

Membre de l'université Paris Lumières

Bochra ZAIER AOUADI

Processus intégré de développement des successeurs dans les entreprises familiales :

Une approche par les récits de vie

Thèse présentée et soutenue publiquement le **23/11/2020**

en vue de l'obtention du doctorat de **Sciences de gestion** de l'Université Paris
Nanterre

sous la direction de M. Eric PEZET (Université Paris Nanterre)

Jury :

Rapporteur-e :	Mme. Martine HLADY-RISPAL	Professeur, IAE Ecole universitaire de Management Limoges
Rapporteur :	M. Nabil KHELIL	Professeur, Université de Caen Normandie
Membre du jury :	Mme. Céline BARREDY	Professeur, Université de Paris Nanterre
Membre du jury :	M. Faouzi BENSEBAA	Professeur, Université Paris 8
Membre du jury :	Mme. Zeineb MAMLOUK BEN AMMAR	Professeur, Université de Tunis
Membre du jury :	M. Eric PEZET	Professeur, Université de Paris Nanterre

REMERCIEMENTS

La rédaction de ces quelques lignes de remerciements s'accompagne d'une forte émotion qu'il m'est presque impossible de vous en faire le récit et la description. Je laisse libre cours à ma plume qui m'emporte vers tout le chemin parcouru depuis le début de la thèse.

La thèse un parcours de vie et d'apprentissage. Un exercice aux ressentis multiples à la fois long et court, amusant et déprimant, enrichissant et vidant...au final, un bel exercice constructif avec toutes ses contradictions qui me fait réaliser que sans la présence et l'appui de quelques personnes, je n'aurais jamais pu le mener à terme. Aujourd'hui, c'est l'occasion pour moi de leur témoigner toute ma reconnaissance.

Je pense tout d'abord à mon directeur de recherche, le professeur Eric PEZET, que je remercie infiniment pour sa confiance et son soutien indéfectible tout au long de ces années de recherche. Je tiens à lui exprimer toute ma gratitude pour la qualité de son encadrement. Sans ses conseils pertinents et surtout son accompagnement patient et bienveillant, ce parcours n'aurait probablement pas pu aboutir.

À celle avec qui ce travail de recherche a été initié, à savoir le professeur Zeineb MAMLOUK BEN AMMAR, je tiens également à témoigner ma gratitude pour sa présence continue et surtout en ce jour particulier. Merci d'avoir toujours été une source d'inspiration pour moi.

À tous les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail, j'adresse mes sincères remerciements. Veuillez trouver en ces quelques lignes ma profonde reconnaissance pour l'intérêt formulé à ce travail de recherche en y apportant un regard riche de l'expérience que vous portez.

Mes vifs remerciements vont également aux participants à l'enquête de terrain, professionnels soient-ils ou acteurs des entreprises familiales, pour l'accueil et l'ouverture sans lesquels je n'aurais pas pu recueillir les informations ayant rendu possible ce modeste éclairage apporté par le présent travail de recherche.

Enfin, je remercie tout naturellement les membres de ma famille pour leurs soutien et encouragements des années durant afin que je puisse mener ce parcours jusqu'au bout. Un parcours qu'ils ont vécu intensément avec moi avec ses moments de joie et de doute. À mes ami(e)s qui se reconnaîtront, je n'oublierai jamais votre présence, écoute et empathie qui dans bien des moments difficiles m'ont été d'un grand réconfort.

Une douce pensée à mes grands-parents qui ont tenu à me voir finir ce parcours mais la vie en a voulu autrement ... ainsi va la vie !

RESUME¹

La succession de l'entreprise familiale est une question qui continue à susciter un large intérêt auprès des chercheurs et des praticiens en raison de son caractère périlleux. Bien que certaines études aient envisagé le transfert des connaissances comme angle d'approche de la succession dans les entreprises familiales, ces dernières mériteraient d'être approfondies en raison des déficiences théoriques existantes. C'est dans une perspective compréhensive que s'inscrit ce travail de recherche avec pour objectifs de formuler une meilleure compréhension du processus de transfert des connaissances qui prend place dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale et de contribuer à des approfondissements théoriques en proposant un processus intégré de développement des successeurs dans ces entreprises si distinctives. A ces fins une enquête empirique, menée par des récits de vie auprès de successeurs d'entreprises familiales, a été entreprise. L'analyse du matériau recueilli s'est faite par des techniques d'analyse complémentaires : l'analyse diachronique, l'analyse thématique et l'analyse comparative. Il en est ressorti une formalisation du processus intégré de développement des successeurs dans les entreprises familiales qui se déploie en trois étapes, jalonnées par des facteurs d'influence, des modalités de transfert, des actants, des événements critiques et des éléments perturbateurs. Ce processus dynamique fait ressortir des temporalités et décrit, par recours à la « métaphore théâtrale », une montée en scène du successeur pour l'obtention du rôle du dirigeant.

Mots-clés : Succession, Entreprises familiales, Transfert des connaissances, Processus intégré, Développement des successeurs, Récit de vie.

ABSTRACT

Succession of the family business is an issue that continues to be of great interest to researchers and practitioners because of its perilous nature. Although some studies have considered the succession in family businesses from a knowledge based approach, the existing theoretical deficiencies needs further studies. This research aims to formulate a better understanding of the process of knowledge transfer that takes place within the succession process of family businesses. A better description of this process and its features in time provides family and professional actors involved in the training of successors useful knowledge. Futhermore, the formalization of the steps are likely to guide the action of family businesses that prepare succession.

To this end, an empirical investigation of family business successors was undertaken using narrative method. The qualitative data analysis was carried out by complementary techniques : diachronic, thematic and comparative analysis. As a results an integrated process of successor's development in family businesses, which is carried out in three stages, marked out by influencing factors, transfer methods, actants, critical events and disruptive elements. This dynamic process brings out temporalities and describes, through the use of the theatrical metaphor, a rise in the stage of the successor in order to obtain the role of leader.

Key-words : Succession, Family Businesses, Knowledge transfer, Integrated process, Successor's Development, Narrative method.

¹ Résumé de la thèse « Processus intégré de développement des successeurs dans les entreprises familiales : une approche par les récits de vie. », préparée dans le cadre du CR. CEROS Université de Paris Nanterre et le LR. LARIME ESSECT Université de Tunis.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	4
PREMIÈRE PARTIE	16
VERS UNE CONSTRUCTION DE L'OBJET D'ETUDE.....	16
<i>Chapitre 1</i>	17
<i>L'entreprise familiale : une entreprise pas comme les autres ?</i>	17
Introduction.....	18
Section 1 L'entreprise familiale : encore une « notion » difficile à définir.....	18
Section 2 L'entreprise familiale : quels intérêts d'étude ?.....	33
Section 3 L'interaction famille-entreprise : quelles résultantes ?	44
Conclusion	61
<i>Chapitre 2</i>	63
<i>La succession de l'entreprise familiale : complexité, risques et un défi à relever</i>	63
Introduction.....	64
Section 1 La succession de l'entreprise familiale : complexité et dynamisme de processus.....	65
Section 2 Les modèles descriptifs des processus de succession	72
Section 3 La succession : quels facteurs d'influence ?	79
Conclusion	104
<i>Chapitre 3</i>	106
<i>Transfert des connaissances et succession de l'entreprise familiale : Préparer la relève et favoriser la continuité</i>	106
Introduction.....	107
Section 1 L'entreprise familiale et l'approche basée sur les ressources (RBV).....	107
Section 2 L'entreprise familiale et l'approche par les connaissances (KBV)	114
Section 3 Transfert de connaissances dans le cadre de la succession des entreprises familiales : processus, modalités et facteurs d'influence.....	130
Conclusion	174
DEUXIÈME PARTIE	177
VERS UNE COMPRÉHENSION DU PROCESSUS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE DÉVELOPPEMENT DU SUCESSEUR DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE.....	177
<i>Chapitre 4</i>	178
<i>Des choix épistémologique et méthodologiques au dispositif d'enquête</i>	178
Introduction.....	179
Section 1 Posture épistémologique de la recherche	181

Section 2 Choix méthodologiques	187
Section 3 Dispositif d'enquête.....	202
Conclusion	235
<i>Chapitre 5</i>	236
<i>Analyse du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'entreprise familiale : récits de successeurs</i>	236
Introduction.....	237
Section 1 Cadre général de la succession des EF étudiées.....	237
Section 2 Synthèses analytiques du processus intégré de transfert des connaissances et de succession des EF étudiées et rapport au temps	258
Conclusion	274
<i>Chapitre 6</i>	276
<i>Analyse comparative des récits : résultats de la recherche et discussion</i>	276
Introduction.....	277
Section 1 L'analyse comparative des récits : vers un processus intégré de développement du successeur dans l'entreprise familiale	277
Section 2 Principaux résultats de la recherche et discussion	327
Conclusion	334
CONCLUSION GENERALE	336
Bibliographie	344
Table des matières	364
Table des figures	370
Table des tableaux	372
Annexes	

INTRODUCTION GENERALE

Le remplacement, la succession ou encore la transmission¹ donne lieu à un changement au niveau de la direction de l'entreprise nécessitant une anticipation et une préparation de la relève. Durant cette période de transition, l'entreprise est amenée à se préparer au changement au niveau de la direction et à prendre en considération l'impératif de préserver les acquis qui concourent à sa performance et à sa continuité. En effet, le remplacement d'un dirigeant par un nouveau implique une transmission de l'autorité et des responsabilités du prédécesseur au successeur. Il implique en outre une nécessité, celle d'éviter la perte des savoirs ayant trait aux spécificités de l'entreprise. Si la succession s'accompagne de risques de déperdition pour toute entreprise, force est de constater qu'elle n'implique pas la même démarche dans les entreprises familiales que celles qui ne le sont pas (SHARMA et *al.*, 2001). MORRIS et *al.* (1997), avancent que la plus importante différence à noter entre une entreprise familiale et une entreprise non familiale concerne la façon avec laquelle se produit la succession de la direction et les aspects uniques relatifs au processus de transfert intergénérationnel qui en découlent.

Enjeux et intérêt de la recherche

Depuis quelques années, les entreprises familiales retrouvent de l'attrait aussi bien auprès des politiques² que de la communauté scientifique et ce pour des considérations socio-économiques (BAH, 2009). La prépondérance numérique des entreprises familiales largement reconnue dans les différents tissus économiques du monde font d'elles le principal catalyseur de la création d'emplois et de richesses à l'échelle nationale ou mondiale (ASTRACHAN et KOLENKO, 1994 ; ALLOUCHE et AMANN, 1998 ; ASTRACHAN et SHANKER, 2006). Plusieurs études qui ont eu lieu en Europe, au Canada, aux États Unis d'Amérique et dans d'autres pays relèvent l'importance de ces firmes à caractère familial considérées comme un véritable levier de développement socio-économique (LANSBERG, 1983 ; ALLOUCHE et AMANN, 2000 ; CADIEUX et LORRAIN, 2002 ; ASTRACHAN et SHANKER, 2006 ; BAH, 2009). Cet aspect quantitatif explique en partie ce regain d'intérêt pour les entreprises familiales et inscrit la question de leur continuité au cœur des préoccupations.

Un autre aspect, non moins important, est avancé pour justifier cet intérêt renouvelé vis-à-vis de l'entreprise familiale. KANSIKAS et NEMILENTSEV (2010) orientent l'attention vers les

¹ Tout au long de ce travail de recherche, les termes « succession » et « transmission » seront utilisés indifféremment.

² Hervé Novelli, secrétaire d'état chargé du Commerce, de l'Artisanat des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, confie en Janvier 2009 à Olivier Mellerio une mission sur le capitalisme familial couvrant les questions relatives aux processus de transmission des entreprises familiales.

spécificités qu'elles présentent. Plusieurs recherches ont ainsi pointé les spécificités organisationnelles, culturelles et stratégiques de l'entreprise familiale à l'instar de BARNES et HERSHON (1976), LANSBERG (1983), BECKHARD et DYER (1983), HANDLER et KRAM (1988). ARREGLE et *al.*, (2004), mettent en avant les spécificités concurrentielles des entreprises familiales ; des spécificités liées au « *familiarisme* » dont elles jouissent du fait de l'imbrication de deux capitaux à savoir celui de la famille et celui de l'entreprise. Ces spécificités sont alors à l'origine de leur distinction. En ce sens, dans un rapport portant sur la transmission de l'entreprise familiale, il est indiqué que « *de nombreuses études récentes menées en France comme à l'étranger, en particulier dans le cadre du Family Business Network, démontrent que les entreprises familiales sont, en général mieux gérées que les autres, qu'elles obtiennent des performances meilleures* »¹, qu'il s'agisse de grandes ou de petites et moyennes entreprises. En s'appuyant sur les résultats des travaux d'ANDERSON et REEB (2003), DYER (2006) souligne que les firmes familiales affichent des performances plus importantes que celles qui ne le sont pas. Dès lors, la disparition de ces entreprises et de leurs savoir-faire est de nature à porter préjudice à l'économie en la fragilisant.

Partant de là, la prise en compte de ces deux aspects distinctifs des entreprises familiales pointe la nécessité de les maintenir en activité dans la durée. L'enjeu lié à leur continuité devient ainsi indéniable. Toutefois, qu'en est-il de leur capacité à perdurer ? Une question épineuse puisque face à l'épreuve de la succession ces firmes montrent de la vulnérabilité et éprouvent de la difficulté à exercer un leadership compétent à travers les générations (LE BRETON-MILLER et *al.*, 2004). BECKHARD et DYER (1983) avancent que beaucoup d'entreprises familiales disparaissent après environ dix ans et qu'un tiers d'entre-elles accèdent à la deuxième génération. Selon ces mêmes auteurs, leur durée de vie moyenne avoisine les vingt quatre ans ce qui pourrait correspondre à la durée moyenne du mandat d'un fondateur. Les statistiques², véhiculées quant à la capacité des entreprises familiales à exister d'une génération à une autre, sont très éloquentes : 30% des entreprises familiales réussissent à passer à la deuxième génération, 10% à 15% atteignent la troisième et seules 3% à 5% d'entre-elles survivent jusqu'à la quatrième génération (BIRLEY, 1986 ; APPLGATE et FELDMAN, 1994 ; DAVIS et HARVESTON, 1998 ; MILLER et *al.*, 2003). Ces chiffres dévoilent

¹ Rapport portant sur « la transmission de l'entreprise familiale », réalisé par Olivier Mellerio, Président de Mellerio International, à la demande du ministère français de l'économie, des finances et de l'industrie, adressé à Hervé NOVELLI secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, Octobre (2009 :8).

² Ces statistiques sont avancées avec précaution compte tenu des mises en garde formulées par Lobet, D., (2011) quant à la pertinence de les relayer. Référence : Lobet, D., 2011, « La survie des entreprises familiales en statistiques : une illusion bibliographique », Document de travail, 23 pages.

Lien : <https://hcommons.org/deposits/item/hc:19855>

les difficultés des entreprises familiales à passer indemnes le cap des générations en gérant cette période critique impliquant des changements au niveau de la direction voire de la propriété.

Dans l'ensemble, CADIEUX et LORRAIN (2002 :1) relèvent les faits suivants : « *bien que ces statistiques brossent un portrait peu encourageant, celui-ci pourrait être encore moins reluisant d'ici les prochaines années. En effet, qu'elles soient canadiennes, américaines ou européennes, un grand nombre d'entre elles ayant été fondées après la seconde guerre mondiale (ALLOUCHE et AMANN, 1998) sont, à l'heure actuelle, confrontées à une réalité de plus en plus incontournable, celle de la succession* ».

Les **statistiques se rapportant à la Tunisie**, avancées en 2009, indiquent que 75 parmi les 200 premières entreprises tunisiennes sont des entreprises familiales¹. ZADDEM (2007 :132) énonce que dans le contexte tunisien, « *les entreprises familiales représentent près de 95% des entreprises inscrites au registre du commerce* » et qu'une « *partie non négligeable de ces entreprises a été créée entre 1965 et 1975 ; elles doivent donc opérer la transmission de la première à la deuxième génération* ».

À la lumière de ces premiers constats, la succession à la direction dans le cadre de l'entreprise familiale apparaît comme un défi à relever par les propriétaires-dirigeants animés par la volonté d'assurer la continuité de leurs organisations. La réussite de la succession étant cruciale pour pérenniser l'entreprise familiale (MOULINE, 2000). Cette réussite convoitée est tributaire du type de transmission et du contexte de cette dernière (BARBOT et RICHOMME-HUET, 2005). Transmettre à un membre de la famille, à un salarié ou encore à un tiers sont autant de possibilités que le futur prédécesseur doit prendre en considération même si la tendance est de prioriser les membres familiaux, le plus souvent ses propres enfants (AMBROSE, 1983 ; HADDADJ et D'ANDRIA, 2001). En ce sens, « *lorsque se conjuguent les liens familiaux au sein d'une entreprise avec l'inévitabilité biologique de penser à une éventuelle transmission du pouvoir, la succession familiale devient une alternative à la cession ; la transmission dans ce cas n'obéit pas à des considérations de marché* »² (CHURCHILL et HATTEN, 1987 :51). Encore faut-il, dans ce cas de figure, faire un choix qui permettra de pérenniser l'entreprise.

¹ Statistiques tirées d'un article de la presse du 04-03-2009 portant sur le colloque international sur la gouvernance de l'entreprise familiale – la pérennité en priorité, thème « Succession, transmission et gouvernance des entreprises familiales », organisé par L'IHET en collaboration avec L'ATSG.

² Traduction libre

En somme, les arguments présentés en faveur de la préservation des firmes familiales contre la déperdition, associés au caractère spécifique sous-tendant la dynamique successorale dans ce type d'entreprises, légitiment le choix d'inscrire notre recherche dans le cadre de la transmission-continuité¹ de la firme familiale. Dans ce cadre, les travaux ayant porté sur les facteurs clés de succès de la transmission présentent la préparation de la relève comme l'un des facteurs explicatifs des transitions réussies (MORRIS et *al.*, 1997 ; LE BRETON-MILLER et *al.*, 2004 ; LE BRETON-MILLER, 2011). Dans cette lignée, HANDLER (1990) énonce que **les standards d'évaluation de la réussite du processus de transition renvoient au diptyque qualité-efficacité. L'atteinte de ces standards de qualité-efficacité, tient au **transfert de trois éléments essentiels du prédécesseur aux membres de la nouvelle génération** : la propriété et le pouvoir, les responsabilités managériales ainsi que les compétences et **les connaissances** (TREVINYO-RODRIGUEZ et TAPIES, 2010).**

Le transfert du pouvoir et des responsabilités a constitué le *focus* de plusieurs études se rapportant au processus de succession des firmes familiales (BARNES et HERSHON, 1976 ; 1994 ; CHURCHILL et HATEN, 1987 ; CADIEUX et LORRAIN, 2002). Cependant, le processus de transfert des connaissances qui prend place lors de la succession, n'a en comparaison pas bénéficié du même intérêt. L'importance de la question du transfert des connaissances dans les firmes familiales s'explique par le fait qu'au fil du temps les fondateurs-dirigeants ont accumulé des savoir-faire et une connaissance approfondie de l'environnement dans lequel ces entités évoluent. Ces propriétaires-entrepreneurs familiaux au sens de HANDLER (1990), ont puisé dans le cadre familial pour doter l'entreprise de caractéristiques spécifiques lui permettant de jouir d'un avantage compétitif indéniable (HABBERSHON et WILLIAMS, 1999 ; CABRERA-SUAREZ et *al.*, 2001 ; HABBERSHON et *al.*, 2003). Ces caractéristiques distinctives sont les fruits de l'interaction du « système familial » et celui de l'entreprise (BECKHARD et DYER, 1983 ; KEPNER, 1983 ; KETS DE VRIE, 1993 ; DAVIS, 1983). Ainsi, le fort degré d'engagement et le dévouement des membres familiaux envers l'entreprise familiale, les valeurs issues du chevauchement de la culture de famille et de l'organisation, la confiance soutenant les relations familiales et organisationnelles, la réputation et la notoriété développées auprès des clients, etc., sont autant de spécificités permettant à l'entreprise familiale de développer des capacités et ressources uniques qui concourent à sa performance

¹ La transmission-continuité, ou encore la succession dans l'entreprise familiale, désigne la transmission à l'intérieur de la famille pour la distinguer de la cession d'entreprise correspondant à une transmission externe à la famille.

et à sa longévité (HABBERSHON et WILLIAMS, 1999 ; CABRERA-SUAREZ et *al.*, 2001). Outre ces capacités et ressources uniques, **les firmes familiales détiennent des connaissances encadrées dans les routines et le plus souvent intégrées par le fondateur de l'entreprise** (CABRERA-SUAREZ et *al.*, 2001). Ces connaissances, généralement tacites, ayant trait aux valeurs, à l'identité, aux interactions sociales, au leadership et au « *know-how* » sont considérées comme cruciales nécessitant préservation au moyen de leur transfert à travers les générations. Ainsi, **il s'agit de connaissances « idiosyncratiques » issues à la fois du système de la famille et de l'entreprise et orchestrées par le fondateur-propriétaire et futur prédécesseur.**

L'essentiel du transfert de ces connaissances, intégrées par le prédécesseur, s'effectue lors du processus de succession de l'entreprise familiale. Ce processus est caractérisé par diverses étapes durant lesquelles les principaux acteurs de la transmission, à savoir le prédécesseur et le successeur potentiel interagissent et tiennent des rôles évolutifs jusqu'à ce que le transfert effectif des responsabilités, du leadership, du savoir-faire et du pouvoir se réalise donnant lieu au retrait du prédécesseur et à la prise des rênes par le successeur (HANDLER, 1990). Or, parmi les éléments relevés par la littérature et qui risquent de porter atteinte au succès de la transmission de l'entreprise familiale et par conséquent à sa continuité, les éléments suivants ont retenu notre attention :

- Le premier est relatif à la **centralité du fondateur et la dépendance de l'entreprise familiale à sa personne** (FELTHAM et *al.*, 2005 ; BRACCI et VAGNONI, 2011). Le fondateur a pu capitaliser sur les connaissances au fil du temps (CABRERA-SUAREZ et *al.*, 2001). Il s'agit de **connaissances « idiosyncratiques » souvent tacites** (LEE et *al.*, 2003) et ayant le plus de valeur (MIGNON, 2006) que l'entreprise familiale risque de perdre à son retrait. Pour aller plus loin, il est également possible d'invoquer que même si la succession qui s'inscrit dans la continuité de l'entreprise familiale est considérée moins risquée (AMBROSE, 1983), il n'en reste pas moins que certains **facteurs d'ordre psychologique** peuvent altérer le transfert des connaissances du prédécesseur au successeur et porter atteinte à la réussite de la succession. L'aspect stratégique des connaissances tacites renvoie à la dimension du pouvoir que ces dernières confèrent à leur détenteur. **La prédisposition du prédécesseur à partager ses connaissances avec le successeur qui dénote de sa volonté de transmettre l'entreprise familiale est à considérer avec prudence compte tenu des facteurs psychologiques** (BAH, 2009) liés à ce dernier et qui ne sont pas à négliger. La rationalité du prédécesseur peut être limitée au sens de SIMON (1991).

- Le deuxième élément est lié au fait que l'échec des entreprises familiales à exister dans le temps et à travers les générations s'explique - entre autres - par **l'incompétence managériale** et le **manque de connaissances pour mener les affaires** (BEAVER, 2003). MARTIN (2011) parle du **manque de préparation de la part des acquéreurs**. Cet élément soulève la question prégnante du développement des successeurs familiaux dans le cadre de la préparation de la relève. En effet, LONGENECKER et SCHOEN (1978) tendent à **aborder la succession comme un processus de développement où des événements se produisent progressivement dans le temps. Ce processus inclut celui relatif au développement du successeur en le dotant de l'expérience et des qualités requises pour exercer le rôle de dirigeant.**

Problématique, questions et objectifs de la recherche

Prenant appui sur les forts constats de départ, nous avons articulé la problématique de la recherche comme suit :

Au moment où un grand nombre d'entreprises familiales partout dans le monde, y compris en Tunisie, affronte l'épreuve de la succession, la préparation de la relève s'avère déterminante pour le succès de la transition (MORRIS et *al.*, 1997 ; LE BRETON-MILLER, 2011). Ce succès est tributaire du diptyque qualité-efficacité de la transition au sens de HANDLER (1989). L'atteinte de ces standards passe par le transfert de trois éléments essentiels à savoir : le pouvoir, le management et **les connaissances** (TREVINYO-RODRIGUEZ et TAPIES, 2010). **Or**, face aux facteurs psychologiques liés au fondateur-prédécesseur, à la centralité de ce dernier et surtout **au manque de préparation et de connaissances pour gérer les affaires de la part des acquéreurs** (MALINEN, 2004 ; MARTIN, 2011 ; DE MASSIS et *al.*, 2008), la question du transfert des connaissances et du développement du successeur acquiert de l'importance. Dès lors, cette recherche pose la **question centrale** suivante en vue d'y apporter des éléments de réponse :

Comment s'opère le processus de transfert des connaissances pour favoriser le développement du successeur dans l'entreprise familiale ?

De cette question centrale peuvent découler trois questions sous-jacentes essentielles à l'appréhension des étapes et du contenu du processus proposé à l'étude :

- *Quels sont les étapes, les facteurs d'influence et les modalités du sous processus de transfert des connaissances qui prend place dans le cadre du processus de transfert de la direction de l'entreprise familiale ?*

- *Comment s'articulent les modalités de transfert des connaissances et les facteurs d'influence autour des étapes du processus pour la réussite de la succession de l'entreprise familiale ?*
- *Comment s'intègrent les deux processus pour favoriser le développement du successeur ?*

Ce travail de recherche a pour principaux objectifs de :

- Formuler une meilleure compréhension du processus de transfert des connaissances qui prend place dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale.
- Contribuer à des développements théoriques en proposant un processus intégré de transfert des connaissances et de développement des successeurs dans les entreprises familiales.

Cadre théorique de la recherche

Le cadre théorique mobilisé pour comprendre le transfert des connaissances associe le domaine du management stratégique à celui des entreprises familiales. Ainsi, les soubassements théoriques retenus l'inscrivent dans le cadre de l'approche basée sur les ressources (HABBERSHON et WILLIAMS, 1999), sa dérivée l'approche par les connaissances (CABRERA-SUAREZ et *al.*, 2001) ainsi que la littérature portant sur le processus de succession dans les entreprises familiales.

L'approche par les ressources permet d'aborder les spécificités de l'entreprise familiale à travers le concept de « *familiness* » considéré comme source d'avantages compétitifs et de longévité (HABBERSHON et WILLIAMS, 1999). De cette approche découle l'approche par les connaissances qui va permettre d'aborder les « *actifs de connaissances* », au sens de NONAKA et *al.*, (2000 : 20), et leur transfert en mettant l'accent sur celles qui ont le plus de valeur pour l'entreprise à savoir les connaissances tacites (CABRERA-SUAREZ et *al.*, 2001 ; CHIRICO, 2008a ; CHIRICO, 2008b) ; ces connaissances sont le plus souvent intégrées par le fondateur.

L'abord du transfert des connaissances dans les firmes familiales s'est fait de façon implicite dans le cadre de recherches qui traitent de la préparation de la relève considérée comme un facteur clé pour le succès de la transmission (MORRIS et *al.*, 1997 ; LE BRETON-MILLER et *al.*, 2004 ; CADIEUX, 2007). D'autres recherches ont abordé plus explicitement cette question comme les travaux de CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2001) relatifs au transfert des connaissances et au développement du successeur, de CHIRICO (2008b) traitant de la création, du partage et du transfert des connaissances dans les entreprises familiales, etc.

Le recours à la littérature se rapportant aux entreprises familiales est de nature à permettre une prise en compte de la spécificité de ces dernières en ce qui a trait à la succession et la dynamique qui sous-tend ce processus critique. C'est ainsi que durant ce processus, divers transferts de connaissances prennent place visant à assurer le développement de la nouvelle génération pour prendre en main l'entreprise familiale et assurer sa continuité.

Approche du terrain

Afin de formuler une compréhension du transfert des connaissances et du développement des successeurs dans l'entreprise familiale, nous avons entrepris une **étude à caractère exploratoire auprès de successeurs d'entreprises familiales tunisiennes**.

Le choix s'est porté dans cette recherche sur la **démarche qualitative-itérative** qui permet un accès à l'aspect global de la succession de l'entreprise familiale souvent qualifiée de phénomène « complexe » et durant laquelle s'effectuent divers transferts de connaissances visant à permettre au successeur de prendre la relève. L'adoption de cette approche se justifie par le manque de connaissances approfondies sur comment s'opère le processus de transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale. À ce titre, **la méthode des récits de vie est apparue comme une stratégie de recherche appropriée à la compréhension de ce processus tel qu'il a été expérimenté par les successeurs**. Ainsi, il s'agit de comprendre comment ces derniers acteurs ont vécu le processus de succession et le parcours d'acquisition des connaissances auprès de leurs prédécesseurs et ce en vue de se préparer à la prise des rênes de l'entreprise. « *Dans cette perspective, le récit de vie peut constituer un instrument remarquable d'extraction des savoirs pratiques, à condition de l'orienter vers la description d'expériences vécues personnellement et des contextes au sein desquels elles se sont inscrites* » (BERTAUX, 2005 :23).

Une **enquête préliminaire** auprès de **prédécesseur** et **successeur** d'une entreprise familiale tunisienne et de **professionnels en accompagnement à la transmission**, a permis de cerner l'objet de notre étude, de définir la stratégie d'accès au terrain et d'affiner notre question de recherche. Elle a, par ailleurs, permis de préciser les critères de choix des entreprises familiales susceptibles de faire l'objet de notre enquête, et ce en se rapportant à la panoplie de définitions proposées par la littérature et à la réalité des entreprises familiales tunisiennes.

L'enquête effective compte une vingtaine d'entretiens narratifs conduits avec des successeurs d'entreprises familiales. Le choix de focaliser l'attention sur les successeurs s'explique d'abord par le fait qu'ils ont expérimenté le processus de transfert et se sont développés en conséquence pour assurer la relève. En ce sens, le successeur est celui à qui

incombe la charge de la continuité de l'entreprise familiale. Ce choix s'explique ensuite par la difficulté et la réticence rencontrées sur le terrain lors de l'enquête préliminaire pour mener des entretiens croisés (prédécesseur-successeur) par entreprise familiale. Les entrevues se sont déroulées à partir d'une question centrale : « *pourriez-vous me raconter comment s'est déroulée la succession dans votre entreprise ? me raconter, en tant que successeur, votre parcours de développement et d'acquisition des connaissances nécessaires à la prise en main de l'entreprise familiale ?* ».

Il est à noter que tous les entretiens en récit ont été retranscrits et intégrés dans le logiciel d'analyse qualitative *Nvivo 9* en vue d'en analyser le contenu. Trois techniques d'analyse ont été successivement déployées, à savoir : l'analyse diachronique, l'analyse thématique et l'analyse comparative. Pragmatiquement, c'est à partir du moment où la récurrence dans les récits a commencé à apparaître, très tôt dans notre recherche, que nous avons entamé l'analyse de chaque récit et procédé à des « lectures flottantes » afin de saisir la manifestation des événements dans le temps voire les tournants dans les récits et dégager des codes d'analyse. Ensuite, l'analyse comparative des récits par thème a été réalisée au fur et à mesure de la multiplication nécessaire des entretiens. Il a été mis un terme à la phase analytique - profondément descriptive - lorsque rien de significatif ne s'ajoutait pour permettre de mieux appréhender le phénomène étudié.

Les contributions attendues de cette recherche couvrent trois niveaux : théorique, méthodologique et managérial.

- Au niveau théorique : cette recherche permettra la formalisation d'un processus intégré de transfert des connaissances et de développement du successeur dans l'entreprise familiale et offrira par conséquent une vue d'ensemble des étapes et de leur contenu exprimé en termes de modalités et de facteurs d'influence.
- Au niveau méthodologique : le recours aux récits de vie pour l'extraction et la formalisation des pratiques ayant permis le transfert des connaissances et le développement des successeurs dans l'entreprise familiale est une nouvelle façon d'approcher cette question critique. Par ailleurs, il s'agit de favoriser cette stratégie « d'accès au réel » dans les sciences de gestion qui reste – à notre connaissance – peu mobilisée par rapport aux méthodes classiques.
- Au niveau managérial la contribution attendue revient à donner à voir aux différents acteurs concernés par la succession comment s'opère le transfert effectif des

connaissances pour faciliter le développement des successeurs prétendants à la relève et favoriser la réussite de la transmission.

Architecture générale de la thèse

Pour formaliser au mieux ce travail de recherche et favoriser l'intelligibilité, son articulation s'est faite autour de deux parties.

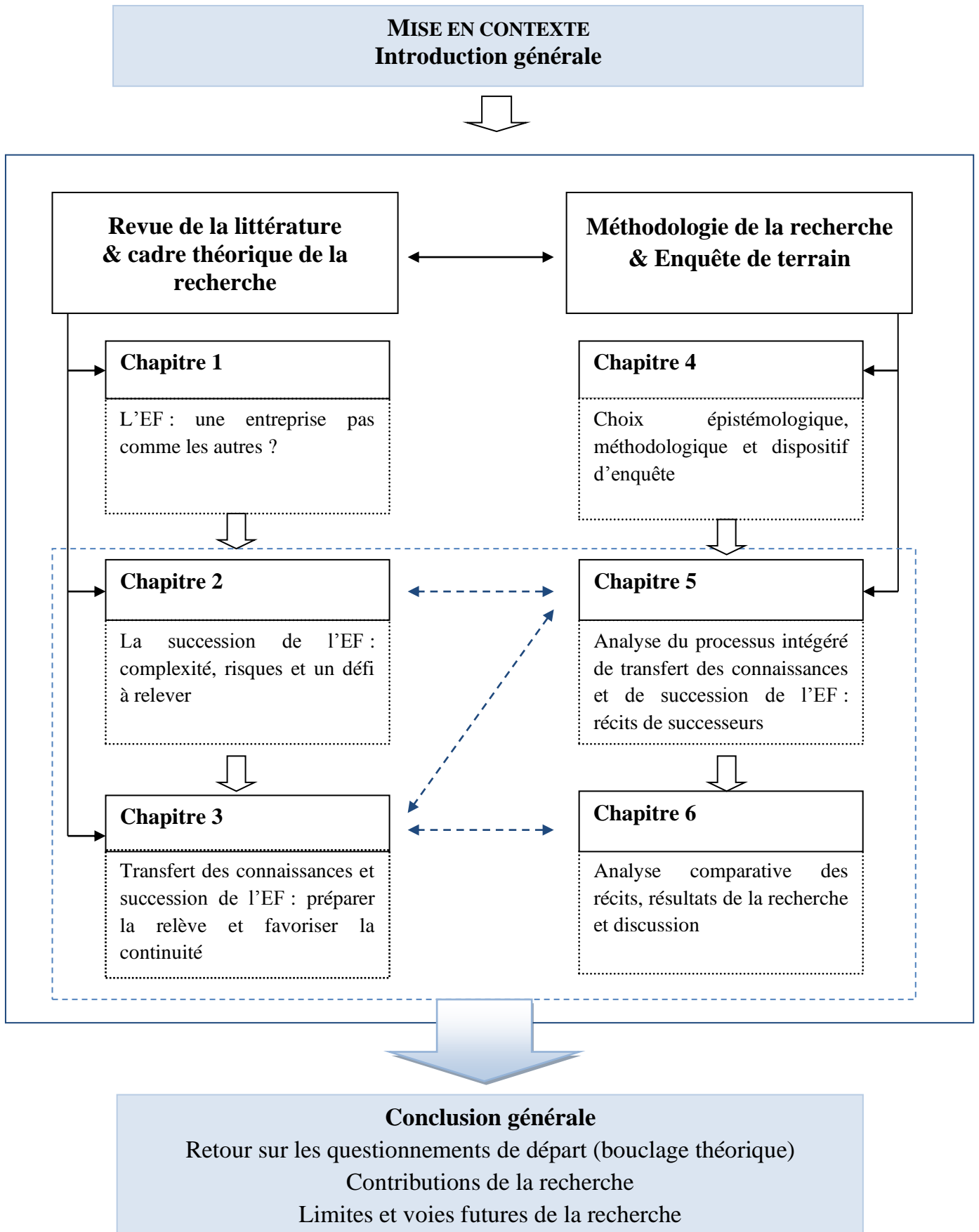
La **première partie** est consacrée à la revue de la littérature et à la mise en exergue du cadre théorique de la recherche. Elle est composée de **trois chapitres** :

- Le premier chapitre est dédié à l'entreprise familiale telle que décrite dans la littérature. L'objectif de ce chapitre est de mieux apprécier le domaine et l'objet d'étude à travers un arrêt sur les aspects historique et définitionnel de l'entreprise familiale. Par ailleurs, ce chapitre permet un éclairage sur les spécificités comportementales de ces entreprises pour voir en quoi est ce qu'elles peuvent être considérées comme des entités pas comme les autres.
- Le deuxième chapitre porte un intérêt à la question critique de la succession de l'entreprise familiale considérée comme une épreuve risquée, caractérisée par la complexité et qui implique un défi à relever. Le processus de succession, ses différents modèles et facteurs d'influence, est ainsi mis en exergue pour cerner l'ambiguïté du cadre dans lequel le transfert des connaissances prend place en vue de préparer la nouvelle génération à la prise de la relève et préserver les acquis accumulés à travers le temps par l'entreprise familiale.
- Au niveau du troisième chapitre, la question du transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale est exposée. Les différents modèles fournis par la littérature sur les entreprises familiales – peu nombreux à notre connaissance – sont présentés en soulignant leurs particularités et les approches ou théories dans lesquelles ils trouvent leurs fondements. Ces modèles explicitent les facteurs d'influence du transfert des connaissances dont nous proposons une synthèse. Si les facteurs d'influence du transfert des connaissances ont bénéficié d'une attention qui a conduit à leur explicitation, les modalités de transfert n'ont, en comparaison, pas reçu le même intérêt restant le plus souvent peu développées. À ce titre, l'enquête empirique est de nature à apporter des éléments de réponse sur la façon avec laquelle s'opère ce processus.

La **deuxième partie** compte, au même titre que sa précédente, **trois chapitres** dont le contenu s'articule successivement autour de la formalisation de la méthodologie de la recherche et de

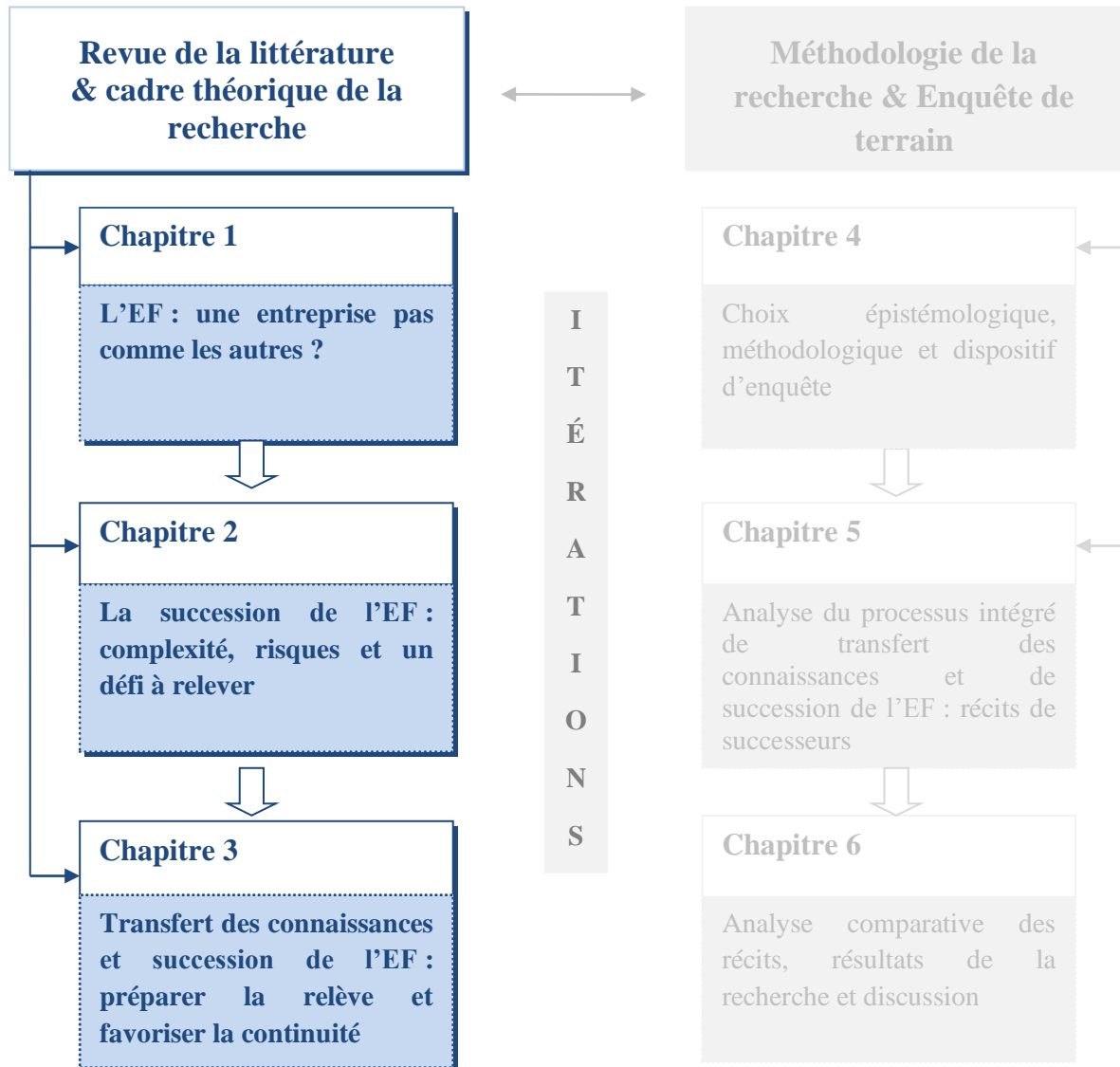
l'enquête de terrain, du traitement du matériau recueilli, pour aboutir enfin à la mise en exergue des résultats et de leur discussion. Un bouclage théorique à lumière des interrogations de départ constituera l'élément introductif de la conclusion générale du travail de recherche entrepris. La figure suivante permet de donner une vue synthétique de l'articulation générale de la thèse.

Figure 1 : Schéma général de la thèse



PREMIÈRE PARTIE

VERS UNE CONSTRUCTION DE L'OBJET D'ETUDE



PREMIÈRE PARTIE

VERS UNE CONSTRUCTION DE L'OBJET D'ETUDE

REVUE DE LA LITTERATURE ET CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1

L'ENTREPRISE FAMILIALE : UNE ENTREPRISE PAS COMME LES AUTRES ?

Section 1

*L'entreprise familiale :
encore une « notion »
difficile à définir !*

Section 2

*L'entreprise familiale :
quels intérêts d'étude ?*

Section 3

*L'interaction
famille – entreprise :
quelles résultantes ?*

Introduction

En 1989, HANDLER faisait remarquer que malgré la prédominance des entreprises familiales dans notre société, prédominance soutenue également par d'autres chercheurs comme DANCO (1980 ; cité par HANDLER, 1989), BECKHARD et DYER (1983), etc., les recherches dans ce domaine étaient relativement limitées avant 1975. Parmi le peu de théoriciens qui se sont activement intéressés à l'étude de ce type d'entreprises, HANDLER (1989) fait référence à CHRISTENSEN (1953), DONNELLEY (1964) et LEVINSON (1971).

Afin de traiter d'une problématique se rapportant aux entreprises à caractère familial, la première section de ce chapitre est dédiée aux efforts définitionnels engagés dans le but de se saisir des dimensions qu'elles présentent. Ensuite, une deuxième section est consacrée à l'exposé des intérêts justifiant l'étude des entreprises familiales sur le plan socio-économique ainsi que sur celui de la distinction dont elles font preuve en matière de management et de performance. Cet intérêt d'étude est également souligné par l'émergence et le développement d'un domaine d'étude propre aux entreprises familiales arborant plusieurs thématiques dont la succession. Une dernière section est envisagée pour une mise en exergue des résultantes de l'interaction des deux systèmes qui composent ce type d'entreprise, à savoir la famille et l'entreprise. Au bout de ces sections, il sera plus aisé de considérer l'entreprise familiale comme une entreprise pas tout à fait comme les autres.

Section 1 L'entreprise familiale : encore une « notion » difficile à définir

En dépit des écrits nombreux qui ont traité de l'entreprise familiale sous divers angles, il demeure toujours difficile de retenir une définition qui tient à la fois compte des besoins théoriques et opérationnels de recherche. Au-delà du manque de consensus manifeste, il nous semble qu'une meilleure compréhension de ce qu'est une entreprise familiale nécessite un retour sur le concept de « famille » de BOURDIEU (1993). Ce concept est considéré comme porteur d'un potentiel pour l'entreprise familiale en permettant de saisir son essence et de mieux apprécier sa spécificité.

1.1. Définitions de l'entreprise familiale : un manque de consensus

L'entreprise familiale a fait l'objet de définitions aussi diverses qu'hétérogènes sans pour autant voir surgir une définition qui fasse l'unanimité. HANDLER (1989), souligne le manque de consensus lié aux critères à retenir pour définir les entreprises familiales. Ce manque est à l'origine de nombreuses tentatives de définitions qui visent à éclaircir, articuler et consolider certaines propositions - conceptuelles ou opérationnelles soient-elles - ou encore à en proposer

de nouvelles, comme en témoignent les travaux de WARD (1987), HANDLER (1989), LITZ (1995), CHUA et al., (1999), SHARMA (2004), etc. Le point central des différents efforts de définition manifestés se situe au niveau de la recherche de ce qui distingue l'entreprise familiale de l'entreprise non familiale.

CHRISTENSEN (1953), fait partie des premiers chercheurs à avoir manifesté un intérêt d'étude pour les entreprises familiales (CATRY et BUFF, 1996 ; KOFFI, 2008). Selon, CATRY et BUFF (1996 :17), CHRISTENSEN (1953) conçoit l'entreprise familiale comme suit : « *souvent une famille domine l'entreprise dans le sens où elle lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions, lui fournit des dirigeants, et est, ou a été, propriétaire de tout ou une grande partie des actions* ».

Pour HANDLER (1989), la question de la définition de la firme familiale qui apparaît comme une question d'ordre purement théorique renvoie également à un ordre méthodologique. Elle constitue le principal défi à relever par les chercheurs portant un intérêt aux entreprises familiales.

La lecture de HANDLER (1989) des différentes considérations faites par les chercheurs pour définir l'entreprise familiale est la suivante : plusieurs auteurs focalisent leur attention sur le degré de contrôle par la famille de la propriété ou du management voire les deux à la fois (BARNES et HERSHON, 1976). D'autres théoriciens comme BECKHARD et DYER (1983), DAVIS (1983), KEPNER (1983), LANSBERG (1983), etc., fondent leurs définitions sur le degré d'implication de la famille dans l'entreprise ou encore sur le potentiel de transfert générationnel (CHURCHILL et HATTEN, 1987 ; WARD, 1987). Enfin, certains théoriciens ont tendance à privilégier l'utilisation de divers critères et conditions pour définir la firme familiale à l'instar de DONNELLEY (1964).

Le tableau suivant, proposé initialement par HANDLER (1989), illustre les alternatives de définitions des entreprises familiales proposées. Nous avons procédé à l'enrichissement du contenu de ce tableau pour tenir compte d'autres propositions définitionnelles :

<i>Alternatives</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Définitions</i>
Détention propriété-management	BARRY (1975 ; 1989 :293)	« Une entreprise qui, en pratique, est contrôlée par les membres d'une même famille »
	BARNES et HERSHON (1976 :106)	Les entreprises dont le contrôle de la propriété et du management est familial demeurent pour la plupart sous le contrôle d'un individu ou de membres appartenant à la même famille.

	DYER (1986)	La firme familiale est une organisation dans laquelle les décisions concernant la propriété ou le management sont influencées par les relations avec la famille (ou les familles).
	LANSBERG, PERROW et ROGOLSKY (1988 :2)	L'affaire dans laquelle les membres de la famille exercent un contrôle légal en plus de la propriété.
Interdépendance des sous-systèmes (famille-entreprise) et l'implication de la famille dans l'entreprise	BECKHARD et DYER (1983 :5)	Les entreprises, dont la propriété est familiale, peuvent être conçues comme un système complexe incluant les sous-systèmes famille et entreprise ainsi que leurs interactions.
	DAVIS (1983 :47)	<i>« Il s'agit de l'interaction entre deux éléments de l'organisation qui fondent la principale caractéristique de la firme familiale et qui définit son aspect unique. Ces deux éléments sont : la famille et l'entreprise ».</i>
Transfert intergénérationnel	CHURCHILL et HATTEN (1987 :52)	L'entreprise familiale est souvent entendue comme une entreprise là où un jeune membre de la famille est amené, par le fait de l'anticipation d'un changement biologique naturel inévitable, à prendre et à assumer le contrôle de l'entreprise après son aîné.
	WARD (1987 :252)	<i>« L'entreprise familiale renvoie à une entreprise dont le management et la propriété vont être transmis aux membres familiaux de la nouvelle génération ».</i>
Conditions multiples	DONNELLEY (1964 :94)	<i>« L'entreprise familiale est celle qui peut être identifiée pendant au moins deux générations à une famille et lorsque cette identification dénote d'une influence mutuelle sur les politiques de l'entreprise d'un côté et sur les intérêts et les objectifs de la famille de l'autre ».</i>
	SMYRNIOS, TANEWSKI et ROMANO (1998 :50)	L'entreprise familiale est l'entreprise dans laquelle l'un des quatre critères suivants se vérifie : <ul style="list-style-type: none"> - 50% ou plus de la propriété est détenu par une seule famille. - 50% ou plus de la propriété est détenu par plusieurs membres appartenant à diverses familles. - Un seul groupe familial exerce un contrôle effectif sur l'entreprise. - Une proportion significative des managers est issue de la même famille.

