux développés dans ce sens sont très limités (Zhao et al., 2010). Nous avons exploré cette piste de recherche sous forme d'un article en cours de soumission dans une revue académique. Pour des raisons de cohérence nous avons fait le choix de ne pas intégrer cette recherche dans le présent travail doctoral. Néanmoins nous proposons, en annexe (N2), une synthèse des résultats préliminaires de la recherche conduite sur le même terrain d'étude que la thèse. Par ailleurs, cette étude a été présentée dans le *15TH ELIASM WORKSHOP ON FAMILY FIRM MANAGEMENT RESEARCH* et dans le 11<sup>ème</sup> congrès de l'AEI.
5. Il serait sans doute intéressant de développer des recherches complémentaires pour cerner l'impact des conflits sur la performance de l'entreprise familiale. Une question encore négligée dans la littérature en *Family business*.
6. Les résultats obtenus évoquent l'importance des compétences sociales dans la relance du processus de succession et la gestion des conflits entre les acteurs. Une étude approfondie sur les différentes stratégies adoptées par les successeurs pour résoudre les conflits pendant le processus de succession serait intéressante pour développer la recherche sur les EF.

Ce travail doctoral ne représente en cela qu'un point de départ, ou plutôt un propos d'étape qui marque le début d'un programme de recherche : les opportunités de recherche sont nombreuses.



## *Bibliographie*

- Allouche, J., & Amann, B. (1998). La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et sociétés*, 32, 129–154.
- Ahrens, J.P., Calabrò, A., Huybrechts, J., & Woywode M. (2019). The enigma of the family successor firm performance relationship: A methodological reflection and reconciliation attempt. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 437–474.
- Arregle, J.-L., & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ?, Advantages or disadvantages of family firms ? Main results and perspectives. *Revue française de gestion*, (200), 87-109.
- Bah, T. (2009). La transition cédant-repreneur. *Revue française de gestion*, (194), 123-148.
- Bah, T., Boussaguet, S., de Freyman, J., & Ndione, L. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 127-161.
- Barrédy, C. (2016). In Search of Future Alternatives for Family Business: Family Law Contributions through Civil and Common Law Comparison. *Futures* 75, 44–53.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131–155.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Ourson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: Strategies challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 3, 12.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.
- Baron, R. A., & Jintong Tang. (2009). Entrepreneurs' Social Skills and New Venture Performance: Mediating Mechanisms and Cultural Generality. *Journal of Management*, 35(2), 282-306.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 106–116.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of business venturing*, 18(1), 41–60.
- Basly S. (2017). *Family Businesses in the Arab World Governance, Strategy and finance*. Springer, Cham.
- Basco., R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.

- Bhaskar, R. (1978). *A Realist Theory of Science*. Hassocks: The Harvester Press.
- Bhaskar, R. (1998). Philosophy and Scientific Realism, in M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson and A. Norrie (eds), *Critical Realism: Essential Readings*, London: Routledge, 1998, pp.16-47.
- Bégin, L., Bonnafous-Boucher, M., Chabaud, D., & Fayolle, A. (2014). La longévité des entreprises familiales en question. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3), 11-23.
- Bégin, L., Chabaud, D., & Richomme-Huet, K. (2010). Vers une approche contingente des entreprises familiales. *Revue française de gestion*, (200), 79-86.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Bertaux D. (2005), L'enquête et ses méthodes : le récit de vie, *Paris, Armand Colin*.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691.
- Benmostefa F. (2015). *La transmission des entreprises familiales en Tunisie*, Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux.
- Ben M'rad L. & Chalbi, N. (2004). Le choix matrimonial en Tunisie est-il transmissible ?. *Colloques du Groupement des Anthropologistes de Langue Française (GALF)* Antropo, 7, 31-37.
- Ben Rejeb, W., Abdellatif, C., Sbais, Y., & Dabbabi Y. (2006). Le management tunisien : Orientation arabe ou méditerranéenne?. *Sociétal*, 54(4), 36-44
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H.-L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 421-440.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 133-154.
- Boudabbous, S. (2005). Approche culturelle des rapports entre Tunisiens et Occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise de *joint-venture*. *La Revue des Sciences de gestion*, 3 (213), 81-91.
- Boussaguet, S. (2007). Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur. *Revue Économies et sociétés*, 41(1), 145–163.
- Bourdieu, P. (1993). À propos de la famille comme catégorie réalisée. *Actes de la recherche en*

- sciences sociales*, 100, 32-36.
- Caby J., & Hirigoyen G. (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Economica. Paris
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96.
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95–109.
- Cadieux, L., & Brouard, F. (2009). *La transmission des PME: perspectives et enjeux*. PUQ.
- Cadieux, L., & Deschamps, B. (2011). *Le duo cedant-repreneur: pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME*. PUQ.
- Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study. *Family Business Review*, 15(1), 17-30.
- Caputo, A., Mehtap, S., Pellegrini, M. M., & Alrefai, R. (2016). Supporting opportunities for female entrepreneurs in Jordan. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(2-3), 384–409.
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M.M. and Rialti, R. (2018), Conflict management in family businesses: a bibliometric analysis and systematic literature review, *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542
- Carr, J. C., & Hmieleski, K. M. (2015). Differences in the Outcomes of Work and Family Conflict Between Family- and Nonfamily Businesses: An Examination of Business Founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1413-1432.
- Carney, M., Gedajlovic, E., & Strike, V.M. (2014). Dead money: Inheritance law and the longevity of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1261–1283.
- Chabaud, D. (2013). *Qui sont (vraiment) les dirigeants des PME*. EMS Editions.
- Chabaud, D., & Sattin, J-F. (2018). INSTITUTIONS MATTER... ET APRÈS ? L'apport de Douglass Cecil North aux sciences de gestion. *Revue Française de gestion*, 4(273), 49-65.
- Chalus-Sauvannet, M. C., Deschamps, B., & Cisneros, L. (2016). Unexpected succession: When children return to take over the family business. *Journal of Small Business Management*, 54, 714-731.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chouikha, L., & Gobe, É. (2015). *Histoire de la Tunisie depuis l'indépendance*. Paris: La Découverte.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family firm by behavior.

- Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., De Massis, A., & Wang, H. (2018). Reflections on family firm goals and the assessment of performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 107-113.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Sharma, P. (2003). Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm. *Cole Whiteman Paper Series*.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(4), 335–354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267–293.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11(3), 51–64.
- Chang, S. J., & Shim, J. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 36(9), 1297–1316.
- Cisneros, L., & Deschamps, B. (2015). The role of advisors and the sequence of their actions in sibling team succession. *M@n@gement*, 18(4), 282–308.
- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361–374.
- Coleman, J. S. (1986). Social theory, social research, and a theory of action. *American journal of Sociology*, 91(6), 1309–1335.
- Combs, J. G., Penney, C. R., Crook, T. R., & Short, J. C. (2010). The Impact of Family Representation on CEO Compensation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1125-1144.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Crawford, D. (2002). Morocco's invisible Imazighen. *The Journal of North African Studies*, 7(1), 53–70.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Dana, L.P. (2006). Business values among the Imazighen. *EuroMed Journal of Business*, 1(2), 82-91.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Danes, S. M., Loy, J. T. C., & Stafford, K. (2008). Business planning practices of familyowned firms within a quality framework. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 395–421.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of small business management*, 39(1), 14–30.
- Dalpiaz, E., Tracey, P., & Phillips, N. (2014). Succession narratives in family business: the case of Alessi. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (6), 1375-1394
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Debicki B.J., Matherne C.F., Kellermans F.W., & Chrisman J.J. (2009). Family Business Research in the New Millenium : An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why”, *Family Business Review*, 22(2), p. 151-166.
- Deschamps, B., & Paturel, R. (2009). *Reprendre une entreprise. De l'intention à l'intégration du repreneur* (Dunod). Paris.
- Deschamps, B., Cisneros, L. F., & Barès, F. (2014). PME familiales québécoises : Impact des parties prenante externes à la famille dans les co-successions en fratrie. *Management International*, 18(4), 151-163.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioural dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267–284.
- Fattoum, S., & Fayolle, A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion*, (230), 105-113.
- Fahed-Sreih J. (2017). Founder Legacy in Arab Dynastic Entrepreneurship. In: Basly S. (eds) *Family Businesses in the Arab World Governance, Strategy and finance*. Springer, Cham
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art

- and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 130-153.
- Fletcher, D., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2016). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 8-25.
- Gartner, W. B. (1989). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68.
- Gersick, K. E. (2015). Essay on Practice: Advising Family Enterprise in the Fourth Decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1433-1450.
- Ge, J., Carney, M., & Kellermanns, F. (2018). Who Fills Institutional Voids? Entrepreneurs' Utilization of Political and Family Ties in Emerging Markets. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1(1), 1-24
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J.J., & Kellermanns, F.W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38, 1010–1037.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Goldberg, S. D. (1996). Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. *Family Business Review*, 9(2), 185–197.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Guba et Lincoln (1989). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gupta V., Levenburg N., Moore L., Motwani J. & Schwartz T. (2010). Family business in Sub-Saharan Africa versus the Middle East. *Journal of African Business*, 11, p. 146-162.
- Gupta V. & Levenburg N. (2010). A Thematic analysis of cultural variations in family businesses: the CASE project, *Family Business Review*, 23(2), 155-169.
- Gupta V., Levenburg N., Moore L., & Motwani J. (2008). Exploring the construct of family business in the emerging markets, *International Journal of Business and Emerging Markets*, 1(2), p. 189-208.
- Hamilton, E., Cruz, A. D., & Jack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 3–12.

- Hammouda, A. (2018). Performance différenciée et résistance des entreprises familiales face aux crises : Cas des entreprises cotées en Tunisie, *Gestion 2000*, 35(5), 123-155.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(1), 37-52.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Hatak, I. R., & Roessl, D. (2015). Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study. *Family Business Review*, 28(1), 10-25.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- Hlady-Rispal, M., & Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 14(1), 15-40.
- Hlady-Rispal, M., & Jouison-Laffitte, E. (2014). Qualitative Research Methods and Epistemological Frameworks: A Review of Publication Trends in Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 594-614.
- Hirigoyen, G., & Villéger, A. (2018). L'apport de la pensée d'Émile Durkheim à la connaissance de l'entreprise familiale. *Revue Française de gestion*, 6(275), 113-130.
- Hirigoyen G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue Française de Gestion*, 8-9 (198-199), 393-411.
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T., & Sharma, P. (2018). Family Business Research as a Boundary-Spanning Platform. *Family Business Review*, 31(1), 14-31.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9, 389-398.
- Hofstede, G. & Bond, M.H. (1988). Confucius and economic growth: New trends in culture's

- consequences. *Organizational Dynamics*, 16, 4–21.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Heck, R.K.Z. (2004). Commentary on S.A. Zahra, J.C. Hayton, and C. Salvato: Entrepreneurship in family vs. nonfamily firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 383–389.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education + Training*, 46(8/9), 474-480.
- IFERA. (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235-240.
- Jaidane, R. (2002). L'influence du droit français sur le droit tunisien des concentrations économiques. *Revue internationale de droit économique*, (t. XVI, 4), 655-678.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Johansson, A. W., Li, S.-J., & Tsai, D.-H. (2014). What stories are told from a family business and when? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3), 171-186.
- Katz, R. L. "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* (52:5), 1974, pp. 90- 102.
- Kay, R., & Suprinovic, O. (2013). Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. In Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Ed.), in Schleppehorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of family business strategy*, 5(4), 358–371.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(3), 209–228.
- Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048–1057.
- Khavul, S., Bruton, G. D., & Wood, E. (2009). Informal Family Business in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1219-1238.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship*



- Theory and Practice*, 37, 1263-1288.
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions*, 2nd.
- Kuhn, T. S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions* (New ed of 3 Revised ed). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Fitz-Koch, S., Nordqvist, M., Carter, S., & Hunter, E. (2018). Entrepreneurship in the Agricultural Sector: A Literature Review and Future Research Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 129–166
- Lamine, W., Mian, S., & Fayolle, A. (2014). How do social skills enable nascent entrepreneurs to enact perseverance strategies in the face of challenges? A comparative case study of success and failure. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(6), 517–541.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. In D. D. Bergh & D. J. Ketchen (Éd.), *Research Methodology in Strategy and Management* (Vol. 6, p. 201-235). Emerald Group Publishing Limited.
- Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Le Breton-Miller, I., & St-Cyr, L. (2011). La transmission des entreprises. *Gestion*, Vol. 36(1), 10-11.
- Lévi-Strauss, C. (1945). L’analyse structurale en linguistique et en anthropologie. *Journal of the Linguistic Circle of New York*, vol. 1(2), 1-21.
- Lévi-Strauss, C. (1958). La notion de structure en ethnologie. *Anthropologie structurale*. Paris : Plon, 329-377.
- Lindow, C. M. (2013). *A Strategic Fit Perspective on Family Firm Performance* (2013 edition). New York: Springer Gabler.
- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Litz, R. A. (2008). Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip. *Family Business Review*, 21(3), 217–236.
- Loué, C., & Baronet, J. (2011). Quelles compétences pour l’entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel. *Entreprendre & Innover*, n° 9-10(1), 50-58.
- Lwango, A. B. R., & Cœurderoy, R. (2011). Le capital social de l’entreprise familiale. *Revue française de gestion*, n° 213(4), 109-123.
- Lans, T., Blok, V., & Gulikers, J. (2015). Show me your network and I’ll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. *Entrepreneurship &*