Tableau 1 : Alternatives définitionnelles de l'entreprise familiale

Adapté de HANDLER (1989 : 260)

La difficulté de définir l'entreprise familiale tient selon HANDLER (1989) à la nécessité de prendre en considération les différentes configurations possibles tout en les distinguant des autres formes d'organisations. Ces configurations renvoient à la combinaison des éléments qui définissent les dimensions permettant de clarifier ce que l'on entend par entreprise familiale, à savoir : la propriété et le management, l'implication de la famille dans l'entreprise et l'existence d'une nouvelle génération familiale pour assurer le transfert de l'entreprise. Chacune de ces trois dimensions est susceptible de varier en fonction de la taille de l'entreprise ou encore de la catégorie à laquelle cette dernière appartient. Afin d'explicitier au mieux ces propos, la reproduction du schéma proposé par HANDLER (1989) semble utile :

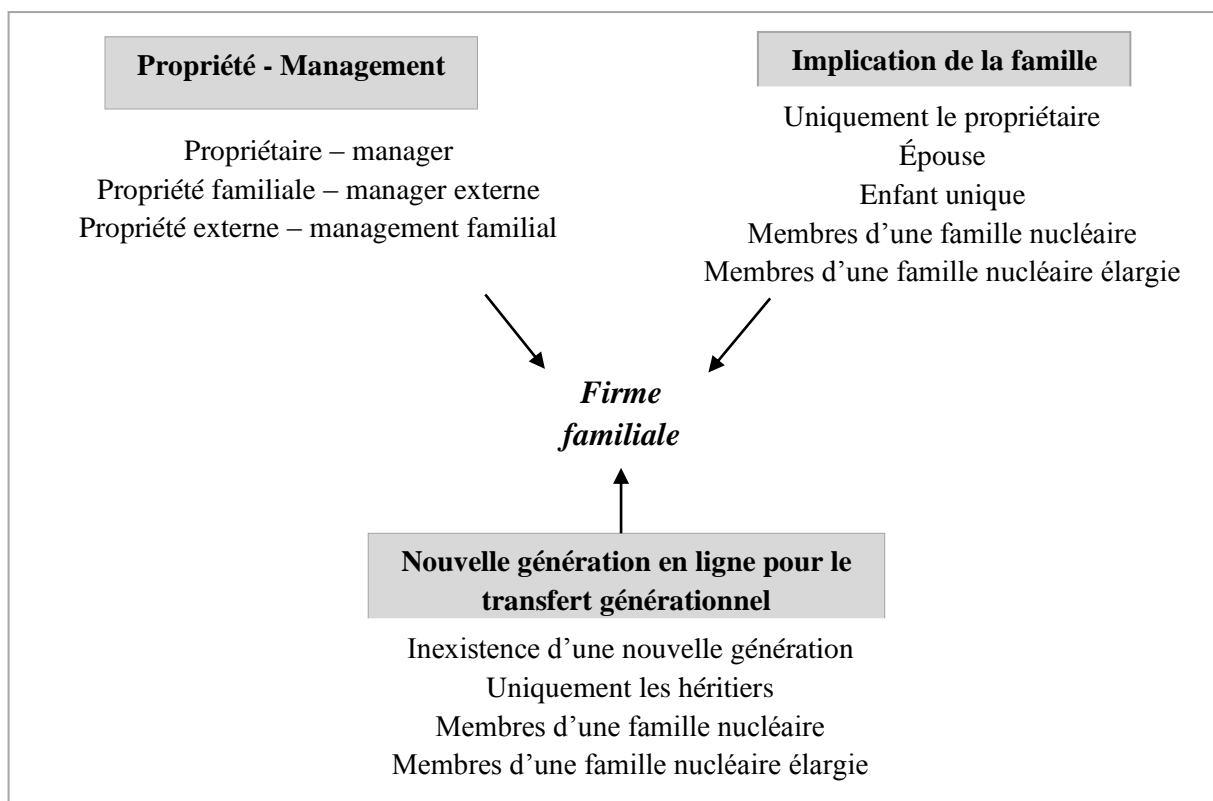


Figure 2 : Configurations des entreprises familiales selon trois dimensions

Source HANDLER (1989 : 261)

Ce schéma montre la **complexité** qui accompagne les tentatives de clarification de ce qu'est l'entreprise familiale face à la multitude de configurations possibles, des formes qu'elle peut prendre et l'impératif de la distinguer des autres formes d'organisations. Cette complexité amène HANDLER (1989) à conclure qu'il apparaît illusoire de chercher à clarifier la définition de l'entreprise familiale mais qu'il est important de prendre conscience des implications de ce manque de clarté sur le plan méthodologique. Parmi les problèmes méthodologiques qui se posent avec ce manque de critères clairs pour distinguer les entreprises familiales de celles qui

ne le sont pas, la constitution d'un échantillon d'étude devient difficile surtout en l'absence d'une base de données propre aux entreprises familiales. À ce titre HANDLER (1989 : 259), souligne que « *même avec la base de données effectuée par WARD (1987) couvrant les petites entreprises, le fait d'y intégrer les firmes familiales est de nature à dissimuler la seule et unique façon avec laquelle ces dernières peuvent être distinguées de "l'entrepreneurship" et des autres formes d'organisation apparentées. D'où, la difficulté de développer un cadre d'étude et des modèles spécifiques aux firmes familiales* »¹.

Comme le souligne SHARMA (2004), l'importance de formuler une définition claire des firmes familiales ne peut être déniée puisque cela facilite la construction d'un corps de connaissances propre à ce type d'organisations à travers l'intégration des résultats de recherche. Cette tâche demeure un challenge à relever.

1.2. De la prolifération des définitions à des tentatives d'articulation

Les états des lieux et les conclusions de HANDLER (1989) sur la question de la définition des entreprises familiales nécessaire à la fois sur le plan théorique et méthodologique, n'ont pas empêché la prolifération des définitions.

CARSRUD (199, cité par MORRIS et *al.*, 1997 : 387), définit l'entreprise familiale comme une entreprise dont la propriété et la direction sont dominées par les « *membres d'un groupe émotionnellement liés* ». Cette définition est considérée par WESTHEAD et COWLING (1998) comme étant basée sur la **perception** du caractère familial de l'entreprise du fait de l'implication des membres de la famille dans cette dernière.

LITZ (1995), fait remarquer que le manque de consensus qui implique la prolifération de définitions dévie vers une confusion considérable concernant la notion d'entreprise familiale. D'où la proposition « *d'un abord de cette question de définition à travers le développement et l'intégration de deux approches complémentaires : l'approche basée sur la structure de l'entreprise familiale qui s'intéresse à l'implication familiale dans la propriété et le management de l'entreprise et l'approche basée sur l'intention de maintenir et de renforcer les relations sociales des membres de la famille au sein de l'entreprise* » (LITZ, 1995 :71).

À partir des résultats de leur étude, CHUA et *al.*, (1999) soutiennent la nécessité de **distinguer les définitions théoriques des définitions opérationnelles**. Ainsi, ces derniers auteurs avancent qu'une **définition théorique se doit de refléter ce qui différencie le plus la firme familiale des autres formes d'entreprises**. Ce qui est, au sens de CHUA et *al.*, (1999 : 22), à

¹ Traduction libre

considérer comme unique à l'entreprise familiale, c'est le fait que « *la structure de propriété, la gouvernance, le management tout comme l'intention de transmission influencent la formulation et la mise en œuvre des objectifs, stratégies et structure de l'entreprise* »¹. D'où, leur proposition d'une définition théorique basée sur **le comportement comme essence de l'entreprise familiale**.

HABBERSHON et WILLIAMS (1999), quant à eux, abordent les différentes formes que peuvent prendre les entreprises familiales en optant pour un continuum définitionnel de ces dernières. Ce continuum permet de prendre en considération plusieurs formes d'entreprises familiales allant de celles qui connaissent un contrôle familial consolidé avec une implication de plusieurs générations dans les différents niveaux de management jusqu'à celles où le contrôle de la propriété familiale et du management stratégique intervient uniquement au niveau du conseil d'administration.

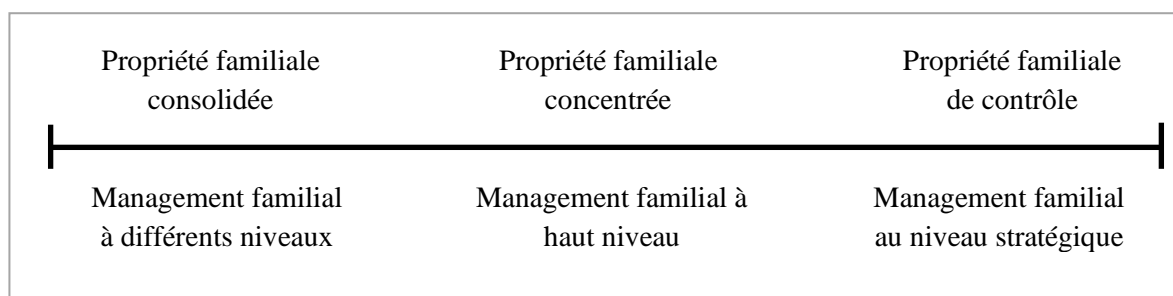


Figure 3 : Le continuum définitionnel de la firme familiale

Source HABBERSHON et WILLIAMS (1999 :12)

Malgré cette pluralité de définitions hétérogènes (ALLOUCHE et AMANN, 2000), SHARMA (2004) stipule qu'aucune des articulations proposées n'a gagné une acceptation large, même si une note de concordance semble apparaître en ce qui a trait à l'influence de la famille sur l'entreprise. Toutefois, si l'impact de la famille sur l'entreprise familiale semble rassembler différentes recherches, SHARMA (2004) pointe l'interrogation des chercheurs quant à l'homogénéité des firmes familiales ayant fait l'objet de recherches un peu partout dans le monde. En se référant aux résultats d'études empiriques menées par TSANG (2002), SHARMA (2004) avance que les firmes familiales présentent des différences au niveau du degré d'implication de la famille ce qui a donné lieu à des tentatives visant à cerner l'étendue et le mode d'implication de la famille dans l'entreprise. Ces tentatives, couvrent selon l'auteure, trois grands axes synthétisés par le schéma suivant :

¹ Traduction libre

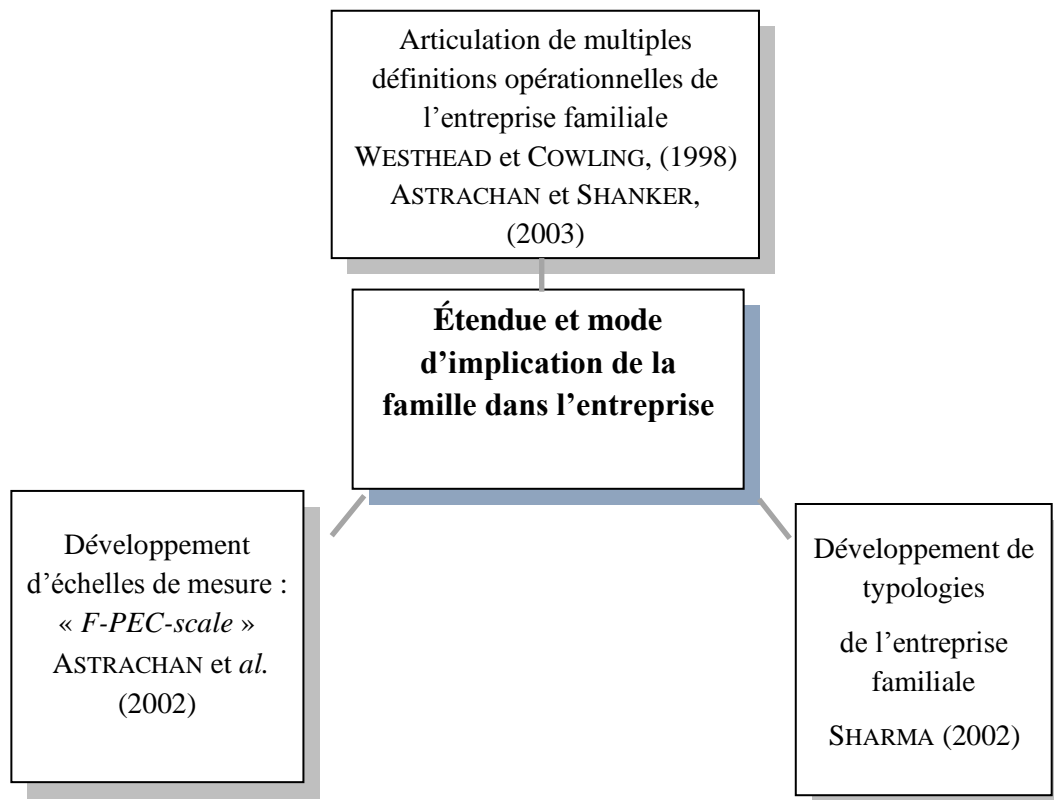


Figure 4 : Les grands axes de recherche sur le degré d'implication de la famille dans l'entreprise visant la formulation de définitions opérationnelles de l'entreprise familiale

– **Premier axe** : articulation des définitions opérationnelles

Dans leur proposition de repenser l'aspect méthodologique des recherches sur les firmes familiales, WESTHEAD et COWLING (1998), soulèvent le problème de définition lié à ce type d'entreprises et suggèrent d'articuler différentes définitions opérationnelles. Ils partent de l'existence d'un besoin lié à des recherches qui fournissent une comparaison effective des pratiques managériales et de la performance entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales. Ce besoin se justifie par le fait que les recherches antécédentes ayant procédé à cette comparaison, n'ont permis que des contributions relatives puisqu'elles se sont limitées à des différences au niveau des caractéristiques démographiques de l'échantillon, (telles que l'âge, la taille, le secteur d'activité, la localisation de l'entreprise, etc.), d'entreprises familiales d'un côté et non familiales de l'autre. En définitif, ces comparaisons n'ont pas abouti à la mise en avant des différences réelles entre les deux groupes.

À travers leur étude WESTHEAD et COWLING (1998), reviennent sur la conclusion selon laquelle il n'existe pas une seule définition de l'entreprise familiale bénéficiant d'une large acceptation. Ils identifient ainsi plusieurs définitions ayant cherché à apprécier le contexte

d'activité des firmes familiales et retiennent quatre éléments souvent utilisés pour définir ces entreprises. L'examen de ces éléments de définition conduit les auteurs susmentionnés à articuler sept définitions opérationnelles de l'entreprise familiale non cotée ayant fait l'objet de leur recherche. L'échelle de définition¹ de sept niveaux est présentée dans le tableau suivant :

1	L'entreprise est perçue par le directeur manager comme étant une entreprise familiale.
2	Plus que 50% des droits de vote sont détenus par les membres d'un seul groupe familial élargi tenus soit par des liens de sang soit par des liens de mariage.
3	Plus que 50% des droits de vote sont détenus par les membres d'un seul groupe familial élargi tenus soit par des liens de sang soit des liens de mariage en plus de la perception du directeur manager du caractère familial de l'entreprise.
4	Plus que 50% des droits de vote sont détenus par les membres d'un seul groupe familial élargi tenus soit par des liens de sang soit des liens de mariage, la perception du directeur manager du caractère familial de l'entreprise en plus de l'existence d'un membre ou plus de l'équipe managériale issu du groupe familial élargi propriétaire de l'entreprise.
5	Plus que 50% des droits de vote sont détenus par les membres d'un seul groupe familial élargi tenus soit par des liens de sang soit des liens de mariage, la perception du directeur manager du caractère familial de l'entreprise et 51% ou plus de l'équipe managériale issu du groupe familial élargi propriétaire de l'entreprise.
6	Plus que 50% des droits de vote sont détenus par les membres d'un seul groupe familial élargi tenus soit par des liens de sang soit des liens de mariage, la perception du directeur manager du caractère familial de l'entreprise, un membre ou plus de l'équipe managériale issu du groupe familial élargi propriétaire de l'entreprise et la propriété de l'entreprise est détenue par la deuxième génération ou par plus de membres familiaux.
7	Plus que 50% des droits de vote sont détenus par les membres d'un seul groupe familial élargi tenus soit par des liens de sang soit des liens de mariage, la perception du directeur manager du caractère familial de l'entreprise, 51% ou plus de l'équipe managériale issu du groupe familial élargi propriétaire de l'entreprise et la propriété de l'entreprise est détenue par la deuxième génération ou par plus de membres familiaux.

Tableau 2 : Sept définitions opérationnelles des entreprises familiales articulées par WESTHEAD et COWLING (1998)

¹ Traduction libre des sept définitions proposées par WESTHEAD et COWLING (1998 :40)

De leur côté, ASTRACHAN et SHANKER (2003) proposent une échelle de mesure de l'implication de la famille dans l'entreprise selon trois niveaux. Cette échelle donne lieu à trois définitions¹ opérationnelles de l'entreprise familiale récapitulées dans le tableau ci-dessous :

Niveau 3	L'entreprise est dite familiale si la famille détient le contrôle des votes de l'entreprise avec l'implication des membres familiaux appartenant à plusieurs générations dans les opérations quotidiennes de l'entreprise.
Niveau 2	L'entreprise est dite familiale si la famille détient le contrôle des votes en plus de l'implication directe de la famille dans les opérations quotidiennes de l'entreprise.
Niveau 1	L'entreprise est dite familiale si la famille détient le contrôle des votes sur les aspects stratégiques de l'entreprise

Tableau 3 : Définitions opérationnelles de l'entreprise familiale selon le degré d'implication de la famille d'ASTRACHAN et SHANKER (2003)

- **Deuxième axe** : développement de l'échelle de mesure « *F-PCE-scale* »

ASTRACHAN, KLEIN et SMYRNIOS (2002) fournissent une échelle de mesure valide qui permet d'évaluer l'étendue de l'influence de la famille sur l'entreprise. Les auteurs procèdent à l'analyse des dimensions de pouvoir (P), d'expérience (E) et de culture (C), comme sous-échelles permettant de mobiliser l'échelle globale « *F-PEC-scale* ».

L'échelle du pouvoir (**P**), permet d'articuler l'influence du pouvoir familial qu'il soit détenu par les membres de la famille ou par des membres désignés par la famille. L'évaluation de l'ampleur du pouvoir familial s'effectue à travers la propriété, l'implication dans le management et la gouvernance. Le niveau d'influence, via ces derniers éléments, est considéré comme étant à la fois interchangeable et additif.

L'échelle de l'expérience (**E**), est abordée en relation avec la succession et le nombre des membres de la famille dévoués, par leur implication et contribution, à l'entreprise. Chaque processus de succession est ainsi considéré comme porteur de valeur aussi bien pour la famille que pour l'entreprise. En effet, cette dernière gagne en expérience avec les générations qui se succèdent et en particulier lors de la transition de la première à la deuxième génération. Par ailleurs, le dévouement des membres de la famille à l'entreprise est un important indicateur de l'expérience dont elle bénéficie.

L'échelle de la culture (**C**) retient l'engagement de la famille à l'entreprise et le chevauchement des valeurs familiales et organisationnelles pour saisir l'étendue de

¹ Traduction libre des trois définitions opérationnelles présentées par ASTRACHAN et SHANKER (2003, cités par SHARMA, 2004 :4)

l'influence de la famille sur l'entreprise. En se basant sur les travaux de CARLOCK et WARD (2001), ASTRACHAN et *al.*, (2002) avancent que les valeurs fondamentales de la famille fondent le développement de l'engagement envers l'entreprise et plus cet engagement est important, plus grande est l'influence familiale.

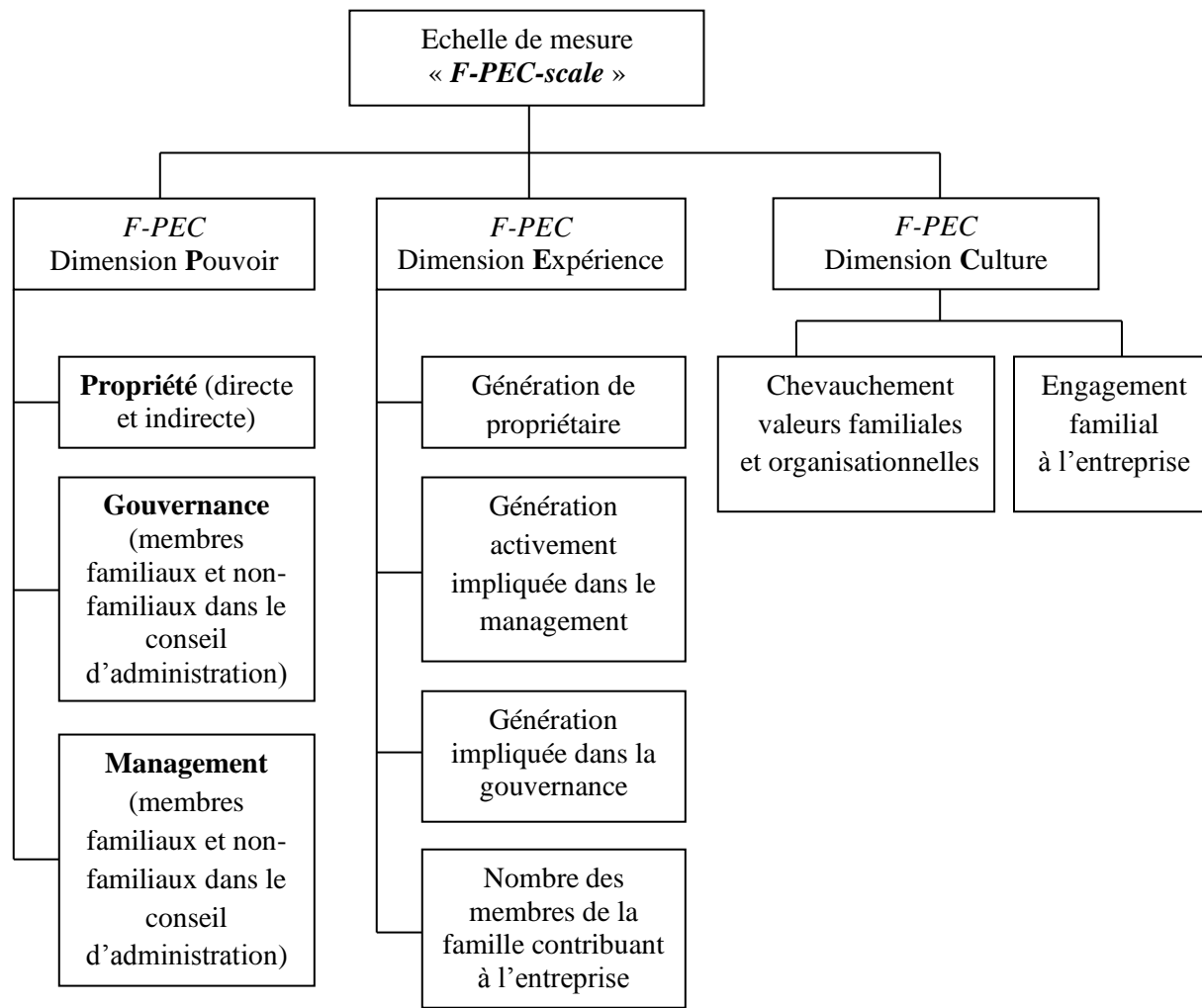


Figure 5 : Échelle de mesure de l'influence de la famille sur l'entreprise "F-PEC-scale"

Source ASTRACHAN et *al.*, (2002 :52)

ASTRACHAN et *al.*, (2002), considèrent cette échelle comme une première étape aidant à établir un domaine de recherche propre aux firmes familiales ; domaine indépendant, attractif à la fois pour les chercheurs et les praticiens. Ils recommandent ainsi de s'éloigner des recherches qui abordent le problème de définition des entreprises familiales sous l'angle dichotomique entreprise familiale *vs* entreprise non familiale et de s'inscrire plutôt dans des démarches qui cherchent à mettre en exergue les spécificités des entreprises familiales. Ces dernières démarches sont jugées par les auteurs comme étant plus à même de permettre l'émergence et le développement d'un cadre d'étude théorique des entreprises familiales à

travers des études empiriques. Il s'agit de s'orienter vers des questions fondamentales liées aux firmes familiales œuvrant un peu partout dans le monde.

- **Troisième axe** : Typologie des entreprises familiales de SHARMA (2003).

À travers un recours au modèle des trois cercles de LANSBERG (1988), SHARMA (2003) est parvenue à identifier soixante douze catégories distinctes de firmes familiales selon l'étendue de l'implication familiale en termes de propriété et de management. Selon l'auteure, la classification « collectivement exhaustive », « mutuellement exclusive » et stable, satisfait certains critères clés d'un bon système de classification. Pour SHARMA (2004), ce système de classification testé empiriquement permet de faciliter l'identification des types d'entreprises familiales qui prévalent dans un pays donné. L'importance de tester les taxinomies des entreprises familiales empiriquement est ainsi mise en exergue afin de parvenir à développer des classifications empiriques permettant de distinguer les entreprises familiales de celles qui ne le sont pas et qui, par conséquent, se prêtent mieux à l'opérationnalisation.

Outre ces différents axes ayant cherché à articuler les définitions de l'entreprise familiale en se basant sur l'influence et l'implication de la famille dans l'entreprise, une orientation s'est également dessinée autour d'une classification de la multitude de définitions énoncées selon le nombre de critère que mobilise la définition. D'après, ALLOUCHE et AMANN (2000), il existe des définitions monocritère qui mobilisent soit le critère de la propriété, soit celui du contrôle de l'entreprise ou encore le critère de l'interaction famille/entreprise afin de rendre compte de la nature familiale ou non de l'entreprise. D'autres définitions de l'entreprise familiale se fondent plutôt sur une association de critères. Il s'agit des définitions pluri-critères qui associent : propriété et contrôle, propriété – transmission – contrôle, nombre de générations d'entrepreneurs impliquées et influence mutuelle entreprise/famille, etc. En ce sens, ALLOUCHE et AMANN (2000) ne manquent pas de signaler que la tendance est à l'adoption de définitions multicritères qui semblent plus pertinentes.

En somme, comme le font remarquer CADIEUX et LORRAIN (2002), l'un de ces thèmes généraux est au moins retenu pour définir l'entreprise familiale :

- L'implication des membres de la famille dans l'entreprise
- Le contrôle de la propriété et de la direction par un ou plusieurs membres de la famille
- L'intention de transmettre l'entreprise familiale à la nouvelle génération

Même si la perspective multicritère présente l'avantage de considérer plusieurs aspects de l'entreprise familiale ainsi que leurs connexions, pour CADIEUX et LORRAIN (2002), une prise de position est possible en faveur du critère de l'intention de continuité qui semble le plus

déterminant. Cette prise de position est fondée sur les résultats de l'étude de CHUA et *al.*, (1999) qui permettent d'appréhender l'entreprise familiale par le comportement et la projection d'une succession. CADIEUX et LORRAIN (2002 : 9) retiennent ainsi que « *c'est avant tout par l'attitude et par l'intention de continuité du propriétaire-dirigeant que se définit une entreprise familiale* ».

Cette définition est intéressante dans la mesure où elle permet de mettre au premier plan la dimension familiale dans l'entreprise et l'influence continue qu'elle peut exercer sur cette dernière. À ce titre, un arrêt sur le concept de « famille » semble utile pour mieux appréhender celui de l'entreprise familiale.

Ce parcours des différentes définitions énoncées pour saisir les firmes familiales, en les distinguant de celles non familiales ou encore à travers les spécificités qu'elles présentent, montre à quel point la prolifération de définitions a amené les chercheurs à choisir voire énoncer une définition propre adaptée aux besoins de leurs études (SMYRNIOS et *al.*, 1998). Toutefois, « *les définitions qui se distinguent légèrement rendent difficiles non seulement les comparaisons entre les recherches mais aussi l'intégration de la théorie* »¹ (ASTRACHAN et *al.*, 2002 : 46). Le manque de théorie pour l'étude des entreprises familiales est sujet d'inquiétude mais également une question qui connaît un intérêt d'investigation grandissant (WESTHEAD et COWLING, 1998). L'objectif étant d'atteindre un paradigme unifié permettant d'entreprendre et d'intégrer des recherches sur les entreprises familiales ; un paradigme encore en recherche (WORTMAN, 1994 ; WESTHEAD et COWLING, 1998).

Pour cela, aussi bien des définitions d'ordre théorique qu'opérationnel semblent nécessaires. D'une part les définitions théoriques permettent la formation d'un paradigme pour l'étude des entreprises familiales à même d'apprécier la pertinence des définitions opérationnelles. D'autre part, il en va sans dire que l'application de la définition théorique passe par son opérationnalisation, d'où l'intérêt des définitions opérationnelles (CHUA et *al.*, 1999).

Alors que le débat sur les tentatives de définitions théoriques et opérationnelles des entreprises familiales demeure ouvert, ASTRACHAN et *al.*, (2002) suggèrent d'orienter la question définitionnelle vers une acceptation plus large de ce que l'on entend par entreprises familiales. Mais, ces derniers auteurs ne manquent pas de relever une autre difficulté, celle liée à l'absence d'une définition claire et précise du concept « famille », qui freine le développement de la recherche dans ce domaine.

¹ Traduction libre

1.3. Le concept de « FAMILLE » : pour une meilleure appréhension de l'entreprise familiale

Le concept de « famille » est abordé dans ce qui suit pour mettre en exergue ce qui fait l'essence de l'entreprise familiale en termes de comportement (CHUA *et al.*, 1999 ; CADIEUX et LORRAIN, 2002) et d'influence sur l'aspect purement rationnel de l'organisation. Cet abord se justifie par la recherche d'une meilleure compréhension de ce qu'est la firme familiale à travers le concept de « famille ». Dans cet objectif méthodique et compréhensif, un recours à la perspective institutionnelle de la famille d'une part et à celle de la famille conçue comme un système nous a semblé utile.

1.3.1. La perspective institutionnelle de la « famille »

Dans son article paru en 1993, PIERRE BOURDIEU avance qu'un ensemble de propriétés est à prendre en considération pour définir la famille. Celle-ci est d'abord à concevoir comme « *une réalité transcendante à ses membres, un personnage transpersonnel doté d'une vie et d'un esprit communs et d'une vision particulière du monde* » (BOURDIEU, 1993 :32). Ensuite, la famille est à appréhender dans sa dimension privée, un univers social privé et sacralisé par ses membres à qui revient la responsabilité de le perpétuer et de le sauvegarder. Enfin, la troisième catégorie de propriétés renferme la « demeure » comme lieu de stabilité et « *d'unité permanente, associée de façon durable à la maison indéfiniment transmissible* » (BOURDIEU, 1993 :33).

BOURDIEU (1993 : 34) définit la famille comme une « *construction sociale arbitraire* », « *un privilège institué en norme universelle* », dont le rôle est déterminant pour le maintien et la reproduction de la structure et des rapports sociaux. Il met ainsi en avant aussi bien le rôle institutionnel de la famille que sa conception comme un champ social.

Pour l'auteur, la famille est cet agent actif, doté de volonté et de sentiment, capable de penser et d'agir, et animé par la confiance, le don, loin de tout esprit calculateur. **L'effort d'institutionnalisation** est souligné en tant que garant de **l'intégration familiale** qui est une condition nécessaire d'existence et d'unité dans la durée. « *L'habitus est défini comme un système de schèmes de perception, de pensée, d'appréciation et d'action (partiellement ou totalement identiques)* » (BOURDIEU et PASSERON, 1970 ; cités par GUICHARD et HUTEAU, 2001 :132). Les *habitus* et **rituels** constituent alors les valeurs sur la base desquelles les membres de la famille ont été éduqués. Ces valeurs intégrées dotent les membres familiaux d'un sentiment propre d'appartenance, d'affinité, de cohésion voire d'un « *esprit famille générateur de dévouements, de générosités, de solidarités* » (BOURDIEU, 1993 :34). Dans cette

perspective, la famille est une institution qui inculque des schémas cognitifs et qui façonne les comportements de ses membres depuis leur jeune âge influençant ainsi leur conception de la réalité dans le temps (ARREGLE et al., 2004).

Toutefois, ce côté naturel institutionnel de la famille ne doit pas faire passer au second plan sa conception comme un **lieu de reproduction sociale**. En effet, la famille « *est un des lieux par excellence de l'accumulation du capital sous ses différentes espèces et de sa transmission entre les générations : elle sauvegarde son unité pour la transmission et par la transmission, afin de pouvoir transmettre et parce qu'elle est en mesure de transmettre. Elle est le "sujet" principal des stratégies de reproduction* » (BOURDIEU, 1993 : 35). La transmission du nom de famille désigné comme élément du capital symbolique héréditaire ou encore la transmission de l'immobilier pour faire référence au patrimoine matériel de la famille sont ainsi évoquées par l'auteur pour pointer ce « sujet collectif » intégré et reproductible que constitue la famille. Cette dimension nécessite alors outre les affinités, une certaine « solidarité des intérêts » pour maintenir l'union et préserver le capital économique, symbolique et social de la famille de la dilapidation ou encore de la dispersion. « *Par exemple, dans le patronat, la famille joue un rôle considérable, non seulement dans la transmission, mais aussi dans la gestion du patrimoine économique, notamment à travers les liaisons d'affaires qui sont souvent des liaisons familiales. Les dynasties bourgeoises fonctionnent comme des clubs sélects ; elles sont des lieux d'accumulation et de gestion d'un capital qui est égal à la somme des capitaux détenus par chacun de leurs membres et que les relations entre les différents détenteurs permet de mobiliser, au moins partiellement, en faveur de chacun d'eux (le caractère extrêmement diversifié de ce capital étant sans doute ce qui explique que, comme le montrent les historiens, les grandes familles aristocratiques et bourgeoises passent si bien les révolutions)* » (BOURDIEU, 1993 : 35).

Quoiqu'implicitement orientée vers les entreprises familiales d'une certaine envergure et appartenant à de grandes familles « bourgeoises », l'analyse de BOURDIEU n'est pas démunie de sens quant aux logiques qui catalysent l'action familiale et l'existence de la famille dans le temps. En effet, la famille au sens de BOURDIEU (1994) est animée par une logique d'action proactive régie par des « stratégies de reproduction ». Il s'agit de stratégies de fécondité, stratégies éducatives, stratégies successorales et de stratégies matrimoniales qui tendent selon l'auteur à prendre l'ascendant sur les stratégies économiques dans le cadre d'une famille exerçant un contrôle total sur une entreprise industrielle ou autre. Ces stratégies visent alors à permettre à la famille d'assurer sa propre reproduction (BOURDIEU, 1994). En effet, étant

perméable à la logique économique du fait qu'elle agit plus comme « *un champ* » que comme « *un corps* », la famille impose des règles de conduite à ses membres, notamment à travers un travail d'intégration constant donnant lieu à un **capital social familial**, indispensable au maintien de l'unité de la famille (BOURDIEU, 1994 ; ARREGLE et al., 2004).

Ces propos permettent de synthétiser ce que l'on entend par la famille : « *la famille est un système social régi par des lois et habitudes pour prendre soin des besoins de ses membres. Elle maintient une cohésion entre ses membres au cours du temps et des épreuves à travers des relations interpersonnelles fondées sur l'émotion et l'affection ainsi qu'un sens de la responsabilité et de la loyauté vis-à-vis du système familial* » (ARREGLE et al., 2004 : 20).

1.3.2. La « famille » comme système

Selon KEPNER (1983 : 60), « *la famille est amenée à procurer une sécurité économique à ses membres doublée de la satisfaction de leurs profonds besoins social et émotionnel d'appartenance, d'affection, d'intimité, leurs permettant ainsi de jouir du sens de l'identité* »¹. Il s'agit là de la manière avec laquelle la raison d'être de la famille est conçue. Au sujet des firmes familiales, KEPNER (1983) fait remarquer que la littérature qui s'y rapporte a été pensée dans l'unique perspective de la firme. Ainsi, malgré la reconnaissance de l'intervention familiale dans les fonctions rationnelles de l'entreprise, l'auteure déplore le manque d'attention accordée à une part importante du système complexe que constitue l'entreprise familiale, à savoir le système de la famille. En effet, la « famille » forme une entité, un système entier où l'action de chaque membre influence les autres au même titre que tout le système (KEPNER, 1983). Ainsi, le changement provoqué par l'action d'un membre peut être supporté par le système familial sans porter atteinte à son équilibre comme il peut impliquer des dysfonctionnements au niveau de l'objectif principal de la famille. Pour atteindre son objectif, la famille – tout comme l'entreprise d'ailleurs – s'organise par la division des tâches et le partage des responsabilités entre les différentes parties qui la constituent. Ces parties peuvent être appréhendées comme des sous-systèmes composés essentiellement des conjoints en tant que « couple », des parents avec la fonction éducative et de la fratrie comme groupe d'apprentissage et de soutien mutuel. KEPNER (1983), propose également une description du système familial qui revêt une dimension culturelle. Cette description renvoie à « *la façon avec laquelle la famille arrive à gérer les différences et les conflits entre ses membres, le degré d'individualisation et d'autonomie toléré par la famille, l'expression des sentiments et des émotions, la congruence et l'homogénéité de la perception*

¹ Traduction libre

de la réalité par les membres et l'acceptation du changement, de la séparation voire de la disparition »¹ (KEPNER, 1983 : 62).

Une meilleure connaissance du système familial est de nature à permettre de saisir son influence sur le système de l'entreprise familiale abordé dans une perspective dualiste. Par ailleurs, outre la conception dualiste de la firme familiale, KEPNER (1983) avance que l'influence de la firme sur la famille est souvent négligée, c'est pourquoi elle y accorde de l'attention. Elle stipule ainsi que la dynamique familiale peut être sujette à certaines influences de l'entreprise partant du fait que cette dernière est une partie intégrante de l'environnement psychologique – direct – de la famille. Dès lors, la prise en considération de la perspective dualiste pour comprendre l'entreprise familiale semble intéressante dans la mesure où elle évite de focaliser l'attention sur l'un des systèmes au détriment de l'autre. Les systèmes, famille et entreprise, sont à considérer conjointement avec toutes les influences mutuelles qui découlent de leurs interactions.

Cet arrêt sur le concept de « FAMILLE » permet certes de mieux envisager la nature de ce type d'entreprise mais il permet surtout de prendre conscience de la difficulté de parvenir à une définition consensuelle de l'entreprise familiale de par la complexité du fonctionnement du système familial auquel s'ajoute un système d'entreprise régi souvent par une logique antagoniste. Toutefois, les arguments expliquant le « *manque de consensus* » (MOULINE, 2000) *ne peuvent passer outre le fait que l'intérêt manifesté pour l'étude des entreprises familiales est assez récent. Il s'agit d'un champ se situant encore dans « une phase pré-paradigmatique* » (ALLOUCHE et AMANN, 2000 : 39).

Section 2 L'entreprise familiale : quels intérêts d'étude ?

L'entreprise familiale, a longtemps porté l'étiquette d'une entreprise au fonctionnement ancestral, désuet voire passéiste (ALLOUCHE et AMANN, 2000). Au mieux, elle est « *assimilée de façon simpliste à une entreprise de petite et moyenne taille, alors qu'elle peut avoir la forme d'une petite entreprise artisanale, d'une PME-PMI régionale ou d'une multinationale* » (CATRY et BUFF, 1996 :10). CHURCHILL et HATTEN (1987), avancent que les entreprises familiales sont souvent identifiées comme des petites entreprises, ce qui est en grande partie vrai, mais qu'elles comptent également un nombre d'entreprises de grande taille. Depuis peu, cette forme d'organisation a retrouvé de l'attrait auprès des académiciens,

¹ Traduction libre

des chercheurs ainsi que des professionnels (SMYRNIOS et *al.*, 1998). Désormais, les entreprises familiales présentent un fort intérêt d'étude (WESTHEAD et COWLING, 1998).

2.1. L'entreprise familiale : l'attractivité d'un domaine de recherche en émergence

En 1994, GERSICK propose une mise au point sur le domaine d'étude des entreprises familiales à travers une description des étapes d'émergence et de développement de la littérature. L'auteur précise ainsi que l'émergence de la littérature se rapportant à un nouveau domaine d'étude, comme celui des entreprises familiales, est le fruit d'un développement processuel. À ce titre, la littérature sur les entreprises familiales s'est développée selon les étapes suivantes :

- Les débuts se sont étalés dans le temps et ont connu une apparition occasionnelle d'articles formulés à partir d'intérêts propres de certaines personnes ; intérêts relatifs à la rencontre d'un cas d'étude singulier ou encore à l'application d'une théorie générale à un échantillon d'étude spécifique. Le plus souvent, il est question d'article unique proposé à partir de l'expérience personnelle de l'auteur. Cette étape a duré des années 50 aux années 60.
- Ensuite, durant la période qui s'étale entre 1960 et 1980, une thématique apparaît suite à la découverte de quelques articles faisant référence à des disciplines différentes mais qui traitent de points communs ou qui étudient la même population. Dans le temps, l'intérêt manifesté pour une thématique mène à l'apparition d'un article « phare » qui souligne les caractéristiques uniques d'une question, d'une application théorique ou encore d'une population étudiée. **La succession de l'entreprise familiale a été ainsi la thématique ayant caractérisé les recherches sur les entreprises familiales durant les années 1970.**
- La naissance proprement dite du domaine revient au milieu des années 80 où les académiciens et professionnels se sont clairement identifiés au domaine. Des *meetings* et des conférences commencent à avoir lieu et les auteurs ayant investi ce nouveau domaine réalisent à quel point il est peu connu. Ils prennent également conscience du vaste écart entre les recherches existantes et les théories.

La figure ci-dessous, permet de mettre en ligne les différentes phases d'émergence et de développement de la littérature sur les entreprises familiales¹ (EF) telles que décrites par GERSICK (1994) :

¹ Les entreprises familiales sont désignées par EF dans la figure 6.

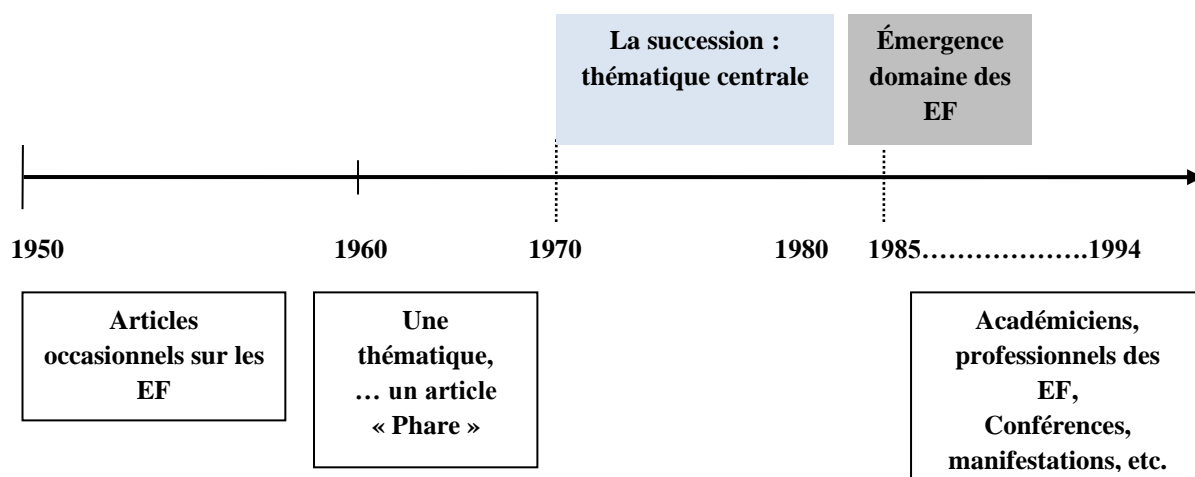


Figure 6 : Description des phases d'émergence du domaine des EF de 1950 à 1994

Les recherches sur les entreprises familiales qui se sont développées à partir des années quatre-vingt sont essentiellement d'origine anglo-saxonne même si ALLOUCHE et AMANN (2000 : 36) ne manquent pas de relever « *les travaux pionniers en France élaborés par HIRIGOYEN en 1982 et 1984* ».

L'intérêt manifesté à l'étude des entreprises familiales connaît alors un retour assez fulgurant comparé à l'abandon auquel était voué ce domaine d'étude. Plusieurs disciplines s'appliquent à s'y investir, parmi lesquelles : la psychologie, la sociologie, le management, l'économie, les sciences politiques, l'histoire, etc., pour ne citer que celles-ci (GERSICK, 1994). Outre ce caractère pluridisciplinaire, ALLOUCHE et AMANN (2000) font également référence à la profusion des recherches sur les firmes familiales entre 1986 et 1994, avec une prédominance des domaines de la stratégie, de l'organisation et du management en général. Toutefois, GERSICK (1994) s'arrête sur l'état des recherches hétérogènes dans ce domaine, qu'il décrit comme large, compliqué et aux ressources limitées, pour appeler à une meilleure organisation et à une efficacité conceptuelle garante d'une évolution constructive.

Dans cette lignée, ALLOUCHE et AMANN (2000 : 38) soulignent l'absence « *d'une théorie unificatrice* », soit six années après l'appel émis par GERSICK en 1994. En dépit de cette absence, compréhensible compte tenu de la nouveauté de ce domaine, notamment en Europe, l'attractivité de l'entreprise familiale semble se propager. En 1996, CATRY et BUFF ont pointé certaines manifestations de cet intérêt récent, en Europe, pour les entreprises familiales en tant que type particulier de société. Les auteurs avançaient l'existence timide de structures dédiées à l'étude des firmes familiales en Europe en comparaison avec les États-Unis : « *une chaire de dimension nationale, en Espagne, à l'Université IESE (Nanvarra, Barcelone), et une*

chaire de dimension internationale, à l'IMD (International Institute for Management Development) de Lausanne. Une nouvelle chaire, financée par le baron Ernest-Antoine Seillière, est envisagée à l'INSEAD pour septembre 1996. Aux États-Unis, au contraire, une soixantaine d'instituts de recherche s'appliquent plus de vingt ans, à étudier ces entreprises pas tout à fait comme les autres » (CATRY et BUFF, 1996 :16).

En Tunisie, les entreprises familiales ont – plus récemment – commencé à susciter un intérêt d'étude. Sans viser l'exhaustivité, les travaux de quelques chercheurs peuvent être cités à l'instar de : ELLOUZE-KARRAY (2004 ; 2008), GHERIB et SOUISSI (2004), MZID et MEZGHANI (2004 ; 2008), FATTOUM (2006), FATTOUM et FAYOLLE (2008), ZADDEM (2007), MASMOURI et GHERIB (2008), NABLI (2009 ; 2010), BEN JEMAA (2008), DAKOUMI HAMROUNI et MNASSER (2009), MADANI (2009), MADANI et KHLIF (2010), AFFES et MNASSER (2011), BENMOSTEFA (2015), etc. À ces travaux s'ajoutent des enquêtes effectuées au profit du Centre des Jeunes Dirigeants¹ ou encore des manifestations et conférences² se rapportant au sujet des entreprises familiales et des problématiques qui les entourent. En dépit de ces travaux, il est à souligner que les recherches sur les entreprises familiales dans le contexte tunisien sont encore à considérer comme étant à l'état embryonnaire.

Face à l'engouement que connaît le domaine des entreprises familiales, les questions qui se posent sont les suivantes : pourquoi ce retour d'intérêt ? En quoi les entreprises familiales présentent un potentiel d'étude ? Que représentent ces entreprises sur les plans économique et social ? Par quoi se distinguent-elles des autres entreprises pour susciter cet attrait ? Quels enseignements sont à tirer de ce type d'entreprise ? Ou encore dans un autre registre moins valorisant : s'agit-il d'un « effet de mode » que celui de s'intéresser aux entreprises familiales ?

Les premiers éléments permettant de répondre à ces questionnements, ont été formulés par CHURCHILL et HATTEN (1987) selon lesquels l'inscription du monde dans une mouvance continue nécessite des entreprises le développement de stratégies pour faciliter le changement. Dans cette lignée, les auteurs considèrent que les entreprises familiales procurent un

¹ BEN KAHLA, K. (2006), *Les profils des jeunes entrepreneurs tunisiens*, CJD, Tunis.

² Journée d'Étude et de Réflexion : « l'Entreprise Familiale à l'Épreuve de la Transmission », organisée en 2006 par l'ATUGE, la CTFCI et le CJD Tunis. La transmission de l'entreprise familiale a également fait l'objet central d'un séminaire organisé en 2007 d'une initiative conjointe du CJD de Sfax et du Groupe de Recherche sur l'Entreprise Familiale (GREF). Le colloque international organisé au mois de mars 2009, par l'Institut des Hautes Études à Tunis (IHET), avec le soutien de l'ambassade de France, l'ATSG et des groupes privés, a mis le doigt sur la problématique de la pérennité à travers le thème de la « succession, transmission et gouvernance de l'entreprise familiale : État des lieux et perspectives ». (Voir annexe n°1 - p.2)

environnement où le changement est inévitable. Ainsi, le passage d'une génération à une autre, comme évènement biologiquement inévitable, impliquant un transfert du pouvoir et de la décision ainsi qu'une planification préalable, en est la preuve. Il importe cependant, de comprendre comment ce processus de succession et ce changement peuvent être facilités, ce qui, à terme, permet à d'autres domaines de formuler des réponses adéquates à leurs environnements, comme cela a été le cas du diptyque entrepreneur-innovation. « *Y parvenir, revient à ce que les études sur les entreprises familiales soient de nature à doter le champ de l'entrepreneuriat de plus de légitimité* »¹ (CHURCHILL et HATTEN, 1987 : 52).

D'autres éléments de réponse, non moins importants, ont été proposés pour expliquer ce regain d'intérêt pour les entreprises familiales. Ces éléments tournent autour de deux arguments phares : la prépondérance des entreprises familiales dans la plupart des économies du monde (LANSBERG, 1983 ; BECKHARD et DYER, 1983 ; HANDLER, 1989 ; ASTRACHAN et KOLENKO, 1994 ; CATRY et BUFF, 1996 ; SMYRNIOS et *al.*, 1998 ; ALLOUCHE et AMANN, 1998, 2000 ; CADIEUX et LORRAIN, 2002 ; SHARMA, 2004 ; ASTRACHAN et SHANKER, 2003, 2006 ; ALLOUCHE et *al.*, 2008) et leur distinction en matière de management et de performance (ALLOUCHE et AMANN, 2000 ; DYER, 2006, ASTRACHAN et SHANKER, 2006).

2.2. L'entreprise familiale : une importance numérique indéniable

Il relève de l'évidence que de parler aujourd'hui de la prédominance des entreprises familiales dans le tissu économique ou encore entrepreneurial partout dans le monde (SHARMA et *al.*, 2012). Cette évidence est marquée par le rôle que les entreprises familiales ont joué dans l'histoire industrielle ainsi que par celui qu'elles tiennent encore dans la vie économique actuelle (CATRY et BUFF, 1996). Dominantes dans les débuts du 18^{ème} siècle, et même entre 1840 et 1880 les années qui ont connu une expansion des entreprises cotées, elles sont à l'origine du tissu industriel connu aujourd'hui en Europe (CATRY et BUFF, 1996). Ces derniers auteurs précisent que les entreprises familiales doivent leur place à leur participation aux grands chantiers de l'époque (Tour Eiffel, Métro, Chemins de fer) et à leur contribution au développement des nouvelles technologies au 20^{ème} siècle, notamment avec l'automobile, l'aviation, etc.

Pour le cadre de la Tunisie, NABLI (2009) a noté les quelques réussites du capitalisme familial durant les années 60 et 70 et a pointé les difficultés cumulées par ces entreprises au milieu des années 80 avec le contexte de la mondialisation.

¹ Traduction libre

Il apparaît donc, que la période glorieuse des entreprises familiales ne met pas à l'arrière-plan le désintérêt relatif qu'ont connu ces dernières lors de la montée du capitalisme managérial aux États-Unis au 19^{ème} siècle qui s'impose comme une forme plus efficiente que d'autres (ALLOUCHE et AMANN, 2000). Dans la continuité, le 20^{ème} siècle « a été le témoin d'un vaste phénomène de concentration dû au rachat de nombreuses entreprises familiales par des sociétés non familiales...ainsi que du déclin du concept de famille » (CATRY et BUFF, 1996 : 25). Ce déclin – même relatif – des entreprises familiales trouve aussi son explication dans les « mutations de l'entreprise familiale elle-même. Le schéma générique – chandlerien – d'une entreprise du 19^{ème} siècle aux mains exclusivement d'une famille (tout au plus élargie au gendre lorsque la nature faisait que le père-proprétaire n'avait pas d'héritier mâle) ne correspond plus aujourd'hui à la réalité. Entre cette forme d'entreprise (qui subsiste néanmoins) et des multinationales de taille mondiale à propriété familiale mais diffuse (l'entreprise américaine Cargill est une entreprise familiale détenue à 100 % par les 70 familles qui descendent du fondateur), l'étude de « l'entreprise familiale » devient singulièrement protéiforme. Ce qui avait assez peu d'intérêt en tant qu'objet d'étude au 19^{ème} siècle et dans les deux premiers tiers du 20^{ème} siècle s'affirme comme une voie aujourd'hui extrêmement riche et prometteuse » (ALLOUCHE et AMANN, 2000 : 35). Et pour preuve, la place privilégiée occupée par ce type d'entreprise dans l'économie mondiale qui fait presque l'unanimité. De plus, DE FREYMAN et RICHOMME-HUET (2010 : 162) avancent que « face au court-termisme des marchés et à ses conséquences économiques et sociales, le capitalisme d'héritiers (PHILIPPON, 2007) apparaît comme la forme organisationnelle idéale et les entreprises familiales (EF) semblent reconquérir les politiques ». La tendance est la même pour les chercheurs pour qui la prédominance des entreprises familiales dans les économies de la plupart des pays, constitue selon SHARMA (2004), la principale raison ayant amené ces derniers à s'y intéresser.

Selon ASTRACHAN et KOLENKO (1994), les États-Unis comptent plus de 90% d'entreprises américaines contrôlées par des familles avec une contribution au PNB qui avoisine les 40%. Non seulement ces entreprises génèrent près de 50% du PNB (DAVIS, 1983) mais procurent aussi 50% des emplois (SMYRNIOS et al., 1998). Le magazine *Fortune* vient confirmer cette tendance par un classement des entreprises américaines qui montre qu'un tiers des 500 premières entreprises se trouve sous influence familiale. À travers un test empirique couvrant des définitions d'entreprises familiales et d'entreprises non familiales, HECK et TRENT (1999) parviennent à établir la prédominance des firmes à propriété familiale aux États-Unis.

CADIEUX et LORRAIN (2002), mettent en avant le chiffre d'affaires annuel réalisé par les firmes familiales au Canada qui est de l'ordre de 1,3 billions de dollars donnant lieu à une contribution au PNB à hauteur de 45% et à l'emploi d'au moins 50% de la main-d'œuvre.

En Europe, les entreprises familiales représentent près de 90% des sociétés (CATRY et BUFF, 1996). ALLOUCHE et AMANN (2000), avancent qu'en ce qui concerne la France, le poids des entreprises familiales est estimé à 63 % des entreprises de 50 millions à 2 milliards de chiffre d'affaires sont contrôlées par des familles.

ZADDEM (2007 : 132) énonce qu'en Tunisie, « les entreprises familiales représentent 80% des 20 premiers groupes d'entreprises et 95% des entreprises inscrites au registre du commerce ». Dans le même contexte NABLI (2009 : 2), conforte ces chiffres en avançant que « les entreprises familiales occupent une place prépondérante dans le tissu économique national. Selon le rapport de la banque mondiale, les petites entreprises économiques tunisiennes, qui sont pour la plupart des entreprises familiales demeurent les plus dynamiques et représentent plus de 84% des entreprises actuelles. Sfax, à elle seule, dispose de plus de 25% de ce tissu entrepreneurial (Rapport n°200173-tun, décembre 2000). »

Le tableau suivant fournit un aperçu de l'importance numérique des entreprises familiales dans différents pays ainsi que du poids économique qu'elles représentent :

Auteurs	Pays	Poids
REIDEL (1994)	ALLEMAGNE	75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66% du PNB ; 80 % des entreprises allemandes sont des entreprises familiales.
OWENS (1994)	AUSTRALIE	75% des entreprises australiennes sont des entreprises familiales ; elles emploient 50% des travailleurs.
MARTINEZ (1994)	CHILI	75% des entreprises sont des entreprises familiales dont 65% des moyennes et grandes entreprises.
GALLO et ESTAPE (1992, 1996)	ESPAGNE	Dans les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à 2 millions de dollars, 71% sont des entreprises familiales et dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17% sont des entreprises familiales.
GLUECK et MESON (1980); WARD (1987) ; IBRAHIM et	ÉTATS-UNIS	90% des entreprises sont possédées par des

ELLIS (1994), ASTRACHAN et KOLENKO (1994)		familles ; elles contribuent à réaliser entre 30 et 60% du PNB et paient la moitié du total des salaires.
ALLOUCHE et AMANN (1995)	FRANCE	Sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59% sont familiales.

Tableau 4 : Le poids économique des entreprises familiales

Source ALLOUCHE et AMANN (2000 :47)

Il ressort de ce tableau, que la prépondérance des entreprises familiales se traduit clairement par un poids économique et social indéniable. La contribution de ce type d'entreprise à la création de richesses, à la création d'emplois et à la compétitivité de par son importance, ne peut être négligée (WESTHEAD et COWLING, 1998). Considérées comme prédominantes et omniprésentes (LANSBERG, 1983) aussi bien dans les économies occidentales que dans les économies en voie de développement (HUGRON, 1998 ; NEUBAUER et LANK, 1998), les enjeux liés à la continuité des firmes familiales ne sont pas des moindres. « *La présence de ce type d'entreprise est primordiale pour l'avenir des économies, car ces sociétés sont les racines du capitalisme et de l'initiative individuelle. C'est donc grâce aux entreprises familiales que les anciens pays à économie planifiée et les pays du tiers-monde pourront reconstruire leur économie de manière durable* » (CATRY et BUFF, 1996 :10).

L'intérêt d'étudier les firmes familiales ne se limite pas uniquement à leur importance numérique. En effet, « *les académiciens reconnaissent explicitement leur prédominance associée à leur distinction en matière de performance (exemples ALLOUCHE et AMANN, 2000 ; ASTRACHAN et SHANKER, 2006 ; SHARMA, 2004* » (ALLOUCHE et al., 2008 : 315). Cette distinction est source d'attrait pour les firmes familiales.

2.3. L'entreprise familiale : une distinction en termes de management et de performance

Outre leur prépondérance numérique (BECKHARD et DYER, 1983 ; HANDLER, 1989), les entreprises familiales sont connues pour être mieux gérées et plus performantes (ALLOUCHE et AMANN, 2000 ; DYER, 2006, ASTRACHAN et SHANKER, 2006). ARREGLE et MARI (2010 : 91) soulignent que « *c'est cette supériorité avancée de la performance des firmes familiales qui a conduit à un changement radical d'image de ces firmes qui, d'un statut d'organisations passéistes ou peu efficaces, sont devenues parfois des modèles ou éléments de solutions face à la crise du "capitalisme managérial ou financier" que nous connaissons actuellement* ». Toutefois, loin de ce qui est avancé et répandu sur la distinction des entreprises familiales sur

les plans du management et de la performance, comment arrivent-elles à concrétiser cette supériorité ? De quels avantages ces firmes disposent pour surpasser celles qui ne portent pas un caractère familial ? S'agit-il d'une réalité que de mettre en avant cette distinction ou plutôt d'un mythe à façonner autour des entreprises familiales ?

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'analyse de la performance des firmes familiales (ALLOUCHE et AMANN, 1998, 2000 ; SCHULZE et *al.*, 2001 ; ANDERSON et REEB, 2003 ; DYER, 2006 ; ALLOUCHE et *al.*, 2008). Pour les auteurs qui mettent en exergue les meilleures performances dont jouissent les entreprises familiales, les explications souvent formulées renvoient à cette nature familiale qui les dote d'une efficacité managériale (ALLOUCHE et *al.*, 2008).

Dans leur article paru en 2000, ALLOUCHE et AMANN, proposent d'articuler les explications de la supériorité des entreprises familiales au niveau de la performance selon deux axes : d'abord celui qui traite de la question du point de l'impact de la structure du capital sur les modes de gestion et d'organisation ; ensuite celui qui a trait aux aspects comportementaux et aux « valeurs » comme la confiance. Dans un article un peu plus récent, ALLOUCHE et *al.*, (2008), synthétisent ces explications en cinq thèmes essentiels. Ces thèmes et leurs explications respectives sont récapitulés dans le tableau¹ suivant :

Thèmes	Explications
Réduction des coûts d'agence au sein de la firme familiale	<p>La structure de firme familiale fait que la séparation entre les fonctions de propriété, de contrôle et de management est très minime d'où une réduction des divergences d'intérêts entre les managers et les actionnaires propriétaires et un meilleur contrôle de l'entreprise.</p> <p>L'explication du rapport d'agence – performance dans le cadre des firmes familiales est à considérer avec prudence du fait des résultats de recherches divergents voire même contradictoires (ARREGLE et <i>al.</i>, 2004 ; DYER, 2006 ; ALLOUCHE et <i>al.</i> 2008).</p> <p>En Tunisie, MADANI et KHLIF (2010), ont conclu dans leur étude ayant eu pour objectif d'examiner l'effet de la structure de la propriété (concentration de capital et propriété managériale) sur la performance comptable pour une population de 30 entreprises tunisiennes industrielles non cotées pour la période qui s'étale de 2001 à 2004, que « <i>la propriété familiale a une forte relation positive avec la performance de l'entreprise</i> » (MADANI et KHLIF, 2010 :67). Elles sont ainsi parvenues à différencier la performance de la firme influencée par la propriété managériale « familiale » d'un côté et par la propriété</p>

¹ Tableau inspiré des travaux D'ALLOUCHE et *al.*, (2008).

	managériale « non familiale » de l'autre.
Orientation à long terme des propriétaires	<p>Les propriétaires familiaux étant soucieux de la préservation de l'héritage familial et de sa transmission aux générations futures s'inscrivent dans une logique d'action orientée vers le long terme.</p> <p>Selon ANDERSON et REEB (2003), les entreprises familiales à la recherche de survie engagent des projets et des investissements efficaces sur un horizon lointain. Par ailleurs, elles sont très attentives à leur réputation auprès des partenaires au fil du temps du fait de la présence continue de la famille dans l'entreprise. C'est ainsi qu'elles parviennent à maintenir la stabilité des relations recherchée par les divers partenaires.</p> <p>LE BRETON-MILLER et MILLER (2006), avancent que l'orientation à long terme des entreprises familiales est l'une de leurs priorités. Cette priorité se concrétise à travers des investissements prudents engagés dans la durée et qui leurs permettent de développer des qualités organisationnelles et des capacités difficilement imitables sources de compétitivité. De tels investissements sont rendus possibles grâce à des conditions spécifiques de gouvernance dont ces entreprises font preuve. L'orientation à long terme reflète l'une des priorités des entreprises familiales faisant partie des quatre "C" énoncés par MILLER et LE BRETON-MILLER (2005) à savoir : la Continuité.</p>
Les « valeurs » au sens large	Partant de la perspective néo-institutionnelle, qui considère l'entreprise comme une construction sociale, les valeurs partagées par les managers et les propriétaires familiaux comme la confiance (ALLOUCHE et AMANN, 1998 ; CHAMI, 2001) ou encore l' altruisme (CHAMI, 2001) peuvent accroître la performance. Néanmoins, l'altruisme peut également augmenter les coûts d'agence et affecter négativement la performance (SCHULZE et al., 2001).
Interactions famille-entreprise et leurs résultantes	De par l'approche par les ressources, les interactions de la famille avec l'entreprise ont pour résultante la grappe unique de ressources et capacités spécifiques à la firme familiale et source de son efficacité organisationnelle, de sa compétitivité et de sa performance dans le temps (HABBERSHON et WILLIAM, 1999 ; HABBERSHON et al., 2003 ; ARREGLE et al. 2004). Il s'agit plus précisément de ce qui est appelé par HABBERSHON et WILLIAM (1999) et HABBERSHON et al., (2003) : " familiness ".
Une attitude averse à l'endettement	Les entreprises familiales montrent un faible niveau d'endettement pour minimiser les risques et garder un contrôle sur la propriété et la décision (GALLO, 1995). GALLO et CAPPUYNS (2004) avancent que, pour assurer leur croissance, les entreprises familiales préfèrent recourir à des modalités de réinvestissement et sont réticentes à l'endettement .

Tableau 5 : Supériorité des entreprises familiales en matière de performance

La question de l'impact de la famille, qui détient et gère une entreprise, sur la performance de l'entreprise familiale a été abordée par les chercheurs à travers des tentatives de comparaisons entre la performance des firmes familiales et celle des firmes qui ne reposent pas sur les liens

familiaux. Selon DYER (2006), ces tentatives ont donné lieu à des résultats contradictoires quant à l'impact du contrôle familial, comme déjà explicité au niveau du premier thème du tableau ci-dessous. Ainsi, contrairement à ANDERSON et REEB (2003), LEVINSSON (1971) considère que les firmes familiales sont de par leur nature non performante et pour cause leur difficulté à passer outre les conflits. LEVINSSON (1971) recommande ainsi à ces dernières de recourir à un management professionnel. DYER (1989), aborde les raisons qui amènent l'entreprise familiale à recourir à des managers professionnels comme par exemple le manque de talents dans certaines spécialités managériales ou encore à l'approche de la succession lorsque le successeur familial n'est pas suffisamment prêt pour l'exercice du leadership.

Face à ce manque de clarté sur la question de la performance distinguée de la firme familiale, DYER (2006) avance que ces contradictions sont dues à des approches méthodologiques différentes : les critères de définitions de l'entreprise familiale adoptés sont différents, les échantillons contiennent des firmes de tailles différentes, certaines sont gérées par le fondateur et d'autres transmises aux générations suivantes, les critères de mesure de la performance différents, etc. Ainsi, l'auteur explore la question de l'effet de la famille sur la performance de l'entreprise, en mobilisant la théorie de l'agence et l'approche basée sur les ressources, à la recherche de sens à donner aux contradictions. DYER (2006), suggère alors de considérer que **l'effet de la famille peut être aussi bien positif que négatif** en fonction des situations, comme l'expose le tableau¹ suivant :

Facteurs liés à la famille contribuant à élever la performance de l'entreprise	Facteurs liés à la famille contribuant à la faible performance
Avantages de l'agence Faibles coûts d'agence du fait de la convergence des intérêts des principaux agents. Faibles coûts d'agence du fait de la forte confiance et des valeurs partagées par les membres de la famille.	Coûts d'agence Des coûts d'agence élevés du fait de la divergence des intérêts au sein de la famille. Des coûts d'agence liés à l'altruisme.

¹ Traduction libre du tableau proposé par DYER (2006 : 259)

Atouts de la famille	Inconvénients la famille
<p>Le capital humain : la famille détient des aspects uniques en termes de formation, de compétences, de flexibilité et de motivation.</p> <p>Le capital social : la famille développe des liens et des relations, en dehors de sa sphère avec les employés, les consommateurs, les fournisseurs et d'autres parties prenantes, qui génèrent de la « <i>bienveillance</i> ».</p> <p>L'identification de la marque de l'entreprise ou encore de ses produits/services à la famille peut être à l'origine d'une image positive auprès des parties prenantes.</p> <p>Le capital matériel et financier : la famille peut disposer d'un capital matériel ou financier qu'elle n'hésite pas à utiliser pour supporter l'entreprise.</p>	<p>La famille souffre d'une insuffisance au niveau des compétences et des habiletés du fait d'un groupe de travailleurs réduit, du manque de talent ou encore de formation inadéquate.</p> <p>La famille, du fait de son caractère méfiant en rapport avec les étrangers, échoue à développer un capital social avec des parties prenantes centrales.</p> <p>Les relations familiales de par leur complexité sont sources de conflits au sein de la famille susceptibles de porter atteinte à l'image de l'entreprise auprès de ses partenaires.</p> <p>La tendance de la famille à utiliser les biens de l'entreprise pour des raisons personnelles, ce qui peut conduire à l'épuisement des ressources, qu'elles soient financières ou autres.</p>

Tableau 6 : Les facteurs familiaux affectant la performance de la firme familiale

Source DYER (2006 : 259)

En somme, les réponses à la question de la distinction des firmes familiales sur le plan de la performance demeurent mitigées du moment que les recherches adoptent des positions et des approches différentes. Toutefois, ce qui est à tirer de cette diversité de points de vue, c'est la particularité du comportement de la firme familiale. En ce sens, SMYRNIOS et *al.*, (1998) se basent sur les travaux de DAVIS et STERN (1988) pour mettre en avant le caractère unique de cette forme d'organisation où la famille fait partie intégrante du système de l'entreprise. Cette relation imbriquée famille-entreprise influence les configurations structurelles, les orientations stratégiques ainsi que le succès futur de la firme familiale (BROCKHAUS, 1994 ; DYER, 2006). Les relations étroites entre le système familial et celui de l'entreprise sont de plus en plus reconnues comme le principal caractère qui distingue le domaine d'étude des entreprises familiales des autres domaines (SHARMA, 2004). Dès lors, la compréhension de la nature des interactions entre la famille et l'entreprise semble nécessaire pour saisir les résultantes et essentiellement les spécificités comportementales dont font preuve ces firmes familiales ; spécificités suscitant un intérêt particulier.

Section 3 L'interaction famille-entreprise : quelles résultantes ?

De par sa nature, l'entreprise familiale « *fonctionne différemment d'une entreprise non familiale à cause de l'interaction complexe et permanente entre les préoccupations de la*

famille propriétaire et la gestion de l'affaire elle-même » (CATRY et BUFF, 1996 :10). L'entreprise familiale se distingue ainsi par une dimension comportementale qui résulte de l'interaction de deux sphères. Cette interaction donne lieu à toute une dynamique qui, aussi complexe soit-elle, génère des spécificités propres à la firme familiale. Ainsi, en valorisant ses spécificités, la firme familiale se dote d'un potentiel de réussite sur le long terme. C'est principalement ce qui lui vaut une certaine résilience dans le temps (BEGIN et CHABAUD, 2010).

3.1. La dynamique de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale a souvent fait l'objet d'une présentation s'appuyant sur une dualité de système (KEPNER, 1983 ; DAVIS, 1983 ; LANSBERG, 1983 ; KETS DE VRIE, 1993). Mais, si plusieurs auteurs s'accordent sur l'existence de deux systèmes interagissant et régissant l'entreprise familiale, CADIEUX (2004) met en avant deux perspectives approchant la dynamique familiale et organisationnelle différemment :

- La première perspective prône l'interrelation du système famille et celui de l'entreprise en considérant que chaque système dispose de ses propres objectifs et règles. Donc, leurs différences peuvent être source de conflits du fait que les membres familiaux impliqués dans l'entreprise auront à s'adapter en fonction du sous-système dans lequel ils se trouvent. En ce sens, KETS DE VRIE, (1993 :60) observe que les « *deux systèmes en interaction – famille/entreprise – ne sont pas nécessairement compatibles* ».

Pour CATRY et BUFF (1996), l'entreprise familiale est au cœur d'un tiraillement entre deux logiques de fonctionnement : d'une part celle qui s'apparente à la famille et de l'autre celle propre à l'entreprise. Le schéma proposé par GOETSCHIN (1987), ci-dessous reproduit, illustre bien ce tiraillement.

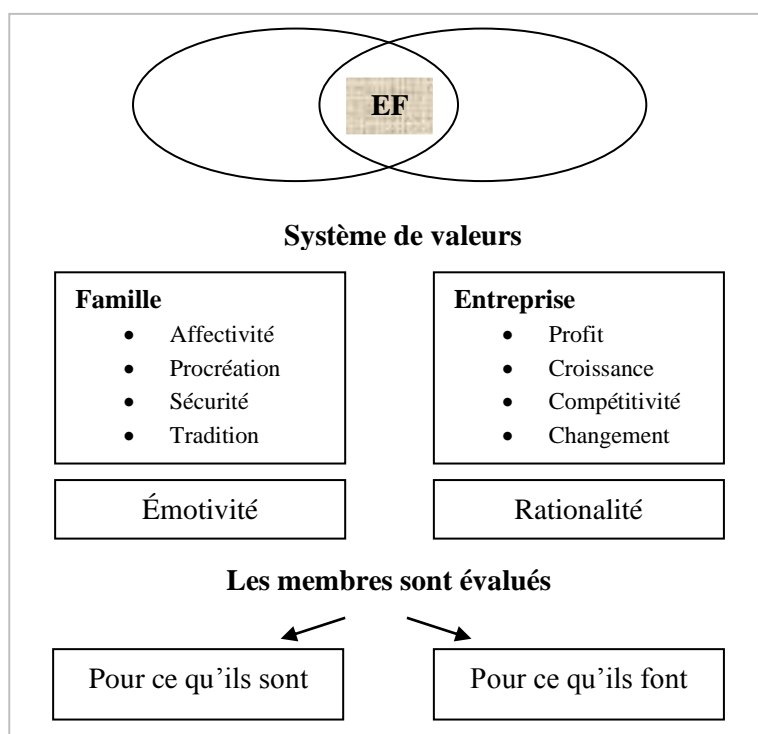


Figure 7 : L'entreprise familiale

Source GOETSCHIN (1987 :100)

Toutefois, CADIEUX (2004) procède à une mise en exergue des limites conceptuelles de cette première approche, systémique dualiste. Ces limites ont été pointées par WHITESIDE et BROWN (1991) selon lesquels les critiques de l'approche systémique dualiste de la firme familiale peuvent être synthétisées en trois principales erreurs conceptuelles :

- Une perception stéréotypée des sous-systèmes (famille/entreprise)
 - Une analyse exagérée des frontières entre les deux sous-systèmes
 - Une tendance d'analyse inadéquate des dynamiques interpersonnelles
- En ce qui concerne la deuxième perspective explicitant cette dualité des systèmes dans les firmes familiales, elle tend plutôt vers la « coévolution » des sous-systèmes (KEPNER, 1983). D'après KEPNER (1983), la littérature relative aux entreprises à propriété familiale a été faite en fonction de la perspective de la firme. Or, une telle perspective ne rend pas compte de la complexité liée à l'interaction des deux systèmes, celui de la famille d'une part et celui des affaires de l'autre. En effet, comme le présente clairement KEPNER (1983 :58) « *les éléments du système familial sont étroitement entremêlés avec ceux de l'entreprise et par conséquent il*

s'avère difficile de les démêler sans bouleverser l'un voire les deux systèmes »¹. Il en découle que l'entreprise familiale est à appréhender dans une perspective « d'évolution conjointe » de la firme et de la famille, y compris leurs sous-systèmes respectifs, tout en examinant leurs influences mutuelles. DAVIS et STERN (1980), s'inscrivent également dans cette lignée en présentant l'entreprise familiale dans une dimension intégrée en vue de saisir la dynamique qui sous-tend cette forme d'organisation. MCCOLLOM (1988 :401) de son côté, « observe que le modèle des systèmes indique que ces derniers interagissent et s'influencent mutuellement. Par ailleurs, ce modèle suggère que l'entreprise familiale peut être appréhendée comme un système social complexe et dynamique au sein duquel la famille et la firme cherchent un équilibre et une stabilité à travers un ajustement réciproque »². Ainsi, la singularité des entreprises familiales semble majoritairement due au chevauchement et à l'interaction entre les caractéristiques familiales et organisationnelles (DAVIS, 1983).

TAGIURI et DAVIS (1996), proposent de saisir les caractéristiques inhérentes aux comportements des entreprises familiales en considérant l'imbrication des trois groupes suivants : le groupe des membres familiaux, le groupe des propriétaires et le groupe managérial. Les auteurs tentent ainsi de comprendre le fonctionnement de ces firmes, qu'ils qualifient « d'organisations complexes », et de proposer un modèle conceptuel permettant de les aborder comme objet d'étude (voir figure 8).

Le modèle de TAGIURI et DAVIS (1982³, 1996) décrit les relations entre les trois sphères pour montrer que la firme familiale détient des traits caractéristiques uniques dont l'effet sur la famille propriétaire, les employés familiaux et les employés non-familiaux, peut être positif ou négatif. Les auteurs soulignent le caractère bivalent de ces attributs issus de l'enchevêtrement des trois cercles. Ces traits bivalents de l'entreprise familiale renvoient selon TAGIURI et DAVIS (1996) aux éléments suivants : la simultanéité des rôles, l'identité partagée, l'histoire et le vécu communs, l'ambiguïté émotionnelle, le langage familial privé, le « sens » donné à la firme familiale, l'intimité et la sensibilité à l'autre. Le défi des entreprises familiales est alors de parvenir à gérer ces différents attributs bivalents de façon à maximiser leurs effets positifs et à minimiser leurs effets négatifs.

¹ Traduction libre

² Traduction libre

³ Le modèle de TAGIURI et DAVIS est paru en 1982 (TAGIURI et DAVIS, 1982, "Bivalent Attributes of the Family Firm." Document de travail, Harvard Business School, Cambridge, MA. Ce document a fait l'objet d'une publication en 1996 dans la revue Family Business Review, Vol.4, n°2, pp.199-208).

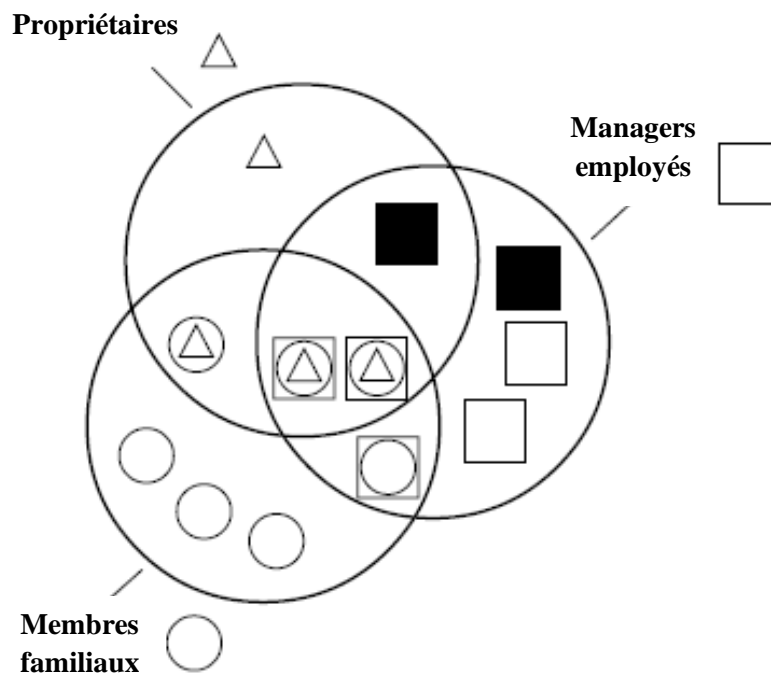


Figure 8 : L'imbrication des trois cercles : famille, propriété, management

Source TAGIURI et DAVIS (1996 :200)

En accord avec cette tendance d'ouverture, de chevauchement et d'intégration des systèmes pour rendre compte de la dynamique qui fonde les entreprises familiales, GERSICK et *al.*, (1999), proposent également un modèle à trois cercles. Ce modèle conceptuel, inspiré de celui de TAGIURI et DAVIS, « envisage l'entreprise familiale comme un système complexe constitué de trois sous-systèmes imbriqués à savoir : la propriété, l'entreprise et la famille » (GERSICK et *al.*, 1999 :287).

En soulignant la pertinence du modèle de TAGIURI et DAVIS (1996), GERSICK et *al.*, (1999) ne manquent pas de pointer le caractère temporel du modèle qui ne peut refléter l'état des relations et interactions qu'à un point déterminé du temps. Le besoin d'un modèle plus élaboré se fait ainsi sentir pour examiner l'évolution de chacun des cercles à travers le temps. Ainsi, le modèle des trois cercles qu'ils développent en trois axes, permet de comprendre la dynamique comportementale dans les entreprises familiales puisqu'il tient compte des changements qui peuvent affecter les différentes dimensions, famille – propriété – entreprise, lors des transitions (GERSICK et *al.*, 1999) (voir figure 9).

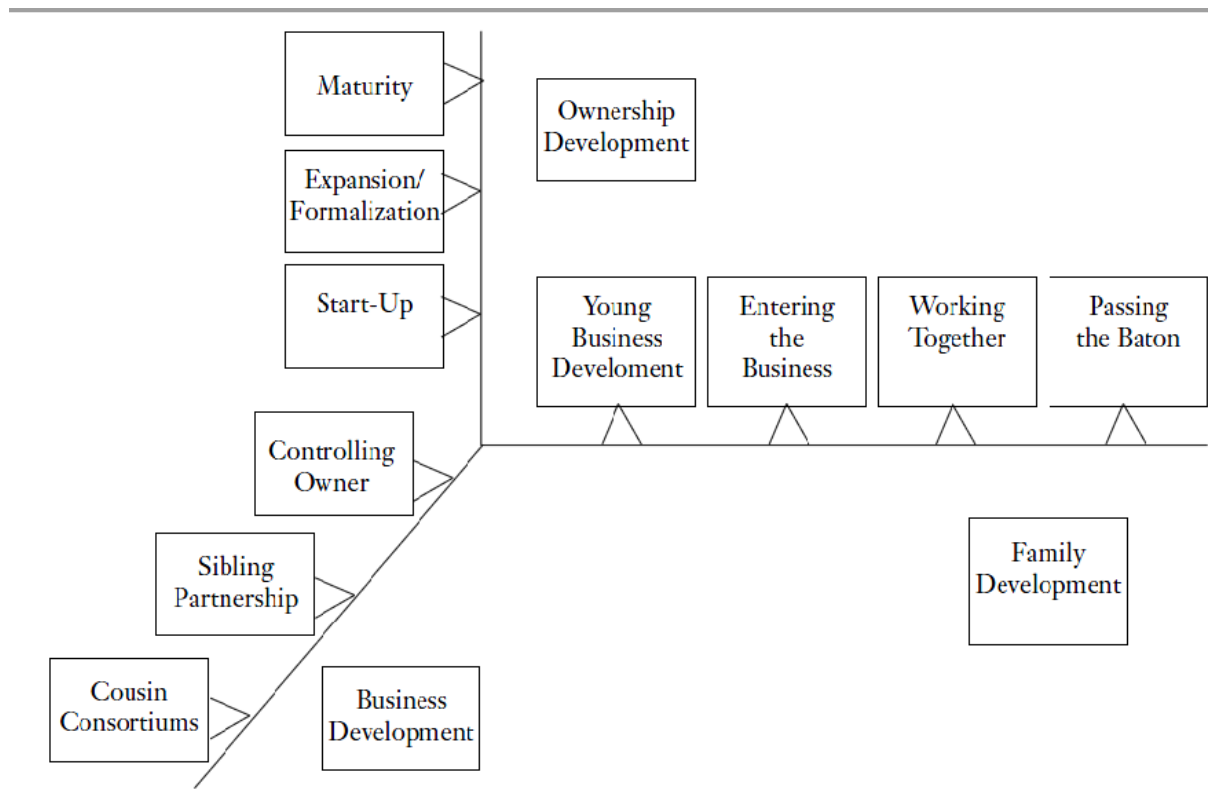


Figure 9 : Le modèle développé des trois cercles

Source GERSICKS et al., (1999 : 288)

L'étude de l'évolution des trois axes dans le temps et des influences sur le modèle de l'entreprise familiale permet un meilleur management du changement qui peut avoir trait à la succession, par exemple. En attendant l'abord de cette question cruciale pour les firmes familiales, à savoir la transmission, il importe de noter que les différentes conceptions de la dynamique de l'entreprise familiale, orientent l'attention vers les spécificités qui résultent de l'ensemble des interactions.

3.2. Les spécificités de l'entreprise familiale : une mise en exergue par le domaine d'étude

Les spécificités des entreprises familiales comme résultantes de la dynamique et des interactions qui les caractérisent, ont été mises en avant de différentes façons en fonction des disciplines, des approches théoriques ou des concepts adoptés. SHARMA (2004), présente un état pertinent des axes de recherches et des niveaux d'analyse des entreprises familiales en vue d'appeler à organiser les connaissances produites et à se tourner vers le développement de théories propres aux firmes familiales. Des telles théories sont de nature à permettre un meilleur exposé de leurs spécificités comportementales. Ces spécificités, lorsqu'elles sont

bien orchestrées, permettent aux entreprises familiales d'exister dans le temps et à travers les générations (voir tableau qui suit).

Tableau 7 : Les niveaux d'analyse dans les études sur les firmes familiales (tableau inspiré de SHARMA, 2004)

Niveaux d'analyse	Description du niveau d'analyse	Auteurs
<p>Individuel</p> <p>- Fondateur</p>	<p>Ce niveau d'analyse du point de vue de la théorie des parties prenantes s'est intéressé aux quatre parties internes suivantes :</p> <p>Le rapport Fondateur – Culture – Performance repose sur le rôle central que joue ce dernier dans l'entreprise familiale. Rôle renforcé par le maintien de sa fonction de leader dans le temps. Cette position centrale lui vaut son influence significative sur la culture, les valeurs et la performance.</p> <p>Le fondateur influence l'entreprise familiale en étant à sa tête et même après l'exercice de sa fonction de leader.</p> <p>Théorie des réseaux sociaux :</p> <p>Le concept de la « centralité du fondateur », par rapport à l'information, au lien direct avec l'équipe du top management et à la capacité d'influencer l'ensemble des membres reliés entre eux.</p> <p>La détention du fondateur de connaissances idiosyncratiques et tacites, considérées cruciales pour la performance de l'entreprise familiale dans le temps.</p>	<p>SHARMA (2004)</p> <p>COLLINS et PORRAS (1996) SCHEIN (1983)</p> <p>BRASS (1995) KELLY et al. (2001)</p> <p>LEE et al. (2003)</p>
<p>- Nouvelle génération</p>	<p>La compréhension des caractéristiques, perspectives et intentions de la nouvelle génération vis-à-vis de l'entreprise familiale est cruciale pour le maintien de la performance financière et non-financière ainsi que de la continuité.</p> <p>- Les attributs des successeurs recherchés par les leaders des entreprises familiales. L'intégrité et l'engagement envers l'entreprise, l'aptitude à gagner le respect des employés non familiaux, à prendre des décisions, l'expérience, la confiance en soi, les compétences interpersonnelles, l'intelligence, etc. sont autant d'autres caractéristiques recherchées chez les successeurs. Ces attributs dépendent des objectifs de chaque firme familiale.</p>	<p>HANDLER (1989) SHARMA (2004)</p> <p>CHRISMAN et al. (1998) SHARMA et RAO (2000)</p>

	<p>- Les facteurs améliorant la performance de l'entreprise familiale. Le transfert des connaissances tacites et du réseau de travail détenus par le fondateur (ou le prédécesseur) à la nouvelle génération est crucial pour soutenir la performance de l'entreprise familiale à travers les générations. Le transfert efficace de ces connaissances entre le prédécesseur (source) et le récepteur (successeur) est tributaire de plusieurs facteurs dont la nature des relations entre les deux et la capacité d'absorption et d'assimilation du successeur. Des relations caractérisées par le respect et le soutien mutuel facilitent le transfert des connaissances, du capital social et des réseaux de travail à travers les générations. Parallèlement, la littérature se rapportant à la succession des entreprises familiales a révélé que le niveau de préparation de la nouvelle génération et la nature de ses relations avec la génération senior influencent son efficacité et sa performance.</p> <p>- Les raisons amenant les membres familiaux à opter pour une carrière au sein de la firme familiale. Cet aspect a été abordé de différentes façons dont celle qui fait appel au processus de socialisation du successeur potentiel par le fondateur comme conditionnant son choix d'intégrer la firme familiale. D'autres études montrent que le processus de décision de la nouvelle génération quant à leur implication dans l'entreprise familiale dépend de quatre facteurs à savoir la famille, l'entreprise, les raisons personnelles et les conditions du marché. L'engagement de la nouvelle génération envers l'entreprise de famille est expliqué également par la perception du désir, de l'obligation, de l'opportunité ou encore du besoin.</p>	<p>CABRERA-SUAREZ <i>et al.</i> (2001) STEIER (2001a) SZULANSKI (1996, 2000) COHEN et LEVINTHAL (1990) ZAHRA et GEORGE (2002)</p> <p>MORRIS <i>et al.</i> (1996, 1997) GOLDBERG (1996)</p> <p>GARCIA-ÁLVAREZ <i>et al.</i> (2002) STAVROU (1998) SHARMA et IRVING (2005)</p>
<p>- Femme-Épouse</p>	<p>Dans le cadre des firmes familiales, les femmes demeurent à l'arrière-plan. Prenant en charge les activités liées à la maison, aux enfants et assurant la dynamique des relations entre les différents membres. Demeurant souvent invisible et à l'ombre, l'épouse peut jouer un rôle médiateur entre les membres à travers la dimension émotionnelle qu'elle incarne. Par ailleurs, pour celles qui ont pu développer un leadership et s'imposer à la tête d'entreprises familiales, elles y sont parvenues soit en étant à côté de leur conjoint soit en compétition avec lui. Il reste cependant, à saisir les facteurs contextuels et</p>	<p>DUMAS (1998)</p>

	individuels qui ont contribué à guider les femmes vers des fonctions de leaders.	
- Employés non familiaux	En dépit de son importance en tant que partie prenante de l'entreprise familiale, ce groupe n'a pas bénéficié d'une grande attention. Les quelques recherches ayant manifesté de l'intérêt à la perception et aux attentes des employés en dehors du cercle familial sont d'ordre théorique et nécessitent des confrontations aux résultats de terrain. Les membres de ce groupe détiennent des connaissances spécifiques à la firme et peuvent à ce titre jouer le rôle de mentors pour le successeur. Dans le cadre des grandes entreprises, les dirigeants non familiaux jouent un rôle significatif dans la prise de décision stratégique.	SHARMA (2004) LEE et al. (2003) CHUA et al. (2003a)
Interpersonnel/Groupal	<p>- Nature et type des relations contractuelles</p> <p>L'application de la théorie de l'agence dans le cadre des firmes familiales repose sur l'idée selon laquelle une faible séparation dans la relation propriétaire-manager procure des décisions qui correspondent mieux à l'entreprise puisqu'elle permet d'éviter la divergence des intérêts. Toutefois, la relation n'est pas si évidente puisque l'effet de « l'altruisme », dans une perspective économiste peut être positif ou négatif sur l'entreprise familiale. Il semble alors que la relation d'agence dans les entreprises familiales revêt de l'ambiguïté puisque des problèmes de nature différente peuvent surgir de « l'altruisme » ou encore du "Stewardship".</p> <p>- Les sources de conflits et les stratégies managériales</p> <p>Dans le cadre des entreprises familiales, les travaux sur la nature, les causes et les conséquences des différents types de conflits liés à la tâche, aux processus ou aux relations, connaissent un début de développement de modèles conceptuels. Les aspects positifs et négatifs de ces conflits sont ainsi explorés par les chercheurs. Les conflits de tâches et de processus sont considérés par certains auteurs comme ayant des avantages du fait qu'ils suscitent la créativité et l'innovation. Les conflits de tâches et de processus interagissent avec ceux des relations et affectent la performance de l'entreprise. La structure de propriété de l'entreprise joue un rôle modérateur dans la relation conflits-performance.</p>	<p>SCHULZE et al. (2001) GOMEZ-MEJIA et al. (2001) SCHULZE et al. (2003) SHARMA (2004) STEIER et al. (2004)</p> <p>COSIER et HARVEY (1998) ASTRACHAN et al. (2006) KELLERMANN et EDDLESTON (2004)</p> <p>SORENSEN (1999)</p>

	<p>Un autre axe de recherche sur les conflits dans les entreprises familiales a porté un intérêt au management des conflits et aux stratégies dédiées à leur résolution. L'influence des stratégies de collaboration, de compétition, de compromis, etc., sur la performance financière et non financière de l'entreprise, n'est pas à négliger.</p> <p style="text-align: center;">- La transition intergénérationnelle</p> <p>La question de la succession qui a bénéficié d'un intérêt majeur dans la littérature sur les firmes familiales continue d'attirer l'attention des chercheurs. Ainsi, les tentatives de description de ce phénomène de succession se sont succédé et ont touché à plusieurs niveaux. En matière de compétitivité, les connaissances idiosyncratiques à la firme familiale sont la principale source de son avantage compétitif. Le transfert efficace de ces connaissances ne peut avoir lieu qu'avec les membres familiaux ou encore les externes qui bénéficient de la confiance de la famille. Par ailleurs, la planification et la préparation de la succession, le népotisme, les phases du processus, les facteurs de succès du processus, etc., sont autant de questions ayant mobilisé l'attention des chercheurs.</p>	<p>HANDLER (1994) MORRIS <i>et al.</i> (1996) CADIEUX, LORRAIN et HUGRON (2000) CADIEUX et LORRAIN (2002) BURKART <i>et al.</i> (2003) LEE <i>et al.</i> (2003) SHARMA <i>et al.</i> (2003a) LE BRETON-MILLER (2011)</p>
<p>Organisationnel</p>	<p>L'identification et le management des ressources distinctives des firmes familiales ont constitué le <i>focus</i> des travaux inscrits à ce niveau d'analyse. L'aspect distinctif des firmes familiales est lié à leurs ressources uniques issues de l'implication de la famille dans l'entreprise.</p>	<p>HABBERSHON et WILLIAMS (1999) HABBERSHON <i>et al.</i> (2003)</p>
<p>Sociétal/Environnemental</p>	<p>L'étude de l'impact sociétal des firmes familiales s'est réduite le plus souvent aux conséquences de l'importance économique de ces dernières sur le plan de l'emploi, de la croissance, etc. De réelles interrogations demeurent quant à leur rôle, par exemple, au niveau territorial et à ce titre la théorie institutionnelle peut procurer des enseignements sur ce point.</p>	<p>ASTRACHAN et SHANKER (2006) GALLO (1995) SHARMA (2004)</p>

Nonobstant, la diversité des approches et théories mobilisées pour comprendre le comportement particulier des firmes familiales, plusieurs questions se rapportant aux différents niveaux d'analyse restent sans réponses. Notamment, pour les questions ayant trait aux niveaux organisationnel et sociétal. SHARMA (2004), souligne l'importance d'organiser les diverses réflexions conceptuelles sur les entreprises familiales en fonction des niveaux d'analyse, des thèmes abordés mais également des résultats empiriques pour favoriser le développement de théories pertinentes propres au domaine. À travers une analyse des recherches sur les firmes familiales qui peut être considérée comme un état sur le domaine d'étude, SHARMA (2004) insiste sur la nécessité de réfléchir à des stratégies de création de connaissances sur les entreprises familiales mais également de dissémination pour maintenir l'attractivité de ce domaine d'étude. L'auteure suggère ainsi de partir d'un examen minutieux des théories les plus couramment utilisées pour l'étude des organisations et des systèmes familiaux pour voir l'étendue de leur validité dans le domaine des firmes familiales. La figure suivante, traduit la suggestion de SHARMA (2004).

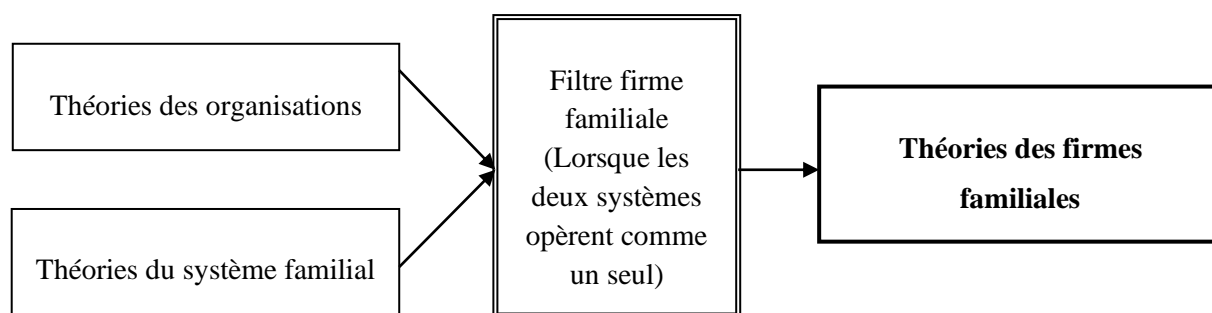


Figure 10 : Vers le développement de théories des firmes familiales

Source SHARMA (2004 : 25)

Le développement de théories spécifiques aux firmes familiales a une portée en termes de construction et de renforcement du domaine d'étude. Il permet en outre aux chercheurs qui s'y intéressent de saisir le comportement spécifique de ces firmes et d'envisager la mobilisation des approches et théories les plus adaptées à leurs questionnements.

À ce niveau, il s'avère important de rappeler la question à laquelle ce travail de recherche accorde de l'intérêt, à savoir celle du transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale qui permet de préparer la relève et de favoriser la réussite de la transition. L'attention accordée à cette question est ainsi sous-tendue par une problématique plus globale relative à la succession-continuité de l'entreprise familiale à

travers les générations. Ainsi, dans ce qui suit une mise en exergue du comportement spécifique des firmes familiales qui se distinguent en termes de longévité est proposée.

3.3. Le comportement spécifique des entreprises familiales : un gage pour le long terme

La principale distinction entre le comportement d'une entreprise familiale et d'une entreprise non-familiale réside dans cette forme d'organisation reposant sur l'imbrication des deux systèmes qui, dans les faits, fonctionnent comme un « tout ». Face au temps, les firmes familiales présentent un **comportement particulier** permettant à certaines d'entre elles de développer une capacité à exister à travers les générations. La continuité de ces firmes est centrale à plusieurs niveaux : socio-économique, organisationnel mais également familial. C'est à ce titre que la question de la continuité ou encore de la pérennité des entreprises familiales mérite d'être discutée.

3.3.1. Pérennité, continuité ou longévité des entreprises familiales

La littérature sur les entreprises familiales fait apparaître les termes pérennité, continuité ou encore longévité pour désigner la capacité de ces organisations à perdurer. L'objectif n'est pas de discuter cette différence terminologique puisque les logiques qui fondent l'usage de ces termes semblent les mêmes. Il s'agit plutôt, de chercher à comprendre ce qui sous-tend l'existence des firmes familiales dans le temps. Comment arrivent-elles à gérer la dialectique de préservation de ce qui fait leur distinction d'un côté et d'évolution voire de changement face aux contraintes de l'environnement, de l'autre ? Pourquoi certaines entreprises familiales tirent profit de la spécificité de leur organisation et arrivent à gérer l'ambivalence issue de l'interaction des systèmes famille-entreprise et à assurer par conséquent leur continuité alors que d'autres éprouvent de la difficulté à y parvenir ?

Dans son article paru en 2000, MIGNON présente la pérennité des firmes familiales comme un modèle alternatif de création de valeur pour l'actionnaire. Elle soutient que le contrôle familial de la propriété permet la poursuite d'objectifs de pérennité. Toutefois, l'impératif de traiter la question de la pérennité organisationnelle en dépassant deux paradoxes, s'impose. Il est donc question à la fois d'évoluer et de rester soi-même d'une part et de se plier aux contraintes de l'environnement et d'agir dessus pour le transformer, de l'autre. De par sa transversalité, l'étude du concept de pérennité montre le déploiement d'approches variées (MIGNON, 2000) :

- L'approche déterministe qui met en avant la difficulté de l'adaptation de l'entreprise à son environnement du fait de l'emprise de ce dernier sur elle. MIGNON (2000), fait

ainsi référence à l'approche de l'écologie des populations (sélection environnementale) (HANNAN et FREEMAN, 1984) et les modèles sur le cycle de vie organisationnel (QUINN et CAMERON, 1983 ; cités par MIGNON, 2000).