- Regional Development*, 27 n°7–8, p. 458–473.
- LONG, R. G., & CHRISMAN, J. J. (2014). Management succession in family business. In Melin L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (Eds.): Sage handbook of family business (pp. 249-268). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Long, R. G., & Mathews, K. M. (2011). Ethics in the family firm: Cohesions through reciprocity and exchange. *Journal of Business Ethics*, 21(2), 287-308.
- Marechesnay, M., Chabchoub, S., & Karray, H. (2006). Y a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen ?”, *Revue Française de Gestion*, 166, 101-118.
- Mandl I., *Overview of Family Business Relevant Issues*, Contract No. 30-CE-0164021/00-51, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna, 2008
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965–988.
- Messeghem, K., Boissin, J. P., & Fayolle, A. (2012). Entrepreneuriat : de la théorie à la pratique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(4), 7-8.
- Memili, E., Singal, M., & Barrédy, C. (2016). Family governance and family firm outcomes. *Journal of Family Business Management*, 6 (2), 1-7.
- Miles, M.-B. & Huberman, A.-M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). Bruxelles: De Boeck.
- Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2015). Communication traps: Applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review*, 28(1), 26–40.
- Missonier, A., & Gundolf, K. (2017). L’entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, (20-2).
- Molina-Azorín, J. F. (2011). The Use and Added Value of Mixed Methods in Management Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 5(1), 7-24.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V., & Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: An empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471–495.
- M’Ghirbi, J. (2002). Endogamie, Choix matrimonial, Consanguinité, Facteurs Démographiques et Socio-économiques dans le Gouvernorat de Nabeul (Tunisie). Diplôme d’études approfondies, *Faculté des Sciences de Tunis*, pp. 105.
- 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*, 23(1), 125–154.
- Mzid, I., & Mezghani, L. (2012). Impact de l’altruisme sur la création de nouvelles unités

- familiales, *Management International*, 16(2), 147–159.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087–1122.
- North D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- North D.C. (1991). Institutions, *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- North D.C. (1993). Institutions and credible commitment, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 149(1), 11-23.
- North D.C. (1994). Economic performance through time, *American Economic Review*, 84(3), 359-368.
- North D.C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- North D.C., Wallis J.J. & Weingast B. (2009). *Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History*, Cambridge University Press, New York.
- Nutt, P. C. (1993). Planned change and organizational success. *Strategic Change*, 2(5), 247-260.
- Omrane, A. (2014). Social determinants of seed-stage entrepreneurs' success in the high-technology field. *International Journal of Business Environment*, 6(4), 373-394.
- Omrane, A. (2015). Entrepreneurs' social capital and access to external resources: the effects of social skills. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(3), 357-382.
- Pailot, P. (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 12(3), 9-32.
- Payne, G. T., Pearson, A. W., & Carr, J. C. (2017). Process and Variance Modeling: Linking Research Questions to Methods in Family Business Research. *Family Business Review*, 30(1), 11-18.
- Payne, G. T. (2018). Reflections on Family Business Research: Considering Domains and Theory. *Family Business Review*, 31(2), 167–175.
- Piaget J. (Dir.) « *Logique et connaissance scientifique* », 1967, Encyclopédie Pléiade, Ed. Gallimard, Paris
- Pistrui, D., Huang, W., Oksoy, D., Jing, Z., & Welsch, H. (2001). Entrepreneurship in China: Characteristics, attributes, and family forces shaping the emerging private sector. *Family Business Review*, 14(2), 141–152.

- Pistrui, D., Welsch, H.P., Wintermantel, O., Liao, J., & Pohl, H.J. (2000). Entrepreneurial orientation and family forces in the new Germany: Similarities and differences between East and West German entrepreneurs. *Family Business Review*, 13(3), 251–263.
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96(5), 1559–1588.
- Radu-Lefebvre, M., & Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections. *Futures*, 75, 66–82.
- Radu-Lefebvre, M. & Redien -Collot, R. (2013). How to Do Things with Words: The Discursive Dimension of Experiential Learning in Entrepreneurial Mentoring Dyads. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 370-393.
- Radu-Lefebvre, M., Lefebvre, V., & Redien-Collot R. (2014). Mentorat entrepreneurial et communication : quelles stratégies pour convaincre ?. *Entreprendre & innover*, 2(21-22), 19-29.
- Ramadani, V., Fayolle, A., Gerguri-Rashiti, S. & Aliu, E. (2015). The succession issues in family firms: insights from Macedonia, in Dana, L-P. and Ramadani, V. (Eds.): *Family Businesses in Transition Economies*, pp.199–221, Springer International Publishing, Cham.
- Ramadani, V., Dana, L.-P., Sadiku-Dushi, N., Ratten, V., & Welsh, D. H. B. (2017). Decision-Making Challenges of Women Entrepreneurship in Family Business Succession Process. *Journal of Enterprising Culture*, 25(04), 411-439.
- Reay, T. (2014). Publishing Qualitative Research. *Family Business Review*, 27(2), 95-102.
- Reed, M. (2005). Reflections on the 'Realist Turn' in Organization and Management Studies. *Journal of management studies*, 42(8), 1621-1644.
- Rousseau, M. B., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. E. (2018). Relationship Conflict, Family Name Congruence, and Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 31(4), 397-416.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26, 235-255.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of family business strategy*, 5(4), 358–371.

- Scott, W. R. (1995). *Organizations and institutions. Foundations for organizational science*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H. & Dino R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms”, *Journal of Business Venturing*, 18, p. 473-490.
- St-Cyr L., & Richer F. (2005). La planification du processus de transmission dans les PME québécoises. *Revue Internationale PME*, 18 (3-4), 51-71.
- Semaan, S. (2010). Échantillonnage espace-temps et échantillonnage déterminé selon les répondants des populations difficiles à joindre. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 60–75.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Sharma, P., & Rao, A. S. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A Comparative Study. *Family Business Review*, 13(4), 313–330.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311.
- Sharma, P., & Chua, J. H. (2013). Asian family enterprises and family business research. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 641-656.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14 n°3, p. 259-276.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1265-1280.
- Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K., & Basco, R. (2015). Family business and regional science: “Bridging the gap.” *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 208-218.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family Business Review*, 12(4), 325–339.
- Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2018). The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 31(1), 32–53.

- Sonfield, M. C., Lussier, R. N., & Fahed-Sreih, J. (2016). American versus Arab/Islamic family businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(1), 2 - 24
- A. Smida, A., & Latiri, R. (2004). L'attitude du manager tunisien face à l'avenir, *Colloque Cemdimio : Le Management face à l'environnement socio-culturel*, 1-17.
- Todd, E. (1985). *The explanation of ideology, family structures and social systems*. Oxford: Basil Blackwell.
- Todd, E. (2011). *Les origines des systèmes familiaux*. Gallimard, Paris.
- Touzani, M., Jlassi, F., Maalaoui, A., & Bel Haj Hassine, R. (2015). Contextual and cultural determinants of entrepreneurship in pre- and post-revolutionary Tunisia: Analysing the discourse of young potential and actual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(1),160-179,
- Tsang, E. W. K., & Kwan, K.-M. (1999). Replication and Theory Development in Organizational Science: A Critical Realist Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(4), pp. 759-780.
- THIETART, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–303.
- Wall Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21(3), 515–558.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family business review*, 10(4), 323–337.
- Werbel, J. D., & Danes, S. M. (2010). Work Family Conflict in New Business Ventures: The Moderating Effects of Spousal Commitment to the New Business Venture. *Journal of Small Business Management*, 48(3), pp. 421–440.
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 165–184.
- Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: Short-term and long-term performance differences. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 352–372.
- Wright, M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2014). Family enterprise and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 1247-1260.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. London and Singapore: Sage.
- Wilson, S. R., Whitmoyer, J. G., Pieper, T. M., Astrachan, J. H., Hair, J. F. Jr., & Sarstedt, M.

- (2014). Method trends and method needs: Examining methods: Needed for accelerating the field. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 4–14.
- Yezza, H., & Chabaud, D. (Forthcoming). Impact of successors' social skills in family firms. *International journal of entrepreneurship and Small Business*, xx(x), xx-xx
- Zaddem, F., & Lakhdar, L. (2017). La mutation de la gestion des ressources humaines : catalyseur de la transmission dans une entreprise familiale tunisienne. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, N° 3(1), 23-58.
- Zakaria D. (1999) « Étude de l'endogamie d'origine régionale, de la distribution de la consanguinité apparentée et du comportement intergénérationnel, dans le choix matrimonial en Tunisie : Intérêt des noms de famille et de l'isonymie maritale ». Thèse de doctorat en Biologie, pp. 180.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381.
- Zahra, S. A., & Wright, M. (2011). Entrepreneurship's Next Act. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 67-83
- Zellweger, T. M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2019). Social Structures, Social Relationships, and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 207–223.
- Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2015). Family, Wealth, and Governance: An Agency Account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1281-1303.
- Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.
- Zhao, X., Frese, M., & Giardini, A. (2010). Business owners' network size and business growth in China: The role of comprehensive social competency. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7-8), 675-705.
- Zghal, R. (1994). *La culture de la dignité et le flou organisationnel*, CPU, Tunis.
- Zghal R. (2003). Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes?. *Gestion*, 2(28), 26-32.
- Zghal R. (2008). Culture et gestion en Tunisie : congruence et résistances face au changement, in Davel E., Dupuis J.-P. Chanlat J.-F. *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses U. Laval et télé-université, Québec.





# ***ANNEXES***

## *Introduction des annexes*

<u><i>Annexe 1</i></u> : Questionnaire .....	186
<u><i>Annexe 2</i></u> : Guide d'entretien successeur... ..	196
<u><i>Annexe 3</i></u> : Guide d'entretien prédécesseur.....	200
<u><i>Annexe 4</i></u> : Article compétences sociales et capital social.....	203

## Annexe 1 :



### Questionnaire :

## La succession dans les entreprises familiales : Le rôle des compétences sociales et du capital social des successeurs

Cette enquête s'intègre dans le cadre d'une recherche doctorale en sciences de Gestion, servant de base à la préparation d'une thèse de doctorat portant sur « le capital social et les compétences sociales des successeurs. L'objectif principal de cette recherche est de cerner le rôle des compétences sociales et du capital social dans la réussite de la succession dans les entreprises familiales.

Ce questionnaire est structuré en quatre parties. La première partie concerne la présentation de votre entreprise. La deuxième concerne les compétences sociales dont vous disposez en tant que successeur. La troisième s'intéresse aux relations sociales que vous avez développées durant la reprise de l'entreprise. La dernière met en relief l'impact des compétences sociales et du capital social sur la réussite de la succession.

Conscients de la contribution que vous pourriez porter à notre travail, nous tenons à vous faire parvenir ultérieurement une synthèse des principaux résultats de la présente enquête.

Nous vous prions, donc, de bien vouloir répondre aux questions suivantes et nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

**NB :** Par ailleurs, nous nous engageons à ce que les informations fournies restent confidentielles et ne soient utilisées qu'à des fins statistiques (**ce questionnaire est strictement anonyme, votre nom et le nom de votre entreprise ne seront pas mentionnés dans ma recherche**).

Hedi Yezza  
Doctorant en sciences de Gestion  
IAE de Paris Université Paris 1  
Panthéon Sorbonne (France)

**Première partie** : Identification du successeur et son entreprise :

Gouvernorat :                      Statut juridique :    SA  SARL  Autres (Précisez).....

Secteur d'activité : Industrie  Commerce     Tourisme     Service

Transport     Informatique     Santé     Autre (Précisez) .....

Age de la société : .....                      Nombre d'employés : .....

Genre du successeur :    Masculin     Féminin     Age du successeur : .....

Avez-vous des enfants ?    Oui     Non     Nombre d'enfants : .....

Statut marital :    Célibataire     Marie(é)     Divorcé(e)     Veuf (ve)

Niveau scolaire :    Autodidacte     Primaire     Secondaire     Bac+1 ou 2

Bac+3     Bac+5 ou plus

Êtes-vous le seul successeur ?    Oui     Non

Si non, combien de personnes impliquées ? .....

A quel âge avez-vous repris l'entreprise familiale ? .....

Êtes-vous le seul propriétaire de l'entreprise ?    Oui     Non

Si non, pouvez-vous précisez les parts de chaque membre de la famille ?

.....  
.....

Avez-vous eu une expérience en dehors de l'entreprise familiale ?    Oui     Non

Si oui, combien d'années ? .....

Si oui, est-ce dans le même secteur d'activité de l'entreprise familiale ?    Oui     Non

Avez-vous eu une expérience professionnelle au sein de l'entreprise familiale ?

Oui     Non     Si oui, combien d'années ? .....

Qui était votre prédécesseur ?    Père     Mère     Autres (précisez) .....

Il avait quel âge lorsqu'il vous a cédé l'entreprise ? .....

Pourquoi vous a-t-il cédé la direction de l'entreprise familiale ?

.....  
.....

Votre prédécesseur était -il le fondateur de l'entreprise familiale ?    Oui             Non

Si non, qui en est le fondateur ? .....

**Deuxième partie : Compétences sociales :**

Voici une liste d'affirmations, veuillez indiquer **votre degré d'accord** pour chacune d'entre elles. Cochez le chiffre correspondant à la réponse qui vous semble la plus adéquate, sachant que les chiffres ont les significations suivantes :

- 1:** Pas du tout comme moi      **2:** Plutôt pas comme moi      **3:** Un peu comme moi  
**4 :** Comme moi                      **5:** Tout à fait comme moi

Items	Degré de ressemblance				
	1	2	3	4	5
<b>Perception sociale</b>					
1. Je suis un bon juge des autres personnes					
2. Je peux habituellement reconnaître les traits des autres avec précision en observant leur comportement					
3. Je peux habituellement connaître les sentiments des autres dans une situation donnée					
4. Je peux dire pourquoi les gens ont agi comme ils l'ont fait dans la plupart des situations					
5. Je sais généralement le bon moment pour demander à quelqu'un une faveur					
<b>Adaptabilité sociale</b>					
6. Je peux facilement m'adapter à toutes les situations sociales					
7. Je peux être à l'aise avec tous les types de personnes-jeunes ou vieux, des gens de la même ou de différents milieux que le mien					
8. Je peux parler de tout à n'importe quelle personne					
9. Les gens me disent que je suis sensible compréhensive					
10. Je n'ai aucun problème à me présenter à des étrangers					
<b>Expressivité</b>					
11. Les gens peuvent toujours lire mes émotions, même si je tente de les cacher					
12. Quelle que soit l'émotion que je ressens à l'intérieur, elle tend à se montrer à l'extérieur					
13. D'autres personnes peuvent habituellement dire à peu près ce que je ressens à un moment donné.					
<b>Autopromotion</b>					
14. je parle avec fierté de mon expérience ou de mon éducation					
15. Je mets au courant les autres personnes de mes talents ou qualifications					
16. Je mets au courant les autres de mes réalisations					
17. Je parle de ma réputation pour que les autres me prennent comme compétent dans un domaine particulier.					
<b>Les bonnes grâces</b>					
18. Je fais des compliments aux autres ainsi ils me voient comme sympathique					
19. Je fais des faveurs personnelles pour les autres afin de leur montrer que je suis amical(e)					
20. J'utilise la flatterie et les faveurs pour que les autres m'apprécient plus					
21. Je fais l'éloge aux autres pour leurs réalisations afin qu'ils me considèrent comme une personne agréable.					

### Troisième partie : Identification du capital social :

Voici une liste d'affirmations, veuillez indiquer **votre degré d'accord** pour chacune d'entre elles. Cochez le chiffre correspondant à la réponse qui vous semble la plus adéquate, sachant que les chiffres ont les significations suivantes :

- 1: Pas du tout d'accord                      2: Plutôt pas d'accord                      3: Un peu d'accord  
 4 : je suis d'accord                      5: Tout à fait d'accord

Items	Degré d'accord				
	1	2	3	4	5
<b>Dimension structurelle</b>					
Les membres de la famille qui travaillent dans cette entreprise s'engagent dans une communication honnête entre eux					
Les membres de la famille qui travaillent dans cette entreprise n'ont pas d'intentions cachées					
Les membres de la famille qui travaillent dans cette entreprise partagent volontairement des informations entre eux.					
Les membres de la famille qui travaillent dans cette entreprise profitent de leurs relations familiales pour partager des informations					
<b>Dimension relationnelle</b>					
Les membres de la famille qui travaillent dans cette entreprise ont de la confiance entre eux					
Les membres de la famille qui travaillent dans cette entreprise montrent beaucoup d'intégrité les uns avec les autres.					
Dans l'ensemble, les membres la famille qui travaillent dans cette entreprise accordent de la confiance les uns aux autres					
Les membres de la famille qui travaillent dans cette entreprise sont généralement respectueux envers les sentiments des autres					
<b>Dimension cognitive</b>					
Les membres de la famille qui travaillent dans cette entreprise se sont engagés par les objectifs de l'entreprise					
Il y a un but commun partagé entre les membres de la famille qui travaillent dans cette entreprise.					
Les membres de la famille qui travaillent dans cette entreprise se considèrent comme des partenaires pour faire la planification de la direction de l'entreprise					
Les membres de la famille qui travaillent dans cette entreprise partagent la même vision pour l'avenir de cette entreprise.					

## Capital social (2)

Voici une liste d'affirmations, veuillez indiquer **votre degré d'accord** pour chacune d'entre elles. Cochez le chiffre correspondant à la réponse qui vous semble la plus adéquate, sachant que les chiffres ont les significations suivantes :

- 1: Pas du tout comme moi      2: Plutôt pas comme moi      3: Un peu comme moi  
 4 : Comme moi                      5: Tout à fait comme moi

Items	Degré d'accord				
	1	2	3	4	5
Je présente, l'une à l'autre, les personnes qui peuvent avoir un intérêt stratégique à travailler en commun (ensemble).					
J'essaie de décrire les problèmes d'une manière qui intéresse les personnes qui ont des intérêts différents.					
Je vois les possibilités de collaboration qui existent entre les gens.					
Lorsque les personnes ont des perspectives différentes sur un même problème, je fais ressortir leur terrain d'entente (rapprocher les visions).					
Je fais les présentations entre deux personnes quand j'estime qu'elles peuvent bénéficier de leur relation					
Je crée les connexions entre les différentes personnes qui sont confrontées à un problème particulier.					

**A-** Durant les six derniers mois, avez-vous reçu de l'aide ou des ressources de la part de personnes, contribuant directement ou indirectement à la survie-développement de votre projet ?

Oui       Non

**B-** Pourriez-vous nous indiquer en moyenne le nombre de ces personnes ?

.....

**C-** Veuillez indiquer les personnes qui, de votre point de vue, contribuent considérablement à la survie-développement de votre projet dans le tableau ci-dessous (Vous pourriez mentionner uniquement leurs initiales).

1-
2-
3-
4-
5-



**D-** Les personnes précitées dans le tableau précédent se connaissent elles ?

Contact	1-		2-		3-		4-		5-	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
1-										
2-										
3-										
4-										
5-										

**E- La nature des liens :**

Lien faible : relation éloignée avec une faible fréquence de contact, des faibles émotions

Lien fort : relation proche avec une forte fréquence de contact, des fortes émotions

	Lien fort	Lien faible
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		

**F- La qualité des relations :**

Dans le tableau qui suit, veuillez nous indiquer si le statut socioprofessionnel des personnes que vous avez auparavant citées, est proche de votre statut :

Contact	<u>Pas du tout proche</u>	<u>Peu proche</u>	<u>Assez proche</u>	<u>Proche</u>
1-				
2-				
3-				
4-				
5-				

**Configuration du réseau et la nature de ressource apportée :**

	Membre de la famille			Amis proches			Dirigeants du même secteur d'activité			Dirigeants de secteur d'activité différents			Partenaire de votre entreprise (client, fournisseur, expert, consultant, etc.)		
	Conseils	Ressources	Support émotionnel	Conseils	Ressource	Support émotionnel	Conseils	Ressources	Support émotionnel	Conseils	Ressources	Support émotionnel	Conseils	Ressources	Support émotionnel
1-															
2-															
3-															
4-															
5-															

### **Troisième partie : Mesures de la performance :**

Voici une liste d'indicateurs ; veuillez indiquer **le degré d'importance** que vous leur accordez en matière de performance au sein de votre entreprise. Cochez le chiffre correspondant à la réponse qui vous semble la plus adéquate, sachant que les chiffres ont les significations suivantes :

1. Pas du tout important      2. Plutôt pas important      3. Un peu important  
4. important      5. Très important

Items	Degré d'importance				
	1	2	3	4	5
Bénéfice net					
Flux de trésorerie (argent disponible)					
Bénéfice par rapport à la vente					
Retour sur investissement					
L'harmonie familiale est un objectif important dans la prise de mes décisions d'affaires					
Le statut social de ma famille est un facteur important dans la prise de mes décisions d'affaires					
Mon entreprise est étroitement liée à l'identité de ma famille					
L'argent disponible pour la famille					
La qualité de vie au travail					
L'entreprise assure la sécurité de la famille					
Le temps passé ou consacré avec la famille					

Voici une liste d'indicateurs, veuillez indiquer **votre degré de satisfaction** sur les différents indicateurs liés à la performance de votre entreprise. Cochez le chiffre correspondant à la réponse qui vous semble la plus adéquate, sachant que les chiffres ont les significations suivantes :

1. Pas du tout satisfait      2. Plutôt pas satisfait      3. Un peu satisfait  
 4. Satisfait      5. Très satisfait

Items	Degré de satisfaction				
	1	2	3	4	5
Bénéfice net					
Flux de trésorerie (argent disponible)					
Bénéfice par rapport à la vente					
Retour sur investissement					
L'harmonie familiale est un objectif important dans la prise de mes décisions d'affaires					
Le statut social de ma famille est un facteur important dans la prise de mes décisions d'affaires					
Mon entreprise est étroitement liée à l'identité de ma famille					
L'argent disponible pour la famille					
La qualité de vie au travail					
L'entreprise assure la sécurité de la famille					
Le temps passé ou consacré avec la famille					

**Merci pour votre collaboration !!**

## Annexe2 : Guide d'entretien successeur

Entretien n° : .....

Date de l'entretien : .....

Durée de l'entretien : .....

1. Pouvez-vous, s'il vous plaît, vous présenter : vos expériences professionnelles précédentes (si elles existent), votre niveau d'études, votre âge, etc.
2. Pouvez-vous présenter votre activité actuelle ? nombre d'employés dans votre entreprise ?
3. Avant de reprendre l'entreprise familiale, avez-vous eu des expériences professionnelles dans d'autres entreprises ? Si oui, dans quels domaines ?
4. Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans l'entreprise familiale ?
5. Pouvez-vous décrire votre relation avec votre père ?
6. Pouvez-vous me décrire comment vous avez repris l'entreprise familiale ? comment cela s'est passé ? Quand ?
7. Votre père vous rend-t-il visite de temps en temps dans l'entreprise ? comment ? combien de fois par semaine ou mois cela se reproduit-il ?
8. Faites-vous appel à votre père quand vous prenez des décisions ? dans quelles mesures le faites-vous ? Pour quels types de décisions ?
9. Les membres de la famille étaient tous d'accord sur le choix du successeur ?
10. Par rapport à votre prédécesseur, avez-vous des points communs ? Avez-vous des points de divergence ?
11. Avez-vous rencontré des désaccords/conflits avec votre père ?
12. Si oui, quel genre de désaccord ou de conflit ?
13. Quelle est l'origine de ce conflit ?
14. Comment vous faites pour les résoudre ?
15. La résolution des conflits professionnels se fait généralement dans l'entreprise ou bien chez vous ?
16. Généralement les conflits familiaux s'étendent en dehors du cadre personnel et entachent l'ambiance professionnelle ? comment ?
17. Parlez-vous des conflits (avec votre père) à d'autres personnes ?
18. Les membres de la famille sont-ils au courant de vos conflits ?
19. Faites-vous appel à d'autres personnes pour vous aider à résoudre un conflit avec votre père ? *Par exemple : mère - frères - sœurs - oncle etc.. ??*
20. Pour reprendre l'entreprise familiale, il faut s'adapter et intégrer la structure de l'entreprise en interne (les employés) mais aussi à l'extérieur (vos partenaires, clients, fournisseurs, banquiers, etc..). Pouvez-vous me raconter comment cela s'est passé pour vous ?

21. Avez-vous rencontré des difficultés lors de la reprise de l'entreprise familiale ?  
Lesquelles ?
22. Comment avez-vous fait pour dépasser ces difficultés ?
23. Pour faire face à tous ces problèmes, avez-vous contacté des personnes que vous connaissiez pour leur demander de l'aide ?
24. Pensez-vous que ces contacts ont eu un impact la survie et le développement de l'entreprise ?
25. Quelle est la nature des relations avec ces personnes ? dans quels domaines travaillent ces personnes ?
26. Comment avez-vous procédé afin de les connaître ?
27. Comment les rendre motivées afin de vous aider ? Comment les avez-vous convaincues pour vous aider ?
28. Vous entretenez la même relation et/ou le même comportement avec ces personnes ? ou avez-vous un comportement spécifique appliqué à chacune d'entre elles ?
29. Est-ce qu'il y a des compétences ou des qualités particulières qui vous permettent d'élargir votre réseau (les personnes qui peuvent vous aider) ?
30. Êtes-vous en relation avec les contacts et le réseau développé par votre père ?
31. Comment avez-vous précédé afin de les connaître ?
32. Depuis quand avez-vous commencé à connaître le cercle relationnel de votre père ?  
Comment cela s'est-il passé ?
33. A votre avis, quel est le meilleur moyen pour réussir le transfert de contacts (carnets d'adresse) entre un père et son fils ?
34. Estimez-vous que les contacts et le réseau développé par votre père vous ont servi à réaliser vos objectifs ?
35. Que vous ont-ils apporté ?
36. Dans quelles mesures étaient-ils importants ? A quel niveau ?
37. Les contacts de votre père sont à priori plus âgés que vous, comment avez-vous procédé afin de s'adapter à eux et à leurs codes ?
38. Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés pour les connaître et rentrer en relation avec eux ?
39. Avez-vous eu des malentendus avec ces contacts ?
40. Pouvez-vous me décrire comment votre père vous a mis en contact avec ces contacts / personnes ?
41. A votre avis quelles sont les pratiques à mettre en place pour bien réussir le transfert de contacts entre père et fils ?

42. Depuis que vous avez repris l'entreprise familiale, vous avez certainement développé votre propre réseau. A votre avis lequel est plus important pour l'entreprise ? votre réseau ou bien celui de votre père ?