- Les approches basées sur les ressources et les compétences (PRAHALAD et HAMEL, 1990 ; GRANT, 1991) « sont à l'origine d'avancées significatives en matière de stratégie proactive » (MIGNON, 2000 :172). Ces approches soulignent plutôt le caractère « réactif » voire « proactif » de l'organisation. Cette dernière s'adapte à son environnement et parvient même à le construire par ses propres actions et plus particulièrement en accordant de l'intérêt aux ressources internes de l'entreprise jusqu'à les valoriser. Cette attitude proactive, à la fois consciente et volontaire, dote l'organisation d'un avantage concurrentiel lui permettant de maintenir et dans certains cas de renforcer sa position sur le long terme. Ainsi, « il revient aux évolutionnistes (NELSON et WINTER, 1982) d'avoir montré que les comportements des firmes étaient structurés par des processus délibérés et aléatoires. Les routines (schémas comportementaux stables et prévisibles) gouvernent le changement opéré par les firmes par le biais d'un processus de recherche » (MIGNON, 2000 :173). Dès lors, la logique d'évolution implique un double processus d'apprentissage (processus d'essai-erreur) et de désapprentissage (des ruptures amenant l'entreprise à formuler de nouvelles orientations stratégiques) (ARGYRIS, 1995).
- LEVINTHAL (1991a) met en relief l'idée selon laquelle les processus de sélection et d'adaptation sont à considérer dans leur complémentarité loin de l'exclusivité mutuelle. Cela s'explique par le fait que d'un côté, l'apprentissage organisationnel contribue en partie à l'inertie qui est à la base du processus de sélection environnementale. D'un autre côté, loin de son incompatibilité avec la logique adaptative de l'apprentissage, l'inertie est un préalable à l'adaptation intelligente, "*intelligent adaptation*". MIGNON (2000), adhère à cette conception et montre qu'en dépit de la contradiction apparente entre la logique d'inertie, de soumission à l'environnement d'une part et celle de l'adaptation et de l'évolution de l'entreprise d'autre part, la réalité réside dans leurs fondements complémentaires.

Dans son étude, MIGNON (2000) propose une typologie de la pérennité des entreprises familiales :

- **La pérennité du pouvoir** fait référence à la pérennité de la direction et du contrôle. MIGNON (2000) constate que cette forme de pérennité est la préférée puisqu'elle

implique des décisions stratégiques relevant d'un horizon de très long terme. Cet horizon dépasse même la durée de vie du dirigeant.

- **La pérennité de l'organisation** porte sur la perpétuation des valeurs de l'entreprise et de la culture familiale. L'identité est alors considérée comme un fil conducteur de la continuité.
- **La pérennité de l'activité** renvoie à la pérennité du métier et du savoir-faire traditionnel.

3.3.2. Les enseignements à tirer des entreprises familiales combinant excellence et longévité

La capacité des firmes familiales à exister dans le temps a suscité l'attention d'un certain nombre de chercheurs comme MIGNON (2000), GALLO et CAPPUYNS (2004), MILLER et LE BRETON-MILLER (2005 ; 2010), etc.

La recherche de MIGNON (2000) montre l'existence de certains facteurs favorisant la pérennité de l'entreprise familiale. Ces facteurs se résument comme suit : la « bonne gestion financière » (faible endettement), le rôle crucial des « ressources humaines » (valorisation de l'individu et de son apport à l'organisation), la perpétuation d'un « savoir-faire traditionnel » (l'expérience et les méthodes ancestrales), la fidélité à des « valeurs » identitaires de l'entreprise, l'exigence de la « satisfaction de la clientèle » (qui concourt à la pérennité organisationnelle) et la « pérennité du pouvoir ». D'autres facteurs de pérennité étroitement liés à « l'évolution des firmes » sont cités par l'auteure : « l'adaptation », « la rapidité de réaction », « la pro-action » et « l'anticipation ». Ainsi, les résultats de cette étude sur la pérennité organisationnelle des entreprises familiales concordent avec les conclusions de DE GEUS (1998) dans son article "*the living company*". En référence à l'étude de COLLINS et PORRAS (1996), DE GEUS (1998) avance que les entreprises qui ont réussi en termes d'évolution et de longévité montrent des caractéristiques similaires. Il apparaît que, la continuité d'une communauté nécessite une pensée managériale en termes de générations du fait que l'entreprise est amenée à demeurer viable même avec la disparition de son fondateur. Dans cette perspective de pérennité, il s'agit de « préserver l'essentiel » qui renvoie à l'identité de l'entreprise, ses valeurs et sa raison d'être et de « stimuler le progrès » (COLLINS et PORRAS, 1996).

La continuité de l'entreprise familiale a également été mise en avant par MILLER et LE BRETON-MILLER (2005 ; 2010), à travers des dimensions qui caractérisent les principales spécificités comportementales des firmes en question. Ces derniers auteurs envisagent la

longévité des entreprises familiales à travers quatre dimensions décrivant leurs priorités. Ces dimensions se résument dans les quatre "C" : Commandement, Continuité, Communauté et Connexion.

- Au niveau du commandement, MILLER et LE BRETON-MILLER (2005) font remarquer que les leaders des firmes à propriété familiale ainsi que les membres de l'équipe dirigeante, insistent sur la nécessité d'adopter une attitude active pour servir au mieux les intérêts de la firme et de ses détenteurs. Il s'agit alors de diriger l'entreprise en favorisant l'octroi des marges de manœuvre pour agir de manière décisive, rapide et innovatrice et permettre le renouvellement de l'entreprise.
- La continuité de l'entreprise familiale et sa contribution au monde sont également convoitées. Les leaders des entreprises familiales et les membres du top management attachent une importance cruciale au développement et au maintien de l'entreprise. Ces souhaits de continuité, sont acheminés par la poursuite d'un rêve ou d'une mission de cœur et par la mobilisation des compétences nécessaires à sa réalisation. Ainsi, la concrétisation de cette mission ne peut se faire qu'à travers l'entreprise, d'où des choix prudents en matière d'investissement doublés d'une attitude de "*stewardship*".
- La communauté fait aussi partie des priorités des entreprises familiales. Un désir de garder la cohésion de la tribu en amenant chaque membre de l'organisation à être enclin à concrétiser la mission de l'entreprise familiale. L'unité est maintenue par un « esprit maison » et une culture de clan façonnée par des valeurs authentiques, enracinées, valorisant une haute considération pour les ressources humaines à tous les niveaux.
- La connexion renvoie à l'effort d'entretenir les relations de l'entreprise familiale avec l'extérieur, de privilégier des approches « gagnant-gagnant » avec les partenaires. Ce souci de la connexion est à même de garantir des rapports stables et durables avec les fournisseurs, les clients ou tout autre partenaire.

Au sujet de la longévité de l'entreprise familiale, MILLER et LE BRETON-MILLER (2005) soutiennent qu'une configuration correcte de ces quatre priorités - désignées par *Four C's* – se traduit dans la durée par une source de vitalité pour l'entreprise qui alimente ses stratégies et lui permet de se forger un avantage compétitif de long terme. D'où, l'impératif de savoir les perpétuer dans le temps et à travers les générations.

Partant des quatre dimensions susmentionnées, BEN MAHMOUD-JOUINI et *al.*, (2010) énoncent six caractéristiques sources d'avantages compétitifs durables et de pérennité pour les

entreprises familiales. Selon ces auteurs, la continuité de ces firmes serait tributaire de leur aptitude à s'orienter vers le long terme à la recherche de pérennité, à garantir la stabilité interne des valeurs et de la culture, à maintenir des interrelations entreprise-famille fortes et denses, à s'assurer de l'implication émotionnelle de la famille dans la direction, à allouer prudemment les ressources avec une maîtrise des risques ainsi qu'à assurer des relations externes stables. Il semble alors, qu'en étant en accord avec ces caractéristiques, l'entreprise familiale peut s'inscrire dans une logique dynastique.

GALLO et CAPPUYNS (2004), étalent les caractéristiques des entreprises familiales espagnoles qui ont réussi à exister au-delà d'une trentaine d'années à travers leur capacité à innover et à évoluer dans le temps. Les facteurs expliquant leur succès reposent sur un ensemble de valeurs constituant le fondement culturel et comportemental de ces firmes. Cet ensemble de valeurs que GALLO et CAPPUYNS (2004) désignent par « *ELISA*¹ » renvoie à l'excellence, l'éthique au travail, l'initiative pour favoriser l'innovation, la simplicité du style de vie et l'austérité (entendue dans le sens de la prudence dans les investissements engagés). L'adhésion des membres de l'entreprise familiale à ces valeurs est de nature à susciter une performance élevée, à réduire les coûts et à résoudre divers autres problèmes.

Par ailleurs, les résultats de leur enquête montrent aussi que ces valeurs sont initiées par le fondateur qui les a ancrées dans les pratiques quotidiennes et qui a su les transmettre aux membres de la nouvelle génération. Ces conclusions rejoignent les propos de SCHEIN (1983) pour qui le rôle du fondateur dans le façonnement de la culture organisationnelle est central.

BENNEDSEN et VAN DER HEYDEN (2010), se sont intéressés à l'association des « *Hénokiens* », pour connaître les secrets de réussite des entreprises familiales qui la constituent. Il s'agit d'une association rassemblant des entreprises familiales bicentennaires du monde entier à travers des critères d'adhésion très sélectifs (CATRY et BUFF, 1996). « *Le nom de cette association provient du personnage biblique Hénok, patriarche d'avant le déluge, vécut 365 ans, ne mourut pas, mais fut directement enlevé aux cieux. Tout un symbole d'ancienneté et de pérennité pour ces sociétés au parcours exceptionnel !* » (CATRY et BUFF, 1996 : 22). Créée en 1981, l'association *Hénokiens*² compte à ce jour près d'une quarantaine d'entreprises familiales d'origines italienne, française, allemande, japonaise, suisse et belge. À travers l'étude de ces entreprises, BENNEDSEN et VAN DER HEYDEN (2010) constatent que la

¹ "The *ELISA* values. Excellence, Labor ethic, Initiative for innovation, Simplicity of lifestyle, Austerity" (GALLO et CAPPUYNS, 2004: 8).

² Ces informations sont tirées du site en ligne de l'association <http://www.henokiens.com>, la date de la dernière consultation du site est le 26-04-2012.

préservation et la perpétuation des "*family assets*" est à l'origine de la longévité de l'identité de l'entreprise familiale. La façon avec laquelle les familles transmettent leurs histoires, leurs héritages et valeurs d'une génération à une autre leur est propre et c'est ce qui fait la singularité de ces firmes familiales par rapport aux autres formes d'organisations. Ces actifs familiaux sont alors uniques et peuvent revêtir plusieurs formes : la raison d'être ou la philosophie de l'organisation, les valeurs qui guident la famille en affaire ou encore le fort réseau développé d'une génération à une autre. Ainsi, les entreprises familiales prospèrent qui ont su assurer leur survie dans le temps, ont développé parallèlement des **stratégies permettant de maintenir et d'accroître la valeur de la contribution familiale dans la firme.**

Même avec les enseignements tirés des entreprises qui ont réussi dans la durée, notamment en préservant ce qui fait leur distinction de la déperdition, la question du comment maintenir les actifs intangibles de l'entreprise familiale dans le temps demeure problématique pour plusieurs entreprises familiales. Cette question est d'autant plus problématique lorsque l'entreprise familiale affronte l'épreuve critique de la succession qui implique un changement et de sérieux risques de dilapidation de ses acquis. En effet, si la poursuite de la voie dynastique, à l'instar des *Hénokiens*, passe par la conservation des acquis distinctifs de l'entreprise familiale, il importe de noter que l'accès à cette voie passe par une voire des successions réussies. Or, dans les faits le « *phénomène successoral* » (DE FREYMAN et RICHOMME-HUET, 2010) en soi, est loin d'être simple.

Conclusion

Pour envisager l'étude d'une problématique s'inscrivant dans le champ des entreprises familiales, il a été nécessaire de commencer par avancer un certain nombre d'éléments facilitants l'appréhension de cette forme particulière d'organisation. Cela justifie amplement le contenu de ce chapitre liminaire qui a permis de mettre en avant trois éléments essentiels. Le premier était celui de balayer assez large au niveau des travaux ayant cherché à proposer des définitions de ce qui est entendu par entreprise familiale. Le constat du manque de consensus est apparu comme le plus frappant si l'on considère les tentatives de définition théorique, méthodologique voire opérationnelle ou encore celles qui se sont basées sur la multitude de configurations possibles des entreprises familiales générant des définitions disparates. Fonder la compréhension sur la structure de l'entreprise familiale (l'implication de la famille dans l'entreprise) ou sur le comportement spécifique de celle-ci (l'intention de continuité), considérer le degré d'implication de la famille dans l'entreprise et envisager un

continuum définitionnel, opter pour une définition critérielle (mono ou multi critère(s)), etc., sont autant d'optiques possibles. Ces différentes optiques avec leurs implications traduisent à quel point il est encore question d'un champ d'étude en construction. En dépit de cette difficulté définitionnelle, il semblerait que le champ a, bel et bien, connu une évolution dans le temps (SHARMA et *al.*, 2012).

Le second élément essentiel soutenu par ce chapitre est celui lié à l'intérêt d'étudier les entreprises familiales pour leur importance numérique dans les économies du monde mais également pour les spécificités comportementales qui les caractérisent et qui les prédisposent à exister dans la durée à travers les générations. Les entreprises familiales peuvent même être fortes d'enseignements en matière de longévité puisqu'elles puisent dans les dynamiques existantes entre les systèmes famille et entreprise. Ces dynamiques de nature interactionnelle ont constitué le troisième élément sur lequel s'est arrêté ce chapitre. Elles expliquent en large partie les abords particuliers des problématiques se rapportant au domaine d'étude des entreprises familiales. Un domaine qui s'est développé d'une thématique clé qu'est la succession - suscitée par des tendances démographiques ayant amené les propriétaires d'entreprises à penser la transition et la relève - à de nouvelles ouvertures sur la gestion de l'intergénérationnel, la gouvernance, la professionnalisation, la performance, l'internationalisation, etc., pour ne citer que ces questions (YU et *al.*, 2012). Pourtant, selon ces derniers auteurs, la question successorale dans les entreprises familiales demeure une caractéristique dominante du domaine d'étude.

PREMIÈRE PARTIE

VERS UNE CONSTRUCTION DE L'OBJET D'ETUDE

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 2

LA SUCCESSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE : COMPLEXITE, RISQUES ET UN DEFI A RELEVER

Section 1

La succession de l'entreprise familiale : complexité et dynamisme de processus

Section 2

La succession : quels facteurs d'influence ?

Section 3

Les modèles descriptifs des processus de succession

Section 4

Mise en perspective de la réussite de la succession des entreprises familiales

Introduction

La succession est majoritairement reconnue par les chercheurs comme la question la plus critique que confrontent la plupart des firmes familiales (HANDLER, 1994). KETS DE VRIE (1993 : 67), la qualifie « *d'énigmatique* ». La réussite de cette épreuve est cruciale pour assurer la pérennité de ces entreprises dont l'impact socio-économique et même familial est indéniable (MOULINE, 2000 ; BEGIN, 2006).

Les statistiques se rapportant au taux de survie des firmes familiales viennent appuyer le fait que cette question est problématique. Selon BECKHARD et DYER (1983), un tiers des firmes familiales survivent à la seconde génération et seulement 10% réussissent la transition à la troisième. Les mêmes auteurs rajoutent que la durée de vie moyenne d'une entreprise familiale est de 24 ans et que ce nombre d'années correspond à la moyenne d'années que passe le fondateur à la tête de l'entreprise. **Parmi les raisons qui expliquent la disparition des firmes familiales, la mauvaise organisation et gestion de la transition est souvent évoquée** (MOULINE, 2000 ; SHARMA et *al.*, 2001). Cette question devient encore plus centrale au moment où plusieurs chercheurs appartenant à des contextes différents font remarquer qu'un nombre important d'entreprises familiales sont confrontées à un challenge, celui de faire face à l'épreuve de la succession pour favoriser leur continuité (ALLOUCHE et AMANN, 1998 ; CADIEUX et LORRAIN, 2002 ; ZADDEM, 2007 ; KANSIKAS et NEMILENTSEV, 2010). Ainsi, le manque de préparation pour une transition réussie doublé de l'accroissement de la proportion d'entreprises familiales concernées par le « *phénomène successoral* » (DE FREYMAN et RICHOMME-HUET, 2010 : 161), « *limite les chances de préserver l'équilibre et/ou la viabilité de la structure dans le giron familial* » (DE FREYMAN et RICHOMME-HUET, 2010 : 162). Pourtant, la transmission de la firme familiale en interne est considérée moins risquée que les optiques de cessions en dehors du cercle familial (OSEO, 2005 ; CADIEUX, 2008 ; DE FREYMAN et RICHOMME-HUET, 2010).

Le fort intérêt manifesté à l'étude de la succession se justifie amplement eu égard à l'enjeu qui la sous-tend. En effet, au début des années 90 les articles traitant de la succession dans la littérature sur les firmes familiales ont doublé et la thématique continue à susciter un large intérêt (WORTMAN, 1994 ; SHARMA et *al.*, 2001 ; BROCKHAUS, 2004 ; DE MASSIS et *al.*, 2008). BIRD et *al.*, (2002), précisent que **la succession, comme thème d'étude, bénéficie de près de 20% des travaux publiés dans le domaine des firmes familiales**. Il n'est donc pas surprenant, comme l'avancent DE MASSIS et *al.*, (2008), que **la succession à la direction se**

présente comme une préoccupation majeure des dirigeants des entreprises familiales, une question pour laquelle les conseillers en affaires familiales sont le plus souvent sollicités. Nonobstant le fait que la transmission-continuité de la firme familiale semble porteuse de meilleures chances de succès, il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'une réelle épreuve réputée pour la « complexité » de son processus (LONGENECKER et SCHOEN, 1978). « *La succession d'entreprise revêt en réalité deux dimensions difficilement dissociables : une dimension patrimoniale et une dimension managériale* » (MOULINE, 2000 : 198). En tant que telle, la succession implique un double transfert : le transfert de la propriété et celui de la direction (AMBROSE, 1983 ; CHURCHILL et HATTEN, 1987 ; CUNNINGHAM et HO, 1994 ; MORRIS et al., 1996, 1997 ; CADIEUX et LORRAIN, 2002 ; BARBOT et RICHOMME-HUET, 2005). **Le transfert de la direction s'entame en général avant celui de la propriété et s'étale plus dans le temps,** il nécessite par ailleurs la mobilisation d'un savoir-faire managérial plutôt que juridique ou fiscal comme c'est le cas pour la propriété (MOULINE, 2000). **C'est à ce titre, que cette recherche focalise l'attention sur la question de la transmission de la direction dans les entreprises familiales, sans perdre de vue les effets liés au transfert et au partage de la propriété qui peuvent avoir un impact sur le transfert managérial.** La succession à la direction dans les firmes familiales implique dès lors une démarche qui vise à pérenniser l'entreprise « *à travers son maintien ou développement de l'activité* » (BARBOT et RICHOMME-HUET, 2005 : 3).

Les recherches sur la succession, envisagée comme un « processus », ont emprunté plusieurs axes. Dans l'ensemble, ces axes se rapportent à l'acquisition de connaissances sur le processus pour une meilleure compréhension, aux différents facteurs favorisant ou inhibant sa réussite, à la compréhension de l'intérêt des successeurs à prendre la relève et à la dynamique psychologique entourant ce processus (CADIEUX et LORRAIN, 2002). Ces différents axes seront abordés dans les sections qui suivent.

Section 1 La succession de l'entreprise familiale : complexité et dynamisme de processus

À l'instar d'autres concepts associés à la firme familiale, la succession pose selon HANDLER (1989) une difficulté définitionnelle. En effet, en 1989 HANDLER avait énoncé un certain nombre d'interrogation de l'ordre de la définition de la succession : Comment définir la succession de l'entreprise familiale ? Qu'est-ce qui distingue la succession de la firme familiale du management de la succession, de la succession au leadership ou encore de la succession à la direction ? En ce sens, l'auteur ne manque pas de préciser qu'il s'agit de questionnements qui demeurent préoccupants pour les chercheurs.

La succession, telle qu'entendue par SHARMA et *al.*, (2001 : 21), revient à envisager « *des actions et événements qui conduisent à la transition du leadership d'un membre de la famille à un autre* »¹. À ce sujet, les chercheurs semblent s'accorder sur la conception de la succession comme un processus et non un événement de « *passage de témoin* » (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 ; HANDLER, 1990 ; HANDLER, 1994). Il s'agit selon HANDLER (1994 : 134), « *d'un processus aux stages multiples qui obéit au temps et s'enclenche avant même que le (ou les) successeur(s) potentiel(s) n'aient intégré l'entreprise* »².

La succession à la direction est un important moment dans le cycle vie de l'entreprise familiale (BROCKHAUS, 2004). Elle donne lieu à la conduite de processus « complexes » et « dynamiques » (HANDLER, 1991 ; MORRIS et *al.*, 1997 ; DAVIS et HARVESTON, 1998 ; MOULINE, 2000 ; CADIEUX et *al.*, 2000 ; BARBOT et RICHOMME-HUET, 2005 ; ZADDEM, 2007), durant lesquels l'entreprise est transférée d'une génération à une autre. « *Ces processus incluent la dynamique qui précède et conduit à la transition, ainsi que les conséquences et implications de cette dernière sur les différentes parties concernées, à savoir : les membres de la famille impliqués ou non dans l'entreprise, les employés ne faisant pas partie du cercle familial, le fondateur-propriétaire, les clients, etc.* »³ (MORRIS et *al.*, 1997 : 387). BARNES et HERSHON (1976) avancent également que les difficultés liées à la succession, considérée comme une période de transition, affectent aussi bien les membres non familiaux que les membres de la famille. En soulignant le manque de préparation à la transition imputable à la majorité des firmes familiales, ces derniers auteurs décrivent comment la direction de l'entreprise risque de se trouver entravée par les conflits et l'indécision : les successeurs, les employés clés et les managers s'adonnent à la protestation, le fondateur se trouve déchu de son rôle de président, les partenaires appréhendent les changements au niveau des relations de travail, etc. Cette image de l'entreprise familiale qui court un risque par la déstabilisation au niveau de la direction rend sceptiques toutes les parties prenantes et peut même provoquer une situation de stagnation pouvant atteindre la disparition de l'organisation.

L'enjeu est alors de conduire ce processus de succession dans le cadre des entreprises familiales en développant une connaissance des intérêts des différents intervenants. Selon BARACH et GANITSKY (1995), le comportement et les attentes du parent dirigeant et de ses descendants impliqués dans la firme familiale sont affectés par d'autres membres de la famille

¹ Traduction libre

² Traduction libre

³ Traduction libre

tout comme par les cadres de l'entreprise, les fournisseurs, les banquiers et les clients. Ainsi, les auteurs suscités soutiennent que pour un meilleur déroulement du processus de succession, les participants ou acteurs clés sont amenés à entretenir à travers leurs interactions de bonnes relations avec les autres parties, qu'elles soient internes ou externes. La communication est alors de guise pour atténuer les forces de résistances et éviter le développement d'une forme de « *conspiration pour la succession* »¹ (LANSBERG, 1988). La dynamique sous-tendant ce processus transitionnel et son impact sur les parties impliquées dénote la difficulté de ce processus. De plus, la nature complexe de ce processus de transmission est accentuée par la complexité du système de l'entreprise familiale qui est régi par deux sous-systèmes : le sous-système familial et le sous-système entreprise (BECKHARD et DYER, 1983). Par ailleurs, les dimensions comportementales, psychologiques et émotionnelles que revêt le processus de succession des entreprises familiales tout comme le changement que ce dernier entraîne témoignent également de cette complexité avérée.

1.1. La succession de l'entreprise familiale : la double complexité du processus et du système

Parler de succession dans le cadre de l'entreprise familiale, revient à pointer du doigt un processus « complexe » et « évolutif » (MORRIS et *al.*, 1997) soutenu par l'interaction de trois entités formant un « système complexe ». Il s'agit de l'interaction entre les sous-systèmes : entreprise – famille – fondateur (BECKHARD et DYER, 1983). Chaque sous-système a une identité et une culture propre dont les valeurs ne sont pas toujours convergentes. D'où, la difficulté d'appréhender l'évolution du processus de succession qui tient à l'interaction entre ces sous-systèmes.

Les perspectives offrant une vision de l'évolution de l'entreprise de par le temps ainsi nommées les approches de cycle de vie organisationnel (ADIZES, 1979 ; CHURCHILL et LEWIS, 1983) se focalisent sur les sous-systèmes de l'entreprise en supposant une séparation entre la propriété et le management. BARNES et HERSHON (1976), font remarquer que certains spécialistes des firmes familiales soutiennent qu'avec l'évolution de l'entreprise il est préférable de recourir aux managers professionnels au lieu des managers familiaux. Un management professionnel étant plus à même de conduire l'entreprise en focalisant l'attention sur ce qui correspond le plus à son développement sans prendre le risque de se perdre dans des considérations émotionnelles et des confusions avec des politiques familiales. LEVINSON (1971) fait partie de ces auteurs qui soutiennent le recours à un management professionnel de

¹ Traduction de l'expression utilisée par LANSBERG (1988) dans son article "*Succession Conspiracy*".

l'entreprise familiale. Cependant, « *cet argument fort rationnel va à l'encontre de la réalité de la plupart des entreprises familiales qui semble profondément liée à la dimension psychologique et affective que constitue la famille qu'à une logique purement "business"* »¹ (BARNES et HERSHON, 1976 : 106). Ainsi, la question de l'évolution de l'entreprise, y compris sa transmission, posée dans le cadre des entreprises familiales mérite un tout autre regard : ces firmes à caractère familial semblent plus complexes (MORRIS et *al.*, 1997).

Une meilleure appréhension de l'évolution de l'entreprise familiale et de sa transmission nécessite une considération double accordée au système familial d'une part et à celui de l'entreprise de l'autre. KEPNER (1983) qui prône la compréhension de l'entreprise familiale à travers « l'évolution conjointe » de la firme et de la famille, en examinant leurs influences mutuelles, met en garde contre l'engagement de transitions simultanées aux niveaux du cycle de vie de la famille et de celui de l'entreprise. Ces transitions simultanées sont génératrices de tensions et de symptômes de dysfonctionnements au niveau des relations famille-entreprise. L'exemple de la période de la planification de la succession est ainsi fourni pour illustrer la tension qui peut découler d'une transition au niveau familial accompagnée d'une transition organisationnelle. Durant cette période de planification de la transmission, chaque système est concerné par le maintien de l'intégrité de ses propres frontières et est plus hostile à l'adaptation (KEPNER, 1983). Au contraire, BARNES et HERSHON (1976) attirent l'attention sur le fait qu'avec le transfert du pouvoir d'une génération à une autre, l'entreprise familiale connaît des changements conduisant à son évolution. La simultanéité des processus de transition générationnelle et d'évolution de l'organisation dans le cadre de l'entreprise familiale est ainsi mise en exergue avec toute la complexité qu'elle implique. Il importe dès lors de manager au mieux cette double transition.

1.2. La succession de l'entreprise familiale : processus revêtant des dimensions psychologiques, émotionnelles et comportementales

La succession de l'entreprise familiale renvoie à un processus qui revêt des dimensions psychologiques et émotionnelles mises en avant par KETS DE VRIES (1993). Ces dimensions, qui se rapportent aussi bien aux parents-fondateurs qu'à leurs enfants (successeurs potentiels), rendent également compte de la complexité de ce processus. Pour les parents-fondateurs, il s'agit d'une question existentielle dans la mesure où souvent ils n'acceptent pas le vieillissement et la décadence physique qui en découle ainsi que leur mortalité. De ce fait, ils

¹ Traduction libre

commencent à percevoir leurs enfants - qui jouissent encore de leur jeunesse et de leur santé physique - comme des rivaux et peuvent même dans certains cas les envier. De leur côté, les enfants peuvent redouter l'apparition de conflits en l'absence de leurs parents pour arbitrer la situation et voir conséquemment surgir des traumatismes émotionnels liés à l'enfance à travers l'entreprise.

Ces états psychologiques et émotionnels qui pèsent sur les propriétaires-fondateurs et leurs successeurs potentiels peuvent être neutralisés par des facteurs facilitant la transition dont celui évoqué par KETS DE VRIE (1993), à savoir le désir profond du fondateur de transmettre son affaire pour en garantir la continuité. Dans cet ordre d'idée, MORRIS et *al.*, (1997) ont mis en exergue **les rôles joués par les membres de la famille durant cette période transitoire, en particulier celui incarné par l'épouse du propriétaire**. Cette dernière tient un rôle déterminant en œuvrant souvent en arrière-plan comme **médiatrice** entre le prédécesseur et le successeur en vue de réguler les questions délicates impliquant ces deux principaux acteurs (MORRIS et *al.*, 1997). Les rôles joués par les différents membres familiaux permettent, dans une certaine mesure, d'atténuer la complexité du processus de succession et de faciliter le déroulement de la transition.

Les dimensions psychologiques, émotionnelles et attitudeles desquelles découlent les processus de succession font qu'il n'existe pas un seul et unique processus. BARBOT et RICHOMME-HUET (2005 : 6), précisent que « *les étapes sont variables en fonction du dirigeant, de l'entreprise et du contexte. Le dirigeant doit s'interroger sur son intention de transmettre et sur le caractère transmissible de son entreprise. L'évolution du processus de transmission est liée au dirigeant (fondateur, parcours dans l'entreprise, motivations, lien affectif avec son entreprise), à l'entreprise (cycle, évolution économique, métier, âge, taille, caractère familial) et au contexte (environnement économique et familial)* » (voir figure 11).

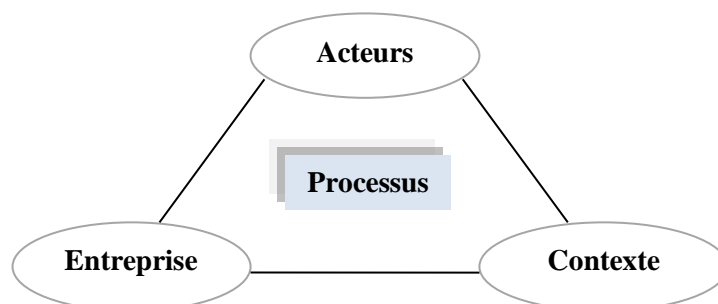


Figure 11 : Facteurs clés de l'évolution du processus

Source BARBOT et RICHOMME-HUET (2005 : 6)

1.3. La succession de l'entreprise familiale : complexité d'un changement nécessitant anticipation et adaptation

Pour CHURCHILL et HATTEN (1987), le processus de succession renvoie à la planification et l'exécution de changements se rapportant au management, à la stratégie et au contrôle de l'entreprise familiale. Dans les faits, « *la firme familiale représente un système relativement stable aussi longtemps que le fondateur est en place. Toutefois, la production d'évènements comme la décision d'intégrer un membre de la famille au niveau du top management ou encore le désengagement du fondateur risque de déstabiliser l'entreprise. Ce type d'évènement est de nature à semer l'ambiguïté, la confusion et les conflits aussi bien chez les membres familiaux que les collaborateurs et les tiers. Ainsi, toutes les parties affectées par ces décisions tendent à s'adapter en cherchant à avoir le plus possible de contrôle sur leurs destinées ; ce processus d'adaptation est souvent mal géré* »¹ (MORRIS et al., 1997 : 389). À ce titre, le processus de transmission est à considérer comme l'un des changements les plus importants auxquels les entreprises familiales sont confrontées durant leurs cycles de vie (TREVINO-RODRIGUEZ et TAPIES, 2010). « *La succession génère souvent des changements multiples qui doivent faire l'objet d'une stratégie* » (ZADDEM, 2007 : 135). Selon CABRERA-SUAREZ (2005), **la succession de l'entreprise familiale est généralement suivie de changements au niveau de l'organisation, particulièrement le changement de direction qui peut altérer les orientations stratégiques de la firme. Ce changement s'accompagne ainsi de risques de pertes des acquis cruciaux de l'entreprise familiale ; des acquis qui concourent à sa performance et à sa continuité à travers les générations** (CABRERA-SUAREZ et al., 2001). Ainsi, comme le suggèrent certains auteurs, la préparation de la relève exige une structuration du fonctionnement et de la gestion de l'entreprise familiale qui prend en compte les membres de la famille qui y travaillent ou qui envisagent d'y travailler. Elle suppose également de délimiter et définir les rôles des héritiers, d'assurer leur formation et de favoriser la collaboration des membres clés n'appartenant pas à la famille (PERREULT, 1994 ; ZADDEM, 2007). Il s'avère alors que, dans une logique de pérennité, **le changement – son introduction et sa conduite - nécessite une capacité d'anticipation mais aussi d'adaptation de la part des acteurs concernés.** « *Tout dirigeant propriétaire doit en conséquence anticiper le changement inéluctable lié à la pérennisation de son entreprise. D'un point de vue théorique, il s'agirait d'intégrer le processus transmissionnel plutôt que d'être contraint par un évènement déclencheur* » (BARBOT et RICHOMME-HUET, 2005 : 4).

¹ Traduction libre

Dès lors, « l'explication d'un changement organisationnel, comme celui de la succession, nécessite une compréhension double. Comprendre la nature du changement d'une part et le degré avec lequel ce dernier peut être planifié et contrôlé de l'autre »¹ (TREVINYO-RODRIGUEZ et TAPIES, 2010 : 1).

BARNES et HERSHON (1976) de leur côté, abordent le transfert du pouvoir dans la firme familiale en traitant à la fois de l'arrivée de la nouvelle génération qui s'accompagne de changements et de l'évolution de l'entreprise. Il s'agit ainsi de gérer une double transition : celle de la famille et celle de l'entreprise. Ces derniers auteurs, proposent de lier la transition de la firme familiale suite au transfert du pouvoir d'une génération à une autre à l'évolution ou au déclin de cette dernière. **La transition est une période durant laquelle les managers familiaux vivent des contraintes et des tensions dues à une forme de cohabitation des générations.** Cette cohabitation, entre générations n'ayant pas forcément la même vision pour le fonctionnement de l'entreprise, est susceptible de créer des malentendus voire des affrontements. BARNES et HERSHON (1976), soulignent aussi **le rôle de l'épouse - mère qui à partir des « coulisses » reste attentive à la qualité des relations entre les membres de la famille et contribue à la régulation des problèmes.** Au cours de la même période un autre processus prend place puisque l'entreprise se développe et évolue grâce au « nouveau sang » injecté par l'arrivée des plus jeunes avec des idées nouvelles impliquant des changements organisationnels. Les auteurs susmentionnés soutiennent « *que dans les faits la transition réussie s'entend comme un nouveau départ pour l'entreprise* »² (BARNES et HERSHON, 1976 : 114). Un nouveau départ, suscité par l'affrontement de la génération sortante avec celle qui prend la relève, se traduit donc par des changements des modes de comportement des managers familiaux et de l'entreprise. Cette double transition mérite ainsi d'être anticipée pour surmonter les difficultés et les éventuelles crises qui peuvent surgir.

Le modèle des trois cercles de GERSICKS et *al.*, (1999 : 287), peut être mobilisé pour gérer le changement lors de la succession de l'entreprise familiale considérée comme une période de transition. De par sa complexité, la succession est l'une des transitions les plus critiques impliquant un challenge à relever par l'entreprise familiale pour favoriser son développement. La difficulté réside dans l'incertitude et l'anxiété qui accompagnent les prises de décisions et qui témoignent de la vulnérabilité de l'entreprise durant cette période. La succession entraîne des choix qui sont de nature à influencer l'avenir de la firme familiale. Partant de la structure

¹ Traduction libre

² Traduction libre

de la propriété, GERSICKS et *al.*, (1999) proposent de comprendre les soubassements structurels de la période de transition. Selon ces derniers, il s'agit d'apprendre à gérer efficacement cette période afin de favoriser les chances de continuité de la firme familiale. Par ailleurs, ils montrent à travers **la formalisation des phases qui donnent lieu à l'accomplissement des transitions, l'importance du temps** en fonction des spécificités de chaque transition.

En effet, le **stade du cycle de vie de l'entreprise, le nombre de membres familiaux et la nature des relations de parenté, etc., sont autant de facteurs qui renseignent sur la manière de gérer et de s'adapter aux transitions avec les changements auxquels elles donnent lieu.**

Cet exposé des éléments reflétant la complexité des processus de succession, éléments évoqués et expliqués séparément, montre à quel point il peut s'avérer complexe de comprendre voire de conduire ces processus. Toutefois, la complexité prend d'autant plus d'ampleur si l'on considère l'effet conjoint de ces éléments sur les processus de succession. **Parvenir à une transmission réussie implique des actions se rapportant au plan individuel et collectif faisant appel à des dimensions comportementales, psychologiques et émotionnelles et nécessitant une approche interactionnelle, systémique et contextuelle.**

Section 2 Les modèles descriptifs des processus de succession

La question de la succession de l'entreprise familiale se pose, le plus souvent de façon implicite, lorsque la génération assurant la direction s'approche de la fin de son parcours managérial. Il s'agit d'une situation qui risque, selon BARNES et HERSHON (1976), de compromettre également la continuité de l'entreprise. Ainsi, **aborder la succession d'une perspective processuelle permet de l'inscrire dans le temps, de prendre en considération toutes les étapes, actions et comportements qui la caractérisent pour l'éloigner de tout aspect évènementiel.**

Les chercheurs qui ont tenté de formuler une compréhension de ce processus et de ses manifestations, se sont essentiellement inscrits dans **deux perspectives**. La première trouve ses soubassements au niveau du **cycle de vie des individus et des organisations** (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 ; CHURCHILL et HATTEN, 1987) et la seconde est fondée sur la **logique des rôles des différents acteurs concernés** (HANDLER, 1990).

2.1. Modèles de processus de succession basés sur les cycles de vie

LONGENECKER et SCHOEN (1978), proposent un **modèle de management de la succession** qui reconnaît la complexité du processus. Le point de départ pour ces auteurs est de prendre en considération **l'aspect longitudinal de la succession entre la dyade père-fils**¹. Inscrire la succession dans le **temps** revient à concevoir la **préparation du successeur à l'exercice du leadership, dès l'enfance jusqu'à l'âge adulte, et ce de façon plus ou moins formelle**. Le successeur est ainsi influencé, voire conditionné au sens de LONGENECKER et SCHOEN (1978), pour la prise de la relève. Partant de là, l'étude de la succession de l'entreprise familiale à travers des étapes et des phases de développement semble appropriée. Le modèle suggéré, repose alors sur une conception de la succession comme « **un processus de socialisation long et diachronique** » (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 : 6) qui vise à préparer le successeur à l'exercice du leadership à travers une période d'apprentissage et d'acquisition d'expériences. **Le processus de succession obéit ainsi à sept phases articulées en fonction de deux principaux évènements**, à savoir : **l'introduction du successeur** d'une part et **son ascension à une position de leadership**, de l'autre.

Phases		Descriptions
1	Phase de pré-initiation	Le successeur développe une connaissance des aspects organisationnels, à travers des visites à l'entreprise, de façon inconsciente. Toutefois, son exposition au cadre de l'entreprise par les membres familiaux est de nature non planifiée.
2	Phase de l'initiation	Le successeur commence à être activement exposé par les membres de la famille au « jargon » de l'entreprise et de son environnement en y travaillant à mi-temps.
3	Phase de l'initiation fonctionnelle	Durant cette phase, le successeur exerce un travail à temps partiel dans l'entreprise familiale jusqu'à ce qu'il finisse sa formation professionnelle avec peut être des expériences de travail à temps plein dans d'autres organisations. Après, il commence graduellement à voir son travail augmenter en difficulté et complexité jusqu'à rejoindre l'entreprise familiale pour y travailler à plein temps.
—◆ Introduction du successeur : premier événement phare		
4	Phase fonctionnelle	Le successeur rejoint l'entreprise familiale à plein temps, découvre son affectation initiale et commence à exercer ses tâches dans différentes positions non-managériales.
5	Phase fonctionnelle avancée	Cette phase commence lorsque le successeur se voit promu à des positions managériales et confier plusieurs responsabilités avant d'atteindre le niveau de la présidence de l'entreprise familiale.
—◆ Transfert de la présidence de l'entreprise : deuxième événement phare		
6	Début de la succession	Le prédécesseur laisse la présidence à son successeur et par conséquent le transfert du leadership prend place. Cette phase inclut le temps nécessaire au successeur pour intégrer ce rôle de leader. Dans les faits, ce

¹ LONGENECKER et SCHOEN (1978), précisent que bien que l'expression « succession père-fils » soit utilisée dans une optique de simplification, la description de ce processus est également valable pour des dyades père-fille, mère-fils, mère-fille.

7		rôle n'est pas simple à incarner.
	Phase de maturité de la succession	Le processus de succession de l'entreprise familiale atteint la maturité lorsque le successeur devient " <i>de facto</i> " le leader de l'entreprise familiale et montre son autonomie, quant au contrôle de l'entreprise, par rapport à son prédécesseur.

Figure 12 : Les phases de succession père-fils

Adapté de LONGENECKER et SCHOEN (1978 : 4)

L'intérêt que présente ce modèle est celui d'un cadre d'analyse de la succession dans l'entreprise familiale conçu à partir d'une **description « microscopique » (CADIEUX et LORRAIN, 2002 : 4) du processus de développement du successeur dans la durée**. Le développement du successeur et le rôle joué par le prédécesseur pour sa socialisation, dès le plus jeune âge, sont déterminants pour favoriser les chances de succès de la transmission de l'entreprise familiale à travers les générations. Néanmoins, une interrogation s'impose : l'effort déployé par le prédécesseur pour la socialisation de son fils est-il suffisant pour ne pas considérer au premier plan l'impact des facteurs psychologiques sur les principaux acteurs de la succession ?

CHURCHILL et HATTEN (1987), se sont également intéressés à la formalisation des stades de la succession dans les firmes familiales. Ils s'inscrivent dans la même lignée de LONGENECKER et SCHOEN (1978), en mobilisant **l'approche des cycles de vie des individus pour décrire le processus de succession père-fils**. Ainsi, leur proposition de départ suggère de considérer la succession comme « **une réalité biologique inévitable** » du fait des **écarts d'âge et d'expériences** qui séparent les parents de leurs enfants. Ces derniers demeurent cependant, liés par le « sang » et l'expérience familiale commune (CHURCHILL et HATTEN, 1987). Leur modèle de succession de l'entreprise familiale distingue **quatre stades du processus** : stade du propriétaire-manager, stade de formation et de développement, stade du partenariat père-fils, stade du transfert du pouvoir au successeur.

- **Premier stade : propriétaire-manager**

Débute dès la création de l'entreprise et le propriétaire est le seul membre de la famille qui y est impliqué. À ce stade, l'entreprise n'est pas encore tout à fait une entreprise familiale.

- **Deuxième stade : formation et développement de la nouvelle génération**

Ce stade connaît la formation des descendants et leur développement dans l'entreprise familiale. L'apprentissage de la progéniture commence dès l'enfance, durant les dîners de famille par exemple, et se poursuit à travers des stages d'été et le travail à temps partiel dans l'entreprise en parallèle avec la formation académique des descendants. **Une fois le parcours académique achevé, la nouvelle génération s'implique dans l'entreprise**

familiale à plein temps et c'est à ce moment que le développement de connaissances techniques, interpersonnelles et managériales, de capacités de jugement et de compétences s'intensifie.

- **Troisième stade : Partenariat entre générations**

Lorsque le successeur acquiert les compétences managériales suffisantes, la **délégation des responsabilités commence en vue de l'impliquer progressivement dans la prise de décision**. Les responsabilités du successeur se développent au fur et à mesure jusqu'à l'atteinte d'un partenariat entre générations qui donne lieu à une vision partagée des politiques et objectifs de l'entreprise.

- **Quatrième stade : transfert du pouvoir**

Transfert des responsabilités opérationnelles et stratégiques du prédécesseur au successeur. Ainsi, vers la fin de la période de partenariat, qui a connu une forme de cohabitation des générations, et avec le **déclenchement du processus de désengagement du prédécesseur**, à travers la réduction de son implication dans l'entreprise, le transfert du pouvoir s'effectue.

Un autre chercheur a adopté cette perspective processuelle pour formaliser la démarche de succession dans les firmes familiales. En effet, HUGRON (1991 ; cité par MOULINE, 2000), dans la continuité des travaux de LONGENECKER et SCHOEN (1978), présente un processus composé de **quatre phases qui se succèdent dans le temps**. Ce processus débute par **l'incubation** qui est une phase de socialisation du successeur potentiel dès l'âge de l'enfant. La socialisation passe alors par l'apprentissage et l'intégration des valeurs et comportements de la famille. Ensuite, viennent **les phases du choix du successeur, du règne-conjoint et du désengagement du prédécesseur**. Ces dernières phases du processus sont le plus souvent de nature planifiée et étalée dans le temps. « *La succession ne sera effective qu'une fois les quatre phases accomplies selon une période de temps variable et propre à chaque entreprise* » (MOULINE, 2000 : 201). Cette période dépend du temps nécessaire d'une part au développement du successeur et à son ascension et d'autre part à celui du désengagement du prédécesseur.

Basés sur les approches de cycle de vie, les différents modèles passés en revue permettent une vision du processus de succession dans son ensemble. Néanmoins, il s'agit d'une représentation linéaire voire mécanique du processus qui risque de passer outre les interactions entre les diverses parties concernées par la succession et leurs résultantes.

2.2. Modèle de processus de succession : « jeu de rôles et ajustement mutuel »

Une lecture différente du processus de succession dans les entreprises familiales est proposée par HANDLER (1990 ; 1994). L'auteure explique ce processus en ayant recours à l'ajustement mutuel des rôles entre prédécesseur et successeurs potentiels, comme le montre la figure suivante :

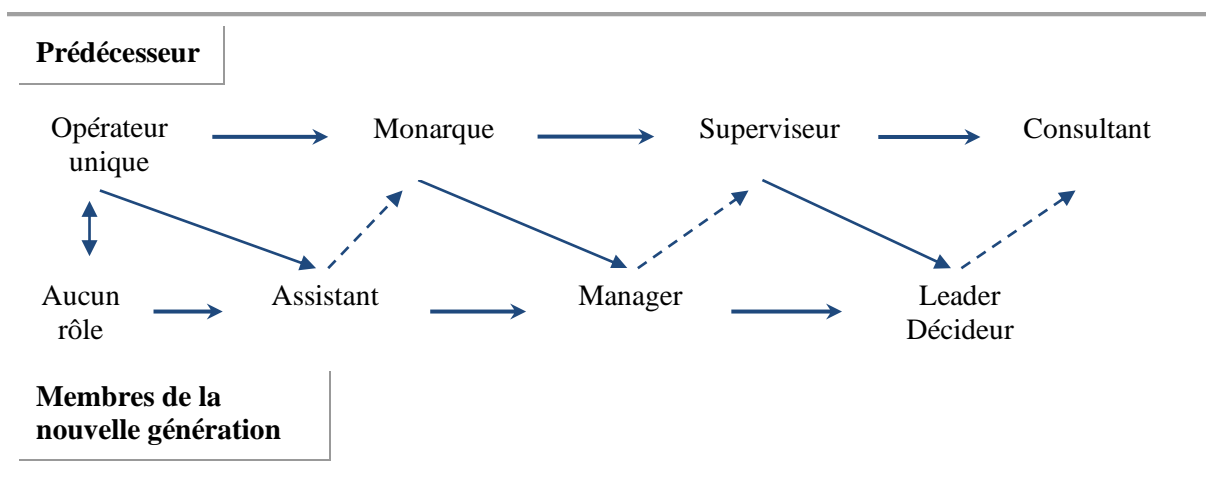


Figure 13 : Le processus de succession : un ajustement mutuel de rôles entre prédécesseur et membres de la nouvelle génération

Source HANDLER (1990 : 43)

Ce modèle fait ressortir qu'une évolution et des changements au niveau des rôles du prédécesseur et du successeur tout au long des phases du processus de succession, favorisent la réussite de la transition. Ces changements de rôles s'accompagnent « d'un processus d'ajustement mutuel » HANDLER (1990 : 37). Les rôles joués par les membres de la nouvelle génération tendent, dès lors, à s'ajuster en fonction du rôle tenu par le prédécesseur. Ainsi, au moment où le prédécesseur s'oriente vers une implication moindre dans l'entreprise, la nouvelle génération s'implique davantage. Par son nouveau regard sur le processus de succession, HANDLER (1990) montre que **les interactions entre les principaux acteurs donnent lieu à l'évolution de leurs rôles respectifs et déterminent par conséquent les différentes phases du processus**. Ce dernier a été explicité en quatre étapes durant lesquelles c'est essentiellement le prédécesseur qui donne du « tempo » à l'évolution :

- **L'étape 1** : le prédécesseur tient un rôle central dans l'entreprise, jouit d'un pouvoir absolu et centralise la prise de décision. Il agit comme « opérateur unique ». Face à cette position dominante, le successeur tient un « rôle non défini » dans l'entreprise et ce pour un certain temps. Il peut réfléchir à son implication progressive dans l'entreprise familiale et au plus y travailler à temps partiel sans fonction apparente.

L'âge du successeur (enfant) à la création de l'entreprise familiale influence la rapidité avec laquelle il sera en mesure de développer un rôle plus clair.