43. Veuillez remplir le tableau suivant :

Nom	<i>Le réseau de votre père</i>				<i>Votre réseau</i>			
	Aide financière	Aide commerciale	Aide juridique	Soutien moral psychologique	Aide financière	Aide commerciale	Aide juridique	Soutien moral psychologique

1. Qu'est-ce que vous pouvez ajouter à propos du sujet ?



## *Annexe 2 : Guide prédécesseur*

Entretien n° : .....

Date de l'entretien : .....

Durée de l'entretien : .....

1. Pouvez-vous s'il vous plait, vous présenter : vos expériences professionnelles précédentes (si elles existent), votre niveau d'études, votre âge.
2. Pouvez-vous présenter votre activité actuelle ? nombre d'employés dans votre entreprise ?
3. Êtes-vous le fondateur de l'entreprise ou l'avez-vous reprise ?
4. Envisagez-vous de transmettre votre entreprise ou l'avez-vous déjà transmise ?
5. Avez-vous préparé un plan de succession formel ?
6. Sur quelles bases avez-vous choisi votre successeur ? quels sont les critères ?
7. Avez-vous annoncé à tous les membres de la famille le nom de votre successeur potentiel ?
8. Est-il le seul qui a repris l'entreprise familiale ?
9. Chronologiquement, pouvez-vous nous raconter comment s'est passé au niveau de l'évolution des successeurs ? Comment cela s'est-il passé ?
10. Avez-vous préparé votre fils/fille à la reprise ?
11. Avez-vous rencontré des difficultés pendant la transmission ?
12. Si oui, quel genre de difficultés : relationnelles ? organisationnelles ? Autres ?
13. Avez-vous rencontré des désaccords/ conflits avec votre successeur ?
14. Quel genre de conflits ?
15. Comment faites-vous (ou avez-vous fait) pour résoudre ce(s) conflit(s) ?
16. Pourriez-vous me raconter un exemple concret de conflit que vous avez vécu ?
17. Veuillez remplir le tableau suivant :

Critères	Degré d'importance de 1 à 5
Genre (ou sexe : masculin/féminin)	
Education (niveau scolaire)	
Age	
Ordre de naissance (le plus âgé)	
Implication dans l'entreprise familiale	
Relation avec les différents membres de la famille	
Relation avec les différents membres de l'entreprise	
Relation entre fils et père // Fille et père	
Connaissances techniques du métier de l'entreprise	
La volonté de prendre la relève et l'engagement envers l'EF	
Traits de personnalité : prendre les décisions et à en assumer les conséquences, une capacité à résoudre les problèmes et les conflits	
Compétences sociales : capacité à interagir efficacement avec les autres (avoir une bonne relation avec autrui).	
La capacité à travailler en équipe ou la communication à même de favoriser l'adaptation.	
La personne qui est capable de développer et garder une bonne relation avec les contacts qui ont un impact important sur l'entreprise (les contacts dont on a parlé au départ).	

18. Avez-vous rencontré des difficultés lors de votre projet ? Lesquelles ?
19. Comment avez-vous fait pour dépasser ces difficultés ?
20. Pour faire face à tous ces problèmes, avez-vous contacté des personnes que vous connaissez pour leur demander de l'aide ?
21. Pensez-vous que ces contacts ont une importance sur la survie et le développement de l'entreprise ?
22. Quelle est la nature des relations que vous entretenez avec ces personnes ? dans quels domaines ?
23. Comment avez-vous procédé afin de les connaître ?
24. Comment les rendre motivées afin de vous aider ? Comment les avez-vous convaincues afin de bénéficier de leur aide ?
25. Vous entretenez la même relation et le même comportement avec ces personnes ? ou avez-vous un comportement spécifique à adopter avec chacun d'entre elles ?

26. Y' a t-il des compétences ou des qualités particulières qui vous permettent d'élargir votre réseau (les personnes qui peuvent vous aider) ?
27. Êtes-vous l'unique personne qui connaît ces individus au sein de l'entreprise ?
28. Puisque vous estimez que ces contacts ont une importance non négligeable sur le fonctionnement de votre entreprise, avez-vous réfléchi à comment procéder pour que l'entreprise puisse garder ces contacts et les développer dans le temps après votre départ à la retraite ?
29. A votre avis, quel est le meilleur moyen pour réussir le transfert de ces contacts entre le père et son fils/ sa fille ?
30. Depuis quand avez-vous commencé à faire rentrer votre fils/fille dans votre cercle relationnel ? Mettre votre fils/fille en relation avec ces contacts ?
31. Lors de discussions et de réunions avec ces personnes, vous arrive-t-il de faire participer votre fils/fille ?
32. Pensez-vous que l'entrée progressive de votre fils/fille dans l'entreprise vous facilite la mission de transfert de votre réseau.
33. Quels sont les facteurs qui ont favorisé la réussite du transfert de réseau à votre fils/fille ?
34. A votre avis quels sont les obstacles de transfert de réseau de père à fils/fille ?
35. Pensez-vous que le successeur peut garder le même comportement et le type de relations avec ces personnes ?
36. Pensez-vous que vous avez bien transmis tous vos contacts à votre successeur ?
37. Qu'est-ce que vous pouvez ajouter à propos de ce sujet ?

## Annexe 4 :

### **L'impact du capital social sur la succession familiale : l'effet de médiation des compétences sociales ?**

- ***Des versions antérieures ont été présentées dans :*** 11ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI) : L'impact du capital social sur la succession familiale : l'effet de médiation des compétences sociales ? (Avec D. CHABAUD), Montpellier, France [3 – 5 Juin 2019], *15TH ELIASM WORKSHOP ON FAMILY FIRM MANAGEMENT RESEARCH*: Exploring the mediation role of social skills in family firms: the impact of social capital (Avec D. CHABAUD), Nantes, France [23 – 25 Mai 2019].

## **L'impact du capital social sur la succession familiale : l'effet de médiation des compétences sociales ?**

**Résumé :** Si la littérature sur les entreprises familiales souligne que les qualités et les attributs du successeur jouent un rôle fondamental dans la réussite de la succession, des travaux convergent pour regretter l'absence d'analyse spécifique du rôle des compétences sociales et du capital social dans cette réussite. Ce travail vise à combler cette lacune conceptuelle et empirique. Après avoir discuté le rôle du capital social en matière de succession familiale, nous avons également introduit les compétences sociales comme une variable médiatrice dans notre modèle. Une étude empirique a été conduite auprès de 105 entreprises tunisiennes ayant connu au moins un épisode de transmission. Les résultats montrent que les compétences sociales et le capital ont un impact sur la performance économique et non économique.

**Mots-clés :** entreprises familiales, succession, capital social, compétences sociales, performance

## ***Introduction***

Les entreprises familiales (EF)<sup>42</sup> constituent la forme d'organisation dominante dans le tissu économique mondial (IFERA, 2003 ; Holt et al., 2018). La succession dans les EF – qui est définie comme les actions et les événements qui ont conduit à la transition du leadership d'un membre de la famille à un autre (Sharma et al., 2001, p. 21) – constitue l'un des sujets les plus étudiés dans la recherche sur les EF (Bah et al., 2017; Daspit et al., 2016; De Massis et al., 2008; Missonier et Gundolf, 2017; Gersick, 2015; Steier et al., 2015).

La question est récurrente au sein des EF ; seules 30% des entreprises survivent à la première génération, seulement 10% atteignent la troisième génération (Bégin et al., 2014 ; Ward, 1987) et constitue un « éternel retour » pour ces entreprises (Chabaud, 2013). Le processus de succession reste un défi crucial pour assurer la survie des EF (Ramadani et al., 2017a ; Ramadani et Hoy, 2015).

La revue de la littérature souligne le manque des travaux sur capital social et les compétences sociales dans le contexte de la succession familiale (Long et Chrisman, 2014). Ce constat est en résonance avec des travaux récents qui montrent l'importance des compétences sociales dans le contexte de la création d'entreprise (Baron et Markman, 2000, 2003 ; Baron et Tang, 2009; Lamine et al., 2014 ; Omrane, 2015) mais leur faible prise en compte dans le contexte de succession familiale (Yezza et Chabaud, à paraître ; Hatak et Roessl, 2015). Le capital social, quant à lui, demeure une approche importante dans la recherche sur les EF (Arregle et al., 2007; 2015 ; Carr et al., 2011 ; Pearson et al., 2008 ; Steier, 2001) mais, là aussi, peu étudié en contexte de succession. La combinaison des deux concepts manque encore de maturité et les travaux développés dans ce sens sont très limités. Pour combler cette lacune théorique, nous proposons un modèle qui comprend les deux concepts principaux : compétences sociales et capital social et leur impact sur la performance post-succession. Nous avons mené une étude empirique auprès de 105 entreprises familiales tunisiennes<sup>43</sup> ayant connu au moins un épisode de succession.

Cette recherche présente trois contributions principales. En premier lieu, notre analyse prolonge les travaux de Baron et Markman (2003) qui soulignent la relation de complémentarité entre les compétences sociales et le capital social. Ils suggèrent que « *le capital social et les compétences*

---

<sup>42</sup> Selon Chua et al., (1999) « L'EF est définie comme une organisation dont la gestion et la propriété sont contrôlées par une coalition familiale, ayant l'intention de transmettre la direction d'une manière durable entre les générations de la famille »

<sup>43</sup> La Tunisie est située en Afrique du Nord, séparée de l'Europe à 140 km par le canal de Sicile. La première langue officielle est l'arabe et la deuxième est le français.

*sociales peuvent jouer des rôles distincts, mais peut-être complémentaires dans le succès des entrepreneurs* » (p.44). L'objectif est de tester de manière empirique la relation entre le capital social, les compétences sociales et la performance. En effet, l'impact du capital social sur la création et la performance de nouvelles entreprises a fait l'objet de plusieurs études, en revanche, les mécanismes de création de liens avec les parties prenantes et la manière dont on mobilise du capital social sont encore négligés et doivent être explorés (Ebbbers, 2014; Stuart et Sorenso, 2007). Nous inscrivons notre recherche dans la continuité des études menées par Obstfeld (2005) et Ebbbers (2014), qui s'intéressent à la dimension externe du capital social, ce qu'ils qualifient d'orientation *Tertius Iungens* (TIO). Deuxièmement, notre recherche étudie la performance de l'entreprise familiale en utilisant deux dimensions ; performance économique (PE) et la performance non économique (PNE), qui nous renvoie au concept de « *socioemotional wealth* ». Enfin, la majorité des recherches portant sur les entreprises familiales dans le contexte américain et européen, cette étude contribue à la littérature en présentant des résultats empiriques dans le contexte tunisien, élargissant ainsi les connaissances sur les économies émergentes en Afrique, qui sont souvent négligées dans la recherche (Khavul et al., 2009 ; Ramadani et al., 2017b).

Cet article est organisé comme suit ; dans une première section, nous présentons le cadre théorique et les hypothèses de la recherche. Les sections 2 et 3 présentent respectivement la méthodologie et les résultats. Dans la quatrième section, la discussion des résultats, Enfin, une dernière section pour la conclusion, les limites et les voies futures de recherche.

## **1. Cadre théorique et hypothèses**

### ***1.1. Capital social***

La théorie du capital social est une approche importante pour étudier les entreprises familiales (Arregle et al., 2007; Carr et al., 2011; Pearson et al., 2008). Le capital social peut être défini comme : « *la somme des ressources réelles et potentielles intégrées, disponibles et dérivées du réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale* » (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; p. 243). Burt (1992) définit le capital social comme l'ensemble des ressources intégrées dans la relation avec les individus, tandis que Coleman (1988) considère le capital social comme un atout collectif facilitant les actions des individus pour atteindre un objectif commun. De manière générale, les entrepreneurs mobilisent leurs relations personnelles et leurs liens sociaux pour faciliter le succès de leurs activités (Arregle et al., 2015; Granovetter, 1985, 1995; Greve et Salaff, 2003; Jack et Anderson, 2002), ainsi que la détection des opportunités commerciales

(Chabaud et Ngijol, 2010), pour une meilleure performance (Arregle et al., 2015; Mani et Lakhal, 2015).

Adler et Kwon (2002) font la distinction entre la dimension externe et interne du capital social. L'approche interne « *Bonding social capital* » fait référence à l'interaction entre des groupes homogènes, c'est-à-dire des personnes partageant les mêmes valeurs et appartenant à la même organisation ou au même groupe. Cette perspective se caractérise par un niveau élevé de confiance et de cohésion interne (Adler et Kwon, 2002 ; Carr et al., 2011 ; Sharma, 2008). Trois dimensions forment le capital social interne (Nahapiet et Ghoshal, 1998) :

(1) La dimension structurelle concerne l'architecture du réseau (sa morphologie et son appropriation pour l'organisation). Cette dimension représente les modèles de connexions entre les acteurs du groupe.

(2) La dimension cognitive représente les ressources et les moyens permettant la construction du sens et des interprétations entre les acteurs. Cette dimension peut prendre la forme d'histoires, d'expériences partagées, de codes spécifiques et d'un langage commun entre acteurs.

(3) La dimension relationnelle étudie la nature des relations entre les différents acteurs. Ces relations reposent sur certaines particularités telles que la confiance, l'engagement et les obligations.