- **L'étape 2** : le prédécesseur incarne le « monarque » et accorde une primauté à la question de la viabilité de l'entreprise familiale. Par conséquent, il n'est pas encore parvenu à considérer la question de la génération succédente comme celle à l'ordre du jour. Elle fait plutôt partie des plans et objectifs futurs permettant de maintenir l'entreprise familiale en activité dans la durée. Le successeur quant à lui se voit évoluer vers le « rôle d'assistant » dont les connaissances de gestion opérationnelle et stratégique semblent limitées. Il s'investit à temps complet dans l'entreprise familiale dans une fonction particulière et acquiert des connaissances liées à un seul voire à plusieurs département(s). Toutefois, le successeur cantonné dans un rôle d'assistant éprouve le plus souvent une insatisfaction quant au niveau de responsabilités qui lui est assigné.
- **L'étape 3** : cette étape marque un tournant dans le processus puisqu'elle connaît une mise en avant de la question de la génération suivante et la préparation de la relève. Le prédécesseur passe au « rôle de superviseur » et son évolution est tributaire de ses prédispositions à lâcher prise, à faire confiance au successeur en lui déléguant les responsabilités et en s'engageant avec lui dans un échange de connaissances et d'expériences. En surmontant d'éventuels facteurs de résistance, le prédécesseur réduit progressivement sa présence et ses heures de travail dans l'entreprise et manifeste de l'intérêt pour de nouveaux projets ou de nouvelles activités. Son rôle se limite alors aux questions stratégiques ayant trait aux finances de l'entreprise ou aux options de développement futur. Le retrait du prédécesseur est facilité dans le cas de problèmes de santé ou encore de l'introduction des nouvelles technologies qui lui font perdre ses repères pratiques dans l'entreprise. Le successeur joue alors le rôle de manager ; rôle caractérisé par des niveaux plus importants de responsabilités avec des activités d'une complexité plus accrue. Toutefois, son évolution dans ce rôle dépend de l'engagement effectif du prédécesseur vers un retrait de l'entreprise familiale.
- **L'étape 4** : le prédécesseur ayant eu les prédispositions nécessaires pour se désengager de l'entreprise familiale, commence à être pris par de nouvelles occupations. Le successeur en tant que « dirigeant » dispose de toutes les prérogatives pour prendre les décisions puisque la répartition du pouvoir et des tâches devient claire. Néanmoins, d'une part il peut éprouver du mal à concevoir voire à accepter le retrait du prédécesseur compte tenu de connaissances et expériences qu'il détient et

d'autre part de la difficulté à se considérer comme dirigeant effectif tant que le transfert de la propriété n'a pas eu lieu. À défaut d'un partage des parts de l'entreprise, la succession est perçue comme incomplète par le successeur-dirigeant. Cette situation confère au prédécesseur un pouvoir de contrôle même si son rôle dans la direction de l'entreprise se limite à celui de « consultant ».

Cette approche du processus de succession en termes de jeu de rôles et d'ajustement mutuel – dont le prédécesseur et le successeur sont les acteurs – rend compte à la fois de la complexité de ce processus et des dimensions comportementales qu'il implique.

La complexité des processus de succession renvoie à la diversité de leurs étapes et caractéristiques. Chaque processus présente des caractéristiques propres parmi lesquelles celles énoncées par MORRIS et al., (1997 : 389) à savoir : « la durée de la transition, la qualité de sa planification, la facilité avec laquelle elle se déroule, les conflits qui peuvent surgir entre les prédécesseurs et les successeurs, les conflits habituels impliquant des membres de la famille avec des employés hors du cercle familial ainsi que les changements affectant les rôles managériaux et le contrôle de l'entreprise »¹.

Afin de prendre en considération les différents modèles qui caractérisent le processus de succession dans les firmes familiales, CADIEUX et LORRAIN (2002), propose la vue d'ensemble suivante :

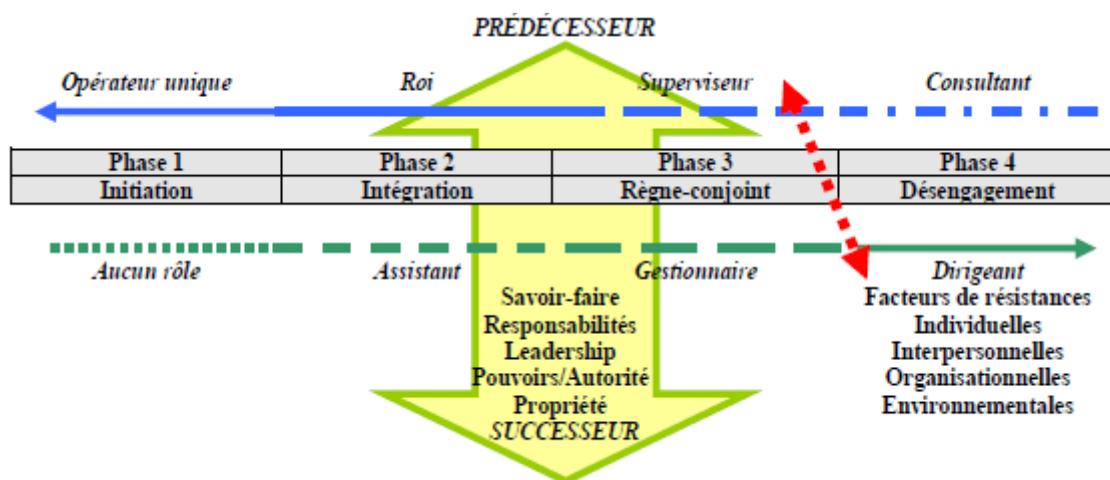


Figure 14 : Les recherches sur le processus de succession, une vue d'ensemble

Source CADIEUX et LORRAIN (2002 : 6)

¹ Traduction libre

Ce modèle récapitulatif des travaux sur le processus de succession combine les approches processuelles basées sur les cycles de vie et celle basée sur les rôles tenus par les acteurs de la succession. Il met en exergue deux aspects essentiels de la succession :

- le premier renvoie au **contenu du transfert entre prédécesseur et successeur**. À ce titre, SHARMA et *al.*, (2001), estiment que le transfert du leadership continue à former le fondement de la littérature se rapportant aux entreprises familiales. Toutefois, le transfert du leadership s'accompagne d'actions permettant le transfert des savoir-faire, des responsabilités managériales, du pouvoir et de la propriété.
- le deuxième aspect, aussi essentiel que le premier, est celui des **facteurs de résistances** qui ont fait l'objet des travaux de HANDLER et KRAM (1988) et dont l'impact sur l'aboutissement et la réussite de la succession ne peut être négligé. Ces facteurs relèvent de différents ordres : individuel, relationnel et interpersonnel, organisationnel et environnemental. Cela nous amène à considérer l'effet de l'ensemble des facteurs d'influence de la succession, qu'ils soient de nature à inhiber ou à favoriser le succès du processus.

Section 3 La succession : quels facteurs d'influence ?

Face à l'épreuve de la succession certaines entreprises familiales parviennent à conduire ce processus avec succès et d'autres montrent des difficultés à y parvenir jusqu'à l'échec. Les chercheurs se sont penchés sur la question des facteurs d'influence en étudiant d'une part les facteurs qui favorisent le succès (MORRIS et *al.*, 1996 ; 1997) et d'autre part ceux qui l'inhibent (LANSBERG, 1988 ; HANDLER et KRAM, 1988 ; DE MASSIS et *al.*, 2008). BARACH et GANITSKY (1995), de leur côté ont fourni un ensemble de facteurs déterminants cruciaux de la succession en termes de réussite ou d'échec, qu'ils conçoivent dans une perspective interactionnelle.

3.1. Facteurs favorisant le succès de la succession

Au cœur de la question globale de la succession, une plus spécifique s'impose qui est celle de savoir comment faire en sorte de maintenir l'entreprise familiale entre les mains des membres de la famille au-delà de la première génération ? Cela revient à poser le questionnement suivant : quels sont les facteurs de succès de la transmission ?

Avant d'aborder successivement les facteurs qui favorisent le succès de la transmission dans les entreprises familiales, la notion de « succès » mérite d'être clarifiée.

3.1.1. Le « Succès » : une notion à clarifier

CADIEUX et LORRAIN (2002), avancent que dans la littérature sur les entreprises familiales la notion de « succès » renvoie à des significations diverses prêtant parfois à confusion.

LONGENECKER et SCHOEN (1978 : 5) considèrent qu'une « **succession mature débute deux ans après le transfert de la présidence** »¹ de l'entreprise. Il en découle, que le succès est fonction de l'accès du membre de la nouvelle génération à la fonction de leader et du temps que ce dernier a pu passer en tant que successeur. **Le temps étant indispensable pour intégrer la complexité liée à l'exercice du leadership et au développement d'une autonomie quant au contrôle de l'entreprise.**

La question de ce qui définit « le succès » de la transmission a été soulevée par HANDLER (1989). Pour désigner le « succès » de cette épreuve, l'auteure recourt à l'utilisation de l'expression "*effective succession*" (HANDLER, 1989 : 259). Cette expression recouvre deux principales dimensions :

- La **satisfaction des membres de la famille** par rapport à la manière avec laquelle le processus de succession a été conduit. Il s'agit d'un critère d'évaluation subjectif basé sur l'expérience que les parties concernées par la succession ont eue du processus et leur perception de sa réussite.
- L'efficacité de la succession jugée par la **performance de l'entreprise « post succession »**. Une performance positive pointe la capacité de la nouvelle génération au top management à assurer la continuité de l'entreprise familiale et à satisfaire les différentes parties prenantes.

Pour HANDLER (1990), **le succès est donc tributaire de la qualité et de l'efficacité de la succession**. La qualité renvoie au processus de succession tel qu'expérimenté par la nouvelle génération, il s'agit de mesurer le "*fit*" interne. L'efficacité est plutôt liée au jugement porté par les autres parties concernées sur le processus et dans ce cas il est question de mesurer le "*fit*" externe. MORRIS et *al.*, (1997) se rapportent à ces indicateurs de succès pour élaborer leur modèle des facteurs de réussite de la succession.

Les travaux de Le Breton-Miller et *al.*, (2004) attestent que les définitions les plus répandues d'une succession réussie couvrent la performance positive *post* transmission qui témoigne de la viabilité du *business* de l'entreprise familiale et la satisfaction éprouvée par les parties prenantes quant au déroulement du processus de succession. Toutefois, ces mêmes auteurs

¹ Traduction libre

nuancent la portée de ces deux critères en attirant l'attention sur le fait que des nominations « politiques » voire basée sur le népotisme sont sources de satisfaction pour les parties prenantes de la sphère familiale mais peuvent nuire aux résultats de l'entreprise. Alors que la désignation d'un manager professionnel compétent en dehors de la famille peut susciter le mécontentement des propriétaires familiaux et générer de l'insatisfaction en dépit d'une performance satisfaisante.

D'autres facteurs d'évaluation du succès de la transmission sont ainsi évoqués par HANDLER (1994), relatifs à la succession au niveau du top management. Ils comprennent la **réputation de l'entreprise, sa performance financière, le "turnover" qu'elle connaît**, etc.

À souligner que contrairement aux firmes non familiales, où la première préoccupation après la succession est la performance, notamment financière, de l'entreprise considérée comme le principal indicateur de succès du processus, les entreprises familiales montrent d'autres préoccupations. SHARMA et *al.*, (2001), soulignent que la satisfaction par rapport aux résultantes de la succession est cruciale dans les entreprises familiales parce qu'elle est de nature à influencer **les relations entre les membres de la famille**. Dans le cas d'une insatisfaction, ces relations risquent d'être entachées, d'où d'éventuelles retombées négatives sur la performance dans la période post-successorale. Le cadre des entreprises familiales mérite d'envisager la notion de « succès » de la gestion de la succession dans **une perspective qui intègre la relation entre les deux dimensions : satisfaction et efficacité** (SHARMA et *al.*, 2001).

Un **modèle intégré de la relation satisfaction-efficacité** et son impact en termes de succès de la transmission est ainsi formulé par SHARMA et *al.*, (2001). Ce modèle met également en exergue un ensemble de variables indépendantes dont les interactions influencent la satisfaction et l'efficacité, et par conséquent le succès de la succession.

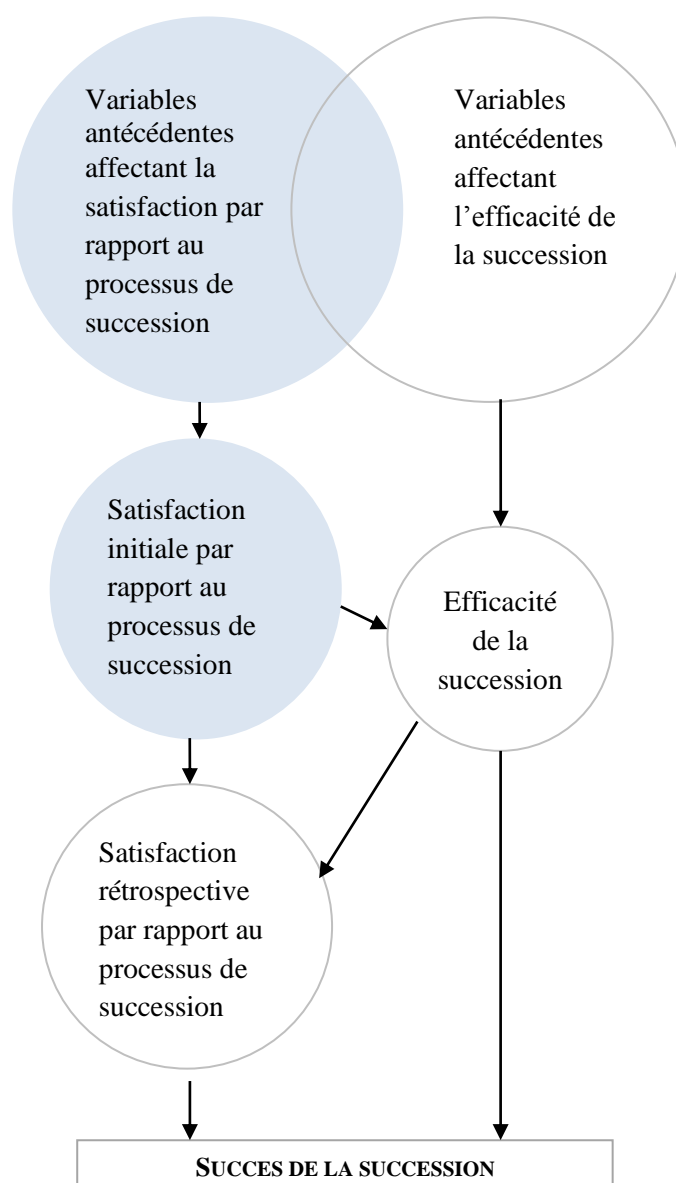


Figure 15 : Modèle de « succès » de la succession de l'entreprise familiale

Source SHARMA et al., (2001 : 20)

3.1.2. De la diversité des facteurs de succès à un modèle intégré

La succession, qui se traduit par la conduite de la transition au niveau de la famille et de l'entreprise, est influencée par un certain nombre de facteurs pouvant contribuer à sa réussite. En effet, MORRIS et al., (1997) se sont intéressés aux facteurs d'influence des transitions réussies des entreprises familiales. Ces auteurs soulignent la diversité et la multitude des facteurs d'influence identifiés à l'issue des recherches se rapportant au processus de succession. Toutefois, ils attirent l'attention vers le fait que les études menées ne considèrent qu'un voire deux facteurs, ce qui limite leur portée.

Les auteurs ayant manifesté un intérêt aux facteurs clés de succès de la transmission dans les entreprises familiales (AMBROSE, 1983 ; BARRACH *et al.*, 1988 ; BARRACH et GANITSKY, 1995 ; FIEGENER *et al.*, 1996 ; MORRIS *et al.*, 1996, 1997), ont abordé la question de diverses perspectives. Ces perspectives s'intéressent à l'anticipation et la planification de la succession, à la préparation du successeur et son intégration, à la nature et la qualité des relations entreprise-famille, etc.

3.1.2.1. La planification : un préalable à la succession réussie

La planification stratégique dans les firmes familiales se différencie de celle opérée dans les entreprises non familiales. Cette dernière idée est soulignée par WARD (1987) qui met en avant le rôle de la famille dans la définition des plans stratégiques de l'entreprise pour y perpétuer une certaine « philosophie familiale ». Selon DYER (1988), la planification de la succession peut être le moyen permettant à la firme familiale d'avoir des perspectives futures bien orientées. LANSBERG (1988) fait référence aux recherches qui ont porté sur la planification de la succession dont ceux de WARD (1987), DYER (1986), BARNES et HERSHON (1976), etc., et qui montrent qu'elle est à considérer comme l'un des facteurs les plus déterminants de la continuité de la firme familiale d'une génération à une autre. Planifier la succession revient à envisager les préparatifs nécessaires favorisant l'harmonie de la famille et la continuité de l'entreprise à travers la nouvelle génération (LANSBERG, 1988 : 120). Il en découle que les dispositions et orientations à prendre gagnent en pertinence en intégrant autant les besoins futurs de la famille que ceux de l'entreprise.

La planification de la succession est de nature à faciliter le déroulement de cette épreuve majeure pour l'entreprise familiale et conduit à augmenter ses chances de succès (CADIEUX et LORRAIN, 2002, ZADDEM, 2007). Elle suppose une volonté de transmettre et renvoie selon CATRY et BUFF (1996) au choix du successeur susceptible de prendre la relève ainsi qu'à l'implication des différentes parties prenantes dans la définition de l'optique stratégique future de l'entreprise. Que deviendra l'entreprise ? Qui est le plus à même à la diriger et à en garantir le développement et la continuité ? Demeura-t-elle au sein de la famille ? S'ouvrira-t-elle à des partenaires extra-familiaux ? Etc. Autant de questions, auxquelles la démarche planificatrice permet un temps de réflexion donnant lieu à des réponses qui se traduisent dans les décisions prises.

En dépit de son importance, « *la planification de la succession est considérée comme l'un des sujets tabous entre les membres de la famille* » (APPLEGATE et FELDMAN, 1994 : 1)¹. Pourtant, son déclenchement peut avoir lieu bien avant que les successeurs potentiels intègrent l'entreprise et y travaillent (ZADDEM, 2007). Pour KETS DE VRIES (1993), choisir un successeur issu de la sphère familiale pose un problème double. D'abord, celui de devoir faire un choix approprié parmi ses propres enfants, ce qui rompt avec l'idée d'égalité entre la progéniture. Ensuite, l'existence même d'un successeur familial potentiel ayant les qualités et les capacités requises pour assurer la continuité et le développement de l'entreprise n'est pas garantie. Dans leur étude sur les principaux attributs des successeurs dans les entreprises familiales, CHRISMAN et al., (1998) concluent que l'intégrité et l'engagement envers l'entreprise sont les principales qualités d'un successeur potentiel. La compétence technique et relationnelle au sens de HADDAJ et D'ANDRIA (2001) associée à la qualité de la relation entre prédécesseur et successeur (CABRERA-SUAREZ et al., 2001 ; CADIEUX et LORRAIN, 2002) sont également des facteurs à prendre en considération en ce qui concerne l'évolution et la réussite du processus de succession.

À ce niveau, l'interrogation suivante s'impose : est-il aisé d'anticiper la succession compte tenu du fait qu'il s'agit d'un processus qui implique une dimension comportementale et une considération des facteurs psychologiques liés au fondateur appelé à transmettre et à céder sa place au successeur ? Cette question prend d'autant plus d'intérêt eu égard à la réalité en matière de transmission d'entreprise puisque dans les faits cet acte est généralement provoqué par un évènement qu'il s'agisse de départ à la retraite, de maladie ou de décès du dirigeant.

Dès lors, la succession des entreprises nécessite une démarche globale tenant compte à la fois des facteurs d'influence internes et externes et s'inscrivant dans une logique processuelle plutôt qu'événementielle. « *La transmission ne devrait donc pas être un évènement mais un processus lent et graduel, composé d'étapes, durant lequel les individus effectuent les préparations nécessaires pour assurer la continuité de l'entreprise au sein d'une démarche volontaire* » (BARBOT et RICHOMME-HUET, 2005 : 5). Les éléments clés de la réussite de la transmission reflètent la complexité de ce phénomène. Ces derniers renvoient à la nécessité de prendre conscience de sa volonté de transmettre – ce qui a trait aux facteurs psychologiques – et d'explicitier cette volonté en planifiant la succession.

¹ Traduction libre

Il apparaît donc, que tout comme le processus de succession, la planification de la transmission renvoie à un processus difficile incluant plusieurs variables et dépendant à la fois du contexte que du mode de succession envisagé. « *La préparation de la transmission implique de définir le mode de transmission et le choix du successeur le cas échéant, le moment choisi pour la succession du management et transfert des actions* » (BARBOT et RICHOMME-HUET, 2005 : 5). Cette préparation envisagée comme un processus, obéit à des phases différentes dont la conduite fait appel aux avis des membres de la famille et à ceux des conseillers ou encore des partenaires professionnels et économiques (CATRY et BUFF, 1996 ; HADDAJ et D'ANDRIA, 2001).

Dans cette lignée, CATRY et BUFF (1996), présentent la préparation de la succession de l'entreprise familiale comme un processus global constitué d'étapes séquentielles à respecter pour passer le flambeau avec succès. Trois phases caractérisent ce processus :

- La première est de nature réflexive pour l'entrepreneur qui fait appel à diverses parties internes ou externes à la famille en vue de prendre leurs avis sur l'avenir de l'entreprise familiale. Cette étape repose sur un diagnostic de la situation de la famille, de l'entreprise ainsi que de la position et rôle de l'entrepreneur. Ainsi, le dirigeant propriétaire peut établir les objectifs de la transmission et les hiérarchiser en fonction de leur priorité.
- La deuxième phase est celle du choix de la solution à adopter, à savoir une transmission en interne (familiale) ou une autre alternative, même si la première solution semble privilégiée par les propriétaires-dirigeants (CATRY et BUFF, 1996).
- Une fois l'optique de transmission choisie, la troisième phase va consister à la mettre en œuvre à travers le choix du successeur sur un ensemble de critères et la valorisation de l'entreprise. Les principaux critères de choix du successeur énoncés par CATRY et BUFF (1996), sont les qualités du successeur potentiel (résistance physique, caractère fort, persévérance, leadership, etc.), ses études, ses expériences et ses compétences. Néanmoins, CATRY et BUFF (1996) avancent que le succès de la transmission demeure en majeure partie tributaire de l'attitude de l'entrepreneur amené à céder sa place. Le schéma suivant récapitule ces trois phases.

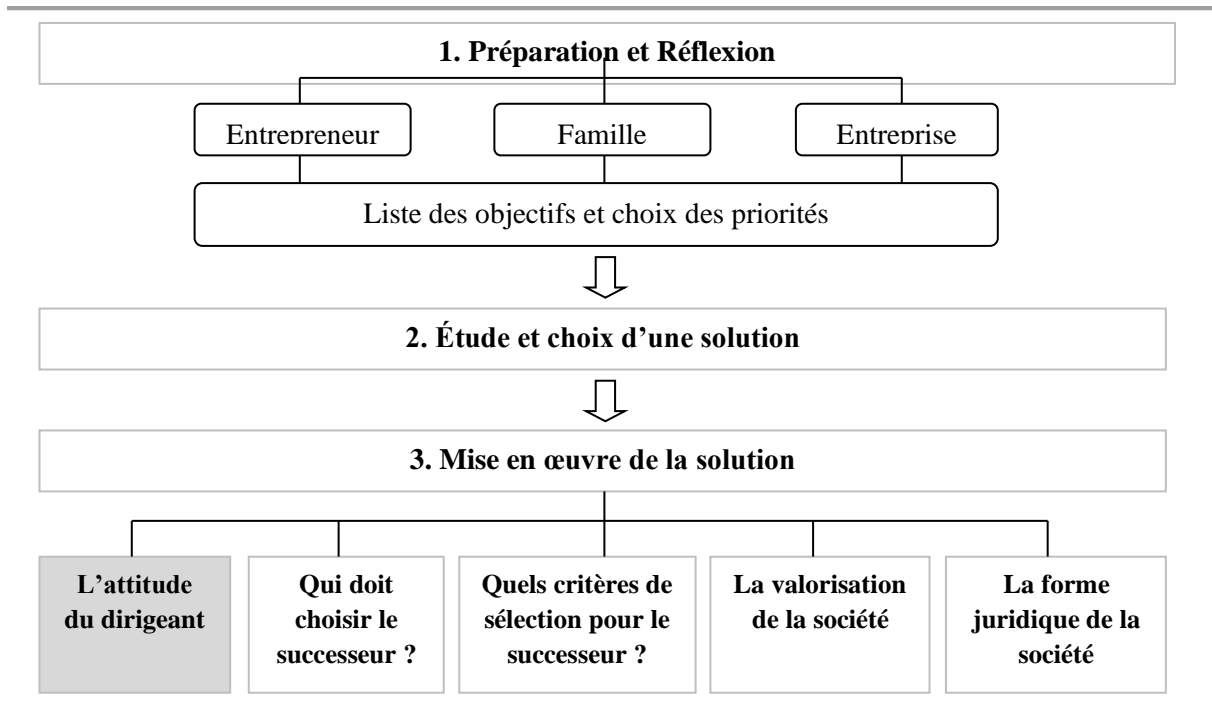


Figure 16 : La préparation de la transmission

Source CATRY et BUFF (1996 : 146)

L'approche de la planification met en exergue les diverses variables qui interviennent et conditionnent la succession à savoir les acteurs, l'entreprise, la famille ainsi que leurs interactions. Toutefois, BARBOT et RICHOMME-HUET (2005), préconisent la prudence avec les approches qui présentent la planification de la succession comme une suite d'étapes dont les opérations sont séparées et séquentielles. À cet égard, des questions se posent : la succession est-elle basée sur une logique aussi mécanique ? Les dimensions humaine, psychologique et familiale liées aux acteurs permettent-elles une représentation aussi simplifiée des étapes de la succession ? Existe-il des frontières bien délimitées entre les différentes étapes ? Et enfin, des interactions entre les différentes étapes de la succession ne peuvent-elles pas avoir lieu ? Ainsi, l'adoption d'une approche plutôt processuelle des étapes de préparation de la transmission est recommandée.

Par ailleurs, les résultats de l'étude de CUNNINGHAM et HO (1994) montrent que les entrepreneurs qui, dans une logique d'évolution de l'entreprise, ont su conduire avec succès la succession sont ceux qui ont eu recours à la planification. **La préparation et la planification de la succession sont d'autant plus importantes lorsqu'il est question de la transmission de l'entreprise familiale de la première à la deuxième génération.** Dans ce cas, les membres de la première génération à prendre la relève sont profondément dépendants du fondateur non seulement pour le leadership qu'il incarne mais aussi pour ses relations et son

savoir-faire technique (LANSBERG, 1988). Ainsi, « *l'échec de planification de la succession risque de priver l'entreprise familiale de ses atouts managériaux cruciaux* » (LANSBERG, 1988 : 120). Néanmoins, cette anticipation et préparation de la transmission qui s'étale dans le temps pour parvenir à bien choisir le successeur voire à consentir à être remplacé - même si elle est nécessaire - ne garantit pas à elle seule le succès de ce processus. Plusieurs facteurs peuvent conditionner la préparation, la mise en œuvre et la réussite de la succession. Qu'ils soient d'ordre personnel, psychologique, familial, économique, juridique, fiscal, etc., ces facteurs peuvent porter atteinte à l'efficacité et la réussite de la succession et engendrer des effets néfastes tant au niveau micro que macroéconomique et social.

3.1.2.2. L'intégration et la préparation du successeur

L'intégration réussie du successeur est considérée comme une question stratégique engageant la survie de l'entreprise (BARRACH et *al.*, 1988) et se traduisant en un facteur favorisant la réussite de la succession. La réussite de l'intégration du successeur est liée à la capacité de ce dernier à jouir d'une crédibilité et une légitimité auprès des membres de l'organisation et des parties prenantes (BARRACH et *al.*, 1988 ; HANDLER et KRAM, 1988 ; FIEGENER et *al.*, 1996). En ce sens, **le plan de carrière du successeur ainsi que la préparation de ce dernier** influencent sa légitimité à mener l'organisation familiale, telle qu'elle est perçue par les membres internes et externes à l'entreprise (BARRACH et *al.*, 1988 ; FIEGENER et *al.*, 1996).

Au-delà de ce consensus avéré relatif à l'impératif d'acquisition d'une crédibilité par le successeur afin de réussir son intégration, des divergences existent quant au moment et à la manière de l'intégrer. Alors qu'AMBROSE (1983), considère que l'intégration rapide du successeur à des postes de responsabilité favorise le succès de la succession, BARRACH et *al.*, (1988) soulignent que la réussite dépend plutôt de l'expérience qu'il a pu acquérir dans d'autres sphères d'activité ou encore lors des stages d'été. À ce sujet, CADIEUX et LORRAIN (2002 : 7) avancent que « *le succès de l'intégration du successeur dépendrait donc d'un ensemble de facteurs beaucoup plus complexes que celui lié au moment de son intégration dans l'entreprise familiale* ».

Pour MORRIS et *al.*, (1996), la réussite de la succession tient - entre autres - au niveau de préparation du successeur qui est fonction de sa formation académique et de la diversité des expériences de travail acquises dans l'entreprise familiale. Par ailleurs, FIEGENER et *al.*, (1996) soulignent **le rôle joué par le prédécesseur dans la préparation du successeur. Ces derniers auteurs étudient l'implication du prédécesseur dans les activités de préparation du successeur et les moyens qu'il privilégie pour parvenir à transmettre la vision**

stratégique de l'entreprise. La préparation du successeur par le prédécesseur est déterminante pour qu'il puisse développer une crédibilité auprès des partenaires internes et externes. Il reste cependant que l'intégration du successeur dépend également des relations entretenues entre les membres de la famille.

3.1.2.3. La qualité des relations famille - entreprise

Les relations familiales ont été identifiées comme déterminantes pour la planification de la succession et la préparation de la nouvelle génération (LANSBERG et ASTRACHAN, 1994).

À partir des résultats de leur étude, CUNNINGHAM et Ho (1994 : 88) constatent que la succession effective n'a lieu que lorsque les relations sont bien développées entre les principaux acteurs, à savoir : l'entrepreneur-prédécesseur et le successeur, donnant ainsi satisfaction aux deux parties.

KEPNER (1983), souligne l'ambiguïté liée à la relation père-fils dont le management reste difficile. Souvent le fils tend à la fois à chercher à ressembler à son père et à le concurrencer pour ce qui est de l'attention de la mère. Ce comportement paradoxal est amplifié lorsque le fils intègre l'entreprise familiale et se trouve dans l'obligation de composer avec son père comme son supérieur.

Pour CUNNINGHAM et HO (1994), les problèmes entourant la succession des entreprises familiales posent des questions et des difficultés qui ne peuvent être surmontées en ayant uniquement recours à une approche planificatrice du processus. En effet, ces auteurs considèrent que ces problèmes revêtent des dimensions émotionnelle et relationnelle dont la régulation est plus ardue.

3.1.2.4. Les déterminants des transitions réussies : le modèle intégré de MORRIS et al., (1997)

MORRIS et al., (1997), ont cherché à identifier, comprendre et classifier les facteurs ayant concouru à la réussite de la transmission de certaines firmes familiales qui ont su surmonter cette épreuve. Au regard de tous les facteurs énoncés comme facteurs contribuant à la réussite de la succession, MORRIS et al., (1997) font remarquer la portée relative des résultats de ces études. En effet ces résultats ne donnent pas lieu à une généralisation du fait de leur caractère qualitatif démunie de mesure des relations entre les différentes variables. De plus, MORRIS et al., (1997) constatent l'absence de tentatives en faveur d'une identification suivie d'un effort de compréhension et de classification des différents facteurs d'influence du succès de la transmission des firmes familiales. Ces constats, amènent les auteurs, ci-dessus nommés, à

opter pour une étude quantitative en vue de proposer un modèle conceptuel des déterminants et des résultantes des transitions des firmes familiales. Pour y parvenir, ils focalisent leur attention sur les facteurs ayant bénéficié d'une attention particulière dans la littérature en tant que facteurs influençant la qualité et l'efficacité de la transition au sens de HANDLER (1990).

Dans leur modèle, MORRIS et *al.*, (1997) présentent trois catégories de facteurs de succès des transitions réussies opérées par des entreprises familiales. La première catégorie regroupe des facteurs liés au niveau de préparation des héritiers-successeurs amenés à prendre la relève. La deuxième renvoie à la nature des relations entre les membres de la famille en particulier le prédécesseur et le successeur. Quant à la troisième catégorie, elle s'intéresse à la planification et au contrôle des activités qui y sont engagées par les dirigeants de la firme familiale.

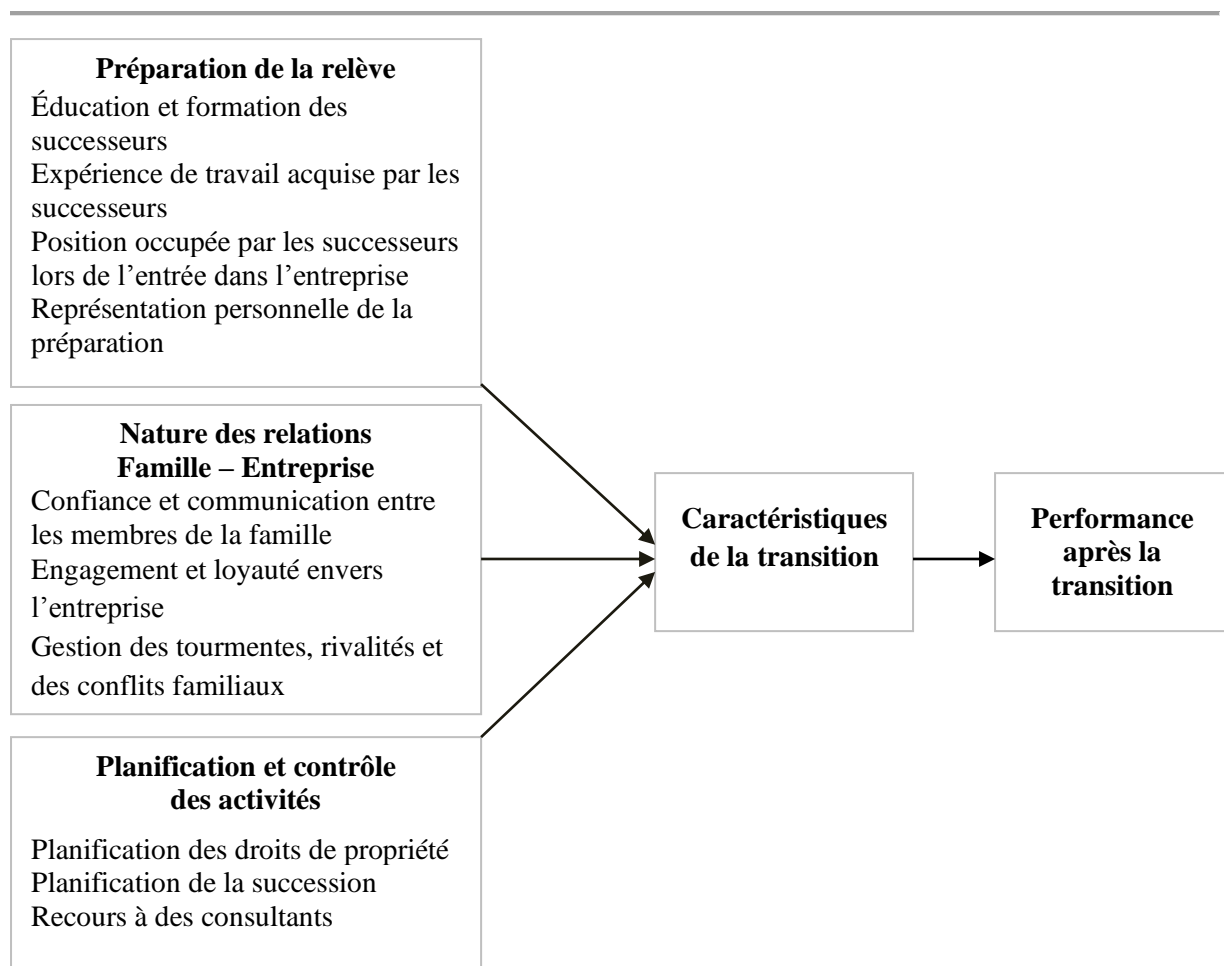


Figure 17 : Modèle conceptuel des déterminants et résultantes des transitions des firmes familiales

Source MORRIS et *al.*, (1997 : 392)

En s'appuyant sur les résultats de leur enquête, MORRIS et *al.*, (1997), insistent sur **la centralité de la qualité de la relation entre les membres de la famille en considérant ce**

facteur comme étant le plus déterminant de la réussite de la succession de l'entreprise familiale. Cette réussite est entendue en termes de **performance** de la firme familiale **post-transition** (exemples d'indicateurs : augmentation des ventes, des profits, lancement de nouveaux produits, etc.). La performance est fonction de la **qualité de la transition**, c'est-à-dire, de ses caractéristiques comme son étendue dans le temps, sa fluidité, la volonté de céder la direction et le contrôle, etc. Néanmoins, même si ce modèle offre une vue d'ensemble des déterminants des transitions réussies des entreprises familiales, CADIEUX et LORRAIN (2002) ne manquent pas de préciser que ces facteurs ont été mesurés par des variables difficiles à appréhender comme la confiance, la loyauté et les rivalités.

3.2. Facteurs inhibant le succès de la succession

Face aux difficultés rencontrées par les firmes familiales qui désirent continuer à exister à travers les générations, difficultés se traduisant par un taux de mortalité assez conséquent de ces dernières, certains chercheurs tels que LANSBERG (1988), HANDLER et KRAM (1988), DAVIS et HARVESTON (1998), DE MASSIS et *al.*, (2008), ont porté un intérêt aux facteurs inhibant le succès de la transmission et conduisant à son échec.

À titre d'exemple, HANDLER et KRAM (1988), ont développé un modèle de facteurs qui réduisent ou accentuent les résistances à la succession. Ces **facteurs de résistance** relèvent de divers niveaux d'organisation de l'entreprise familiale, à savoir le **niveau individuel** (la perspective psychologique), le **niveau interpersonnel et groupal** (le système de la famille et celui de l'entreprise familiale), le **niveau organisationnel** (la culture en relation avec la continuité de l'organisation, le développement des structures dans le temps) et le **niveau environnemental** (impact de l'environnement sur la structure organisationnelle et le cycle de vie du secteur d'activité ou de l'industrie). Par ailleurs, les questions de rivalités et d'envie mises en exergue par KETS DE VRIE (1993), expliquent également l'échec de la succession de l'entreprise familiale. En effet, KETS DE VRIE (1993) met en avant les **barrières à la planification de la succession liées au fondateur-propriétaire** d'un côté (anxiété liée au sentiment de fin et de disparition, le dilemme du choix et la fiction de l'équité, l'envie entre les générations et la perte du pouvoir), et **à la famille** de l'autre (la disparition est un sujet tabou impliquant des discussions hostiles et un sentiment de peur de la mort ou de l'abandon, la rivalité entre la fratrie, le changement au niveau de la position de l'épouse).

Pour DE MASSIS et *al.*, (2008), la compréhension de ce qui pourrait empêcher la réussite de la succession est inéluctable du moment où certaines retombées peuvent menacer la viabilité de l'entreprise, l'harmonie de la famille voire compromettre les intentions du prédécesseur, des

successeurs potentiels et des parties prenantes. Par succession, les auteurs entendent plus précisément une succession intrafamiliale. Son processus serait celui qui se produit avec la manifestation de l'intention de transmettre de la part de la coalition dominante dans l'entreprise familiale (ce qui correspond à l'instant initial t0) et qui se poursuit jusqu'à ce que le dirigeant en place (prédécesseur) renonce au contrôle managérial (t1). Les auteurs s'intéressent alors aux facteurs qui, durant le déploiement du processus, empêchent la réussite de la succession. **Trois causes directes - non mutuellement exclusives - semblent à l'origine d'une rupture voire d'un échec du processus engagé** (DE MASSIS et *al.*, 2008) :

1. Les successeurs familiaux potentiels se rétractent et déclinent leur engagement envers la reprise de la direction de l'entreprise familiale.
2. Les successeurs familiaux potentiels ne bénéficient pas du consentement de la coalition dominante de l'entreprise familiale.
3. La coalition dominante refuse l'optique d'une succession intrafamiliale en dépit de l'existence de successeurs familiaux consentants et capables de reprendre la direction de l'entreprise familiale.

À ces causes directes les auteurs identifient cinq catégories de facteurs dont certaines sont d'ordre individuel, relationnel, contextuel, financier et d'autres liées au processus de succession. Le tableau qui suit retrace ces différentes catégories de facteurs avec leurs manifestations :

Catégories	Sous-catégories	Facteurs
Facteurs individuels	Facteurs liés aux successeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Successeurs potentiels manquent de capacités pour assurer la continuité - Insatisfaction et manque de motivation des successeurs potentiels - Perte inattendue du (ou des) successeur(s) potentiel(s)
	Facteurs liés aux prédécesseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Attachement personnel du prédécesseur à l'entreprise familiale - Perte prématurée et inattendue du prédécesseur - Mariage inattendu du prédécesseur, divorce ou naissance de nouveaux enfants
Facteurs relationnels	Membres familiaux	<ul style="list-style-type: none"> - Relations parents-enfants marquées par la rivalité et les conflits - Relations entre les membres de la famille (au sein de la fratrie) marquées par la rivalité et les conflits - Périls liés à la forte sensibilité au consensus au sein de l'entreprise familiale - Manque de confiance en la crédibilité du (ou des) successeur(s) potentiel(s) (légitimité, intégrité, etc.) - Manque d'engagement envers le (ou les) successeur(s) potentiel(s)

	Membres non familiaux	<ul style="list-style-type: none"> - Conflits impliquant prédécesseur et successeur(s) d'un côté et les membres non familiaux de l'entreprise familiale de l'autre - Manque de confiance en la capacité du (ou des) successeur(s) potentiel(s) - Manque d'engagement envers le (ou les) successeur(s) potentiel(s)
Facteurs financiers		<ul style="list-style-type: none"> - Incapacité de supporter le fardeau fiscal lié à la succession - Incapacité à mobiliser les ressources financières nécessaires à la sortie éventuelle des héritiers - Insuffisance des ressources financières pour absorber les coûts liés à l'embauche de managers professionnels
Facteurs contextuels		<ul style="list-style-type: none"> - Changement au niveau de la performance de l'entreprise familiale - Réduction de la taille de l'entreprise - Perte de clients et de fournisseurs clés, détérioration des relations entre le successeur potentiel et les parties prenantes
Facteurs liés au processus	Mise en place des activités de préparation	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de clarté dans la définition des rôles du prédécesseur et des successeurs - Manque de communication et de partage des décisions liées au processus de succession avec les membres de la famille et les parties prenantes
	Développement du (ou des) successeur(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation erronée du gap entre les besoins et les aptitudes et capacités du (ou des) successeur(s) - Échec dans la formation et l'apprentissage du successeur - Successeur tardivement ou insuffisamment exposé à l'entreprise familiale - Successeur ne bénéficiant pas d'un retour suffisant sur la progression du processus de succession
	Sélection du (ou des) successeur(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de critère formel, rationnel et objectif sur lequel se base la sélection - La composition de l'équipe chargée de l'appréciation du potentiel du (ou des) successeur(s) est non définie

Tableau 8 : Facteurs inhibant la succession intrafamiliale¹

Source DE MASSIS et *al.*, (2008 : 187)

Ce travail, qui a cherché à combler un gap de la littérature sur la succession de l'entreprise familiale, montre que les facteurs susceptibles de conduire à l'échec des successions intrafamiliales mériteraient plus d'intérêt. Le modèle descriptif suggéré par DE MASSIS et *al.*, (2008), souligne l'importance d'envisager l'interaction et les effets de causalité entre les différentes catégories de facteurs. À titre d'exemple, les auteurs attirent l'attention sur la recherche accentuée de consensus aspect relevant des facteurs relationnels et son impact sur le développement des capacités décisionnelles chez le successeur. Pour aller plus loin DE MASSIS et *al.*, (2008), proposent d'allier des études quantitatives et qualitatives pour cerner les obstacles à une succession intrafamiliale réussie. Ainsi, l'utilité d'un modèle quantitatif

¹ Tableau repris en traduction libre

visant à asseoir l'importance relative des antécédants et facteurs qui empêchent la réussite de la succession est soulignée par les auteurs. Ces derniers orientent également l'attention sur l'intérêt de s'interroger sur comment les caractéristiques de la famille et de l'entreprise pourraient avoir une incidence sur le choix de procéder, ou non, à une succession intrafamiliale. DE MASSIS et *al.*, (2008) ont fourni un modèle de départ qui peut servir de base aux recherches futures sur la thématique afin d'appréhender au mieux les déterminants de l'échec de la succession-continuité.

3.3. Facteurs déterminants de la succession : l'approche interactionnelle de BARACH et GANITSKY (1995)

La réussite du transfert de la direction familiale est un objectif central pour la firme familiale sans lequel la famille ne peut continuer à exister dans l'affaire et encore moins à maintenir ses spécificités. En effet, BARACH et GANITSKY (1995) considèrent que sans le transfert du leadership et de la direction aux membres de la nouvelle génération, l'avenir de la firme en tant que familiale ne peut être envisagé. Partant de cette condition *sine qua none* de succès de la transmission pour la continuité de l'entreprise familiale, les derniers auteurs proposent de prendre en considération les facteurs d'influence liés à toutes les parties impliquées dans ce processus, à savoir : les acteurs principaux (prédécesseur et nouvelle génération), les membres de la famille, les membres non familiaux et l'entreprise (culture, situation et contexte). Dans cette perspective, les auteurs présentent un cadre intégré de facteurs déterminant la réussite ou l'échec de la succession. Ainsi, l'influence de chaque facteur est considérée dans ses deux facettes, celle qui favorise la succession et celle qui l'inhibe. Au total, douze facteurs sont identifiés par BARACH et GANITSKY (1995), se rapportant aux quatre catégories suivantes : le prédécesseur, les descendants de la nouvelle génération, les autres parties concernées et l'entreprise.

Le prédécesseur (CEO¹) de l'entreprise familiale, en tant que l'un des acteurs principaux de la succession, peut favoriser le processus de succession en faisant preuve d'un engagement stratégique envers les successeurs familiaux afin d'impulser un leadership familial. Il est à ce titre amené à prioriser la communication de ses intentions, ses critères de choix et leurs résultantes aux successeurs familiaux ainsi qu'aux autres parties concernées et ce au bon moment. Lorsque le dirigeant (prédécesseur) poursuit d'autres objectifs (la maximisation de la valeur des actions de l'entreprise familiale, l'impulsion de l'esprit d'entreprise) ou encore se laisse emporter par l'indécision, les chances d'entraver la succession se trouvent renforcées.

¹ Chief executive officer

Ces facteurs cruciaux sont à considérer dans leur interaction. La figure qui suit est fournie pour illustrer cette articulation des déterminants de la succession :

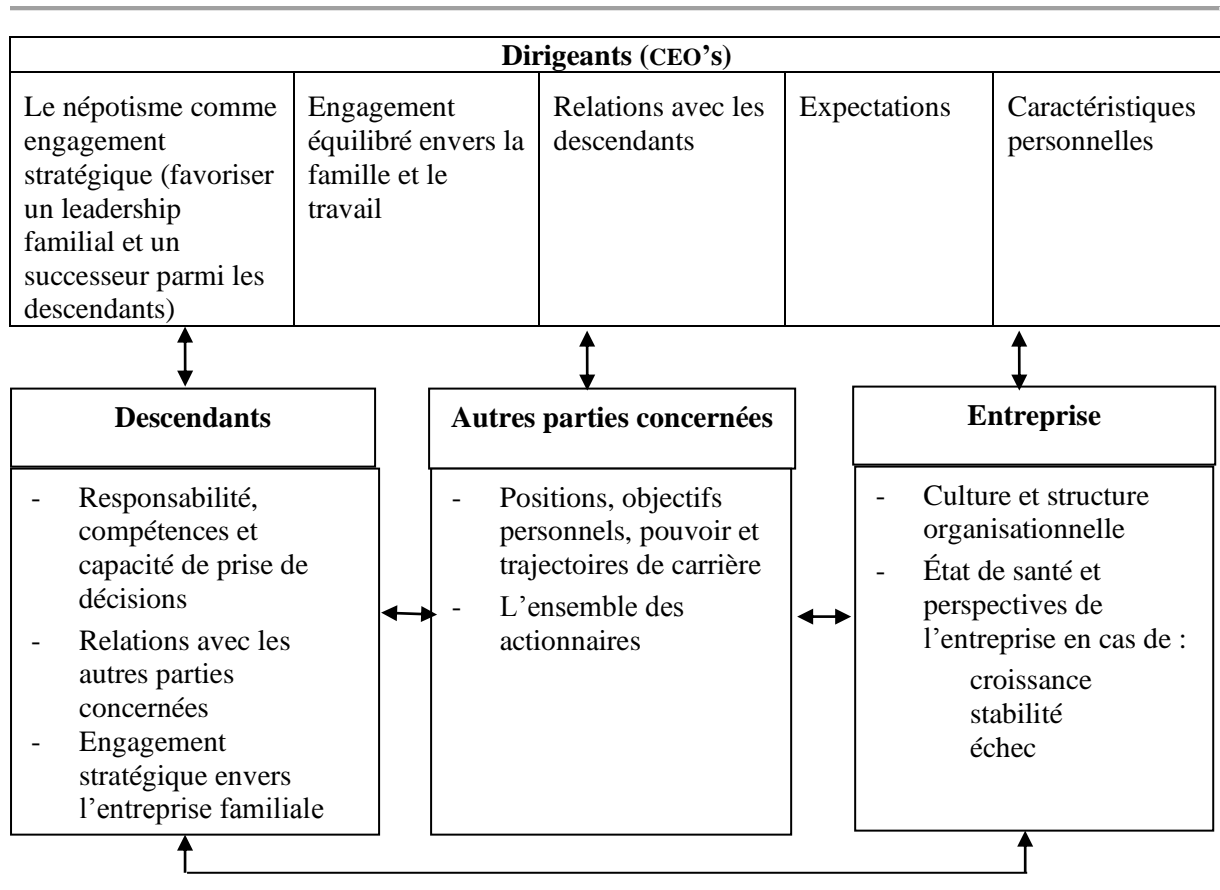


Figure 18 : Interaction des facteurs déterminants la succession de la firme familiale

Source BARACH et GANITSKY (1995 : 135)

Par la mise en exergue de ces facteurs clés et des conditions sous lesquelles chacun d'eux favorise ou entrave le processus de succession, les derniers auteurs dressent une esquisse de guide pouvant servir au contrôle du déroulement de la succession.