Les recherches sur la dimension interne du capital social ont significativement contribué à développer la recherche sur les EF (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008; Sharma, 2008). En revanche, la perspective externe (*bridging social capital*) apparaît plus comme une dimension importante à introduire dans les recherches futures en *family business* (Carr et al., 2011). En effet, le capital social externe est lié aux diverses relations directes et indirectes qu'un acteur entretient avec son environnement. L'interaction entre groupes hétérogènes (n'appartenant pas à une communauté donnée) facilite l'accès à des nouvelles opportunités et à des informations précieuses (Sharma, 2008). La nature de la relation avec l'environnement peut être caractérisée par soit des liens forts ou des liens faibles (Granovetter, 1973). Les liens forts facilitent les transactions et la coordination au sein de groupes caractérisés par la confiance et une fréquence de contact élevée (Coleman, 1988; Ebbers, 2014). Les liens faibles font référence à une relation lointaine avec une fréquence de contact faible, mais utile pour accéder à des nouvelles informations et à de nouvelles opportunités (Granovetter, 1973). Les individus peuvent exploiter l'absence de contact direct ou de lien entre deux entités ou plus (Burt, 1992). Le concept des trous structurels souligne l'importance de combler les trous de relation entre des individus déconnectés pour accéder à des informations et / ou des ressources non redondantes (Burt, 2005).



La perspective de « *bridging social capital* » fait référence à deux types de comportement différents : l'orientation du réseau et l'orientation de *Tertius Iungens* (Ebbers, 2014). Le premier concerne la rencontre avec d'autres personnes sans pour autant profiter de cette relation à l'avenir. La seconde (TIO) facilite la formation de liens entre des individus / entités déconnectés (Obstfeld, 2005). Burt (1992) suggère que les individus ayant des trous structuraux élevés peuvent exploiter leur position stratégique d'intermédiaire pour leur propre bénéfice direct. En revanche, Obstfeld (2005) souligne l'importance de combler les trous structuraux et de jouer le rôle de facilitateur apparent entre les personnes déconnectées qui pourraient en bénéficier de leur collaboration potentielle (Ebbers, 2014 ; Xiao et Tsui, 2007). Une relation d'obligation mutuelle peut être créée entre l'intermédiaire et les personnes déconnectées (Blau, 1964). En d'autres termes, ces personnes déconnectées (étant reconnaissantes envers le courtier) devraient lui rendre le service en le connectant à des partenaires commerciaux potentiels à partir de leur propre réseau. Donc nous en tirons les hypothèses suivantes :

*H1 : Le capital social (Bridging social capital) influence positivement la performance économique*

*H2 : Le capital social (Bridging social capital) influence positivement la performance non économique*

## **1.2. Compétences sociales**

Les compétences sociales sont définies par la capacité d'interagir efficacement avec les autres (Baron et Markman, 2003), tandis que Riggio (1986) décrit les compétences sociales comme la somme des capacités et des stratégies acquises par un individu pour maîtriser les interactions interpersonnelles. Ce concept a été utilisé dans des domaines de recherche allant de la médecine (Wayne et Ferris, 1990) au droit (Downs et Lyon, 1991; Wayne et Ferris, 1990) et récemment en entrepreneuriat (Baron et Markman, 2003; Baron et Tang, 2009; Lamine et al., 2014; Omrane, 2014, 2015). Les compétences sociales permettent aux entrepreneurs :

- de travailler efficacement avec les membres de l'équipe en augmentant la motivation et la confiance (Lamine et al., 2014),
- Accéder à des informations importantes et saisir les opportunités (Omrane, 2015),
- promouvoir la coopération (Fligstein, 2001),
- mobiliser des ressources ( McKeever et al., 2015; Suddaby et al., 2015)
- ouvrir des portes (Baron et Markman, 2000) et coopérer avec des personnes extérieures à l'entreprise (création d'alliances commerciales) (Baron et Markman, 2003)
- et enfin obtenir un financement ( Omrane, 2015).

Les compétences sociales sont importantes surtout dans des stades précoces à la création d'entreprise (Hoehn-Weiss et al., 2004). Cinq dimensions définissent le concept de compétences sociales (Baron et Tang, 2009) ; (1) l'adaptabilité sociale fait référence à la capacité d'adapter le comportement à différentes situations, (2) la perception sociale à la capacité de percevoir les autres de manière pertinente, (3) l'expressivité exprime la capacité à exprimer les émotions et les sentiments de manière appropriée, et enfin (4) les bonnes grâces et (5) l'auto-promotion qui sont plutôt liées à la gestion d'impression. Ces deux dimensions définissent la capacité de l'entrepreneur à donner une première impression favorable aux autres. Cependant, malgré le rôle crucial que pourraient jouer les compétences sociales, la revue de la littérature a révélé peu de recherches empiriques sur le rôle des compétences sociales dans un contexte de succession familiale (Yezza et Chavaud, 2020 ; Hatak et Roessl, 2015). Ce constat a été confirmé par Long et Chrisman (2014) qui soulignent également l'absence d'analyse des compétences sociales du successeur sur la performance de la succession. A cette fin, nous proposerons de situer notre analyse dans la filiation des travaux conduits en matière de compétences sociales (Baron & Markman, 2003; Baron & Tang, 2009) pour comprendre l'impact des compétences sociales sur la performance post-succession.

*H3 : les compétences sociales influencent positivement la performance économique*

*H4 : les compétences sociales influencent positivement la performance non économique*

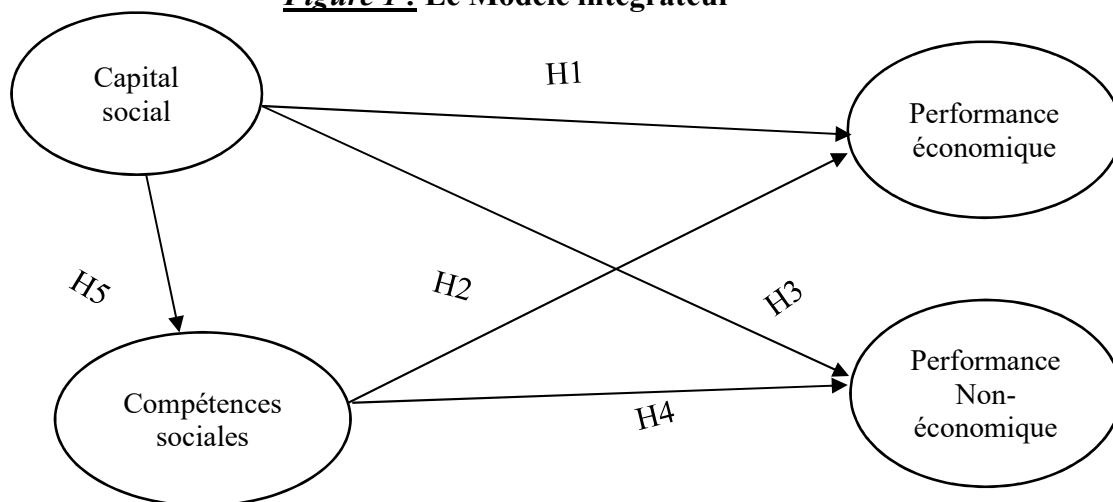
Dans le contexte de la succession familiale, le successeur sera amené à entretenir des relations avec des personnes hétérogènes en s'adaptant à un large éventail de situations sociales. On suppose également que le successeur dispose déjà du capital social développé par son prédécesseur. Après son intégration dans l'EF, le successeur sera officiellement mis en relation avec les contacts de son père/mère. Dans ce cas, nous ne parlons pas de la formation de capital social, mais plutôt de la façon dont le successeur va mobiliser ce capital social pour en tirer profit. Les compétences sociales sont donc importantes à ce stade. Baron et Markman (2003) soulignent que « *un capital social élevé (par exemple, une réputation favorable, un réseau social étendu, etc.) aide les entrepreneurs à accéder aux personnes qui sont essentielles à leur succès. Cependant, une fois que cet accès est atteint, c'est les compétences sociales qui déterminent les résultats obtenus* » (p.41). Ces auteurs insistent sur la relation de complémentarité entre le capital social et compétences sociales. Analyser cette relation entre les deux concepts nous semble pertinent. Nous formulons l'hypothèse suivante :

*H5 : Les compétences sociales impactent la relation entre le capital social et la performance économiques et non économiques.*

### ***1.3. La performance post-succession : une variable complexe***

La mesure de la performance est étroitement liée aux objectifs fixés par la direction et la famille. Avec l'implication des membres de la famille dans l'EF, les objectifs familiaux peuvent influencer les objectifs fixés par l'entreprise (Astrachan, 2010). Gómez-Mejía et al. (2007) ont proposé le concept de « *socioemotional wealth* » pour prendre en compte de la complexité de la performance dans les EF. Ces derniers ont introduit des aspects non économiques et non financiers à la performance. Le concept « *socioemotional wealth* » fait référence aux besoins émotionnels de la famille tels que : l'identité de la famille et la longévité de la dynastie familiale. La maximisation du profit ne constitue pas l'objectif ultime de l'EF, une préférence envers les résultats non économiques est souvent manifestée par les membres de la famille (Gómez-Mejía et al., 2010 ; Zellweger et Nason, 2008). La stratégie de l'entreprise et le comportement des employés sont étroitement liés à des objectifs non économiques (Chrisman et al., 2012, Zellweger et al., 2013). En effet, les membres de la famille accordent une attention particulière aux performances non économiques tel que ; harmonie familiale, statut social et réputation de l'entreprise (Chrisman et al., 2012, Zellweger & Nason, 2008). Finalement, nous proposons un modèle intégratif pour analyser l'effet des compétences sociales et du capital social sur la performance post-succession (*cf.* Figure 1).

**Figure 1 : Le Modèle intégrateur**



## 2. Méthodologie

Après avoir présenté l'échantillon, nous précisons le choix des échelles de mesures, la méthode de test des hypothèses.

### 2.1. Échantillon

L'étude réalisée porte sur 105 entreprises familiales tunisiennes. Le choix du contexte tunisien est justifié par le manque de recherche sur les populations méditerranéennes (Crawford, 2002 ; Dana, 2006 ; Ramadani et al., 2017b) mais également par l'omniprésence des EF dans le

paysage économique tunisien : 84% sont des entreprises familiales (Zaddem et Lakhdar, 2017).

Cette étude se heurtait, *a priori*, à deux difficultés importantes :

- L'absence de bases de données permettant de repérer les EF ayant connu (au moins) un épisode de succession dans le contexte tunisien, et
- la difficulté à approcher les successeurs en place, afin d'obtenir des réponses à des questions qui sont souvent jugées comme confidentielles.

Pour résoudre ces deux problèmes, nous avons décidé de constituer un échantillon de convenance et de recourir à une méthode d'échantillonnage par boule de neige.

La première étape a consisté à identifier, dans plusieurs gouvernorats (régions) de la Tunisie, des entreprises qui soient pertinentes pour notre étude. A cette fin, nous avons choisi de retenir des entreprises dont le processus de succession est déjà achevé, les successeurs ayant repris officiellement l'entreprise familiale depuis au moins 1 an (*cf.* tableau N°1).

Une première série de contacts a été prise par l'un des auteurs. Les répondants ayant estimé que la problématique était intéressante, ils ont été mobilisés pour aider à identifier des entreprises concernées par la transmission familiale. Compte tenu de la difficulté à trouver des entreprises répondant à nos critères de recherche, le recours à cette technique d'échantillonnage, qualifiée de constitution par la boule de neige (Semaan, 2010) nous est apparue pertinente, dans la mesure où il s'agit d'un sujet sensible marqué par la difficulté d'accéder à une population cachée (Birnacki et Waldorf, 1981; Cisneros et Deschamps, 2015; McGee et al., 2009). Au total, cela nous a permis, après de multiples contacts, de constituer un échantillon d'entreprises qui répondent à nos critères et soit adapté aux impératifs méthodologiques de la recherche. Cette démarche nous a permis de collecter des données primaires de sources fiables puisque nous avons-nous même rencontré les successeurs, les données étant collectées en face à face (permettant également de s'assurer de la bonne compréhension des questions posées).

**Tableau 1 :** Données collectées

<i>Profil des successeurs</i>	<i>Caractéristiques</i>
Genre	Homme (87.6%), femme (12.4%)
Age	26–40 ans (41.9%), 41–50 ans (44.5%), 51 ans et plus (13.6%)
Education (niveau scolaire)	Secondaire (37.1%), bachelier +1, +2, +3 (35.2%), bachelier +4, +5 (22.9%) bachelier +6 et plus (4.8%)
<i>Profil des EF</i>	<i>Caractéristiques</i>
Nombre d'employés	<10 employés (41%), 10–49 employés (33.3%), 50–249 employés (21%), 250 employés et plus (4.8%)
Age de l'entreprise	<20 ans (26.2%), 21–50 ans (63.3%), >51 ans (10.5%)

Secteur d'activité	Industrie (45.7%), commerce (30.5%), services (8.6%), tourisme et transport (9.5%), Agriculture (5.7%)
Le motif de la succession	Décès (32.4%), maladie (11.4%), retraite (50.5%), Je me suis imposé pour reprendre le EF (4,8%)

## 2.2 Échelles de mesure

Dans cette étude, les échelles de mesure des variables dépendantes et indépendantes sont issues de recherches antérieures, publiées dans des revues internationales de premier plan, et plus précisément dans le contexte de la création d'entreprise.

*Capital social* : échelles de mesure développées par Obstfeld (2005) pour mesurer la dimension externe du capital social (*bridging social capital*). L'échelle comporte six items : (1) Je présente, l'une à l'autre, les personnes qui peuvent avoir un intérêt stratégique à travailler en commun (ensemble) (2) j'essaie de décrire les problèmes d'une manière qui intéresse les personnes qui ont des intérêts différents (3) je vois les possibilités de collaboration qui existent entre les gens (4) lorsque les personnes ont des perspectives différentes sur un même problème, je fais ressortir leur terrain d'entente (rapprocher les visions) (5) je fais les présentations entre deux personnes quand j'estime qu'elles peuvent bénéficier de leur relation (6) je crée les connexions entre les différentes personnes qui sont confrontées à un problème particulier. Les répondants sont invités à indiquer leur degré d'accord ou de désaccord sur chaque item (échelle de Likert à 5 points) qui sont dans un ordre croissant allant de "pas du tout comme moi" à "tout à fait comme moi".

*Compétences sociales* : Nous avons utilisé des échelles de mesure validées par Baron et Tang (2009) dans le contexte entrepreneurial. Ces auteurs distinguent cinq dimensions des compétences sociales : perception sociale (cinq items), adaptabilité sociale (cinq items), expressivité (trois items), auto-promotion (quatre items) et enfin les bonnes grâces (quatre items). Ces dimensions ont des niveaux de fiabilité acceptables. Les répondants sont également invités à indiquer leur degré d'accord ou de désaccord pour chaque élément (échelle de Likert à 5 points) qui sont dans un ordre croissant allant de "pas du tout comme moi" à "tout à fait comme moi".

*Performance des EF* : la littérature sur les EF recommande de prendre en compte deux dimensions de la performance ; économique et non économique (Chrisman et al., 2012; Zellweger et Nason, 2008). Le contexte tunisien est marqué par une forte réticence à fournir des états financiers, les dirigeants des sociétés familiales refusant de révéler certaines informations sur leurs activités. Acquaah (2013) suggère de contourner cette difficulté en mesurant la performance via 11 évaluations subjectives. Eddleston et al. (2008) soutiennent

cette technique en montrant que ces mesures subjectives sont fortement corrélées à la performance objective. Pour *la performance économique* : quatre items ont été sélectionnés : les bénéfices nets, les flux de trésorerie, le ratio de vente de bénéfices et enfin le retour sur investissement. Les répondants sont invités à indiquer d'abord l'importance qu'ils accorderaient à ces items (échelle de Likert à 5 points) qui sont dans un ordre croissant, de "Pas du tout important" à "très important", puis à leur degré de satisfaction sur une même échelle de "pas du tout satisfait" à "très satisfait". Cette échelle est définie par la multiplication de degré d'importance et degré de satisfaction (Gupta et Govindarajan, 1984 ; Richard et al., 2009 ; Basco et Rodriguez, 2011 ; Basco, 2013). Concernant *la performance non économique*, nous mobilisons la même méthode expliquée ci-dessus, 4 items ont été sélectionnés : l'argent disponible pour la famille, la qualité de la vie au travail, l'entreprise assure la sécurité de la famille et temps passé avec la famille) (Sorenson, 1999 ; Basco, 2013).

*Les variables de contrôle* : nous avons introduit des variables de contrôle pour éviter les biais dans l'analyse des résultats : taille de l'entreprise (nombre d'employés), âge de l'entreprise, membres de la famille impliqués dans l'entreprise, genre, secteur d'activité, éducation, expérience au sein de l'EF et enfin expérience en dehors de l'EF.

### ***2.3 L'analyse des données***

La régression partielle des moindres carrés (PLS-SEM) est une méthode appropriée pour développer et tester des théories dans la recherche sur les EF (Henseler et al., 2014 ; Sarstedt et al., 2014). Cette méthode permet d'analyser des modèles très complexes sans avoir besoin d'un grand nombre d'observations. Plusieurs auteurs recommandent le recours à la méthode PLS-SEM pour les modèles avancés incluant, par exemple, des variables modératrices (Bird et al., 2002 ; Henseler et al., 2014 ; Henseler et Chin, 2010, Sarstedt et al., 2014).

Deux étapes sont nécessaires pour évaluer les résultats PLS-SEM, la première examine l'évaluation du modèle de mesure et la seconde l'évaluation du modèle structurel (relation significative et test des hypothèses, voir la section 3).

#### ***2.3.1. Évaluation du modèle de mesure***

Pour évaluer le modèle de mesure, nous commençons par la distinction entre mesure réflexive et formative, dont la validité est évaluée différemment (Hair et al., 2016 ; Lacroux, 2011 ; Ringle et al., 2012 ; 2014). Pour la mesure formative, le lien de causalité est établi par les éléments du construit, les items définissent les caractéristiques de la dimension. Les indicateurs n'ont pas la même signification ni le même thème. La suppression d'un indicateur peut modifier le domaine conceptuel du construit, c'est pourquoi les indicateurs ne devraient pas être

interchangeables (Urbach et Ahlemann, 2010). Pour la mesure réflexive, un lien de causalité entre le construit et les indicateurs. Ces indicateurs doivent avoir le même contenu ou une signification similaire. Les indicateurs sont censés coïncider les uns avec les autres (Urbach et Ahlemann, 2010). Différents indicateurs sont utilisés pour évaluer les mesures formatives et réflexives (tableau 2).

**Tableau2 :** Évaluation des modèles de mesure

<i>Mesure réflexive</i>	<i>Mesure formative</i>
1. Cohérence interne (alpha de Cronbach, fiabilité composite)	1. Validité convergente
2. Validité convergente (fiabilité de l'indicateur, variance moyenne extraite)	2. Colinéarité entre indicateurs
3. Validité discriminante	3. Importance et pertinence des poids extérieurs

**Source:** Hair et al. (2016, p.131)

Dans notre modèle de mesure, le concept « compétences sociales » est un construit formatif car il est composé de 5 dimensions qui contribuent à sa mesure (perception sociale, adaptabilité sociale, expressivité, auto-promotion et les bonnes grâces). Par contre, les items de chaque dimension sont réflexifs (les items mesurent la même dimension). Dans ce cas, nous avons deux ordres de mesure, le premier est réflexif (chaque dimension), le second est formatif.

#### **a. Mesures réflexives**

Trois indicateurs doivent être vérifiés. La cohérence interne est généralement évaluée par la fiabilité alpha et composite de Cronbach. Un résultat compris entre 0,70 et 0,95 est considéré comme très satisfaisant (Hair et al., 2016). La validité discriminante évaluée par la variance moyenne de l'indicateur extraite (AVE), une valeur acceptable est égale ou supérieure à 0,5. Par exemple, (AVE) est égal à 0,5, le construit explique 50% de la variance (Sarstedt et al., 2014 ; Hair et al., 2016 ; Ringle et al., 2018). Les critères expliqués ci-dessus ont été respectés pour la cohérence interne et la validité discriminante. Les indicateurs les plus élevés d'une construction doivent être liés à la construction elle-même (Hair et al., 2016 ; Sarstedt et al., 2014 ; Sosik et al., 2009). La validité convergente est évaluée par la corrélation entre les construits - voir tableau 3.

**Table 3** : Critères de validité des échelles de mesure

Dimension		Cronbach's Alpha	Fiabilité composite (CR)	Variance moyenne extraite (AVE)
<b>Capital social</b>		0,965	0,971	0,849
<b>Premier ordre</b> <b>Compétences sociales</b> (variable Médiatrice)	Les bonnes grâces	0,941	0,958	0.851
	Expressivité	0,955	0,971	0.917
	Auto- promotion	0,916	0,942	0.803
	Adaptabilité sociale	0,904	0,929	0.724
	Perception sociale	0,907	0,932	0.734
<b>Performance économique</b> (Variable dépendante)		0,962	0,973	0.899
<b>Performance Non-économique</b> (Variable dépendante)		0,911	0,938	0.791

**b. Mesure formative**

Pour la validité convergente, la valeur du R2 est de 0.57. Nous respectons les recommandations de Hair et al. (2016) et de Sarstedt et al. (2014) qui suggèrent qu'une valeur R2 est supérieure à 0,5 serait également considérée comme acceptable. Pour évaluer les problèmes de multicollinéarité parmi les indicateurs formatifs, nous devons vérifier le facteur d'inflation de la variance (FIV) pour chaque construit. Le niveau de FIV inférieur à 5 explique l'absence de colinéarité parmi les indicateurs (Hair et al., 2016 ; Sarstedt et al., 2014). Nous avons également respecté cette recommandation, les valeurs de nos construits ne dépassent pas 5, nous en déduisons que notre modèle de mesure est fiable. Enfin, la dernière étape vise à examiner la signification et la pertinence de la signification de l'indicateur par rapport aux poids de l'indicateur. Selon les valeurs t, l'importance des poids, l'analyse confirme que toutes les dimensions peuvent être conservées (tableau 4).



**Tableau 4** : FIV (facteur d'inflation de la variance)

	<i>Deuxièmes constructions</i>	<i>Coefficient standardisé</i>	<i>T</i>	<i>Valeur de P</i>	<i>VIF</i>
<i>Compétences sociales</i>	<i>Perception sociale</i>	0.189	2.458	0.014**	1.125
	<i>Adaptabilité sociale</i>	0.305	4.746	0.000***	1.030
	<i>Expressivité</i>	0.144	1.669	0.095*	1.073
	<i>Auto-promotion</i>	-0.147	2.189	0.029**	1.010
	<i>Les bonnes grâces</i>	0.515	7.699	0.000***	1.179

Conformément à la recommandation de Hair et al. (2016) : \*\*\* la valeur empirique *t* est supérieure à 1,96, pour les niveaux de signification de 1 % ( $\alpha = 0,01$ ), \*\* le niveau de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ) et \* 10 % ( $\alpha = 0,10$ ) la probabilité d'erreur est de 2,57 et 1,65, respectivement.

#### **2.4. L'évaluation du modèle (relation significative)**

La deuxième étape concerne l'évaluation complète du modèle (relation significative et test des hypothèses). Nous commençons par l'introduction de la variable de contrôle pour limiter les biais, puis nous introduisons le capital social (effet direct), les compétences sociales (effet indirect) et enfin l'interaction entre les compétences sociales et sociales (effet médiateur). Le rôle de médiation est un processus par lequel la variable indépendante est susceptible d'influencer la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986).

Suivant les recommandations de Hair et al. (2016) et Sarstedt et al. (2014), nous devons vérifier certaines conditions :

- L'effet direct entre capital social et performance est significatif lorsque l'on exclut la variable médiatrice.
- L'effet indirect via la variable médiateur significative (compétences sociales) après l'avoir introduite dans le modèle.
- Comparaison de l'importance du capital social avant et après l'introduction de la variable médiateur.

#### ***4. Résultats***

Nous présentons dans le tableau 5 l'impact de toutes les variables sur la performance économique (PE), et dans le tableau 6, les résultats liés à la performance non économique (PNE).

Dans la première étape, nous avons introduit les diverses variables de contrôle. L'âge de l'EF a un impact positif à la fois sur la PE et la PNE. La taille de l'entreprise a un effet négatif sur la performance post-succession dans les deux modèles. En ce qui concerne l'implication des membres de la famille dans EF, nous avons noté un impact négatif sur la performance économique, en revanche, dans le deuxième modèle, cette variable n'était pas significative. Les variables liées à l'éducation, secteur d'activité et à l'expérience du successeur n'ont aucun effet sur la performance post-succession. Les hypothèses (H1, H2) liées au capital social ont été validées, les hypothèses (H3, H4) liées aux compétences sociales ont été également confirmées. Enfin, l'hypothèse (H5) a été également validée. Donc, les compétences sociales ont un effet de médiation partielle entre le capital social et la performance économique et non économique.

**Tableau 5** : L'effet du capital social et des compétences sociales sur la performance économique et non économique

	<i>Performance économique</i>				<i>Performance non-économique</i>			
	<i>Modèle 1</i>	<i>Modèle 2</i>	<i>Modèle 3</i>	<i>Modèle 4</i>	<i>Modèle 1</i>	<i>Modèle 1</i>	<i>Modèle 1</i>	<i>Modèle 1</i>
Age de l'EF	<b>0.189 *</b>	<b>0.183**</b>	<b>0.163**</b>	<b>0.149**</b>	<b>0.236 **</b>	<b>0.225**</b>	<b>0.163**</b>	<b>0.165**</b>
Taille de l'EF	<b>-0.307 ***</b>	-0.177	-0.087	-0.088	<b>-0.370 ***</b>	<b>-0.232***</b>	<b>-0.176**</b>	<b>-0.177**</b>
Secteur d'activité	-0.023	-0.076	-0.087	-0.086	-0.019	-0.055	-0.077	-0.075
Age du successeur	-0.038	0.028	0.025	0.025	-0.158	-0.117	-0.121	-0.121
Education	0.097	0.010	0.011	0.011	0.046	-0.004	-0.006	-0.007
Sexe	0.068	0.083	0.086	0.086	0.070	0.075	0.083	0.082
Membre de la famille impliqué dans l'entreprise	<b>-0.201**</b>	<b>-0.140**</b>	<b>-0.133**</b>	<b>-0.135**</b>	-0.121	-0.077	-0.066	-0.075
Expérience à l'intérieur de FF	-0.039	-0.046	-0.051	-0.052	0.163	0.088	0.036	0.033
Expérience en dehors de FF	0.069	0.050	0.033	0.032	-0.084	-0.103	-0.126	-0.127
<b><i>Effet direct</i></b>								
Capital Social		<b>0.651***</b>	<b>0.551***</b>	<b>0.549***</b>		<b>0.459***</b>	<b>0.267 **</b>	<b>0.259**</b>
<b><i>Effet indirect</i></b>								
Compétences sociales			<b>0.207**</b>	<b>0.205**</b>			<b>0.392***</b>	<b>0.395**</b>
<b><i>Effet de médiation Capital social - compétences sociales</i></b>				<b>0.121*</b>				<b>0.121*</b>
R2	0.259	0.605	0.633	0.632	0.253	0.423	0.519	0.520
R2 ajusté	0.205	0.572	0.598	0.597	0.199	0.375	0.474	0.474
Variation de R2	---	0.346	0.028	- 0.001	-	0.17	0.096	0.001

Notes: significativité au seuil d'erreur p à 10% (\*), p à 5% (\*\*), p à 1% (\*\*\*)

#### 4. Discussion

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact du capital social et les compétences sociales sur la performance économique et non-économique. Les résultats obtenus dans le contexte de la succession familiale diffèrent parfois du contexte de l'entrepreneuriat (création d'une nouvelle entreprise).