Section 4 Mise en perspective de la réussite de la succession des entreprises familiales

Cette section est envisagée comme une synthèse de celles qui la précèdent. Il va donc s'agir de mettre en perspective les facteurs clés qui optimisent la réussite de la succession au sein des entreprises familiales à travers un exposé des travaux de LE BRETON-MILLER et al., (2004) et de LE BRETON-MILLER (2011). De par leur caractère à la fois englobant et pragmatique, ces travaux offrent aux différents protagonistes de la succession la possibilité de se saisir des principaux éléments d'une succession dite « fructueuse ». Cette dernière est considérée comme telle « si elle procure à l'entreprise un dirigeant et une équipe de direction capables d'assurer une gestion à long terme qui satisfasse les principales parties intéressées :

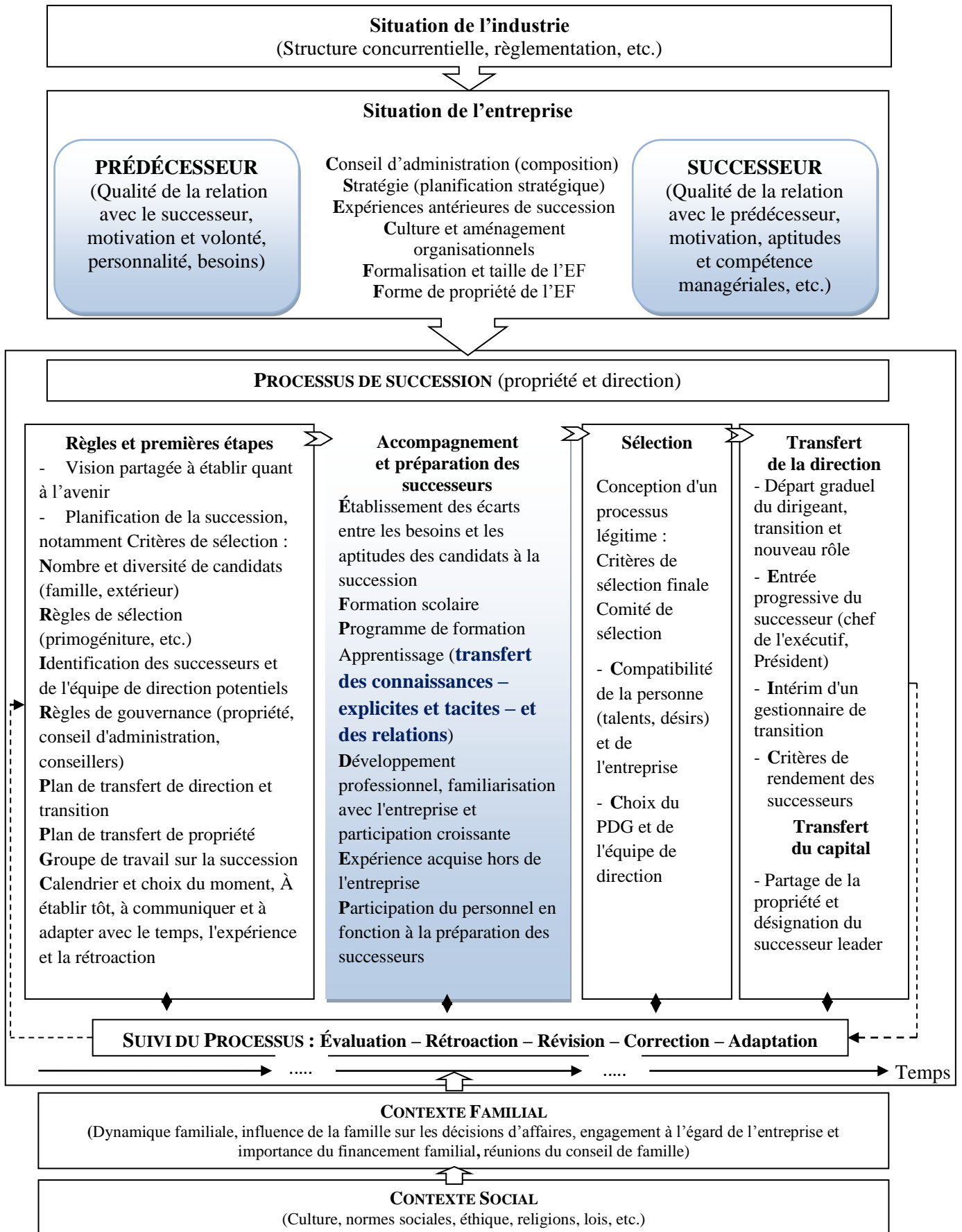
les propriétaires, les employés, les clients, la famille et la collectivité en général » (LE BRETON-MILLER, 2011 : 25).

Abordée dans sa complexité, la succession de l'entreprise familiale impliquerait la prise en compte de trois grandes catégories de facteurs : les caractéristiques des acteurs centraux à savoir le prédécesseur et le successeur, les contextes d'ordre familial, organisationnel et social ainsi que le processus avec les étapes qui le composent. La figure¹ suivante témoigne de la jonction de ces catégories de facteurs pour une transmission réussie :

¹ Traduction libre de LE BRETON-MILLER et *al.*, (2004 : 318), figure reprise par LE BRETON-MILLER (2011 : 27)

Figure 19 : Modèle intégré de la succession réussie de l'entreprise familiale

Source LE BRETON-MILLER et al., (2004 : 318)



Prendre en compte les acteurs de la succession revient, selon LE BRETON-MILLER (2011), à **s'assurer de leurs prédispositions respectives à céder la place et à se désengager au moment opportun pour le prédécesseur et à s'engager à reprendre le flambeau pour le successeur.**

Se renseigner et cerner à la fois les préférences et les inquiétudes du prédécesseur quant à son retrait de l'entreprise, à sa volonté de lâcher prise et à partager les informations mais également quant à ses intentions et attentes vis-à-vis du successeur. La qualité de la relation entre ces deux acteurs centraux est à préserver de la rivalité pour éviter toute mésentente préjudiciable.

Pour ce qui est des successeurs potentiels, l'auteure préconise d'apprécier les compétences dont ils font preuve - au sein ou en dehors - de la firme familiale, de s'assurer de leur concordance avec les exigences du poste à occuper. Le fait qu'ils portent les valeurs familiales est également un point important pour le choix du (ou des) successeur(s). Prendre connaissance des motifs de leur engagement vis-à-vis de l'affaire familiale et de leurs attentes semble également déterminant pour le choix. Un successeur est ainsi amené à afficher son souhait de reprendre l'entreprise familiale tout en montrant sa capacité à en assurer la continuité. Des qualités relevant de « *l'intelligence émotionnelle* » dont ferait preuve le successeur potentiel peuvent aider le prédécesseur à avoir une projection de ce dernier comme futur leader de l'affaire de famille. Comme évoqué par LE BRETON-MILLER (2011 : 28) « *nombreux sont les dirigeants brillants qui n'ont pas réussi simplement par manque d'habileté dans la communication interpersonnelle* ».

Les contextes de la succession ne peuvent être en marge des facteurs clés de la réussite de la transmission. Qu'il s'agisse du **contexte de l'industrie ou du secteur d'activité**, de celui **l'entreprise ou de la famille** elle-même voir de celui du **milieu social**, tous paraissent déterminants. « *L'un des premiers facteurs à prendre en considération dans le cadre d'une succession fructueuse et durable est le maintien de l'équilibre entre les priorités de la famille et celles de l'entreprise, de l'industrie et de la société* » (LE BRETON-MILLER, 2011 : 29).

La capacité du successeur à composer avec la dynamique de changement qui caractérise l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise est importante. Sa formation par le prédécesseur nécessiterait dans ce cas d'être accompagnée par des expériences et des apprentissages ayant eu lieu dans d'autres contextes organisationnels.

Savoir appréhender avec justesse les caractéristiques de l'entreprise familiale notamment sa gouvernance, son cadre stratégique et sa culture est l'un des critères de sélection du

successeur. Il est question de parvenir à désigner un successeur dont le profil est en concordance avec la complexité du poste qu'il occupera. Sont ainsi recherchées chez celui qui prétendra à la succession « *des habiletés hors du commun dans les secteurs déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise* » (LE BRETON-MILLER, 2011 : 28). Un conseil d'administration est préconisé pour aiguiller les décisions dans un sens qui conforte la gouvernance familiale et qui préserve l'unité de l'équipe de direction.

Un cadre familial apaisé et serein est le meilleur garant d'une transmission réussie. L'entente familiale est un prérequis pour engager le processus. La cohésion, qui s'exprime en termes de degré de connexion et de lien émotionnel soudant les membres de la famille, est considérée par LANSBERG et ASTRACHAN (1994) comme un atout pour la formulation d'une orientation future partagée de l'entreprise familiale. LE BRETON-MILLER (2011 : 28) avance que « *les familles réussissent mieux lorsqu'elles partagent une vision ou un « rêve » relativement aux finalités de l'entreprise ainsi qu'aux aspirations de celle-ci en relation avec ses membres qui souhaiteraient participer à titre de propriétaires et de dirigeants* ». Elle précise que l'entente devrait également se gagner sur la question du partage et de la répartition de la valeur créée par l'entreprise et des responsabilités que les membres se verront assumer. Dans bien des cas, l'entente et le consensus priment lorsqu'il est question de choisir le successeur. La compétence comme critère est reléguée au second plan pour maintenir la cohésion même si cela présente le risque de compromettre l'entreprise. D'où le rôle prégnant des conseillers de la famille dont la mission est d'orienter les décisions cruciales vers un choix qui prenne à la fois en considération la compétence et les enjeux liés au pouvoir et à la propriété. Le rôle du conseil de famille est également mis en avant par l'auteure surtout en ce qui concerne la connaissance des compétences et des talents de chacun des membres potentiels de l'équipe de direction.

Le milieu social n'est pas en reste des autres contextes. Le respect des normes culturelles et juridiques régissant la succession est fort important. Les logiques qui sous-tendent la succession et les principes choisis pour la conduite du processus sont à formuler en considérant les conventions sociales - liées par exemples à la question de primogéniture ou encore à celle du genre - et les lois qui organisent l'héritage et la succession dans un pays donné.

Il semblerait pour l'auteure de ce modèle intégré de la succession réussie de l'entreprise familiale que **le défi majeur se situe au niveau de « l'exercice délicat » que constitue la recherche d'un équilibre entre les exigences et les priorités de la famille, des principaux**

acteurs de la succession, de l'entreprise dans son industrie et du contexte social (LE BRETON-MILLER, 2011).

Outre les caractéristiques du prédécesseur et du successeur, les contextes ambiants de la succession, **le processus lui-même est davantage à penser**. Dynamique et obéissant à la durée, ce dernier implique l'établissement et la communication assez tôt des règles et critères qui fondent le choix du candidat à la succession. Cette étape est succédée par celles de la préparation du successeur et de la procédure de sélection qui donnera lieu au choix définitif. C'est ainsi que les dernières étapes du processus porteront sur le transfert de la direction

et de la propriété. Il s'agit là d'une articulation habituellement observée des étapes, bien qu'il s'agisse d'un processus itératif dont l'évolution est en lien avec les contextes de sa production. Amorcer ce processus tôt a pour avantage selon LE BRETON-MILLER (2011) de dissiper certains doutes, de réduire les craintes et de favoriser une démarche clairvoyante, murement réfléchie. Cela n'empêche pas les acteurs concernés par la succession de procéder à l'actualisation des principes directeurs adoptés et partagés en cas de modifications des contextes. Ainsi, c'est chemin-faisant que le consensus mènera à la délimitation des droits et des responsabilités de chacun. *« Il est aussi essentiel d'adopter longtemps à l'avance des règles établissant le moment et les nombreux jalons de la succession. Les éléments déterminants du rythme de la succession sont les progrès en ce qui concerne les études, l'apprentissage et la carrière des candidats à la succession, tout comme la santé, la vigueur, l'âge et la compétence du dirigeant de même que sa motivation à prendre sa retraite »* (LE BRETON-MILLER, 2011 : 30).

Le travail de recherche actuel met le focus sur l'objet de la deuxième étape du processus qui consiste à préparer et à accompagner le(s) successeur(s) potentiel(s) pour favoriser les chances de parvenir à un choix judicieux de la personne à qui la charge d'assurer la direction de l'entreprise familiale sera octroyée. D'une importance capitale, **cette étape implique de penser le développement des successeurs** en leur permettant de poursuivre les meilleures études, en encourageant leur implication très tôt dans la vie active et sociale pour tisser des liens utiles, en leur offrant l'opportunité d'une expérience de travail pertinente en dehors de la firme familiale, etc. Pour familiariser les successeurs avec l'entreprise, un processus de socialisation est à envisager. L'établissement de programme d'apprentissage et de mentorat, l'orientation vers la rotation dans des fonctions critiques et des postes divers, la mise en place d'un parcours de développement de carrière, etc., sont autant d'actions pouvant renforcer le

potentiel du successeur et sa capacité à cerner les spécificités organisationnelles, sectorielles et relationnelles de l'entreprise familiale.

La préparation de la relève dans les firmes à caractère familial, n'échappe pas à la logique des plans de remplacement des hauts potentiels en général qui nécessite de porter une attention à l'écart entre les besoins au niveau des postes de direction et les aptitudes des successeurs potentiels. C'est à travers des évaluations périodiques que le potentiel d'évolutions des successeurs est apprécié. Il est question d'assurer la préparation du successeur ou d'une équipe de successeurs dans une démarche qui respecte l'adéquation du candidat aux exigences du poste. **Lors de cette même étape, prédécesseur et successeur connaissent un partage intergénérationnel des connaissances et des relations établies et fidélisées par l'entreprise depuis sa fondation.** Toujours selon LE BRETON-MILLER (2011 : 30), « *un tel partage est moins susceptible de se produire dans les sociétés cotées en Bourse où les relations sociales sont plus ténues et où les dirigeants, même de différentes cohortes d'âge, se trouvent souvent en concurrence les uns avec les autres* ».

Améliorer la compréhension du déroulement de cette étape est, à notre sens, essentiel à la réussite de la relève dans une logique successorale familiale. D'abord, parce qu'elle conditionne le choix du successeur à même de prendre les rênes de l'entreprise et d'en assurer la continuité. Il s'agira de celui qui préservera les acquis faisant la distinction de l'entreprise et qui au même temps saura lui assurer son développement. Ensuite, **en dépit de l'intérêt qu'elle suscite, la formation en vue d'un développement du successeur fait partie des catégories les moins étudiées comparativement à celle qui porte sur les attributs du prédécesseur par exemple** (LE BRETON-MILLER et al., 2004). Comment préparer la relève de façon effective ? Comment appréhender le processus conduisant au transfert des connaissances explicites et tacites voire à l'acquisition de ces dernières par le successeur ? sont autant d'interrogations sujettes à une meilleure compréhension. En ce sens, « *des modalités telles que le développement de parcours, l'expérience de travail en dehors de la firme familiale, l'apprentissage et l'éducation formelle et le programme de mentorat sont souvent mentionnées (26% à 38% du temps) comme essentielles à la réussite de la relève* »¹ (LE BRETON-MILLER et al., 2004 : 307).

Dans cette lignée, cherchant à mieux se saisir de la préparation de la relève et à éclairer les différents intervenants de la succession sur la question, **CADIEUX (2007) a proposé une**

¹ Traduction libre

approche intégrée de la préparation du successeur. Une articulation de la nature des compétences attendues chez les successeurs, des différentes stratégies déployées pour assurer leur développement et des phases du processus de transfert intergénérationnel qui connaîtront l'acquisition des compétences, est proposée.

À travers une exhaustive revue de la littérature, CADIEUX (2007) relève trois dimensions essentielles de la préparation des successeurs :

- Les compétences attendues des successeurs amenés à prendre la relève de l'entreprise familiale tournent autour de la gestion stratégique et courante de l'entreprise, de la résolution des problèmes et la prise de décision, de la gestion des relations interpersonnelles et l'influence, de la gestion de soi et de la gestion des relations familiales.
- Les principales stratégies qui viennent appuyer la préparation du successeur en permettant l'acquisition des compétences reposent sur la formation, l'expérience de travail et l'accompagnement.
- La préparation du successeur obéit indubitablement au temps, à un processus décrit comme étant long qui prend place assez tôt avec la décision du parent de s'engager en affaire et qui se poursuit jusqu'à ce qu'il envisage un départ à la retraite. C'est au travers de ce processus, à quatre étapes, marqué par l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le désengagement que s'acquièrent au fil du temps des éléments de compétences ayant trait au transfert des valeurs et attitudes ainsi qu'aux compétences techniques, managériales et stratégiques.

L'articulation de ces trois dimensions offre aux chercheurs et aux praticiens une vue d'ensemble facilitant la compréhension et l'action pour une meilleure préparation des successeurs à la prise de la direction. Cette articulation est illustrée par la figure suivante :

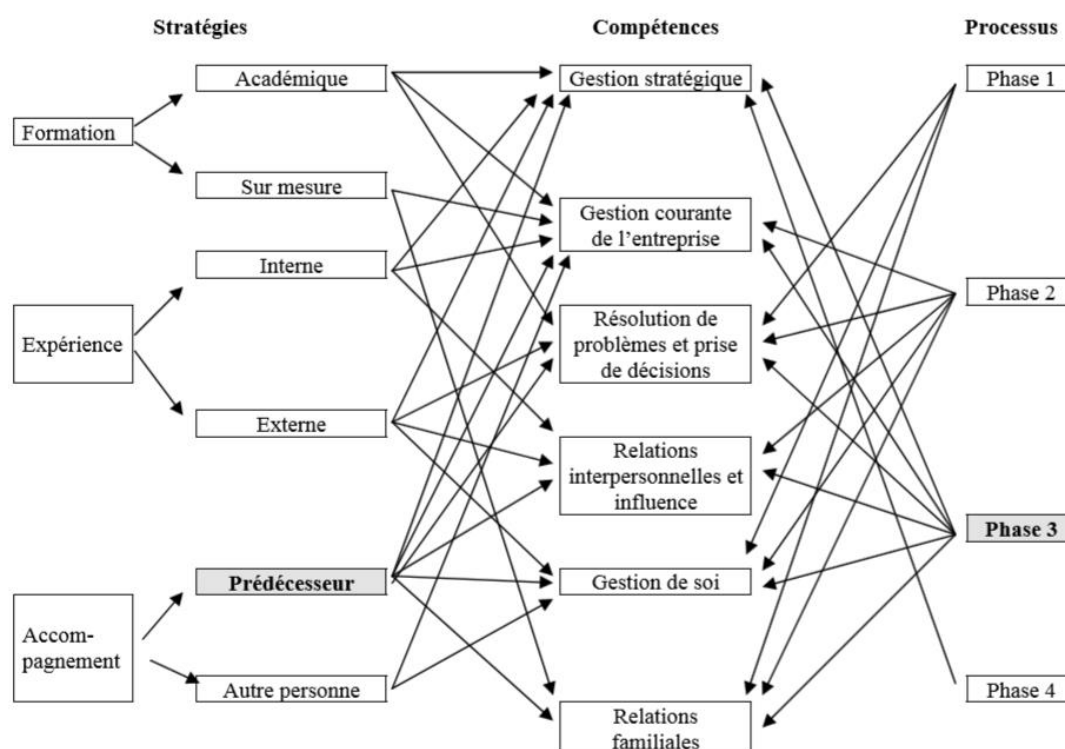


Figure 20 : Le processus de préparation du successeur : vers une approche intégrée
Source CADIEUX (2007 : 16)

Les principaux résultats de cette recherche, basée sur l'analyse de l'existant théorique, suggèrent que l'acquisition des compétences par le successeur est en lien avec deux facteurs qualifiés par l'auteure de « critiques », à savoir : **la troisième phase du processus qu'est le règne-conjoint associée à la stratégie d'acquisition qu'est l'accompagnement du successeur par son prédécesseur**. En effet, « seuls ces deux groupes de facteurs auraient un lien avec l'acquisition de six catégories de compétences » (CADIEUX, 2007 : 16). Les compétences mobilisant le plus de stratégies visant le développement du successeur sont celles liées à la gestion courante de l'entreprise. Ces dernières sont directement talonnées par les compétences liées à la gestion stratégique en termes de nombre de stratégies à déployer. Viennent ensuite celles qui visent l'acquisition de compétences relatives à la résolution de problèmes et la prise de décision, la gestion des relations interpersonnelles et influence ainsi qu'à la gestion de soi. Pour ce qui est du développement chez le successeur de compétences liées à la gestion des relations familiales, ces dernières requièrent uniquement deux types de stratégies : la formation sur mesure et l'accompagnement par le prédécesseur. Un tel constat s'explique par le fait que les compétences en matière de relations familiales s'acquièrent bien

avant que le successeur n'ait officiellement choisi de prendre la relève. Ce qui n'est pas en contradiction avec l'idée selon laquelle la qualité de la relation entre prédécesseur et successeur est déterminante pour le succès du processus de succession (CUNNINGHAM et HO, 1994 ; MORRIS *et al.*, 1997 ; CABRERA-SUAREZ *et al.*, 2001). Par conséquent, la qualité de la relation devrait être garantie avant la phase du règne-conjoint probablement durant les phases d'initiation et d'intégration. **Par ailleurs, CADIEUX (2007) avance que les phases les plus significatives semblent être celles de l'intégration et du règne-conjoint.**

Outre ces constats, l'auteure soulève un certain nombre de questions qui méritent un arrêt. D'abord, elle s'interroge quant à la taille de l'entreprise familiale, grande ou PME, en relation avec l'importance accordée par le prédécesseur au développement de son successeur. Ensuite, elle pose la question de la relève assurée par une équipe de successeurs qui nécessiterait un abord différent.

Une lecture plus éclairée de la préparation de la relève est ainsi offerte par cette revue de la littérature qui, en dépit de son exhaustivité, présente quelques limites. Parmi ces dernières, CADIEUX (2007) évoque celle liée à l'appréciation de l'importance relative de chacune des catégories de facteurs exposées ainsi que celle relative à la prise en considération de tous les facteurs qui rentrent en ligne de compte pour influencer ce processus. Il s'agit, néanmoins, d'un des premiers travaux porteurs d'un potentiel de compréhension des compétences recherchées chez les successeurs permettant d'engager à bon escient le processus d'accompagnement et de préparation de la relève.

Ce travail de recherche vise à contribuer à cet effort d'éclairage en proposant à l'étude la question du processus de transfert et d'acquisition des connaissances par le successeur de l'entreprise familiale. Le développement du successeur est ainsi envisagé sous l'angle de l'acquisition et l'intégration des connaissances les plus cruciales pour la prise de la relève et la continuité de l'entreprise familiale. Si l'on se réfère au standard de « *qualité-efficacité de la succession* » exprimé par HANDLER (1990), les connaissances figurent parmi les éléments dont le transfert est déterminant de la réussite de la succession. En effet, tout au long de son existence l'entreprise familiale, par le concours de son fondateur, a développé des actifs de connaissances à l'origine de sa distinction. Toutefois, lors de l'épreuve du passage de témoin, ses actifs risquent la déperdition si le développement du successeur n'est pas assuré de manière effective. Ce développement prend place grâce à un processus de transfert de connaissances de nature différentes qui fait appel à diverses modalités de transfert et qui est sujet à l'influence de multiples facteurs.

Conclusion

Le présent chapitre convoitait deux objectifs. Le premier était celui de rendre compte au mieux de la complexité du processus de succession et de présenter les différents modèles qui ont cherché à démystifier ce « phénomène successoral ». La complexité de ce processus a été exposée à travers la prise en considération de la double transition engagée au niveau de la famille et de l'entreprise. La simultanéité des changements touchant ces deux dernières sphères est d'autant plus critique avec la nature diverse des dimensions qu'arbore la transition. Conjuguer les dimensions psychologique, émotionnelle, comportementale, etc., dans la conduite d'un changement nécessitant anticipation et adaptation n'est certainement pas aisé en la présence de plusieurs intervenants familiaux et non familiaux. Un manque de préparation et une mauvaise gestion de la transition favorisent l'échec du processus de succession et mettent en péril la continuité de l'entreprise familiale. Des modèles processuels insistant sur l'aspect temporel ont ainsi été développés dans une visée descriptive et compréhensive. Ils trouvent leurs fondements soit dans la perspective des cycles de vie (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 ; CHURCHILL et HATTEN, 1987) soit dans celle des rôles joués par les acteurs de la succession (HANDLER, 1990). Le mérite revient à CADIEUX et LORRAIN (2002) qui ont su combiner et intégrer ces deux perspectives dans l'objectif de fournir aux chercheurs une vue d'ensemble de ce processus. Outre l'articulation des étapes du processus, cette vue d'ensemble donne à voir aussi bien le contenu du transfert qui opère entre prédécesseur et successeur que les facteurs de résistances qui risquent de conduire la succession à l'échec.

Dans la continuité, le deuxième objectif de ce chapitre était de chercher à affiner la compréhension de la succession en portant un intérêt aux facteurs qui peuvent l'influencer. Dans un premier temps l'influence a été envisagée dans la dichotomie des facteurs favorisant (MORRIS et *al.*, 1997) ou inhibant (HANDLER et KRAM, 1988 ; KETS DE VRIE, 1993 ; DE MASSIS et *al.*, 2008) le succès de la transmission. Ensuite, une approche interactionnelle des facteurs d'influence liés aux différentes parties impliquées dans la succession a été favorisée (BARACH et GANITSKY, 1995).

Qu'il s'agisse des travaux poursuivant des voies de compréhension de la succession de l'entreprise familiale par le processus ou par les facteurs qui causent le succès ou l'échec, **le constat selon lequel la préparation de la relève et le développement du successeur est déterminant pour la réussite, se trouve largement partagé.** Ce constat est conforté par le modèle intégré de la réussite de la transmission de l'entreprise familiale de LE BRETON MILLER et *al.*, (2004) qui regroupe un descriptif du contenu des étapes du processus de

succession et les différentes catégories de facteurs à considérer pour mener à bien cette épreuve. Dans leur étude, DE MASSIS et *al.*, (2008) évoquent le manque de capacité du successeur à assurer la continuité comme facteur conduisant à l'échec du processus tout comme le fait de ne pas envisager son développement. C'est ainsi que CADIEUX (2007) nous renseigne par une approche intégrée du processus de préparation du successeur sur les compétences recherchées chez ce dernier et les stratégies permettant leur développement et ce durant les étapes du processus de succession. Contrairement au modèle intégré de la transmission réussie formulé par LE BRETON-MILLER et *al.*, (2004) qui situe la préparation de la relève au niveau de la deuxième étape du processus juste après la planification de la succession, CADIEUX (2007) opte pour une perspective informelle du processus qui peut prendre place très tôt et de façon non formalisée. En effet, la planification de la succession demeure peu prise en compte par les entreprises familiales. Par exemple en 2017, 72% des entreprises familiales tunisiennes demeurent insuffisamment préparées à la transmission dont 33% énonçant un plan informel et 39% sans aucun plan en vue¹. Dans le présent travail de recherche, la préparation de la relève est envisagée à travers un processus de transfert et d'acquisition des connaissances permettant le développement du successeur. Ce processus est considéré comme étant concomitant à celui de la succession. Outre l'articulation des étapes du processus de transfert et d'acquisition des connaissances par le successeur avec celles de la succession, il sera question de porter un œil sur les modalités mobilisées et les facteurs d'influence prégnants dans chaque étape.

¹ Source : 5^{ème} Forum de la gouvernance « Passage de la 2^{ème} à la 3^{ème} génération des entreprises familiales tunisiennes », rapport réalisé par L'IACE et BDO. Lien <http://www.iace.tn/forum-de-gouvernance-2017-preparer-passage-de-2eme-a-3eme-generation-entreprises-familiales-tunisiennes>.

PREMIÈRE PARTIE

VERS UNE CONSTRUCTION DE L'OBJET D'ÉTUDE

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 3

TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET SUCCESSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE : PRÉPARER LA RELEVÉ ET FAVORISER LA CONTINUITÉ

Section 1

L'entreprise familiale et l'approche basée sur les ressources

Section 2

L'entreprise familiale et l'approche basée sur les connaissances

Section 3

Transfert des connaissances dans le cadre de la succession des entreprises familiales : processus, modalités et facteurs d'influence

Introduction

En vue de voir la succession aboutir à des résultats positifs favorisant la continuité de l'entreprise familiale, la préparation de la relève s'avère déterminante. Ainsi, le succès de la transmission fait appel, selon TREVINYO-RODRIGUEZ et TAPIES (2010), au transfert de divers éléments essentiels - dont **les connaissances** - pour parvenir au standard de qualité-efficacité exprimé par HANDLER (1990). Afin de traiter du transfert des connaissances dans le cadre de la succession des entreprises familiales, cette recherche mobilise l'approche par les ressources (RBV) (WERNERFELT, 1984 ; GRANT, 1991 ; BARNEY, 1991 ; PETERAF, 1993 ; HABBERSHON et WILLIAMS, 1999) et sa dérivée l'approche par les connaissances (KBV) (GRANT, 1996a ; NONAKA et TAKEUCHI, 1995 ; SPENDER, 1996). Ces deux approches sont ainsi associées à la littérature sur les entreprises familiales dont une revue a été présentée au niveau des chapitres précédents.

Les deux premières sections de ce chapitre ont pour objet de présenter la pertinence des approches basées sur les ressources et les connaissances pour traiter des entreprises familiales et de leur succession. La troisième section est dédiée au transfert des connaissances qui prend place dans les entreprises familiales pour concourir à la réussite de la transmission. Il est question d'y exposer les différents facteurs d'influence de ce transfert tout en pointant les tentatives de formalisation du processus et de ses modalités.

Section 1 L'entreprise familiale et l'approche basée sur les ressources (RBV)

L'approche par les ressources trouve ses fondements dans la théorie de la firme (PENORSE, 1968) qui considère l'entreprise comme un ensemble de ressources permettant de formuler et de maintenir l'avantage compétitif de l'entreprise (WERNERFELT, 1984 ; 1995 ; BARNEY, 1991 ; GRANT, 1991 ; PETERAF, 1993).

Les ressources sont définies par AMIT et SCHOEMAKER (1993 : 35) comme étant « *des stocks de facteurs disponibles détenus et contrôlés par l'entreprise. Elles sont transformées en produit ou service final à travers l'utilisation des actifs de la firme et des mécanismes d'implication et d'interactions entre les membres tels que le système de motivation, la confiance entre les dirigeants et les travailleurs, le management des systèmes d'information, etc.* »¹.

Pour ce qui est des "*capabilities*"² (AMIT et SCHOEMAKER, 1993 ; CABRERA-SUAREZ et al., 2001), elles font référence à la capacité de l'entreprise à déployer ses ressources en combinant

¹ Traduction libre

² Nous adopterons tout au long de ce travail la traduction française de ce terme à savoir capacités.

et appliquant les processus organisationnels pour atteindre le but prédéfini. Elles sont basées sur l'information, sur les processus tangibles ou intangibles spécifiques à la firme, développés au fil du temps à travers les interactions complexes entre les ressources de l'entreprise. Contrairement aux ressources, les capacités se fondent sur le développement, le transfert et l'échange d'informations via le capital humain de la firme.

Le fait qu'une entreprise détienne des ressources et capacités multiples ne garantit pas pour autant son succès. **La réussite de la firme est tributaire de ses ressources et capacités distinctives**, c'est-à-dire, celles qu'elle a su développer et maîtriser plus que ses concurrents et qui lui permettent de jouir d'un avantage compétitif (CABRERA-SUAREZ et *al.*, 2001). Selon PETERAF (1993 : 197), la formulation d'un avantage compétitif durable est sous-tendue conjointement par les conditions suivantes : hétérogénéité des ressources, limites *ex-ante* et *ex-post* de la concurrence et la mobilité imparfaite des ressources.

Pour BARNEY (1991), les ressources permettant de dégager un avantage compétitif sont celles ayant de la valeur pour les consommateurs et qui sont rares, difficilement imitables et non substituables. Ces caractéristiques correspondent le plus souvent aux ressources intangibles qu'il s'agisse de compétences (PRAHALAD et HAMEL, 1990), de connaissances (NONAKA, 1991 ; NONAKA et *al.*, 2000), de capacités dynamiques (TEECE et *al.*, 1997), de capacité d'absorption (COHEN et LEVINTHAL, 1990 ; ZAHRA et GEORGES, 2002), ou de tout autre concept connexe.

1.1. La notion "*familiness*" comme RESSOURCE distinctive de l'entreprise familiale

La mobilisation de l'approche par les ressources dans le cadre des entreprises familiales a permis de mettre en avant le comportement stratégique spécifique de ce type d'entreprises. Ainsi, des concepts propres à l'étude des entreprises familiales ont vu le jour comme celui de "*familiness*" (HABBERSHON et WILLIAMS, 1999 ; HABBERSHON et *al.*, 2003) et d'autres ont montré une pertinence d'application à ce domaine d'étude comme le « *capital social* » (ARREGLE et *al.*, 2002 ; ARREGLE et *al.*, 2004 ; ARREGLE et *al.*, 2007).

De par leurs caractéristiques spécifiques, les firmes familiales affichent un comportement stratégique distinct de celui des entreprises qui ne portent pas caractère. Pour saisir ce comportement et illustrer comment les entreprises familiales arrivent à dégager un avantage compétitif concourant à leur performance, HABBERSHON et WILLIAMS (1999) et HABBERSHON et *al.*, (2003) recourent à la mise en exergue de la grappe de ressources et capacités distinctive de la firme familiale. Ainsi, en prenant appui sur l'approche par les ressources (GRANT, 1991), HABBERSHON et WILLIAMS (1999), suggèrent de considérer le phénomène

organisationnel des firmes familiales avec les processus qui s'y apparentent, et qui leurs permettent de développer un avantage compétitif, comme des RESSOURCES. L'évaluation de ces ressources renvient à déterminer les conditions sous lesquelles elles donnent lieu à la création d'un avantage compétitif durable garant de la performance de la firme, comme le montre la figure suivante :

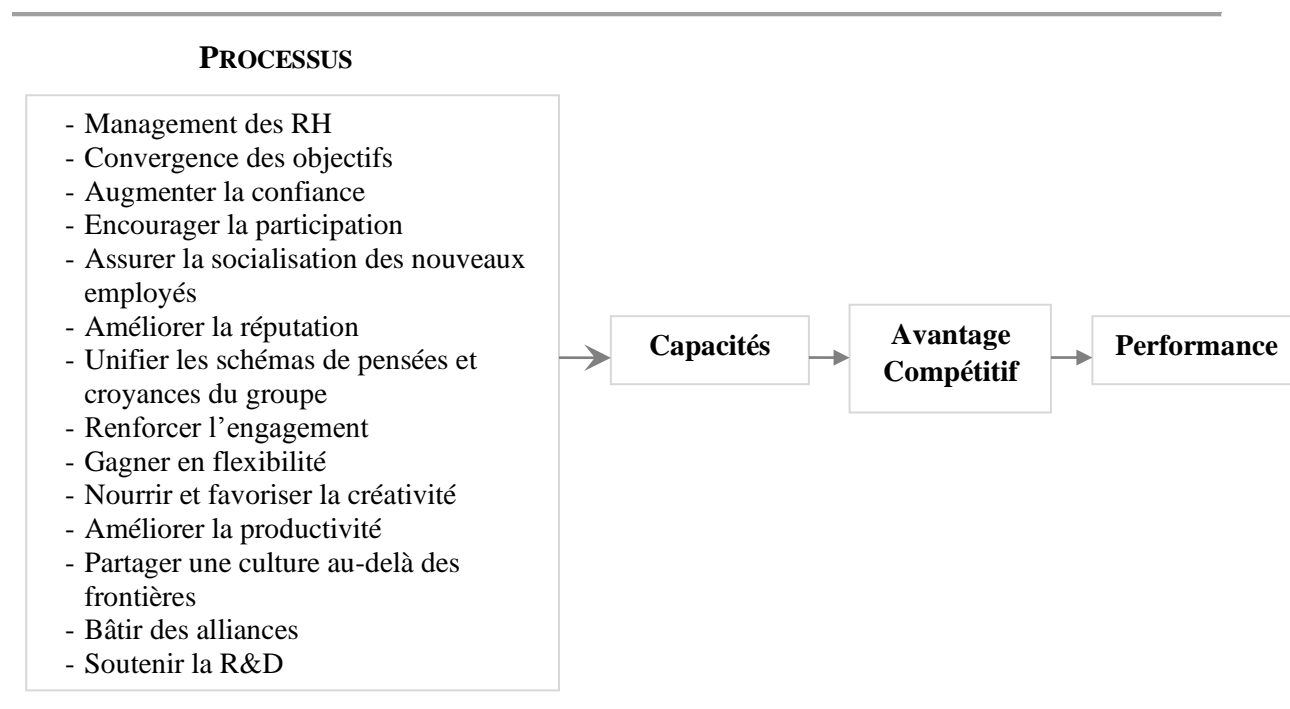


Figure 21 : Les processus de l'entreprise familiale comme des RESSOURCES
Source HABBERSHON et WILLIAMS (1999 : 10)

Ces ressources qualifiées « d'**idiosyncratiques** », forment la grappe unique de ressources de la firme familiale et résultent de l'implication de la famille dans l'entreprise. **Ces ressources sont désignées par "familiness"** : il s'agit de la **grappe de ressources détenue par une firme et issue de l'interaction systémique entre la famille, les individus qui la composent et l'entreprise** (voir figure 21).

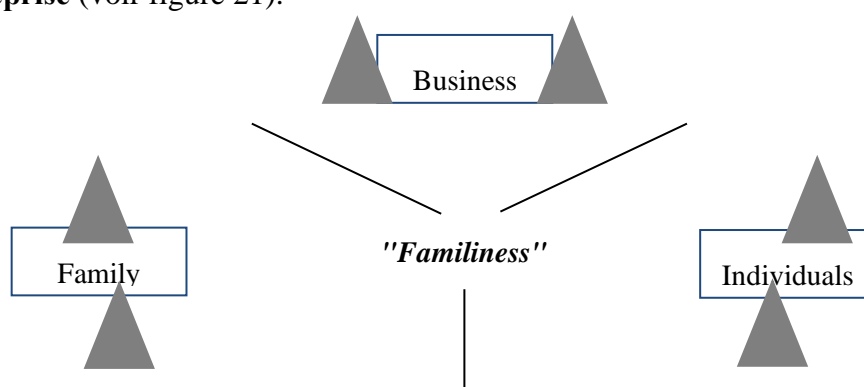


Figure 22 : Système de l'entreprise familiale et "familiness"
Source HABBERSHON et WILLIAMS (1999 : 11)

À travers cette approche, les auteurs susmentionnés, fournissent un modèle permettant l'évaluation de l'avantage compétitif de l'entreprise familiale et de sa performance. Ce modèle, contribue ainsi à mieux argumenter la supériorité des firmes familiales en matière de formulation d'avantage compétitif en comparaison avec les entreprises non familiales. Cette modélisation est de nature à fournir une « perspective de systèmes unifiés » permettant de cerner la performance de la firme familiale.

HABBERSHON et WILLIAMS (1999), procèdent à l'adaptation du modèle de GRANT (1991) au cadre des entreprises familiales pour traiter la question de l'évaluation stratégique de la performance à travers la grappe unique de ressources et capacités distinctives "familiness" (voir figure 23) :

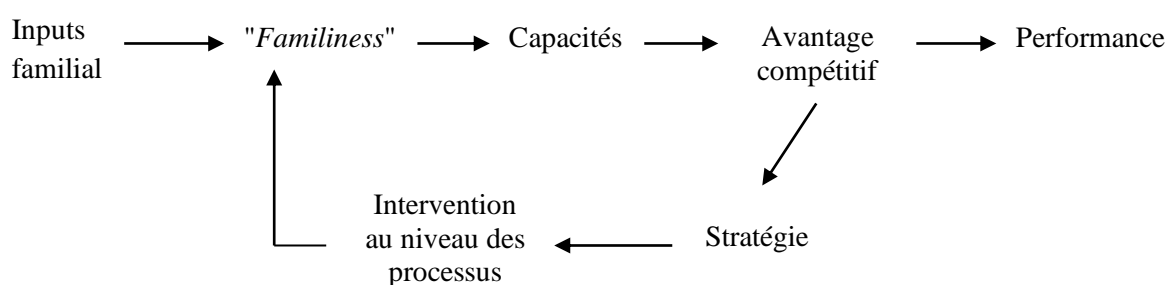


Figure 23 : L'évaluation stratégique du "familiness" et l'avantage compétitif

Source HABBERSHON et WILLIAMS (1999 : 13)

Pour CABRERA-SUAREZ et al., (2001), la notion de « *familiness* » permet le déploiement de stratégies appropriées améliorant l'efficacité et l'efficience des entreprises familiales. Ces mêmes auteurs stipulent également que si la firme familiale désire développer un avantage compétitif durable, il lui incombe alors d'évaluer et de gérer convenablement cette grappe de ressources et capacités, de veiller à son élargissement et à sa rénovation à travers le temps.

Outre, la notion de "familiness" dont le sous-bassement est la RBV, un autre concept qui s'inscrit également dans cette approche a été mobilisé pour étudier les entreprises familiales : il s'agit du « *capital social* » (ARREGLE et al., 2004 ; ARREGLE et al., 2007 ; ARREGLE et MARI, 2010). Ainsi, en dépit de son intérêt et de son originalité, la notion de "familiness" pose un problème qui a trait à l'opérationnalisation. ARREGLE et al., (2004) reprochent l'aspect descriptif, peu opérationnel et élué de l'approche proposée par HABBERSHON et WILLIAMS (1999). Ils avancent que le recours au « *capital social* » permet de mieux caractériser, analyser et gérer les interactions entre la famille, ses membres et l'entreprise, en vue d'appréhender les ressources qui en découlent.

1.2. De la notion "familiness" au concept de « *capital social de l'entreprise familiale* » (CSEF)

Les travaux d'ARREGLE et *al.*, (2004) sur le « *capital social* » dans les entreprises familiales, ont permis de faire ressortir les particularités du concept dans ce type d'entreprises.

Le point de départ étant de considérer **l'aspect institutionnel de la famille comme étant générateur de capital social familial tel que stipulé par BOURDIEU (1993 ; 1994)**. Ce dernier reconnaît le rôle joué par la famille dans le « *travail d'institution, à la fois rituel et technique, visant à instituer durablement en chacun des membres de l'unité instituée des sentiments propres à assurer l'intégration qui est la condition d'existence et de la persistance de cette unité* » (BOURDIEU, 1993 : 34). En adoptant cette conception de « *la famille comme institution* » contribuant à la structuration des comportements, ARREGLE et *al.*, (2004) avancent que les pratiques managériales dans les firmes familiales n'échappent pas à son influence. Ainsi, à travers une description du capital social de la famille, ils soulignent ce qui suit : « *la famille, à l'instar d'autres institutions éducatives, communique des connaissances explicites à tous ses membres afin que ceux-ci acquièrent un savoir et des pratiques qui ont conduit par le passé à des résultats favorables. De plus, la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportements portées par le groupe familial* » (ARREGLE et *al.*, 2004 : 21).

Les membres de la famille impliqués dans l'affaire familiale adoptent un comportement cohérent avec l'éducation reçue dans le giron familial « *transférant éventuellement certaines caractéristiques de "l'esprit de famille" à l'entreprise* » (ARREGLE et *al.* 2004 : 22).

Cette inspiration du modèle de la famille avec ses valeurs, ses codes de conduites, ses interactions et ses réseaux traduit un certain **enracinement du management de l'entreprise familiale** dans « *l'héritage administratif familial* » (ARREGLE et *al.*, 2004 : 22). Il en ressort que l'effet de la famille sur la construction du capital social de l'entreprise est indéniable. La relation entre le capital social de la famille et celui de l'entreprise est ainsi éclairée par ARREGLE et *al.*, (2004 : 19) qui se rapportent à KEPNER (1983) pour avancer que « *le capital social de la famille peut structurer de façon prégnante le capital social de l'entreprise, et réciproquement* ».

S'inscrivant dans la lignée des travaux de NAHAPIET et GHOSHAL (1998) sur le « *capital social* », ARREGLE et *al.*, (2004 : 17) présentent ce concept dans la firme familiale comme « *pouvant être la ressource fondamentale pour ce type de firme par rapport aux autres types d'organisations. Le capital social est l'ensemble des ressources que les individus peuvent*

obtenir par la connaissance d'autres individus, en faisant partie d'un réseau social avec eux ou simplement en étant connu d'eux et ayant une bonne réputation ».

Les caractéristiques du capital social de l'entreprise familiale (CSEF) s'articulent autour de quatre facteurs essentiels (ARREGLE et al., 2004 ; 2007) :

1. La recherche de la stabilité du réseau dans le temps permet la création et le maintien de relations sociales intenses pouvant faire la différence en matière de distinction de l'entreprise familiale sur le plan stratégique. Cette stabilité peut être atteinte en faisant jouer d'une part l'aspect institutionnel de la famille qui, **à travers l'éducation familiale**, favorise la récurrence des comportements ainsi que le renforcement de la cohésion et des liens sociaux d'une génération à une autre. Ce qui peut concourir à la stabilité du capital social de l'entreprise familiale au cours du temps. D'autre part, l'adoption d'une **logique dynastique** suscite également la stabilité du réseau et ce en cherchant à maintenir la propriété et le pouvoir au sein de la famille. Ainsi, par le biais de **l'éducation** et de la **recherche de dynastie**, *« la famille tend à induire une forte stabilité dans le capital social de l'entreprise par le truchement de la stabilité du capital social familial »* (ARREGLE et al. 2004 :23).

2. L'interdépendance se caractérise par la dépendance mutuelle des différents acteurs concernés par l'entreprise familiale et qui contribuent à sa valorisation. En effet, l'entreprise familiale en tant que patrimoine appartenant à la famille suscite l'intérêt des membres familiaux, qu'ils y soient impliqués ou non. Ceux qui sont impliqués dans la direction de l'affaire familiale gardent en vue dans leurs actions et décisions l'intérêt de la famille, il s'agit d'une préoccupation de premier ordre. Les travaux de SCHULZE et al., (2003) sur *« l'altruisme »*, témoignent de cet intérêt familial.

Les acteurs concernés par l'entreprise familiale ne sont pas que familiaux puisque les employés participent tout comme les propriétaires ou les actionnaires à son développement, il en va même de leur intérêt. À ce titre, plusieurs acteurs se trouvent liés les uns aux autres pour faire progresser *« un capital commun »*, à savoir l'entreprise familiale. Cette dernière, passe ainsi du statut de *« patrimoine familial »* à celui de *« patrimoine collectif »*. Au final, *« le réseau d'entreprise se caractérise donc par l'interdépendance de nombreux acteurs, interdépendance liée à l'existence d'un patrimoine collectif. Cette interdépendance peut être à la fois inter- et intra-générationnelle, interne et externe à la famille »* (ARREGLE et al., 2004 : 23). La dépendance mutuelle est de nature à renforcer les liens sociaux.

3. Les interactions sont importantes dans la mesure où elles permettent de faire converger les logiques des actionnaires, des employés et des membres familiaux ; des logiques souvent divergentes. Ces divergences de logiques et d'intérêts peuvent avoir des répercussions sur la prise de décision stratégique.

La particularité des interactions dans les firmes familiales repose sur l'étendue des espaces d'interactions qui s'étalent au-delà du cadre organisationnel. Selon ARREGLE et al., (2004), les frontières entre le cadre du travail et celui de la famille tendent à être nébuleuses. L'étendue des lieux de rencontres et la nature originale des interactions déjà existantes entre les membres de la famille sont susceptibles de faire pencher la dimension structurelle du capital social de l'entreprise au profit des membres familiaux (ARREGLE et al., 2004). « *La morphologie du capital social de la firme familiale n'est donc pas subie ou émergente mais elle peut être, au moins en partie, conçue selon les desiderata, intérêts et compétences des membres de la famille* » (ARREGLE et al., 2004 : 24). C'est ainsi que les entreprises familiales ont tendance à privilégier le recrutement de leurs membres et à choisir les postes qu'ils occupent (SIRMON et HILL, 2003 ; ARREGLE et al., 2004 ; 2007).

Par ailleurs, les interactions externes avec les diverses parties prenantes ne sont pas à négliger de par leur abondance et leur intensité (DROZDOW et CARROLL, 1997). Les entreprises familiales accordent une attention particulière aux relations et interactions entretenues aussi bien avec les clients que les fournisseurs et les banquiers (ARREGLE et al., 2004). À travers ces interactions, les membres de la famille en affaires se voient en mesure de donner forme au capital social de la famille et à celui de l'entreprise. Ce réseau de relations peut s'avérer déterminant dans le cadre d'une épreuve critique comme celle de la succession.

4. Le « bouclage »¹ (esprit de communauté fermée) L'imbrication des cercles famille et entreprise se traduit par une présence des membres de la famille dans l'équipe de direction. Cette présence génère un poids et une influence sur le management et la prise de décision. Le bouclage qui renvoie à la difficulté d'accès au réseau revêt deux aspects essentiels :

- Le bouclage de l'entreprise familiale est tributaire de celui de la famille. Autrement dit, plus le réseau de la famille est difficile à accéder plus celui de l'entreprise est fermé. « *Il faut être membre de la famille pour intégrer le réseau, qui reproduit le mécanisme du droit au sang, ou ascription, au travers des générations* » (ARREGLE et al., 2004 : 24).

¹ Traduction libre de "CLOSURE" (ARREGLE et al., 2007 : 76)

- Le bouclage est également lié à l'intensité et à la nature des relations sociales entretenues entre les membres de la famille qui influencent la densité des liens au sein du réseau.

Par ces aspects, le bouclage considéré comme l'un des facteurs à l'origine du capital social permet selon NAHAPIET et GHOSHAL (1998) ainsi que ARREGLE et al., (2004 ; 2007), de développer « un fort esprit communautaire ». Cet esprit de « communauté fermée » est alimenté par des relations sociales distinguant les membres appartenant au cercle familial de ceux qui n'y appartiennent pas. Ainsi, entre les membres du réseau se créent des règles et des normes de conduites favorisant la compréhension mutuelle, la confiance et soutenant la variable identitaire. Les variantes relationnelles et cognitives du capital social se trouvent par conséquent renforcées.