Commençons par les variables de contrôle. L'âge de l'entreprise a un impact positif à la fois sur la performance économique (PE) et la performance non économique (PME). Ceci peut être expliqué par l'ancienneté et l'expérience de l'EF sur son marché, qui lui permet de développer par la suite une bonne réputation sur celui-ci. Cette expérience peut, en outre, s'accompagner par la stabilité de ses équipes et sa structure. Dans ce cas, l'intégration d'un nouveau successeur n'aura pas un effet majeur sur le fonctionnement de l'entreprise, la stabilité de l'ensemble des équipes jouant un rôle prépondérant.

La taille de l'entreprise a un effet négatif sur la performance post-succession dans les deux modèles. Ce résultat est intéressant : Dans la PE, la taille de l'entreprise a un impact négatif, par contre dans le deuxième modèle - lorsque nous avons introduit le capital social - l'effet de la taille de l'entreprise devient non significatif. Ceci permettrait de supposer que le capital social permet de contrôler un plus grand nombre d'employés. Concernant la PNE, nos résultats confirment les propositions de Lwango et Coeurderoy (2011), qui soulignent que lorsque les entreprises familiales deviennent grandes et complexes, les coûts bureaucratiques tendent à augmenter. La diversification de l'activité et le développement de la taille de l'entreprise peuvent créer un comportement opportuniste de la part des acteurs (Ward, 1987), ce qui engendre ensuite un conflit d'intérêts au sein de l'organisation. Plus largement, la diversification des activités réduit l'influence de la famille et engendre une décentralisation du pouvoir, ce qui est en contradiction avec la préservation « *socioemotional wealth* » (Gomez-Mejia et al., 2010). L'implication des membres de la famille ressort de façon significative, mais négativement, dans le cas de la performance économique. La coexistence des deux sous-systèmes (entreprise et famille), qui constitue initialement la particularité et le point essentiel des entreprises familiales, peut se détourner et devenir contre-productive. Nos résultats confirment les recherches précédentes qui supposent que le comportement opportuniste des membres de la famille servant à répondre aux besoins et aux avantages individuels (Combs et al., 2010) peut être préjudiciable à l'intérêt de l'entreprise. Ce comportement génère des conflits d'intérêts entre la sphère professionnelle et familiale (Litz, 2008). La situation devient plus complexe lorsque les membres de la nouvelle génération commencent à participer à la gestion de l'entreprise familiale (Basco, 2013 ; Danes et al., 2008 ; Ensley et Pearson, 2005).

Le genre n'a aucun impact sur la performance post-succession. Ce résultat confirme les conclusions des recherches antérieures (Ramadani et al., 2017a; Remery et al., 2014) qui infirment les stéréotypes sur l'incapacité des femmes à reprendre l'entreprise familiale. L'émancipation de la femme date de l'indépendance de la Tunisie. L'entrée en vigueur du code du statut personnel a permis l'instauration de l'égalité entre l'homme et la femme dans de nombreux domaines, et notamment l'éducation et le travail. Ces conditions donnent à la femme tunisienne une place inédite dans la société par rapport à d'autres pays du Maghreb. Les réalisations des femmes tunisiennes sont nombreuses et font l'objet d'une reconnaissance internationale, ainsi qu'en témoignent le prix de « meilleure femme d'affaires du monde arabe » en 2013, « l'Oslo Business for Peace Award » en 2014 et enfin le prix « Nobel de la paix » attribué en 2015 au quartet parrainant le dialogue national en Tunisie, et dont le président de l'union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat est une femme.

Enfin, l'éducation, le domaine d'activité et l'expérience du successeur n'ont aucune incidence sur la performance post-succession.

L'hypothèse relative au capital social a été validée à la fois sur la performance économique et la performance non économique. Ce résultat confirme les recherches antérieures sur les EF (Arregle et al., 2007 ; Carr et al., 2011 ; Mani et Lkahal, 2015) et d'autres études conduites dans le contexte de l'entrepreneuriat (Ebbers, 2014 ; Obstfeld, 2005). La perspective externe mobilisée dans ce travail vise à développer des relations à long terme. Les successeurs ne bénéficient peut-être pas directement de la collaboration des deux acteurs, mais ils peuvent également bénéficier de leur réseau (ces derniers pourraient lui rendre sa faveur). Les successeurs facilitent la collaboration entre plusieurs personnes sans bénéfice, mais indirectement, ils attendent un service à travers les réseaux de ces derniers. Les successeurs ayant un niveau de TIO plus élevé ont la possibilité de développer de nouvelles opportunités et ressources avec le réseau des acteurs mis en collaboration.

L'hypothèse liée aux compétences sociales a été validée dans les deux modèles également. Les résultats confirment les recherches antérieures dans un contexte entrepreneurial (Baron et Markman, 2003 ; Baron et Tang, 2009 ; Omrane, 2015 ; Lamine et al., 2014), ainsi que le travail conduit par Yezza et Chabaud (2020) sur un autre échantillon. Les compétences sociales contribuent à la performance post-succession et, plus largement, au succès du processus de succession. Dans les entreprises familiales, ces compétences permettent aux successeurs d'identifier les attentes des membres de la famille et de partager leurs sentiments avec eux, ce qui renforce la nature de la relation au sein de la famille.

Enfin, le rôle de médiateur des compétences sociales a été confirmé. Les compétences sociales, qui se réfèrent à la capacité d'interagir efficacement avec les autres, peuvent être considérées

comme une compétence importante pour mobiliser le capital social dans les EF. Un niveau élevé de compétences sociales facilite l'interaction entre des personnes issues de milieux sociaux différents et favorise l'identification de leurs besoins, ce qui crée par la suite une bonne relation fondée sur la confiance et le respect. Les parties prenantes peuvent également apprécier le successeur qui facilite la collaboration entre les acteurs. Enfin, les compétences sociales aident le successeur, non seulement, à mobiliser le capital social développé par le prédécesseur mais aussi le développer. En cela, les compétences sociales apparaissent comme un « carburant » qui renforce le capital social.

## **5. Conclusion**

Cette étude explique l'importance du capital social et des compétences sociales dans la performance post-succession. Nous mobilisons des concepts testés dans un contexte entrepreneurial pour cerner leur portée sur la succession familiale. Explorer la perspective externe du capital social permet de faire progresser la recherche sur les EF, notamment avec l'introduction des compétences sociales comme variable médiatrice.

Cette recherche présente plusieurs contributions. Premièrement, nous dupliquons l'analyse des compétences sociales dans le contexte de la succession familiale. Plusieurs recherches ont étudié le rôle des compétences sociales dans le contexte de l'entrepreneuriat (Baron et Markman, 2003 ; Baron et Tang, 2009 ; Omrane, 2015 ; Lamine et al., 2014), mais pas dans un contexte de succession familiale. Cette étude comble la lacune théorique identifiée par Long et Chrisman (2014) concernant l'absence d'analyse du rôle des compétences sociales du successeur dans de la succession, et prolonge le travail effectué par Yezza et Chabaud (à paraître) en matière de succession. L'étude contribue également à la théorie existante sur le capital social en général, et plus particulièrement dans la recherche sur les EF en particulier. Plusieurs chercheurs ont étudié la relation entre le capital social interne et le succès des EF, mais seules quelques études ont été examinées l'approche externe du capital social. Nous avons inscrit notre travail dans la continuité des travaux menés sur le concept TIO (Tertius Iungens orientation). La cinquième contribution consiste à tester empiriquement la relation entre les compétences sociales et le capital social. La combinaison des deux concepts manque encore de maturité et les travaux développés dans ce sens sont très limités (Zhao et al., 2010), il est alors intéressant de voir que notre travail montre l'intérêt de relier ces deux concepts pour comprendre la construction de la performance post-succession.

Les implications pratiques de cette recherche sont nombreuses. Premièrement, les compétences sociales aident le successeur à intégrer la structure existante des EF, mais aussi permettent

d'avoir un accès au capital social développé par le prédécesseur. Entretenir une bonne relation avec les différentes parties prenantes permet au successeur de saisir des nouvelles opportunités et des ressources. Les résultats de la recherche insistent sur une perspective « long terme » pendant la collaboration avec les acteurs. Le successeur ne doit se projeter dans le futur et non pas attendre un retour immédiat de la part de ses collaborateurs. Ce résultat est également intéressant car il montre l'intérêt d'intégrer les compétences sociales dans le montage de plans ou programmes de formation. En cela, on pourrait transposer le résultat récent de Lans, Blok & Gulikers (2015) qui montrent le rôle de la formation dans le développement des compétences sociales, en le transposant, par exemple, à des programmes de formation de successeurs. De même, nos résultats semblent à même de conforter le constat du rôle important joué par les conseillers (externes et internes) dans la réussite de la succession effectué par Cisneros et Deschamps (2015), en soulignant l'intérêt pour eux d'accorder plus d'attention aux compétences sociales en termes de choix des successeurs et d'accompagnement lors de la reprise.

Comme tout travail de recherche, le présent article présente, bien sûr des limites et ouvre la voie à de nouvelles recherches. Premièrement, répliquer cette étude dans d'autres contextes permet une comparaison internationale pour cerner l'effet de la dimension culturelle. Deuxièmement, il est nécessaire de développer des études pour analyser l'effet des compétences sociales dans la mobilisation et le développement du capital social.

## *Références*

- Acquaah, M. (2013). « Management control systems, business strategy and performance: a comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. », *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4, No. 2, pp.131–146.
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). « Social Capital: Prospects for a New Concept. », *The Academy of Management Review*, 27 n° 1, p. 17-40.
- Arregle, J.-L., Batjargal, B., Hitt, M. A., Webb, J. W., Miller, T., & Tsui, A. S. (2015). « Family ties in entrepreneurs' social networks and new venture growth. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 n° 2, p. 313–344.
- 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*, 44 n° 1, p. 73–95.
- Astrachan, J. H. (2010). « Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. », *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14.
- Bah, T., Boussaguet, S., de Freyman, J., & Ndione, L. (2017). « La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? », *Revue internationale P.M.E.*, 30 n° 3-4, p. 127-161.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). « Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. », *Academy of Management Perspectives*, 14 n°1, p. 106–116.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). « Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. », *Journal of business venturing*, 18 n°1, p. 41–60.
- Baron, R.A. and Tang, J. (2009). « Entrepreneurs' social skills and new venture performance: mediating mechanisms and cultural generality. », *Journal of Management*, Vol. 35, No. 2, pp.282–306.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. », *Journal of personality and social psychology*, 51 n°6, p. 11-73.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. », *Journal of Family Business Strategy*, 4 n°1, p. 42–66.
- Basco, R., & Rodríguez, M. J. P. (2011). « Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. », *Journal of Family Business Strategy*, 2 n°3, p. 151–165.



- Bégin, L., Bonnafous-Boucher, M., Chabaud, D., & Fayolle, A. (2014). « La longévité des entreprises familiales en question. », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13 n°3, p. 11-23.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). « Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. », *Family Business Review*, 15 n°4, p. 337-350.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). « Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. », *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163.
- Blau, P. M. (1964). « *Exchange and Power in Social Life*. », New Brunswick: Transaction Publishers.
- Burt, R. S. (2005). « *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. », Oxford university press.
- Burt R.S. (1992). « *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. », Harvard Business Press Cambridge, MA, 1992.
- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., & Blettner, D. P. (2011). « A Measure of Variations in Internal Social Capital Among Family Firms. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 n°6, p. 1207-1227.
- Chabaud, D. (2013), « La transmission des PME, l'éternel retour ? », in Chabaud, D. (dir.) (2013), *Qui sont (vraiment) les dirigeants des PME ?*, EMS, p. 135-154.
- Chabaud, D., & Ngijol, J. (2010). « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », *Revue française de gestion*, 206 n°7, p. 129-147.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family firm by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). « Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. », *Entrepreneurship theory and practice*, 36 n°2, p. 267–293.
- Cisneros, L., & Deschamps, B. (2015). « The role of advisors and the sequence of their actions in sibling team succession. », *M@n@gement*, 18 n°4, p. 282–308.
- Coleman, J. S. (1988). « Social Capital in the Creation of Human Capital. », *American Journal of Sociology*, 94, p. 95-120.
- Combs, J. G., Penney, C. R., Crook, T. R., & Short, J. C. (2010). « The impact of family representation on CEO compensation. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 n°6, p. 1125–1144.
- Crawford, D. (2002). « Morocco's invisible Imazighen. », *The Journal of North African Studies*, 7 n°1, p. 53–70.
- Dana, L. P. (2006). « Business values among the Imazighen. », *EuroMed Journal of Business*, 1 n°2, p. 82-91.