« En résumé, sur chacun des quatre facteurs favorisant l'émergence d'un capital social fort, la firme familiale est susceptible de se distinguer de l'entreprise non-familiale du fait même de sa nature particulière, et donc de se créer un capital social spécifique caractérisant le familiarisme de l'entreprise familiale » (ARREGLE et al., 2004 : 24). Partant de ces développements théoriques le capital social et le familiarisme se rejoignent puisque ce dernier trouve son sens dans l'interaction des deux capitaux sociaux : celui de la famille et celui de l'entreprise. Du point de vue de l'approche par les ressources, le capital social et le familiarisme fournissent à l'entreprise familiale un potentiel de distinction en matière de création d'avantages compétitifs. Par ailleurs, ces deux concepts constituent des points d'appui à l'étude de la succession de l'entreprise familiale puisqu'ils permettent de toucher de près à la question des divers transferts qui doivent être opérés durant cette période pour que l'entreprise réussisse sa transition et maintienne sa capacité à développer un avantage compétitif à travers les générations.

Section 2 L'entreprise familiale et l'approche par les connaissances (KBV)

L'approche par les connaissances (KBV) a émergé de la littérature en management stratégique (GRANT, 1996 ; SPENDER, 1996 ; NONAKA et TAKEUCHI, 1995). Elle est souvent présentée comme un développement qui découle de l'approche par les ressources (RBV) (ALAVI et LEIDNER, 2001). Parmi les auteurs à l'origine de ce développement spécifique et de son articulation en une approche à part entière, GRANT (1996), SPENDER (1996), KOGUT et ZANDER (1992), sont à citer. Depuis, la KBV a connu des développements aussi bien théoriques qu'empiriques (HISLOP, 2009).

Dans cette perspective, la « connaissance » est reconnue pour être une source potentielle de valeur pour l'entreprise (PENROSE, 1968). Avec l'apparition de la KBV, les travaux en stratégie des dernières décennies font de la « connaissance » - **LA RESSOURCE** - détenue par l'organisation qui a le plus de valeur en termes d'avantage compétitif. « *La connaissance est une ressource de base **socialement complexe** et souvent difficile à imiter et en tant que telle elle est à considérer comme un actif susceptible de produire dans le long terme un avantage compétitif durable* »¹ (ALAVI et LEIDNER, 2001 : 108).

De fait, « *l'organisation est perçue comme un ensemble de grappes d'actifs de connaissances dont le management efficace permet la formulation d'avantages compétitifs* »² (CHOO et BONTIS, 2002 ; cités par TSOUKAS et MYLONOPOULOSW, 2004 :1). **L'approche par les connaissances s'intéresse à la manière avec laquelle les organisations créent, acquièrent, utilisent, protègent et transfèrent les connaissances.** Ainsi, l'assise de connaissances détenue par l'entreprise et son aptitude à la développer peuvent permettre la génération d'avantages compétitifs (BIERLY et CHAKRABARTI, 1996). Ces avantages contribuent à préserver l'organisation de la perte.

Avant de procéder à plus de développements étroitement liés à l'étude de la question de départ, il importe de marquer un arrêt sur les logiques qui sous-tendent « les connaissances » et les différentes façons de les définir.

2.1. Épistémologies des connaissances : entre objectivation et approche par la pratique

Depuis l'ère des philosophes classiques grecs, la question de la conceptualisation des connaissances a suscité plusieurs débats de l'ordre de l'épistémologie (ALAVI et LEIDNER, 2001). La littérature retient diverses compréhensions développées par des philosophes à commencer par PLATON et ARISTOTE passant par KANT et NIETZSCHE au 19^{ème} siècle jusqu'à POLANYI au 20^{ème} siècle. Toutefois, les compréhensions de la connaissance comme formulées par ces philosophes sont peu mobilisées par les auteurs en *knowledge management* qui proposent de comprendre la nature des connaissances dans le cadre précis de l'organisation à la recherche d'avantages compétitifs (HISLOP, 2009). Même si, le recours aux travaux de POLANYI (1983) en ce qui a trait à la nature tacite des connaissances est souvent remarqué.

Deux principales perspectives sont à distinguer de par leur abord différencié de la nature des connaissances : la perspective objectiviste et la perspective par la pratique.

¹ Traduction libre

² Traduction libre

2.1.1. Perspective objectiviste des connaissances

Selon HISLOP (2009), les principes et caractéristiques de la perspective basée sur l'objectivation des connaissances se résument comme suit :

- La connaissance entité, objet par référence à « l'épistémologie de la possession » en relation avec l'individu ou le groupe (COOK et BROWN, 1999) ; entité qui peut être indépendante de l'individu à travers sa codification.
- La connaissance, faits objectifs et vérité¹ renvoyant à une philosophie positiviste où le phénomène social peut être étudié de manière scientifique basée sur la quantification et la mesure. La connaissance explicite objective est ainsi privilégiée à celle tacite considérée comme subjective, moins rigoureuse en raison de son caractère enfoui dans les valeurs culturelles, etc.
- La connaissance comme résultante d'un processus cognitif, d'un processus de réflexion intellectuelle – individuel ou groupal – donnant lieu à une entité intellectuelle qui peut être codifiée.

2.1.2. Perspective des connaissances basée sur la pratique

Contrairement à la perspective objectiviste, la perspective épistémologique basée sur la pratique traite plus du "*KNOWING*" que de "*KNOWLEDGE*". Les éléments qui caractérisent cette perspective sont articulés par HISLOP (2009) comme suit :

- Les connaissances sont incrustées dans la pratique partant du fait que le "*knowing*" est inséparable de l'activité humaine (ORLIKOWSKI, 2002). Les activités que les individus entreprennent sont sources de routines qui donnent lieu au "*knowing*" et au développement des connaissances. L'exercice de l'activité permet dès lors de joindre réflexion et action en utilisant et développant des connaissances spécifiques au travail effectué.
- Les connaissances tacites et explicites sont inséparables puisqu'il s'agit de deux aspects de la connaissance qui sont mutuellement construits (TSOUKAS, 1996). Les connaissances ne peuvent pas être purement tacites ou purement explicites, chaque connaissance contient des éléments des deux.
- Les connaissances sont personnelles, le "*knowing*" est intégré par les êtres humains. La perspective basée sur la pratique suppose qu'il n'est pas possible d'explicitement les connaissances et de les séparer des individus. Cette caractéristique est étroitement

¹ « *Knowledge is truth* », les connaissances telles que décrites par MCADAM et MCCREEDY (2000)

liée aux deux premières à savoir la dimension tacite de toute connaissance et son lien direct avec la pratique. Ainsi, le processus d'explicitation des "*knowledge*" soutenu par la perspective objectiviste ne peut atteindre son terme ; l'explicitation du "*knowing*" ne peut être que partielle au regard de la perspective par la pratique.

- Les connaissances sont socialement construites et culturellement intégrées, deux éléments entremêlés expliquant la nature des connaissances dans cette perspective. L'abord simultané de ces caractéristiques s'explique par la nature des connaissances telle que présentée par l'épistémologie basée sur la pratique. De par leur nature, les connaissances sont issues de constructions sociales et sont par conséquent sujettes à l'interprétation et entachées de subjectivité. Partant de là, les connaissances sont dépourvues d'une totale neutralité et sont inséparables des valeurs de ceux qui les portent. Contrairement à l'approche objectiviste, la perspective par la pratique suggère que le langage n'a pas un sens fixe, immuable, ce qui dénote de son ambiguïté. Le processus de production des connaissances tout comme celui de leur interprétation obéit à une construction sociale. POLANYI (1983) désigne ces deux processus respectivement par "*sens giving*" et "*sens reading*" et met l'accent sur leur soumission à un processus de construction/d'inférence de sens. Ce dernier processus, présente un ancrage culturel indéniable puisque les connaissances qui en découlent n'ont de sens que par rapport aux éléments culturels ayant conditionnés leur existence.
- Les connaissances sont considérées comme contestables par la perspective de la pratique par opposition à l'objectivation qui accorde aux connaissances le statut de « vérité objective » "*truth*". Reconnaître un caractère contestable aux connaissances infère des difficultés au niveau de leur légitimité notamment lorsque l'interprétation des mêmes événements par différents individus ou groupes montre des contradictions voire des incompatibilités. Les questions de pouvoir, de politique et de conflits deviennent particulièrement complexes.

HISLOP (2009), présente le tableau ci-dessous pour synthétiser et mettre en exergue les oppositions des deux perspectives épistémologiques des connaissances, qu'il considère en compétition :

Auteurs	Perspective objectiviste	Perspective par la pratique
SCHULTZE et STABELL (2004)	Épistémologie du dualisme	Épistémologie de la dualité
WERR et STJERNBERG (2003)	<i>Knowledge</i> comme théorie	<i>Knowledge</i> comme pratique
EMPSON (2001)	<i>Knowledge</i> comme actif	<i>Knowing</i> comme processus
COOK et BROWN (1999)	Épistémologie de la possession	Épistémologie de la pratique
MCADAM et MCCREEDY (2000)	<i>Knowledge</i> comme vérité	<i>Knowledge</i> comme construction sociale

SCARBROUGH (1998)	Approche du « contenu théorique » des connaissances	Approche « relationnelle » des connaissances
-------------------	---	--

Tableau 9 : Les perspectives épistémologiques en compétition¹

Source HISLOP (2009 :17)

Comme précédemment précisé, **l'abord des connaissances dans ce travail de recherche s'effectuera dans la perspective du management stratégique.** C'est-à-dire, les connaissances comme ressources stratégiques déterminantes de l'avantage distinctif de l'entreprise nécessitant préservation et transfert à travers les générations pour favoriser la réussite de la succession et la continuité. Mais, avant d'attaquer de front la question centrale qui anime ce travail de recherche, la « connaissance » nécessite d'être définie afin d'en cerner les caractéristiques et la portée.

2.2. La connaissance : une définition polémique

La définition de la connaissance reste sujette au débat. TREVINYO-RODRIGUEZ et TAPIES (2010 : 2) font remarquer que « *malgré l'abondance des écrits sur le sujet il n'existe pas une définition standard pour la connaissance* »². Avant de passer en revue les différentes définitions proposées par les chercheurs ayant porté une attention au sujet, il semble pertinent de partir d'une distinction classique souvent formulée entre donnée, information et connaissance. Cette distinction, aussi classique soit-elle, permet d'éviter un amalgame au niveau de l'utilisation de ces concepts.

2.2.1. Une distinction classique : donnée, information, connaissance

La distinction communément admise notamment dans la littérature relevant des systèmes d'information (SI) est : la donnée renvoie à des chiffres et des faits bruts, l'information est une donnée traitée et interprétée et la connaissance est une information conceptualisée et personnalisée (ALAVI et LEIDNER, 2001). Cette distinction a été faite en raison de l'idée intuitive selon laquelle la connaissance réside à un niveau plus élevé que l'information (TUOMI, 1999 : 4). Ainsi, ALAVI et LEIDNER (2001 : 109) suggèrent de concevoir « *la connaissance comme une information personnalisée reliée à des faits, des procédures, des concepts, des interprétations, des idées, des observations et des jugements* »³. Toutefois, ces derniers auteurs, soulignent la vulnérabilité de cette hiérarchie classique souvent présentée pour distinguer, la donnée de l'information et de la connaissance, en s'appuyant sur la

¹ Traduction libre "Competing epistemologies"

² Traduction libre

³ Traduction libre

variation de dimensions comme le contexte, l'interprétation, l'utilité ou la valeur, etc., puisqu'elle tient rarement face à un examen minutieux.

En effet, TUOMI (1999) adopte un raisonnement non-conformiste en reconsidérant la hiérarchie préalablement proposée. L'auteur propose alors d'inverser la hiérarchie conventionnelle reposant sur l'argument suivant : la connaissance doit exister avant que l'information ne soit formulée et avant que la donnée ne soit mesurée pour former une information ; La donnée brute, n'existe pas en tant que telle. La relation d'usage entre donnée, information et connaissance se voit ainsi remise en question.

Dans une approche conventionnelle, PRAX (2007) établit la distinction en proposant la pyramide de la connaissance suivante :

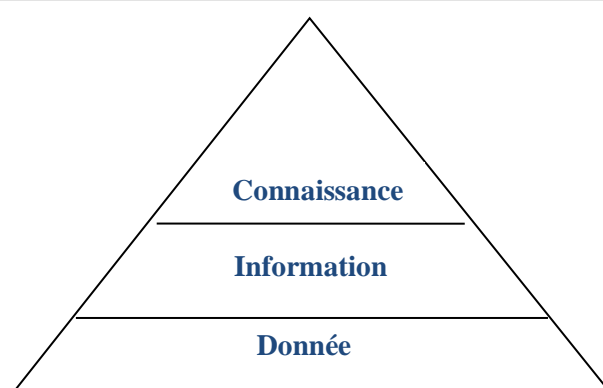


Figure 24 : La pyramide de la connaissance

Source PRAX (2007 :62)

La **donnée** est ainsi définie comme un fait discret et brut qui résulte d'une observation ou d'une mesure mobilisant un instrument naturel ou artificiel ; la nature objective de la donnée s'explique par l'inexistence d'une intention. Toutefois, PRAX (2007) fait remarquer que la réputation objective de la donnée ne fait pas toujours celle de l'instrument qui peut être utilisé par un observateur ayant une forte intentionnalité. D'où, des risques de fiabilité lors de l'acquisition de la donnée.

L'**information** résulte d'un ensemble de données organisées et structurées dans le but de transmettre un message ayant une forme visible (écrite ou orale voire imagée). La structuration des données est ainsi conditionnée par l'intention de l'émetteur qui la rend parfaitement subjective (PRAX, 2007). Cependant, la transmission d'un message implique deux parties à prendre en considération : l'émetteur et le récepteur. À ce titre, cette définition ne rend compte que de l'optique de l'émetteur ; ce qui est réducteur du processus.

Pour ce qui est de la **connaissance**, PRAX (2007 : 64) avance qu'elle suppose du « *sens* » puisqu'elle « *implique une réappropriation cognitive par l'Homme porteur* ». Ainsi, l'information reçue fait l'objet d'une série de traitements et d'interprétations obéissant à des filtres alimentés par des croyances, par une appartenance à une catégorie socioprofessionnelle, par l'intention et le projet d'individu, etc. Une telle conception de la connaissance l'éloigne de l'état statique et l'inscrit plutôt dans l'évolution, l'activation et l'action. Elle renvoie à un processus caractérisé par une finalité, une intention et un projet. En somme, « *la connaissance, ce n'est pas une simple information qu'on traite, diffuse, classe, stocke, comme un objet. C'est une réappropriation par un être humain, par le biais de sa culture, de son milieu socioprofessionnel, de sa représentation personnelle, de son affectivité...Elle devient vivante, elle s'enrichit au fur et à mesure de ses échanges* » (PRAX, 2007 : 61).

2.2.2. Définitions de la connaissance : des points de vue différents

L'ambiguïté inhérente à la définition des connaissances trouve son explication au niveau des perspectives desquelles elles peuvent relever et des caractéristiques qu'elles présentent. ALAVI et LEIDNER (2001) avancent que la compréhension de ce qu'est la connaissance peut se faire dans diverses perspectives ; la connaissance comme : un état d'esprit, un objet, un processus, une condition d'accès à l'information ou encore une capacité. Chacune de ces perspectives, présente des implications managériales spécifiques.

Un simple examen de quelques définitions permet de mettre en lumière les différents angles de vue adoptés par différents auteurs pour expliciter le concept de "knowledge". Pour LEONARD et SENSIPER (1998 : 113) la connaissance « *renvoie à l'information subjective liée à un comportement ayant du sens et des éléments tacites issus de l'expérience* ». TSOUKAS et VLADIMIROU (2001 : 973) la définissent comme « *la capacité individuelle d'établir, dans un domaine d'action, des distinctions basées sur une appréciation du contexte ou de la théorie voire les deux à la fois* »¹. La connaissance se distingue alors de l'information parce qu'elle présuppose valeurs et croyances et est étroitement liée à l'action (TSOUKAS et VLADIMIROU, 2001). Elle est également appréhendée comme **une information pertinente et actionnable basée sur l'expérience et l'éducation** (NONAKA et TAKEUCHI, 1995 ; CABRERA-SUAREZ et al., 2001), **source significative d'avantage compétitif pour l'entreprise** (NONAKA, 1991 ; GRANT, 1996).

Nonobstant, en l'absence d'un consensus pour définir les connaissances, une orientation se dessine autour de la **description de son contenu** (BOUTIGNY, 2007). Par exemple, pour

¹ Traduction libre

MALECKI (1997, cité par HIGGINSON et COLLEGE, 2010), l'essentiel de la connaissance peut être succinctement décrit par : le "*Know-what*", le "*Know-how*", le "*Know-why*" et le "*Know-who*". Les travaux d'ALAVI et LEIDNER (2001), s'inscrivent dans la même lignée descriptive en énonçant la connaissance déclarative (*Know-about*), la connaissance procédurale (*Know-how*), la connaissance causale (*Know-why*), la connaissance conditionnelle (*Know-when*) et la connaissance relationnelle (*Know-with*).

JENSEN et *al.*, (2007), soutiennent l'utilité d'une distinction descriptive plus élaborée des connaissances permettant de mieux comprendre les mécanismes à travers lesquels l'apprentissage et l'acquisition de différents types de connaissances prennent place. Quatre types sont ainsi suggérés "*know-what*", "*know-why*", "*know-how*" et "*know-who*". Les deux premiers renvoient à des connaissances explicites qui peuvent faire l'objet d'une acquisition à travers la lecture de manuels, de livres ou encore à travers l'accès à des bases de données. Le "*know-how*" renvoie à des connaissances enracinées dans les pratiques, les expériences et nécessite des « *relations d'apprentis-mâtres* »¹ pour qu'un apprentissage effectif ait lieu. Le "*know-who*" est également lié à un apprentissage par la pratique sociale relevant d'un environnement d'éducation spécifique, des relations et liens sociaux entretenus avec des tiers et renforcés de jour en jour à travers l'adoption de codes communs d'informations, etc.

Par ailleurs, BOUTIGNY (2007) stipule qu'au-delà de ces travaux descriptifs, d'autres chercheurs à l'instar de NONAKA et TAKEUCHI (1995) et de SPENDER (1996) ont proposé **une approche sociale de la connaissance** en la définissant par rapport aux interactions entre l'individu et l'organisation. Il en découle que **la connaissance est socialement construite, subjective et propre à un contexte**.

NONAKA et TAKEUCHI (1995) conçoivent les connaissances dans leurs **dimensions : dynamique, interactionnelle et humaine**. La connaissance revêt d'abord une dimension dynamique, fruit des interactions impliquant les individus et les organisations. Elle est ensuite propre à un contexte qui se définit dans un espace-temps spécifique. La connaissance est également liée à l'action humaine dont la nature est subjective du fait de son profond ancrage dans les croyances et les systèmes de valeurs des individus ; d'où son caractère relationnel (NONAKA et *al.*, 2000).

Parmi les taxinomies de connaissance les plus connues, malgré les nombreux débats qu'elle suscite, celle de POLANYI (1983) reprise par la suite par NONAKA et TAKEUCHI (1995) : les **connaissances explicites** et les **connaissances tacites**. Les premières peuvent être exprimées

¹ Traduction libre "*Apprenticeship-relations*" JENSEN et *al.* (2007 :682)

dans un langage formalisé et peuvent être partagées sous la forme de manuels, de document de travail, etc. Elles se prêtent facilement au traitement, au transfert et au stockage en vue de leur préservation. Quant aux secondes, elles sont très personnelles et difficilement formalisables. Profondément ancrées dans l'action, les procédures, les routines, les valeurs et les émotions, les connaissances tacites sont difficiles à communiquer.

Dans ce qui suit, un extrait des travaux d'ALAVI et LEIDNER (2001), dans lequel ils distinguent et définissent les différents types de connaissances :

Types de connaissances	Définitions
Tacite cognitive technique	Connaissance encadrée dans l'action et les expériences, elle est spécifique à un contexte.
	Connaissance liée aux modèles mentaux
	Connaissance liée à l'exercice d'une tâche spécifique
Explicite	Connaissance articulée et généralisée
Individuelle	Connaissance créée, acquise et intégrée par les individus dans le cadre d'un projet.
Sociale	Connaissance créée et intégrée par le groupe à travers des actions collectives comme les normes de communication.
Déclarative	Connaissance liée au « que faire ? » dans une situation donnée " <i>Know-about</i> "
Procédurale	Connaissance liée au « comment procéder ? » dans une situation particulière " <i>Know-how</i> "
Causale	Connaissance liée au « pourquoi ça marche ? » pour expliquer la relation entre les savoirs mobilisés et leurs effets " <i>Know-why</i> "
Conditionnelle	Connaissance liée au « quand ? », sous quelles conditions mobiliser certains savoirs " <i>Know-when</i> "
Relationnelle	Connaissance liée au « qui est en relation avec qui ? » pour comprendre les interactions des uns avec les autres " <i>Know-with</i> "
Pragmatique	Connaissance utile pour l'organisation, liée aux meilleures pratiques, aux rapports de marché, etc.

Tableau 10 : Types de connaissances¹

Adapté d'ALAVI et LEIDNER (2001 : 113)

Ces connaissances de nature différentes suggèrent alors des abords différents. Dans leur logique, NONAKA et *al.*, (2000) précisent que pour saisir la nature des connaissances et le processus de leur création, il importe d'**approcher les deux types de connaissances, explicite et tacite, dans la complémentarité. C'est dans leurs interactions que le transfert et la création de connaissances peuvent avoir lieu.**

¹ Traduction libre

Le processus de création des connaissances et celui de transfert, qui y est inhérent, se basent sur ce que NONAKA et *al.*, (2000 : 20) désignent par "*knowledge assets*". Ces actifs de connaissances renvoient aux « *ressources spécifiques de la firme indispensables à la création de valeur* »¹, à travers le développement d'un avantage compétitif durable pour l'organisation. Quatre types de "*knowledge assets*" sont proposés par les précédents auteurs et synthétisés dans le schéma suivant :

<p style="text-align: center;"><i>Experiential Knowledge Assets</i> Connaissances tacites partagées via des expériences communes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétences et savoir-faire des individus • Émotions, confiance et sécurité • Énergie, passion et tension 	<p style="text-align: center;"><i>Conceptual Knowledge Assets</i> Connaissances explicites articulées à travers des images, des symboles et le langage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits et concepts • Design • Capital marque "<i>brand equity</i>"
<p style="text-align: center;"><i>Routine Knowledge Assets</i> Connaissances tacites intégrées dans les routines, les actions et les pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savoir-faire lié à des opérations quotidiennes • Routines organisationnelles • Culture organisationnelle 	<p style="text-align: center;"><i>Systemic Knowledge Assets</i> Connaissances explicites systématisées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents, manuels, caractéristiques produit, etc. • Bases de données • Brevets et licences

Figure 25 : Quatre catégories d'actifs de connaissances²

Source NONAKA et *al.*, (2000 : 20)

En considérant la connaissance comme l'un des actifs les plus importants de l'entreprise du fait de son lien avec la création de l'avantage concurrentiel, NONAKA et *al.*, (2000) explicitent les quatre catégories d'actifs de connaissances ou "*knowledge assets*" comme suit :

- "*Experiential knowledge assets*" : ces actifs de connaissances basés sur les expériences pratiques partagées par les membres de l'entreprise sont difficiles à appréhender. Ils recouvrent les **savoir-faire accumulés par les individus et issus des expériences vécues** au travail avec les collaborateurs et les tiers, les connaissances émotionnelles (attention portée aux autres, confiance, etc.), les connaissances physiques (gestuelle et expressions faciales, etc.), les connaissances énergiques (sens de l'existence, enthousiasme et tension) et *in fine* les connaissances rythmiques (improvisation, entraînement, etc.). La nature tacite de ces actifs de connaissances basés sur les expériences et spécifiques à la firme, confère à cette dernière l'opportunité de développer un avantage compétitif durable.

¹ Traduction libre NONAKA et *al.*, (2000 : 20)

² Traduction libre "*Four categories of knowledge assets*" de NONAKA et *al.*, (2000)

- "*Routine knowledge assets*" : ces actifs de connaissances tacites intégrés dans les actions et les pratiques routinières renvoient aux savoir-faire liés à la culture et aux routines organisationnelles. Par la mise en pratique d'actions quotidiennes en continu, des modèles de pensées et d'actions sont renforcés et partagés par les membres de l'organisation. **Le partage d'histoires qui marquent le contexte et le vécu de l'entreprise à travers des récits** est également de nature à faciliter aux individus la formation d'actifs de connaissances basés sur les routines.
- "*Conceptual knowledge assets*" : ces actifs de connaissances conceptualisés trouvent leur articulation dans les images, les symboles et le langage. Il s'agit de concepts comme celui de « capital marque » qui est perçu par les clients ou encore de designs et symboles perçus par les membres de l'organisation. De nature explicite, ces actifs de connaissances conceptualisés sont plus accessibles que les actifs de connaissances de nature tacite, même si le fait de saisir les questions liées à la perception demeure un exercice épineux.
- "*Systemic knowledge assets*" : ces actifs de connaissances systématisés, et donc naturellement explicites, intègrent les technologies adoptées, les manuels et documents formalisés, les spécificités des produits, les dossiers clients et fournisseurs, etc. Ces actifs contiennent aussi les propriétés intellectuelles et se caractérisent par leurs aspects visible et transférable. À ce titre, ils bénéficient d'une focalisation managériale de premier ordre.

Afin de parvenir à manager ces catégories d'actifs de connaissances en vue d'en assurer la création, l'exploitation et le transfert, NONAKA et *al.*, (2000) préconisent de les identifier et de les cartographier tout en prenant en considération leur caractère dynamique. Par ailleurs, ces derniers auteurs mettent en exergue le potentiel dont jouissent les actifs de connaissances basés sur les expériences et les routines de par l'aspect tacite qu'ils revêtent. CSIZMADIA et *al.*, (2016) attirent l'attention sur l'importance particulière des compétences professionnelles et de leadership dans le transfert des connaissances et les rattachent, dans la plupart des cas, à des connaissances de type tacite dont l'accumulation est collective. L'aspect tacite, rend les connaissances plus difficiles à imiter et donc sources de distinction pour l'organisation sur le plan stratégique. L'acquisition de ces actifs de connaissances tacites par les successeurs des entreprises familiales est capitale pour une succession réussie et une continuité assurée grâce à ces acquis.

Le parcours emprunté par les successeurs des entreprises familiales pour capter, acquérir et intégrer les différents types d'actifs de connaissances est peu connu et constitue une des déficiences théoriques que ce travail de recherche s'attelle à combler.

2.2.3. Continuité de l'entreprise familiale : l'enjeu des connaissances tacites

À travers une lecture des travaux de GRANT sur l'approche par les ressources et le management des connaissances, MIGNON (2006 : 1518) souligne que les connaissances tacites « *sont plus à même de procurer un avantage concurrentiel du fait de leur transférabilité très limitée* ». Dans plusieurs recherches sur le sujet, la valeur des connaissances tacites ne fait pas défaut. À titre d'exemples, les études menées par CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2001), CHIRICO (2008) et CHIRICO et SALVATO (2008) relatives respectivement au **cadre de la succession et de l'accumulation des connaissances dans les entreprises familiales, montrent que les connaissances tacites favorisent la longévité** de ce type d'organisation. Il importe alors, de les gérer efficacement et de les transférer pour une meilleure préservation et plus d'enrichissement à travers les générations.

L'entreprise familiale qui s'engage à assurer sa continuité, se voit dans la nécessité d'adopter une logique stratégique qui lui permette de formuler un avantage compétitif durable. **Cette logique serait alors tributaire des connaissances détenues par les membres de l'entreprise et en particulier de celles intégrées par le fondateur.** En effet, les informations relatives à la grappe de ressources et capacités spécifiques à la firme familiale, appelée « *familiness* », sont généralement détenues par le créateur-prédécesseur. **Ce dernier, intériorise les connaissances se rapportant à la mobilisation et à la combinaison des ressources et capacités susceptibles de favoriser la création d'un avantage compétitif durable. Il apparaît alors que la nature tacite des connaissances permet une meilleure compréhension du processus stratégique de l'entreprise familiale et de sa continuité** (CABRERA-SUAREZ et *al.*, 2001).

Pour aller plus loin, HATAK et ROESSL (2015) avancent que **lors de l'épreuve critique de la succession**, les connaissances tacites se révèlent d'une importance cruciale en ce sens où leur transfert réussi au(x) successeur(s) potentiel(s) favorise la continuité de l'entreprise familiale. Toutefois, la **centralité de l'entrepreneur-fondateur**, considérée comme la principale source d'informations et de connaissances tacites, engage plusieurs **défis à relever en matière d'identification et de transfert des « connaissances pertinentes »** au cours d'un changement générationnel (HATAK et ROESSL, 2015). D'où, l'intérêt de se focaliser sur la

préservation, le partage et le transfert des connaissances tacites dans le processus de succession de l'entreprise familiale comme facteur favorisant le développement et le maintien de son avantage compétitif et concourant à sa continuité. Il reste cependant, à trouver le moyen de surpasser la difficulté inhérente à la mobilité des connaissances tacites. Le caractère contextuel de ce type de connaissances détenues par les individus, les groupes voire par le fondateur dans le cadre des firmes familiales rend difficile leur transmission (CABRERA-SUAREZ *et al.*, 2001 ; HATAK et ROESSL, 2015).

Les différentes conceptions des connaissances abordées tout au long des précédents passages, suggèrent différentes stratégies pour les manager (ALAVI et LEIDNER, 2001). Ces stratégies s'inscrivent dans une démarche globale de **management des connaissances** intégrant, dans le cadre de la présente recherche, un transfert et une acquisition des connaissances par les successeurs des entreprises familiales qui aspirent à être pérennes.

2.3. Management des connaissances et succession de l'entreprise familiale

Le transfert des connaissances, objet de la présente recherche sur la succession de l'entreprise familiale, s'inscrit dans le cadre global du management des connaissances. En pointant l'absence d'une définition complète et consensuelle des connaissances, SCHULTZE et STABELL (2004) soulèvent le caractère éluif d'une définition du "*knowledge management*".

Dans le contexte particulier des entreprises familiales, BRANNBACK *et al.*, (2008), présentent **une lecture de la succession intergénérationnelle sous l'angle du "*knowledge management*". Ils considèrent cette phase de transition comme étant essentiellement un processus de partage et de création des connaissances**. Les auteurs, suscités, mobilisent la spirale de conversion et de création des connaissances de NONAKA (1991) - **SECI** - qu'ils associent à l'espace de création de ces connaissances appelé "**Ba**" (NONAKA *et al.*, 2000), **pour analyser le processus de succession intergénérationnel dans l'entreprise familiale**.

La spirale de conversion des connaissances implique le transfert de ces dernières à travers des **interactions sociales**. Ces interactions donnent lieu à des **mouvements de connaissances de nature tacite et explicite**, selon les quatre modes suivants :

- **Socialisation** : consiste en une familiarisation avec les connaissances tacites, sous mode tacite-tacite, qui s'effectue essentiellement à travers un partage d'expériences dans le cadre des relations « maître - apprenti ».
- **Externalisation** : renvoie à la conversion des connaissances tacites, celles qui s'y prêtent, en explicites pour les rendre communicables. Ce mouvement d'explicitation permet de générer de nouvelles connaissances.

- Combinaison : il s'agit d'une conversion suivant le mode explicite-explicite afin de créer de nouvelles connaissances articulées, systématisées et intégrées dans des bases de données.
- Internalisation : revient à l'intégration par les individus des connaissances explicites pour les faire muter à une forme tacite. Les connaissances ainsi internalisées, par le fait de l'apprentissage par le faire et l'action, deviennent personnelles.

Le modèle SECI est alors présenté comme un processus continu de création de connaissances. Ce processus est basé sur une dynamique interactionnelle de connaissances, de nature tacite et explicite, tel qu'illustré par le schéma ci-dessous :

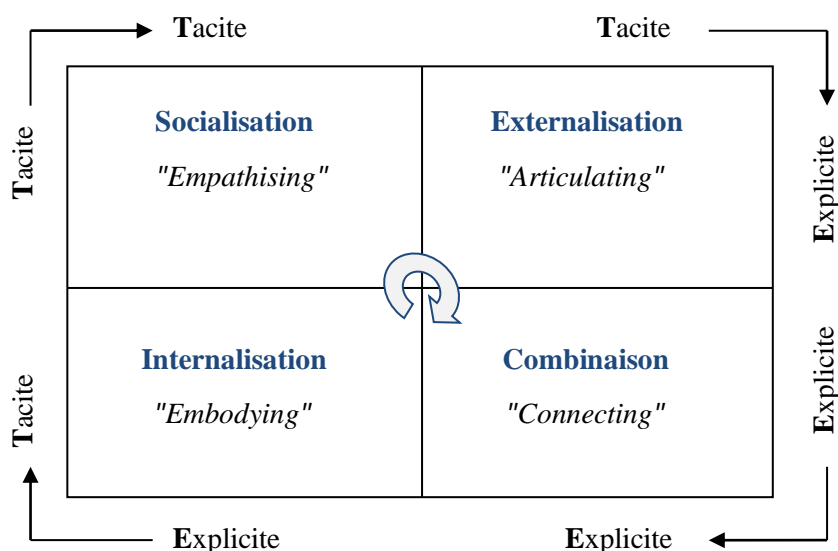


Figure 26 : Processus SECI

Source NONAKA et al., (2000 : 12)

BRANNBACK et al., (2008) recourent à la mobilisation du concept de "*Ba*" en soulignant sa pertinence dans le **cadre des entreprises qui relèvent de divers contextes d'actions et dont les frontières sont floues, comme c'est le cas des firmes qui associent famille et *business*.** À travers ce concept, ces derniers auteurs, suggèrent **l'importance d'un contexte**, en l'occurrence **celui de l'entreprise familiale**, dans lequel **se crée et se partage un objectif commun entre les membres de la famille donnant lieu à des connaissances de nature spécifique.** Cet espace - temps, pas forcément physique, **offre un contexte social, culturel, historique et émotionnel partagé procurant à ses membres participants une base commune d'interprétation de l'information et d'attribution de sens conduisant à la création de connaissances.** La création de cet espace d'interaction, de compréhension et de

reconnaissance mutuelle favorise la réussite du processus successoral et la continuité de l'entreprise familiale. Le modèle "Ba" appliqué par BRANNBACK et al., (2008) aux entreprises familiales se présente comme suit :

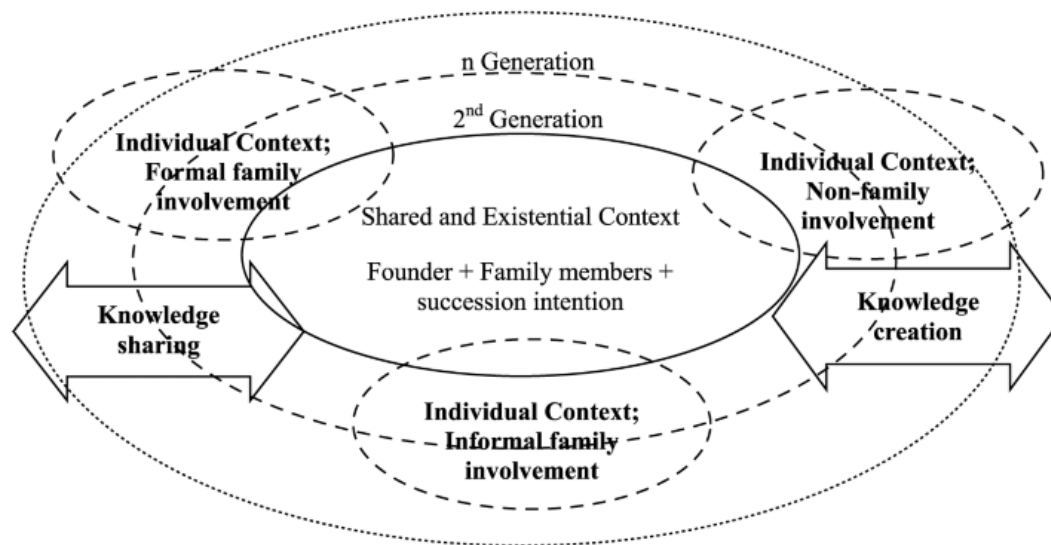


Figure 27 : The Family Business Ba
Source BRANNBACK et al., (2008: 112)

En appliquant le modèle SECI et le concept de "Ba" aux firmes familiales, BRANNBACK et al., (2008) avancent que **l'enjeu de la succession passe par un processus continu de partage et de création des connaissances, qui suppose leur transfert au travers des générations**. Le processus donnant lieu à la conversion des connaissances tacites en explicites devrait, selon les derniers auteurs, présenter le potentiel d'une production en continu assurant une reproduction au fil du temps et des générations. Ce processus implique alors à la fois les contextes, individuel et familial. Dans ce cadre, **un "Ba" spécifique et des « actifs de connaissances »¹ deviennent essentiels pour générer des connaissances liées aux stratégies de succession à mettre en œuvre d'une génération à une autre**. Ces actifs se focalisent, dès lors, sur les questions de leadership, d'équité, de propriété et de choix de carrière (BRANNBACK et al., 2008). Pour réfléchir et trancher sur ces questions déterminantes pour la succession, les **normes sociales spécifiques à la famille** sont mises à contribution. L'intérêt de ces normes familiales réside dans le fait qu'elles reflètent d'une part le processus de création des connaissances et d'autre part le "Ba", comme contexte particulier où se créent les connaissances spécifiques à une entreprise familiale, elles en sont même une résultante. Les normes sociales familiales peuvent connaître des mouvements d'explicitation sous le

¹ Traduction libre "Knowledge Assets" NONAKA et al., (2000 : 20)

mode, tacite-explicite, et se muer, se développer à travers le temps en fonction du contexte familial et des expériences et connaissances intégrées par de nouveaux membres. **D'où le caractère dynamique et adaptatif de ce processus qui permet de prendre en considération les nouvelles normes ou traditions familiales dans la détermination d'une stratégie de succession adaptée aux circonstances de la famille et de l'entreprise.** Ainsi, comme le montre la figure 28, « les connaissances de nature tacite et explicite sont créées et transférées du fondateur aux membres de sa famille, à la deuxième et troisième génération, et ainsi de suite »¹ (BRANNBACK et al., 2008 : 113). Le rôle du "Ba" paraît ainsi crucial du moment qu'il permet d'intégrer et de préserver les traditions, connaissances du passé, à des fins d'usages par les générations futures. **Les normes et connaissances créées par la famille et valorisées par le "Ba" guideront les stratégies de succession d'une génération à une autre.**

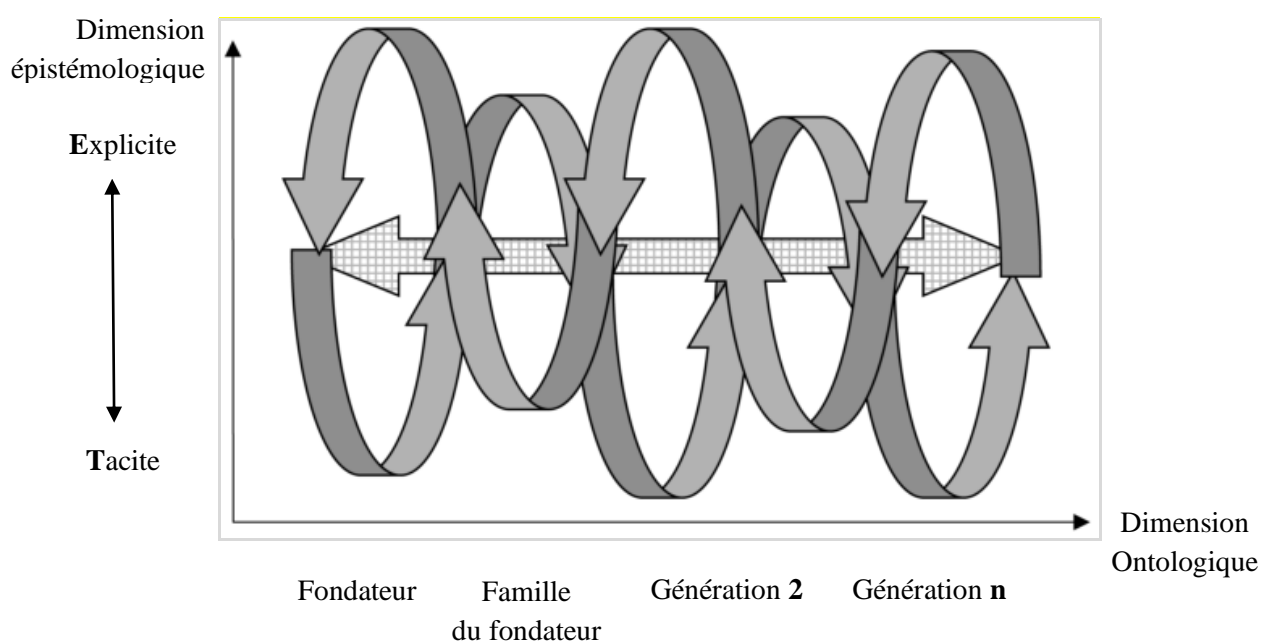


Figure 28 : La conversion des connaissances dans le contexte de l'entreprise familiale²

Source BRANNBACK et al., (2008 : 114)

Les travaux de BRANNBACK et al., (2008) mettent l'accent sur l'importance de créer des connaissances en matière de succession afin de donner un élan de continuité aux entreprises familiales. Cette création de connaissances ne saurait prendre forme et perdurer à travers les générations sans un espace propice au partage et à la conversion, à savoir le "Ba" familial.

¹ Traduction libre

² Traduction libre "Knowledge conversion in family business knowledge context" (BRANNBACK et al., 2008: 114)

C'est ainsi que les précédents auteurs nous offrent la possibilité d'envisager le fait que les firmes familiales ayant su créer une « *plateforme de création et de conversion de connaissances* » (NONAKA et al., 2000 : 8) liées à la succession, autrement dit un "*Ba*", peuvent avoir des stratégies de succession et de survies plus réussies. **Toutefois, cette lecture très intéressante en propositions, ne nous éclaire pas quant aux multiples comment ? Les auteurs, eux-mêmes, suggèrent certaines questions à explorer, telles que : comment créer et transférer des connaissances se rapportant aux stratégies de succession ? Comment les firmes familiales modifient-elles ces connaissances au fil du temps pour façonner un processus de succession viable ? etc. C'est entre autres, le propos de cette recherche dont l'objectif général est de formuler une compréhension du transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale afin qu'elle puisse s'assurer une longévité.** Ainsi, si l'on considère, de par les propositions de BRANNBACK et al., (2008), les **normes sociales familiales** et les **stratégies de succession** comme **connaissances passées contenues dans un "Ba"**, alors **comment envisager le transfert de ces connaissances du fondateur (prédécesseur) au successeur, surtout quand il est question de premières expériences en matière de succession (première ou deuxième génération) ? Quel est le processus qui régit ce transfert et quels en sont les facteurs d'influence et les modalités ?** De surcroît, il est également pertinent d'envisager une approche temporelle de la question et de s'interroger sur l'articulation des facteurs d'influence et des modalités avec les étapes du processus de transfert des connaissances dans les entreprises familiales.

Section 3 Transfert de connaissances dans le cadre de la succession des entreprises familiales : processus, modalités et facteurs d'influence

Selon MORRIS et al., (1997), la préparation de la relève est à compter parmi les facteurs les plus déterminants d'une transition réussie dans les entreprises familiales. Ainsi, cette préparation fait l'objet de divers transferts de connaissances en vue de voir la succession de la direction aboutir à des résultats favorisant la continuité de l'entreprise familiale (HIGGINSON et COLLEGE, 2010).

Les recherches ayant traité du transfert des connaissances dans les entreprises familiales, ont dans leur majorité mis l'accent sur l'explicitation de ses facteurs d'influence. Toutefois, les **questions relatives au processus de transfert lui-même avec les étapes et les modalités d'acquisition** qui le composent n'ont pas été suffisamment formulées et inscrites dans le temps. Une fois ces éléments étayés, une construction théorique visant à suggérer une vue d'ensemble du processus de transfert des connaissances dans le cadre de la succession de la

firme familiale sera énoncée et développée au regard de l'étude empirique. Un modèle intégré du processus de transfert des connaissances et de la succession de l'entreprise familiale est ainsi ambitionné par le présent travail de recherche.

3.1. Facteurs d'influence du transfert des connaissances dans les entreprises familiales

Les différents modèles du transfert des connaissances dans les entreprises familiales ont focalisé l'attention sur l'identification de ses facteurs d'influence. Sans prétendre à l'exhaustivité, les passages qui suivent proposent une revue de certains facteurs qui ont été relevés par différentes recherches sur la question. Les travaux de CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2001), CHIRICO (2008), CHIRICO et SALVATO (2008), TREVINYO-RODRIGUEZ et *al.*, (2010), HIGGINSON et COLLEGE (2010), BRACCI et VAGNONI (2011); HATAK et ROESSL (2015), BOYD et *al.*, (2015), etc., ont approché la question de divers angles en mobilisant des référents théoriques différents. Par ailleurs, deux logiques distinctes animent les modèles explicitant les facteurs d'influence du transfert des connaissances en relation avec la succession de l'entreprise familiale. La première est basée sur la dynamique des principaux acteurs de la succession impliqués dans le transfert des connaissances à savoir : prédécesseur et successeur. La seconde s'intéresse plutôt à la dynamique globale d'accumulation des connaissances à travers les générations dans les firmes familiales. Toutefois, force est de constater que, quelle que soit la logique adoptée par ces modèles, ils se rejoignent pour souligner l'importance d'un certain nombre de facteurs, qu'il serait intéressant d'envisager dans une forme intégrée.

3.1.1. Le modèle de transfert des connaissances et de développement des successeurs dans les firmes familiales de CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2001)

Les auteurs de ce modèle ont traité le transfert des connaissances tacites du prédécesseur au successeur de l'entreprise familiale dans une optique de management stratégique en mobilisant l'approche basée sur les ressources (*RBV*)¹ (GRANT, 1991) et celle fondée sur les connaissances (*KBV*) (GRANT, 1996 ; SPENDER, 1996). Le recours à ces approches permet d'appréhender les spécificités des entreprises familiales en particulier les connaissances tacites intégrées par le fondateur et leur transmission comme une source d'avantage compétitif. Le transfert des connaissances dans ce type d'entreprise permet alors de préserver et développer les connaissances ayant le plus de valeur pour le maintien de la compétitivité à long terme ; de nature tacite, ces connaissances sont approchées par le concept de « *familiness* ». C'est ainsi que la réussite de la succession et par conséquent la continuité de la firme familiale, se trouvent favorisées.

¹ *RESOURCE BASED VIEW*

Pour éviter l'échec de la succession, il importe pour les parties prenantes de porter une attention particulière à ce processus qui - loin de la simplicité d'un acte isolé - impose certaines exigences. Plusieurs facteurs interviennent pour le transfert réussi de la firme familiale, tels que l'intégrité familiale, les intérêts et les attentes en termes de satisfaction des besoins des parties concernées par la succession (CABRERA-SUAREZ et al., 2001). En conséquence, la prise en compte des perspectives et comportements des différentes parties prenantes et leurs interactions - qu'il s'agisse du fondateur, du successeur ou d'autres intervenants, s'avère importante.

Le « modèle de transfert des connaissances et de développement des successeurs dans les firmes familiales » de CABRERA-SUAREZ et al., (2001), présente des facteurs d'influence liés au prédécesseur, au successeur ainsi qu'à leurs relations. Ce modèle met également l'accent sur l'influence du contexte familial et celui de l'entreprise sur les processus de transfert des connaissances et de la succession (voir figure 29).