- Danes, S. M., Loy, J. T.-C., & Stafford, K. (2008). « Business planning practices of family-owned firms within a quality framework. », *Journal of Small Business Management*, 46 n°3, p. 395–421.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). « Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. », *Family Business Review*, 29 n°1, p. 44-64.
- Downs, A. C., & Lyons, P. M. (1991). « Natural observations of the links between attractiveness and initial legal judgments. », *Personality and social psychology bulletin*, 17 n° 5, p. 541–547.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). « Factors Preventing Intra-Family Succession. », *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Ebbers, J. J. (2014). « Networking Behavior and Contracting Relationships Among Entrepreneurs in Business Incubators. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 n°5, p. 1159-1181.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). « Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. », *Journal of Management Studies*, 45 n°1, p. 26–50.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). « An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 n°3, p. 267–284.
- Fligstein, N. (2001). « Social skill and the theory of fields. », *Sociological theory*, 19 n°2, p. 105–125.
- Gersick, K. E. (2015). « Article Commentary: Essay on Practice: Advising Family Enterprise in the Fourth Decade. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 n°6, p. 1433-1450.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). « Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. », *Administrative Science Quarterly*, 52 n°1, p. 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). « Diversification decisions in family-controlled firms. », *Journal of management studies*, 47 n°2, p. 223–252.
- Granovetter, M. (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. », *American Journal of Sociology*, 91 n°3, p. 481-510.
- Granovetter, M. (1995). « The economic sociology of firms and entrepreneurs. », In A. Portes (Ed.), *The economic sociology of immigration* (pp. 128–165). New York: Russell Sage

Foundation.

- Granovetter, M. (1973). « The Strength of Weak Ties. », *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, p. 1360-1380.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). « Social Networks and Entrepreneurship. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 n°1, p. 1-22.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). « Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. », *Academy of Management journal*, 27 n°1, p. 25–41.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). « *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. », Sage Publications.
- Hatak, I.R., & Roessl, D. (2015). « Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study. » *Family Business Review*, 28(1), 10–25.
- Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). « A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. », *Structural Equation Modeling*, 17 n°1, p. 82–109.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., in Calantone, R. J. (2014). « Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). », *Organizational Research Methods*, 17 n°2, p. 182-209.
- Hoehn-Weiss, M. N., Brush, C. G., & Baron, R. A. (2004). « Putting Your Best Foot Forward?: Assessments of Entrepreneurial Social Competence from Two Perspectives. », *The Journal of Private Equity*, 7 n°4, p. 17-26.
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T., & Sharma, P. (2018). « Family Business Research as a Boundary-Spanning Platform. », *Family Business Review*, 31(1), 14-31.
- IFERA. (2003). « Family Businesses Dominate. », *Family Business Review*, 16n°4, p. 235-240.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). « The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. », *Journal of business Venturing*, 17n°5, p. 467–487.
- Khavul, S., Bruton, G. D., & Wood, E. (2009). « Informal Family Business in Africa. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33n°6, p. 1219-1238.
- Lacroux, A. (2011). « Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH. », *Revue de gestion des ressources humaines*, 80 n°2, p. 45-64.
- Lamine, W., Mian, S., & Fayolle, A. (2014). « How do social skills enable nascent entrepreneurs to enact perseverance strategies in the face of challenges? A comparative case study of success and failure. », *International Journal of Entrepreneurial Behavior*

& *Research*, 20n°6, p. 517–541.4

- Lans, T., Blok, V., & Gulikers, J. (2015). « Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. », *Entrepreneurship & Regional Development*, 27 n°7–8, p. 458–473.
- Litz, R. A. (2008). « Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip. », *Family Business Review*, 21 n°3, p. 217-236.
- Lwango, A. B. R., & Cœurderoy, R. (2011). « Le capital social de l'entreprise familiale. », *Revue française de gestion*, 213 n°4, p.109-123.
- Long, R. G., & Chrisman, J. J. (2014). « Management Succession in Family Business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma. », *The SAGE Handbook of Family Business*, Sage, pp. 249–268.
- Mani, Y., & Lakhal, L. (2015). « Exploring the family effect on firm performance: The impact of internal social capital dimensions on family firm performance. », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21 n°6, p. 898-917.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. », *Entrepreneurship theory and Practice*, 33 n°4, p. 965–988.
- McKeever, E., Jack, S., & Anderson, A. (2015). « Embedded entrepreneurship in the creative re-construction of place. », *Journal of Business Venturing*, 30 n°1, p. 50-65.
- Missonier, A., & Gundolf, K. (2017). « L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone. », *Finance Contrôle Stratégie*, 20 n° 2, p. 1-32.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. », *The Academy of Management Review*, 23 n°2, p. 242-266.
- Obstfeld, D. (2005). « Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50 n°1, p. 100-130.
- Omrane, A. (2014). « Social determinants of seed-stage entrepreneurs' success in the high-technology field. », *International Journal of Business Environment*, 6 n°4, 373-394.
- Omrane, A. (2015). « Entrepreneurs' social capital and access to external resources: the effects of social skills. », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24 n°3, p. 357–382.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). « Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 n°6, p. 949-969.
- Ramadani, V., Dana, L.-P., Sadiku-Dushi, N., Ratten, V., & Welsh, D. H. B. (2017a). « Decision-Making Challenges of Women Entrepreneurship in Family Business

- Succession Process. », *Journal of Enterprising Culture*, 25 n°04, p. 411-439.
- Ramadani, V., Hisrich, R. D., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2017b). « Gender and succession planning: opportunities for females to lead Indonesian family businesses. », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9 n°3, p. 229–251.
- Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). « Context and uniqueness of family businesses. », In *Family businesses in transition economies* (p. 9–37). Springer.
- Remery, C., Matser, I., & Hans Flören, R. (2014). « Successors in Dutch family businesses: gender differences. », *Journal of Family Business Management*, 4 n°1, p. 79–91.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). « Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. », *Journal of Management*, 35 n°3, p. 718-804.
- Riggio, R.E. (1986). « Assessment of basic social skills. », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 3, pp.649–660.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). « A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. », *MIS Quarterly*, 36(1), iii-xiv.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Schlittgen, R. (2014). « Genetic algorithm segmentation in partial least squares structural equation modeling. », *OR Spectrum*, 36(1), 251-276.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Siegfried P. Gudergan (2018). « Partial Least Squares Structural Equation Modeling in HRM Research. », *The International Journal of Human Resource Management*, 26 n°4, p.1-26
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). « Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. », *Journal of Family Business Strategy*, 5 n°1, p. 105-115.
- Semaan, S. (2010). « Échantillonnage espace-temps et échantillonnage déterminé selon les répondants des populations difficiles à joindre. », *Methodological Innovations Online*, 5 n°2, p. 60–75.
- Sharma, P. (2008). « Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows Between Family and Business. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 n°6, p. 971-977.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). « Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 n°3, p. 17-36.
- Sorenson, R. L. (1999). « Conflict management strategies used by successful family businesses. », *Family business review*, 12 n°4, p. 325–340.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Piovosio, M. J. (2009). « Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization

- research. », *Group & Organization Management*, 34 n°1, p. 5–36.
- Steier, L. (2001). « Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. », *Family Business Review*, 14 n°3, p. 259-276.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). « Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 n°6, p. 1265-1280.
- Stuart, T. E., & Sorenson, O. (2007). « Strategic networks and entrepreneurial ventures. », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 n°3-4, p. 211-227.
- Suddaby, R., Bruton, G. D., & Si, S. X. (2015). « Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. », *Journal of Business Venturing*, 30 n°1, p. 1-10.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). « Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. », *Journal of Information technology theory and application*, 11(2), 5–40.
- Ward, J. L. (1997). « Growing the family business: Special challenges and best practices. », *Family business review*, 10 n°4, p. 323–337.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). « Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. », *Journal of Applied Psychology*, 75 n°5, p. 487.
- Xiao, Z., & Tsui, A. S. (2007). « When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. », *Administrative Science Quarterly*, 52 n°1, p. 1–31.
- Yeza, H. & Chabaud, D., (*Forthcoming*), « Impact of successors' social skills in family firms », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*,
- Zaddem, F., & Lakhdar, L. (2017). « La mutation de la gestion des ressources humaines : catalyseur de la transmission dans une entreprise familiale tunisienne. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 3 n°1, p. 23-58.
- Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). « A stakeholder perspective on family firm performance. », *Family Business Review*, 21 n°3, p. 203–216.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). « Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 n°2, p. 229-248.
- Zhao, X., Frese, M., & Giardini, A. (2010). « Business owners' network size and business growth in China: The role of comprehensive social competency. », *Entrepreneurship &*



## *Table des matières*



## *Sommaire*

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTE DES ARTICLES DE LA THÈSE .....</b>	<b>9</b>
<b>AUTRES TRAVAUX DE LA THÈSE .....</b>	<b>10</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>14</b>
ENJEUX ET INTERETS DU SUJET.....	16
LA PARTICULARITE DU CONTEXTE ETUDIE .....	27
CADRE THEORIQUE .....	38
QUESTION DE RECHERCHE DE LA THESE.....	39
POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUE .....	40
PLAN ET STRUCTURE DE LA THESE .....	50
<b>CHAPITRE 1: Impact of successors’ social skills in family firms.....</b>	<b>54</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>56</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>57</b>
1. INTRODUCTION .....	58
2. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES.....	59
3. METHOD .....	65
4. RESULTS.....	71
5. DISCUSSION .....	71
5. CONCLUSION.....	76
<b>CHAPITRE 2 : La performance post-succession : le rôle des compétences sociales du successeur.....</b>	<b>86</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>88</b>
1. INTRODUCTION .....	89
2. CADRE CONCEPTUEL.....	90
3. METHODES.....	97
4. RESULTATS.....	100
5. DISCUSSION.....	103
6. CONCLUSION.....	108

<b>CHAPITRE 3 : The succession process in family businesses: A long, quiet river?.....</b>	<b>119</b>
RÉSUMÉ .....	121
ABSTRACT.....	122
1. INTRODUCTION .....	123
2. THEORETICAL BACKGROUND.....	125
3. METHOD .....	129
4. RESULTS .....	135
5. DISCUSSION.....	144
6. CONCLUSION.....	147
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>157</b>
CONTRIBUTIONS THEORIQUES.....	162
CONTRIBUTIONS MANAGERIALES .....	164
LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES.....	165
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>168</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>184</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>231</b>

## La succession dans les entreprises familiales : Le rôle des compétences sociales du successeur

**Résumé :** Ce travail doctoral s'intéresse à la problématique de la succession dans les entreprises familiales. La thèse sur travaux est présentée sous la forme de trois articles interreliés. Elle mobilise une méthodologie de recherche quantitative et qualitative. Une première étude a été menée auprès de 77 entreprises familiales ayant connu au moins un épisode de succession qui vise à dupliquer l'analyse des compétences sociales dans le contexte de la succession familiale. Cette étude a été prolongée par une deuxième enquête confirmatoire conduite auprès de 105 entreprises familiales, pour tester l'effet des compétences sociales la performance post-succession. L'introduction « *socioemotional wealth* » nous a permis de prendre en considération la dimension non-économique de la performance. Les résultats montrent que les compétences sociales ont un impact sur la performance post-succession, mais qu'il convient d'être attentif à la diversité de leurs dimensions. Par exemple, l'auto-promotion - une dimension des compétences sociales - a un effet négatif sur la performance économique et non économique. Enfin, cette thèse vise à comprendre la dynamique de processus de succession en prenant en considération les événements observés sur un axe temporel de 4 ans. L'étude qualitative (6 études de cas) nous a permis de questionner les modèles linéaires, et de s'interroger à la fois sur les possibles ruptures et réaménagement dans ce processus. La discussion des résultats, nous a aidé à explorer la portée des phases de succession et la nécessité d'insister sur la diversité des trajectoires successorales.

**Mots-clés :** *entreprises familiales, successeur, compétences sociales, processus de succession.*

### Succession in family firms: The role of successors' social skills

**Abstract:** This thesis focuses on the problematic of succession in family firms. The thesis based on publications is presented in the form of three interrelated articles. We mobilize both quantitative and qualitative research methodology. A first study was conducted on 77 family businesses that had experienced at least one episode of succession that aims to duplicate the analysis of social skills in the context of family succession. This study was extended by a second confirmatory survey of 105 family businesses, to test the effect of social skills post-succession performance. The Introduction the concept of "socioemotional wealth" allowed us to take into consideration the non-economic dimension of performance. The results show that social skills have an impact on post-succession performance, but that attention needs to be paid to the diversity of their dimensions. For example, self-promotion - a dimension of social skills - has a negative effect on economic and non-economic performance. Finally, this thesis aims to understand the dynamics nature of the succession process by taking into account the events observed over a 4-year time axis. The qualitative study (6 case studies) allowed us to question the linear models, and to question both the possible ruptures and reorganization in this process. The discussion of the results helped us to explore the scope of succession phases and the need to emphasize the diversity of successional trajectories.

**Keywords:** *family firms, successor, social skills, succession process.*