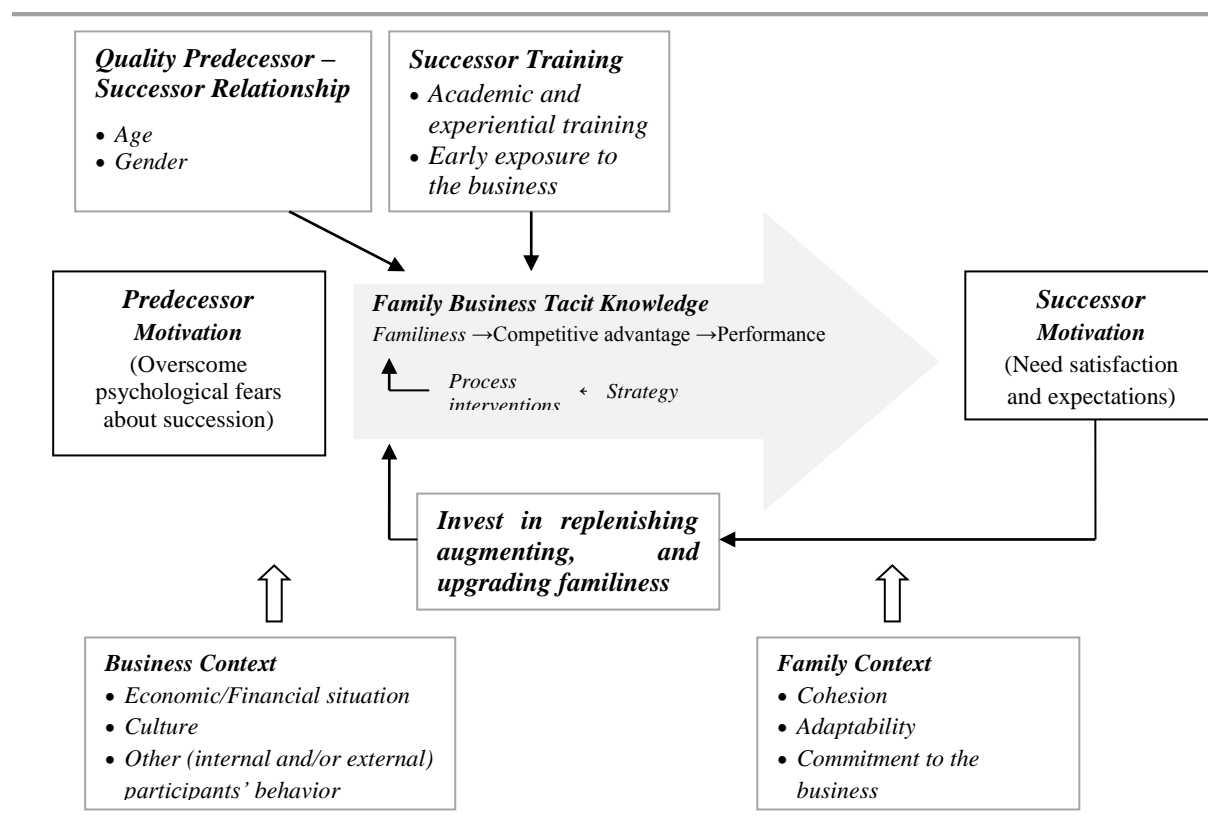


Figure 29 : Model of Knowledge Transfer and Successor's Development in the Family Firm

Source CABRERA-SUAREZ et al., (2001 : 41)

Dans la lignée des travaux de SZULANSKI (2000) sur le processus de transfert des connaissances et les difficultés qui y sont rattachées, CABRERA-SUAREZ et al., (2001) proposent des développements intéressants spécifiques aux entreprises familiales. Force est de constater que tout comme SZULANSKI (2000), les auteurs de ce modèle ont eu à analyser les

facteurs d'influence en procédant à un rapprochement avec le modèle de la communication de (SHANNON et WEAVER, 1949) et les éléments qui le sous-tendent : émetteur, récepteur, message, canal et contexte. Nous proposons une articulation de ces éléments en trois points essentiels :

- Les facteurs en lien avec le successeur touchent deux aspects centraux : **sa motivation à reprendre l'affaire familiale** compte tenu de ses intérêts, de ses besoins et attentes d'une part et de l'autre de la **formation et de l'apprentissage** auxquels il a eu droit. En aspirant à passer l'épreuve de la succession avec succès, le successeur est amené à faire ses preuves dans la direction, à **montrer sa crédibilité et sa légitimité**. La formation et l'apprentissage dont il a bénéficié sont alors déterminants dans cette quête de légitimité. C'est en fonction de la qualité de ce processus de formation et de son contenu qu'il sera en mesure, ou non, d'occuper une fonction stratégique au niveau de la direction et d'acquérir les capacités distinctives de la firme familiale pour les préserver. Le successeur est ainsi appelé à **intégrer non seulement les spécificités de l'entreprise familiale** mais aussi les **particularités du secteur d'activité**.

Pour doter le successeur d'une capacité à acquérir et à assimiler les connaissances d'ordre stratégique, il est capital de **l'exposer au monde des affaires depuis son jeune âge**. Ceci l'amènera, sciemment ou non, à entendre parler de management et de stratégies et à en acquérir une certaine connaissance. À son introduction dans l'affaire de famille le successeur sera en mesure d'assimiler ce que TSOUKAS (1996) qualifie de « *connaissances articulées*¹ » essentiellement dégagées par **l'apprentissage et la formation académique et expérientielle**. Le successeur est également tenu **d'intérioriser les caractéristiques du contexte dans lequel ces « connaissances articulées » trouvent leur fondement**. Ces caractéristiques contextuelles, ne pouvant être clairement articulées, sont assimilées à travers un **processus de socialisation** qui facilite l'accès à des détails importants et significatifs absorbés tacitement par les individus et situés dans les pratiques sociales. Ainsi, la communication des connaissances tacites dépend de l'existence d'une **compréhension partagée** entre les individus comprenant des structures cognitives et des schémas communs (GRANT, 1996a). L'importance de la familiarisation du successeur avec le milieu de l'affaire familiale justifie alors l'intérêt de son introduction dans l'entreprise dès l'achèvement de ses études, après avoir effectué un stage de formation ou encore après une expérience acquise au sein d'autres entités. Cette **familiarité permet, en outre, au**

¹ Traduction de l'expression utilisée par TSOUKAS (1996) « *Articulated Knowledge* »

successeur d'établir des relations et de gagner une crédibilité auprès des employés, des clients, des fournisseurs, etc. « *L'avantage principal de ce processus réside dans le transfert progressif des connaissances tacites aussi bien au niveau organisationnel (routines, etc.) qu'individuel (interactions avec des opérateurs clés)* » (CABRERA-SUAREZ et al., 2001 : 42)¹.

Le processus de formation et d'apprentissage gagnerait en pertinence dans le cas où le prédécesseur est celui qui détient les connaissances stratégiques de la firme, en particulier dans le cadre du transfert de la première à la seconde génération (CABRERA-SUAREZ et al., 2001). **La difficulté liée à la transmission des connaissances tacites est ainsi réduite grâce au contact très tôt établi entre le successeur et l'entreprise familiale d'une part et à la relation entretenue entre le prédécesseur et le successeur au sein de la famille et de l'entreprise d'autre part.** Ce contact « précoce » et **cette relation permettent au successeur d'appréhender le schéma mental du prédécesseur**, ses pensées, ses idées, ses expériences, etc. **L'absorption des connaissances** relatives à l'affaire familiale n'est pas restreinte au cadre physique de l'entreprise mais s'étale jusqu'à la maison où il est également possible de discuter et d'interagir avec le prédécesseur détenteur de connaissances tacites. **Ce cadre global combinant entreprise et maison familiale permet au successeur d'avoir une base élargie de connaissances le dotant d'une capacité d'absorption** (COHEN et LEVINTHAL, 1990 ; SZULANSKI, 1996 ; ZAHRA et GEORGES, 2002) **nécessaire à l'assimilation de nouvelles connaissances tout au long du processus de succession.**

- La prédisposition et la **motivation du prédécesseur**, détenteur-source des connaissances cruciales, est également à considérer. En effet, comme le précise CABRERA-SUAREZ et al., (2001), le **sentiment de perte de statut**, ou d'importance, éprouvé par le prédécesseur avec le développement du processus de succession peut engendrer des **problèmes au niveau de sa motivation**. Il en ressort que, **la capacité du prédécesseur à déléguer et à promouvoir un environnement de travail dans lequel le successeur jouit d'une liberté de prise de décision et où il a droit à l'erreur est fondamentale pour son développement** (CABRERA-SUAREZ et al., 2001). Néanmoins, les facteurs **psychologiques liés au prédécesseur** peuvent aller à l'encontre de la réussite de ce processus. En dépit de cet obstacle potentiel, un **contexte social favorable** facilite la transmission et la diffusion des connaissances (BROWN et DUGUID, 1998) d'où **l'importance de la qualité de la**

¹ Traduction libre "The main advantage of this process is the progressive transfer of tacit knowledge, both at an organizational (routines, etc.) and an individual (interactions with particular operators) level".

relation entretenue entre prédécesseur et successeur. Au fur et à mesure que le **successeur acquiert la confiance en soi** et par la même **le respect de son prédécesseur, la relation entre ces deux acteurs gagne en maturité** (BARACH et GANITSKY, 1995). Cette qualité de la relation facilite ainsi l'apprentissage et la communication. Une **communication mature étant nécessaire pour concilier les attentes des deux générations** en ce qui a trait à la succession et aux choix stratégiques (CABRERA-SUAREZ et *al.*, 2001) engageant l'avenir de la firme familiale et sa pérennité.

- **La relation particulière liant le successeur à son prédécesseur** est à envisager avec prudence. Cette relation peut procurer au successeur une position future favorable au niveau du management si elle donne lieu à un environnement propice dans lequel ce dernier arrive à déployer et développer son potentiel ; ce qui n'est pas toujours le cas (SEYMOUR, 1993 ; LANSBERG et ASTRACHAN, 1994). Dans le même ordre d'idée, SZULANSKI (1996) avance que la **qualité des rapports en termes de liens intimes et de fluidité de la communication est un facteur déterminant du transfert effectif des connaissances dans l'organisation.** Plus la relation entre prédécesseur et successeur est régie par **le respect, la compréhension et la complémentarité des comportements** plus les chances de succès du processus de succession sont importantes (HANDLER, 1989). Cela implique le développement de la **confiance**, de la **rétroaction**, de la **capacité d'apprentissage mutuel** résultant d'un processus progressif qui débute avant l'introduction de la génération concernée par la succession dans l'entreprise de famille et qui continue au fur et à mesure que les relations de travail évoluent (CABRERA-SUAREZ et *al.*, 2001 : 43). Cependant, comme avancé dans le second chapitre, la qualité de la **relation prédécesseur-successeur est sensible à la relation ambivalente père-fils** (KEPNER, 1983 ; KETS DE VRIES, 1996), aux **rapports de genre père-fille** (DUMAS, 1992) et à la différence dans l'étape du cycle de vie **du père et du fils** (DAVIS, 1983) lors de succession.

Il importe, à ce niveau, de souligner que contrairement aux travaux de SZULANSKI (1996 ; 2000), CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2001) n'ont pas mis en avant le caractère diachronique de ces facteurs d'influence puisqu'ils ne se sont pas intéressés aux différentes étapes du processus de transfert des connaissances. En somme, cette représentation offre une **compréhension du transfert des connaissances en relation avec la succession de l'entreprise familiale à travers les facteurs d'influence qui sous-tendent le développement du successeur grâce à l'acquisition de connaissances tacites concourant à la perpétuation de l'avantage compétitif de la firme.** Néanmoins, son caractère

achronique ne permet de situer ces facteurs dans le temps, de comprendre leur manifestation et leur articulation avec les étapes du processus de transfert des connaissances, telles que énoncées par SZULANSKI (2000).

3.1.2. Le modèle des connaissances dans les entreprises familiales de CHIRICO (2008)

CHIRICO (2008a), a étudié le transfert des connaissances dans les entreprises familiales dans une approche globale d'accumulation des connaissances liées au capital humain et de ses facteurs d'influence. Ce **processus d'accumulation**, entendu par l'auteur comme **la création, le partage et le transfert des connaissances**, est alors considéré comme contribuant à la longévité de l'entreprise familiale.

Le modèle des connaissances dans les firmes familiales proposé par CHIRICO (2008b : 417), montre que la « *connaissance est mieux créée, partagée et transférée dans un environnement organisationnel et familial au sein duquel les membres de la famille impliqués dans la succession [prédécesseur et successeur(s)] valorisent fortement les facteurs suivants : les relations de travail entre les membres familiaux et les interactions sociales, la motivation et l'engagement envers l'entreprise familiale, l'attachement émotionnel "psychological ownership", la formation académique, les expériences de travail au sein et en dehors de l'entreprise familiale, l'embauche de talentueux membres ne faisant pas partie du cercle familial* »¹ (voir figure 30).

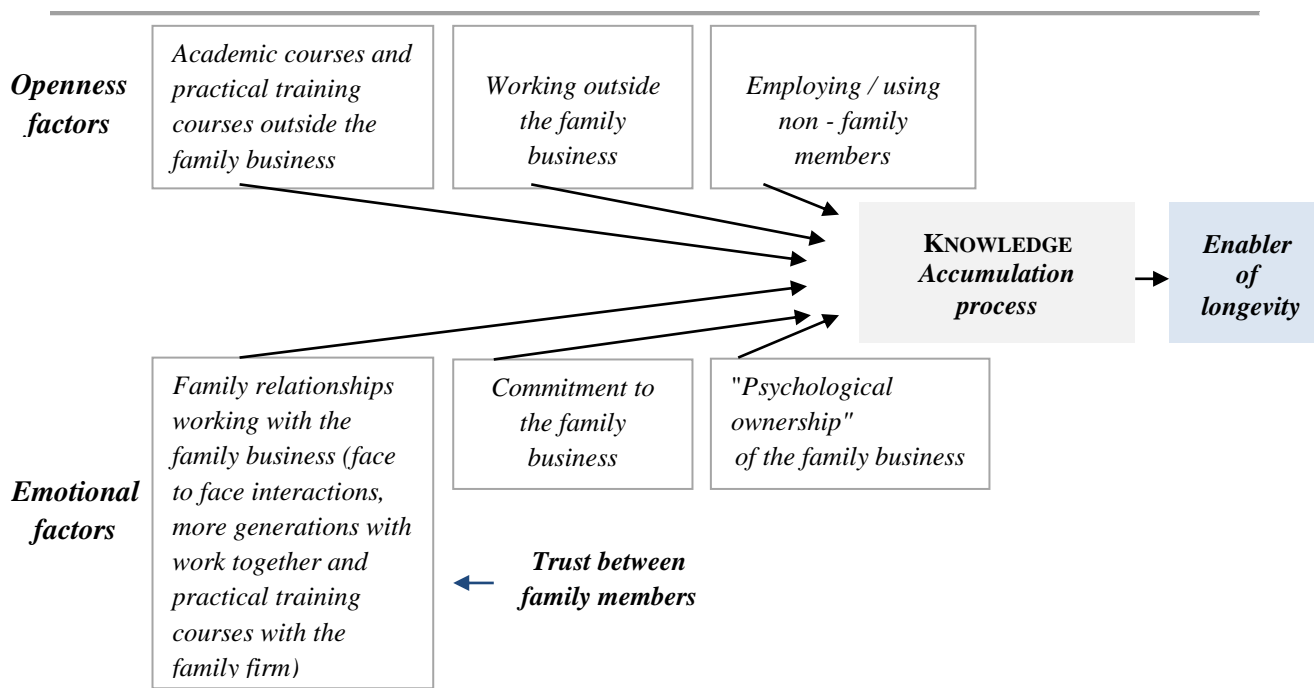


Figure 30 : The Family-Business Knowledge Model

Source CHIRICO (2008a :453)

¹ Traduction libre

La modélisation de l'accumulation des connaissances liées au capital humain présentée par CHIRICO (2008b) met en avant le rôle des facteurs émotionnels et d'ouverture dans la création, le partage et le transfert des connaissances sans pointer la centralité de certains acteurs comme le fondateur-proprétaire (FELTHAM et *al.*, 2005) ou encore une personne experte ne faisant pas partie du cercle familial mais qui a assisté et contribué à l'évolution de l'entreprise depuis sa création. Pour ce qui est du fondateur-proprétaire son rôle est essentiel en tant que créateur d'une culture organisationnelle forte (SCHEIN, 1983), dans la mesure où sa vision et les valeurs qu'il a pu enraciner ont une influence sur le potentiel de préservation et d'enrichissement des connaissances accumulées et par conséquent sur la continuité de la firme familiale.

Selon l'auteur de ce modèle, le processus d'accumulation des connaissances serait efficace si les membres de la famille impliqués dans la succession valorisent les facteurs émotionnels et d'ouverture. Toutefois, parler de succession revient avant tout à évoquer un processus complexe qui implique de nombreux intervenants dont les attentes et les objectifs ne sont pas forcément les mêmes, malgré les liens familiaux. Les enjeux liés à la succession de la firme familiale sont de nature à susciter **la rivalité** ce qui ouvre la voie à de possibles **stratégies individuelles** dont la congruence n'est pas garantie. Partant de là, dans certains cas, il peut s'avérer difficile de s'assurer de la valorisation de l'ensemble de ces facteurs par tous les acteurs de la succession.

Dans le même ordre d'idée, **la réticence à partager les « connaissances cruciales »** (PRAX, 2007) **source de pouvoir** pour leurs détenteurs qu'ils soient membres ou non de la famille est à prendre en considération même si la culture organisationnelle initiée par le propriétaire-fondateur peut impulser la dynamique du partage. Le processus de succession, tout comme celui de l'accumulation des connaissances, obéit à des dimensions collectives et individuelles. Ainsi, la possible **réticence de la génération précédente à accepter les nouvelles connaissances de la part des nouveaux venus n'est pas prise en compte dans cette étude**. De leur côté, les **membres de la nouvelle génération peuvent manquer de reconnaissance à l'égard des connaissances créées par leurs prédécesseurs** et de leurs façons de faire. Cette réticence à recevoir et à accepter les connaissances de part et d'autre, relevée par CHIRICO (2008.b) comme étant une limite du modèle, peut conduire à des **conflits de générations et porter atteinte à la nature des relations**. Les interactions, la communication et l'échange d'idées, l'écoute et le soutien mutuel à l'apprentissage entre les générations sont de nature à favoriser la compréhension mutuelle et à atténuer la tendance conflictuelle des relations. Même si le poids respectif de chaque facteur d'influence avancé dans ce modèle

n'est pas précisé, **il semblerait que la nature des relations et les interactions sociales influencent considérablement le processus d'accumulation des connaissances liées au capital humain.**

Au final, la prise en compte exclusive de l'influence positive des facteurs émotionnels et d'ouverture sur l'accumulation des connaissances dans le cadre de la transmission de l'entreprise familiale néglige l'ambivalence (TAGIURI et DAVIS, 1996) qui peut être liée à un facteur comme l'attachement émotionnel, par exemple.

3.1.3. Le modèle de l'intégration des connaissances et dynamique d'adaptation organisationnelle dans les firmes familiales de CHIRICO et SALVATO (2008)

CHIRICO et SALVATO (2008) se sont intéressés à l'intégration des connaissances dans les firmes familiales. Cette intégration est appréhendée comme une « capacité dynamique » par laquelle les connaissances spécifiques aux membres de la famille sont recombinaisonnées pour faire face à la vélocité de l'environnement et par conséquent répondre au besoin de maintenir la réussite de l'entreprise à travers le temps et les générations. Dans ce cadre global de processus d'adaptation organisationnelle à travers l'intégration et la recombinaison des connaissances, les auteurs pointent l'importance du transfert effectif des connaissances entre membres familiaux impliqués dans la succession. Ce transfert est alors influencé par le capital social interne, les relations familiales et les conflits interpersonnels tout comme l'engagement affectif des membres familiaux au changement (voir figure 31).

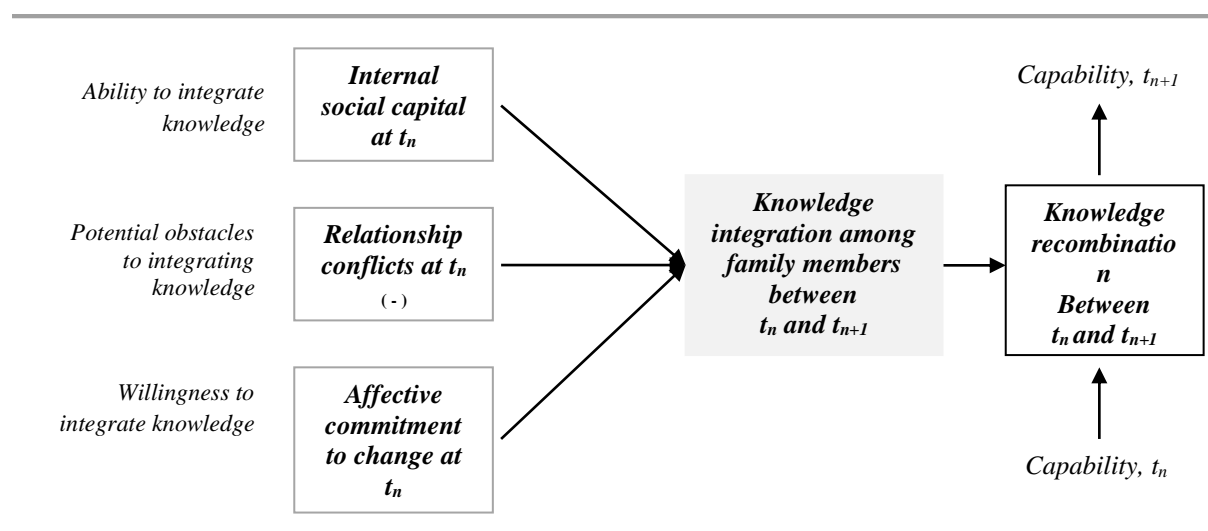


Figure 31 : Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms

Source CHIRICO et SALVATO (2008 : 172)

Ces facteurs susceptibles de promouvoir autant qu'entraver le transfert des connaissances se présentent comme suit :

- **Capital social interne**, en ayant pour auteurs référents NAHAPIET et GHOSHAL (1998) ainsi que ARREGLE et *al.*, (2007), CHIRICO et SALVATO (2008) rééditent la valeur des relations sociales intenses et des interactions entre les membres familiaux qui trouvent place aussi bien dans le cadre formel de l'entreprise que celui informel de la famille. Le capital social est alors alimenté par **la stabilité, l'interdépendance, les interactions et le fort esprit communautaire**¹, dont les effets sur le transfert et l'intégration des connaissances des membres familiaux sont indubitables. L'éducation et l'histoire partagée par les membres de la famille sont accumulées à travers le temps produisant une certaine stabilité au niveau des relations, de la confiance mutuelle et une ambition future voire une orientation commune à long terme pour faire de l'entreprise familiale une dynastie. Les relations familiales fortes favorisent l'interdépendance et les interactions continues renforcent la confiance, la compréhension mutuelle, l'obligation de réciprocité, l'échange ainsi que le transfert des connaissances entre les membres de la famille (ARREGLES et *al.*, 2007). L'esprit communautaire, qui permet de distinguer les membres de la famille des autres, est de nature à renforcer les liens internes suite au partage d'un sens commun des réalités (normes, langage, vécu, etc.). C'est ainsi que le transfert des connaissances se trouve facilité.
- **Relations et conflits familiaux** l'implication de la famille dans l'entreprise n'a pas que d'effets positifs. Une autre facette est à considérer quand des conflits interpersonnels prennent place entre les membres familiaux avec le risque de les voir muter vers l'entreprise et l'entacher (KELLERMANN et EDDLESTON, 2004). Étant enclines aux discordes familiales, qu'elles soient liées au cadre marital, à la rivalité entre fratrie ou à la question intergénérationnelle, les firmes familiales peuvent connaître un climat de tensions, de méfiance, etc., non favorable à l'échange, au transfert et partage des connaissances. Les conflits interpersonnels empêchent les membres de la famille d'intégrer les connaissances spécifiques à chaque membre ce qui freine le développement des capacités de l'entreprise familiales et son adaptation (CHIRICO et SALVATOR, 2008).
- **L'engagement affectif au changement** est incarné par des membres de la famille, fort désireux de perpétuer l'entreprise familiale à travers les générations. Il se manifeste dans leur volonté d'envisager et de soutenir les changements nécessaires au maintien et à la continuité de l'entreprise. Cet engagement promeut des comportements marqués par

¹ Traduction libre du terme « *Closure* » employé par ARREGLE et *al.*, (2007 : 76)

la coopération, la concertation et la contribution de chacun à la réalisation des objectifs globaux. Ces comportements sont particulièrement importants pour réussir les changements qu'ils soient imposés par l'environnement ou encore par des considérations familiales liées à l'épreuve de la succession. Étant affectivement engagés les membres de la famille œuvrent au mieux pour mener à bien tous les changements en mettant à profit leurs connaissances via leur transfert et intégration pour le bien de la firme familiale. Toutefois, il est généralement reconnu aux entreprises familiales une éventuelle réticente au changement due à leur attachement émotionnel à tout ce qui fait leur essence (histoire, mode de fonctionnement ancestral, style de direction patriarcal, etc.). Cette attitude est à l'origine d'une résistance au changement même lorsqu'il s'impose. De surcroît, elle peut constituer un frein à l'adaptation organisationnelle convoitée par l'intégration et la recombinaison des connaissances autorisant de nouvelles capacités pour l'entreprise.

Selon ce modèle conceptuel théorique, le capital social interne favorise la compréhension mutuelle entre les membres de la famille. De son côté, l'engagement affectif envers le changement procure un support émotionnel lié à l'inscription de ces derniers membres dans le processus d'intégration des connaissances en vue d'une utilisation conjointe. *A contrario*, les conflits relationnels amputent tous ces efforts et constituent une réelle menace pour le transfert, l'intégration et la recombinaison des connaissances source de « *capacités dynamiques* » (TEECE et al., 1997) pour l'entreprise familiale. Comme recommandé par CHIRICO et SALVATO (2008), l'importance relative de chaque facteur reste à déterminer tout comme la nature de leurs interactions et l'impact sur l'accumulation, l'intégration et la création de connaissances. La relation suggérée entre ces trois facteurs et la recombinaison des connaissances reste à apprécier via une étude empirique.

3.1.4. Le modèle de la transmission des connaissances tacites de la mère à la fille dans la firme familiale de HIGGINSON et COLLEGE (2010)

HIGGINSON et COLLEGE (2010), ont également porté un intérêt au transfert des connaissances tacites du prédécesseur au successeur en vue de préparer la nouvelle génération à assumer le leadership et la propriété. L'étude marquée par une approche de genre à travers **l'abord de la dyade mère-fille** a donné lieu à une mise en exergue du **rôle médiateur des facteurs relationnels et de leurs influencent sur le processus de transfert des connaissances tacites**. Le recours à des concepts issus des domaines du management stratégique, des firmes familiales-entrepreneuriat et de la psychologie sociale, a permis aux chercheurs de dégager **quatre types de facteurs relationnels** dont les interactions influencent le transfert entre la

mère et la fille. Les synergies entre ces facteurs procurent des conditions optimales pour le transfert des connaissances tacites (voir figure 32).

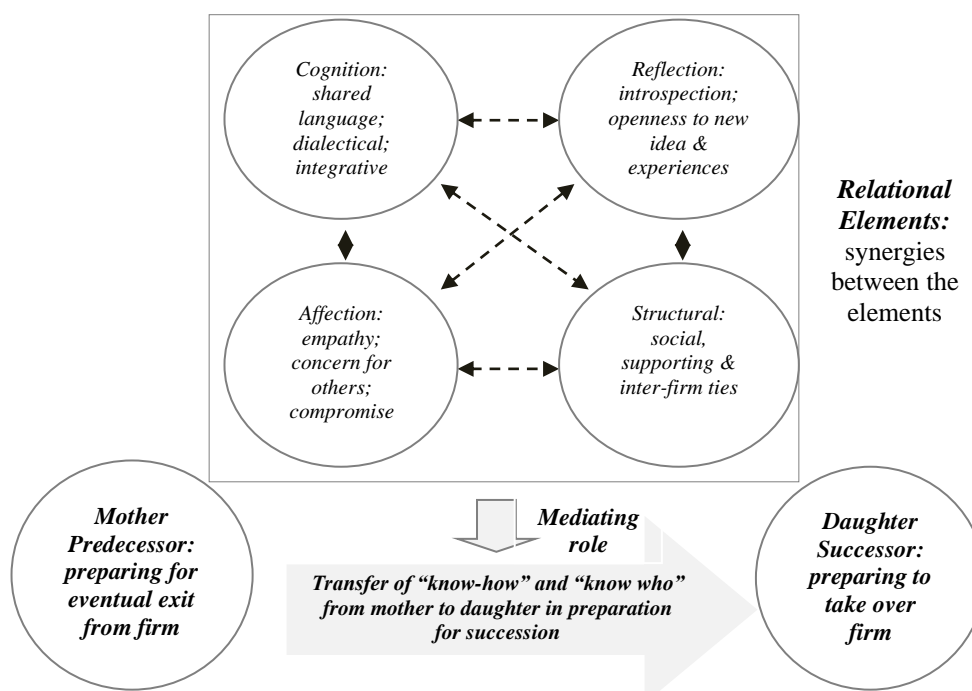


Figure 32 : *Transferring Tacit Knowledge From Mothers to Daughters in Family Businesses*

Source HIGGINSON et COLLEGE (2010 : 6)

Selon HIGGINSON et COLLEGE (2010), la nécessité de concilier les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise, dans un contexte de succession et à travers **le temps**, est à l'origine de relations dynamiques qui peuvent avoir une influence négative ou positive sur le transfert des connaissances notamment tacites.

- **Le facteur structurel** réfère aux réseaux de contacts, il est constitué par des relations sociales, des réseaux de support *business* et des réseaux inter firmes. Le tableau suivant adapté des travaux de HIGGINSON et COLLEGE (2010), décrit l'ensemble de ces réseaux :

Réseaux	Descriptif
Relations sociales	Le rôle des liens familiaux et amicaux étant déterminant en matière d'accès à des ressources telles que : les encouragements, le soutien émotionnel, les actions de médiation, le support en capital financier et les connaissances liées à la communauté d'affaires.
Réseaux de support <i>business</i>	Contiennent des acteurs à l'instar des forums locaux, des chambres de commerce, etc., qui fournissent les premières expertises managériales.
Réseaux inter-firmes	Regroupent des acteurs et des entreprises faisant partie de la chaîne de valeurs de l'entreprise familiale comme les banques, les fournisseurs et les autres partenaires. Ces réseaux constituent des sources « <i>d'intelligence</i> » dont la valeur est indéniable pour approcher les opportunités, relever les défis du marché et disposer de ressources financières.

Il revient à la mère (prédécesseure) de sensibiliser sa fille (successeure) à l'importance de ces réseaux et de l'introduire auprès des différents contacts et relations. Elle a également la responsabilité de l'initier à des activités impliquant les réseaux afin qu'elle puisse continuer à entretenir les liens et à mettre au profit de l'entreprise ces connaissances ressources après la succession.

- **Le facteur cognitif** renvoie aux processus intellectuels par lesquels des pensées divergentes sont intégrées pour éclairer des contextes spécifiques. Ces processus, sont parties intégrantes de la succession de la firme familiale dans la mesure où le prédécesseur et le successeur peuvent être porteurs de visions actuelles et futures différentes. Durant la préparation à la relève, il est primordial pour les deux acteurs de la succession de partager une vision future claire de l'entreprise et de s'accorder sur la manière de la concrétiser. Cet accord sur la vision devrait intégrer aussi bien l'héritage et les plans futurs envisagés par le prédécesseur que les ambitions et aspirations nouvelles du successeur. D'où, en parvenant à **développer une « capacité d'absorption »** (COHEN et LEVINTHAL, 1990), la mère et la fille optimisent leur **capacité d'assimilation des perspectives divergentes et favorisent leur compréhension mutuelle**, au profit d'un transfert effectif des connaissances. S'assurer d'une **base de compréhension commune** passe par la **communication et une approche participative dans la prise de décisions** aboutissant à la réduction du gap générationnel et à la formulation de rêves partagés.

- **Le facteur réflexif** est intimement lié à celui de la cognition. Toutefois, les processus par lesquels ces facteurs opèrent sont distincts. La capacité réflexive autorise le prédécesseur et / ou le successeur à passer du temps avec soi-même pour réfléchir de façon introspective et comprendre ses propres motivations et comportements. Le facteur réflexif conduit à une certaine reconnaissance de la légitimité de l'une ou de l'autre partie de la succession.

La capacité d'ouverture aux nouveautés, idées ou comportements, en lien avec la créativité et la sensibilité féminine, tout comme le comportement très réfléchi des femmes en matière de prise de décisions illustrent également ce facteur réflexif. Capacité d'analyse et mûre réflexion aident les deux protagonistes de la succession à une meilleure compréhension de soi, de l'autre et de tous les éléments qui interfèrent dans la succession. La mère et la fille oscillent entre processus cognitif et processus réflexif pour un meilleur transfert des connaissances.

- **Le facteur affectif** concerne la capacité à prêter attention à l'autre, à faire preuve d'empathie envers autrui. Cette capacité à générer des liens intimes et des émotions positives est particulièrement importante pour rendre plus facile le transfert des

connaissances tacites entre les parties concernées (SZULANSKI, 1996). Cependant, l'imbrication de deux unités sociales – famille et entreprise – implique des défis considérables aux prédécesseurs et successeurs du moment que les conflits familiaux peuvent déborder au niveau de l'entreprise et inversement. La question de la succession prédispose encore plus le fondateur à une intensification émotionnelle qui risque de mener à des confusions de rôles et de frontières. L'aspect émotionnel est à entretenir chaque jour afin de maintenir et préserver des relations dont le degré d'intimité est élevé. La mère et la fille engagées dans la succession sont amenées à trouver le juste équilibre entre dépendance et indépendance. La dépendance étant déterminante pour leur relation duale de membres de famille et de partenaires d'affaires. Un degré d'indépendance est, par ailleurs, nécessaire pour préserver la qualité des liens et des relations saines. Cet équilibre est réalisé grâce à des rituels et des règles relationnelles institués conjointement par les actrices de la succession dont les plus saillantes sont : une communication ouverte, directe et honnête ; des rites d'indulgence et de compromis caractérisant le processus de résolution des conflits et une formulation d'attentes raisonnables vis-à-vis de l'autre. « *Des relations dyadiques matures qui impliquent des niveaux élevés de satisfaction émotionnelle sont remarquées quand la mère est âgée de plus de 50 ans et la fille à plus de 30 ans* » (HIGGINSON et COLLEGE, 2010 : 11).

3.1.5. Le modèle du transfert des connaissances dans les firmes familiales de TREVINO-RODRIGUEZ et TAPIES (2010)

TREVINO-RODRIGUEZ et TAPIES (2010) s'interrogent sur la mise en place effective du transfert des connaissances dans les entreprises familiales en présentant les éléments qui le distinguent de celui qui prend place dans les entreprises non familiales. Ces éléments tournent principalement autour de la **confiance qui se développe grâce à l'interaction des membres familiaux dans le temps**, la forte **relation entre le prédécesseur et les membres de la nouvelle génération "social capital"** (COLEMAN, 1988) et la **disposition voire le désir du prédécesseur de transmettre ses connaissances**. Ce désir s'explique par sa volonté de voir son œuvre se développer avec ses descendants tout en préservant sa réputation qui est intimement liée à celle de l'entreprise. Il en ressort, que la **fiabilité et la confiance qu'inspire le prédécesseur (émetteur) aux successeurs** tout comme sa disposition et sa disponibilité à transmettre son capital de connaissances sont à compter parmi les facteurs favorisant et stimulant le transfert. Ces facteurs influencent les comportements des successeurs potentiels (récepteurs). Le **transfert des connaissances est alors un processus interactif, lié aux capacités des deux principaux acteurs de la succession ainsi qu'à leurs relations sociales**.

Pour apporter des réponses à leur questionnement, les auteurs proposent de relier les perspectives de transfert des connaissances et de l'apprentissage organisationnel avec la littérature sur les firmes familiales. Partant de là, une approche théorique complète est envisagée dans le but d'établir un cadre d'étude du transfert des connaissances explicitant les variables et conditions qui interagissent durant ce processus. Le cadre établi, il peut servir ultérieurement à des recherches empiriques.

En se basant sur une structure tripartite d'acquisition des connaissances à la lumière des modèles de TSOUKAS et VLADIMIROU (2001) d'une part et de VYGOTSKY "Cultural-Historical Activity Theory" d'autre part, un modèle de transfert des connaissances dans les entreprises familiales est développé. En effet, TREVINYO-RODRIGUEZ et TAPIES (2010), considèrent que le processus d'apprentissage et d'acquisition des connaissances implique tacitement leur transmission. La structure tripartite du modèle proposé intègre alors les principaux groupes qui interagissent dans l'entreprise familiale durant le transfert des connaissances, à savoir : la famille, l'entreprise et les membres de la nouvelle génération (voir figure 32).

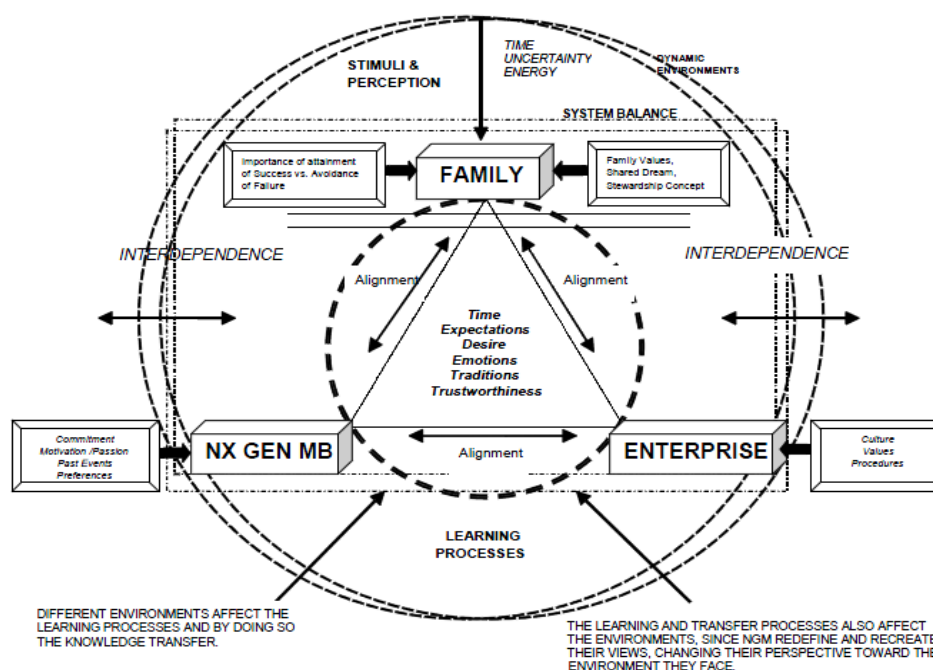


Figure 33 : Knowledge Transfer Model in Family Firm

Source TREVINYO-RODRIGUEZ et TAPIES (2010 : 9)

Ce modèle conceptuel révèle certaines variables et conditions pertinentes qui influencent le transfert effectif des connaissances dans les entreprises familiales. Pour une meilleure appréhension, ces facteurs d'influences sont regroupés par les auteurs en deux classes :

1. La première contient les facteurs communs qui affectent le système en entier. Par “*EDUCATE Standard*”, TREVINYO-RODRIGUEZ et TAPIES (2010 : 10) désignent les variables liées à **l'éducation des membres de la nouvelle génération** (le temps, les désirs et rêves partagés, les attitudes et émotions, les traditions et systèmes de valeurs, la fiabilité perçue, les attentes et les motivations, etc.).
2. La deuxième classe comporte **les variables spécifiques aux acteurs impliqués dans le processus de transfert des connaissances**. Les variables liées à la famille qui est la source des connaissances (les idées, valeurs et attentes, le concept de "*stewardship*", le capital social, la disponibilité et le désir de transmettre, la confiance) et celles liées aux récepteurs, acquéreurs de connaissances et apprentis membres de la nouvelle génération. L'engagement, la disposition et la motivation à recevoir, la passion, l'envie et les attentes, le temps dédié à l'apprentissage, etc., sont autant de facteurs liés à la nouvelle génération, qui influencent le processus de transfert des connaissances dans les firmes familiales.

3.1.6. Le modèle théorique de la succession de l'entreprise : perspective du capital intellectuel de BRACCI et VAGNONI (2011)

BRACCI et VAGNONI (2011), ont développé un modèle de management des connaissances dans le cadre de la succession des entreprises familiales, illuminé par la littérature sur le capital intellectuel. Ce modèle repose sur l'interaction dynamique de trois éléments, à savoir : le *Knowledge Management*, le capital social et le capital humain. La succession de la firme familiale est considérée comme un processus dans lequel la base de connaissances se modifie et a besoin d'être conservée et enrichie pour maintenir la capacité future de l'organisation à créer de la valeur. Dès lors, ce modèle a pour objet d'aborder la succession comme un processus de transfert et de création de connaissances impliquant des relations synergiques entre le prédécesseur, le successeur et le reste de l'organisation. Il s'agit de proposer une compréhension du processus de succession de la firme familiale comme un processus de management du capital intellectuel tel qu'illustré par la figure suivante (figure 34) :

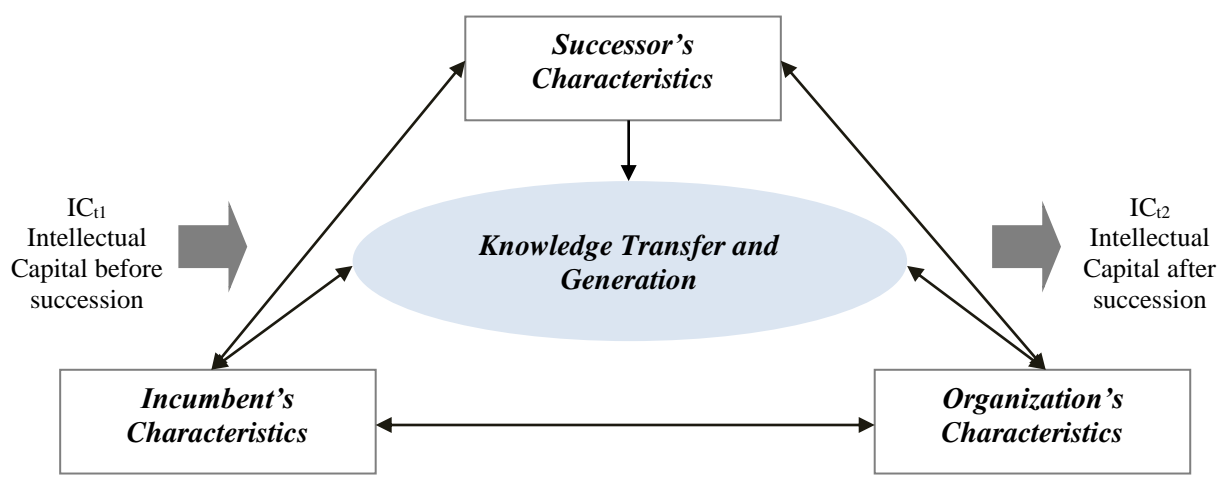


Figure 34 : *Theoretical Model of Business Succession: An IC Perspective*

Source BRACCI et VAGNONI (2011 : 17)

Les auteurs de ce modèle aspirent à une compréhension des conditions et moyens à travers lesquels s'effectue le transfert des connaissances de la génération appelée à transmettre à celle qui a la charge de le recevoir. Le transfert intergénérationnel représente l'opportunité pour l'entreprise familiale d'assurer sa continuité en perpétuant son avantage compétitif. Ce modèle suggère alors deux voies : « le transfert du capital intellectuel du prédécesseur au successeur d'une part et le développement du capital intellectuel au sein de l'entreprise à travers la professionnalisation et l'autonomie des collaborateurs "empowerment", l'investissement dans les ressources humaines et la formalisation des pratiques et outils managériaux »¹ (BRACCI et VAGNONI, 2011 : 26). Ayant choisi comme point de départ les travaux de SZULANSKI (2000), BRACCI et VAGNONI (2011) suggèrent de considérer les interactions entre les trois principaux facteurs affectant le transfert des connaissances au sein de l'organisation :

- **Les caractéristiques du successeur : éducation, formation, apprentissage** sont les ingrédients nécessaires pour qu'il puisse avoir une assise de connaissances lui permettant de diriger l'entreprise. Cette assise inclue des connaissances se rapportant à l'entreprise familiale et à son activité. Ainsi, le successeur disposera d'une « *capacité d'absorption* » indispensable à l'assimilation et l'exploitation de nouvelles connaissances. La **motivation du successeur à intégrer la firme familiale** est aussi requise pour favoriser le processus de transfert des connaissances. Parmi les sources de motivation évoquées dans la littérature, devenir son propre patron, prendre le contrôle de l'entreprise (STAVROU, 1998),

¹ Traduction libre

aligner besoin personnel et organisationnel (l'ambition personnelle trouve alors satisfaction dans la firme familiale), disposer d'une capacité d'influence permettant d'assumer les responsabilités au sein de l'entreprise familiales (HANDLER, 1990), etc. **L'acquisition des connaissances liées à des habiletés de direction et de leadership procure au successeur crédibilité et légitimité** auprès de la famille et des membres de l'entreprise. Par ailleurs, la **relation entre prédécesseur et successeur est un facteur déterminant du transfert des connaissances surtout celles de nature tacite**. S'assurer d'une compréhension mutuelle basée sur des structures cognitives et des représentations communes entre les acteurs de la succession aide au transfert progressif des connaissances tacites (GRANT, 1996 ; CABRERA-SUAREZ et al., 2001 ; CHIRICO et SALVATO, 2008). Nonobstant, le **rôle actif du successeur est à souligner lorsqu'il est question de transférer et d'acquérir des pratiques complexes caractérisées par « l'ambiguïté causale »**. Ce dernier est appelé à montrer sa **capacité à reconstruire et à adapter ces pratiques en vue de se les approprier** (KOGUT et ZANDER, 1992). Le successeur est, à ce titre, amené à interagir avec le prédécesseur pour échanger, comparer et confronter informations et éléments de connaissances jugés pertinents. Force est de constater, que dans certains cas le prédécesseur affecté par des facteurs psychologiques liés à la perte de pouvoir et du contrôle de l'entreprise tend à rendre ambiguës les connaissances intériorisées auxquelles souhaiterait accéder le successeur. **Le transfert, dans ce cas, obéit au temps et requiert échanges, interactions fréquentes sous-tendues par des relations propices** afin de rendre les connaissances compréhensibles par le successeur. Un autre aspect semble important pour le successeur, il s'agit de sa **capacité à intégrer le réseau social de l'entreprise familiale**. Cela implique un transfert délibéré et planifié du capital social conduisant à une reconfiguration de la structure et du contenu des réseaux de relations (STEIER, 2001).

- **Les caractéristiques du prédécesseur** et en premier lieu sa **motivation à transmettre** est déterminante pour la conduite du processus de transfert. La prédisposition du prédécesseur à s'impliquer et à collaborer pour faciliter le transfert des connaissances est soutenue par la **force des liens qu'il entretient avec le successeur** (HANSEN, 1999 ; SZULANSKI, 2000). Il est indispensable pour le prédécesseur de **dépasser son anxiété associée à la perte de sa position** dans l'entreprise en trouvant de l'intérêt dans de **nouveaux rôles à jouer** comme superviseur, accompagnateur ou conseiller (HANDLER, 1989). Les **interactions et l'ajustement progressif de rôles entre les principaux sujets impliqués dans la succession sont d'une importance capitale pour le transfert du capital social**. Il en va

de l'image et de la réputation dont jouit l'entreprise sur le marché grâce à un comportement spécifique adopté par le prédécesseur avec des partenaires de longue date.

- **Les caractéristiques de l'organisation** interfèrent également dans le transfert effectif des connaissances. Le contexte de l'entreprise peut favoriser tout comme inhiber le transfert des connaissances tacites au successeur. Les entreprises familiales imprégnées par la centralité du fondateur et un faible degré de formalisation – particulièrement celles de petites tailles – se trouvent devant l'incapacité de préserver et développer les connaissances indépendamment de la personne du propriétaire. Cela constitue une entrave à l'organisation, qui ne sera pas en mesure d'assurer un rôle de support au processus de succession. Créer un contexte organisationnel caractérisé par une structure et des systèmes de fonctionnement formels, la délégation des responsabilités aux employés clés, l'introduction et le développement d'un système de management valorisant la traçabilité, etc., est de nature à réduire les risques de déperdition des connaissances et l'échec de la succession. **Les caractéristiques de l'entreprise exprimées en termes de structure, de technologies, d'individus, de tâches et de routines sont des sources de connaissances pouvant être mises à contribution dans le processus de développement du successeur potentiel** à travers l'intégration d'actifs de connaissances conceptualisés, systématisés et basés sur les routines comme préconisé par NONAKA et *al.*, (2000). La contribution du contexte organisationnel au développement du successeur nécessite de faire régner un climat de confiance entre ce dernier et les membres non-familiaux de l'entreprise. Comme avancé par DE MASSIS et *al.*, (2008), un manque de confiance, d'engagement et de soutien des membres de l'entreprise au successeur impliquent des conflits qui contraignent le transfert des connaissances et conséquemment la succession intrafamiliale.

Ce modèle intégré peut faire l'objet d'un développement notamment en ce qui a trait à la prise en compte d'autres facteurs qui influencent le processus de transfert et d'accumulation des connaissances durant la prise de la relève, comme le contexte familial. Les relations qu'il suggère gagneraient à être testées. Des études empiriques peuvent éclairer ces relations en montrant dans quelle mesure les caractéristiques du prédécesseur, du successeur et de l'organisation influencent les résultantes de la succession ? Par ailleurs, d'autres études peuvent explorer comment les connaissances pertinentes sont effectivement transférées en particulier entre le prédécesseur, le successeur et l'organisation.

3.1.7. Le modèle de l'impact des compétences relationnelles sur le transfert des connaissances dans le cadre d'une succession intrafamiliale de HATAK et ROESSL (2015)

Les compétences relationnelles sont définies par HATAK et ROESSL (2015 : 16) comme « *des aptitudes à initier et à maintenir des relations* »¹. Ces compétences et la propension de confiance qu'elles entraînent, impactent favorablement le transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale. Comme préalablement avancé, la prédisposition des acteurs au transfert des connaissances est tributaire de leur engagement affectif au changement dans le but d'assurer la continuité de la firme familiale et de jouir d'une satisfaction conséquente (CHIRICO et SALVATO, 2008). Néanmoins, prédisposition et engagement dépendent de la nature des relations établies entre prédécesseur et successeur. Des relations conflictuelles entraîneraient une résistance au changement et un manque de volonté de la part du prédécesseur à transmettre ses connaissances. D'après SHARMA et *al.*, (2003.b), la succession place le prédécesseur devant de multiples exigences dont, une en particulier, celle de la « *relation d'agence* » au sens de JENSEN et MECKLING (1976) qui résulte de son engagement dans le transfert de la direction et du contrôle de l'entreprise familiale au successeur. Dans cette relation de « principal-agent », le prédécesseur qui délègue le pouvoir au successeur s'expose à « *l'asymétrie de l'information* ». Ce qui ouvre la voie à des appréhensions quant à la possibilité de voir le successeur agir de façon opportuniste à l'encontre des intérêts du prédécesseur voire de l'entreprise familiale. D'autres appréhensions quant à la fiabilité du successeur et sa volonté de recevoir les connaissances pour mener à bien les affaires de la firme familiale, seront attisées. Pour se prémunir, le prédécesseur aura recours au contrôle réduisant la marge d'actions du successeur, pourtant déterminante à son acquisition des connaissances et à son développement. Étant donné que transfert des connaissances ne peut se produire que si le prédécesseur perçoit la fiabilité du successeur, il revient à ce dernier de mettre en avant ses « *compétences relationnelles* » afin d'impulser un climat de confiance et de réduire l'inquiétude du prédécesseur (voir figure 35).

¹ Traduction libre

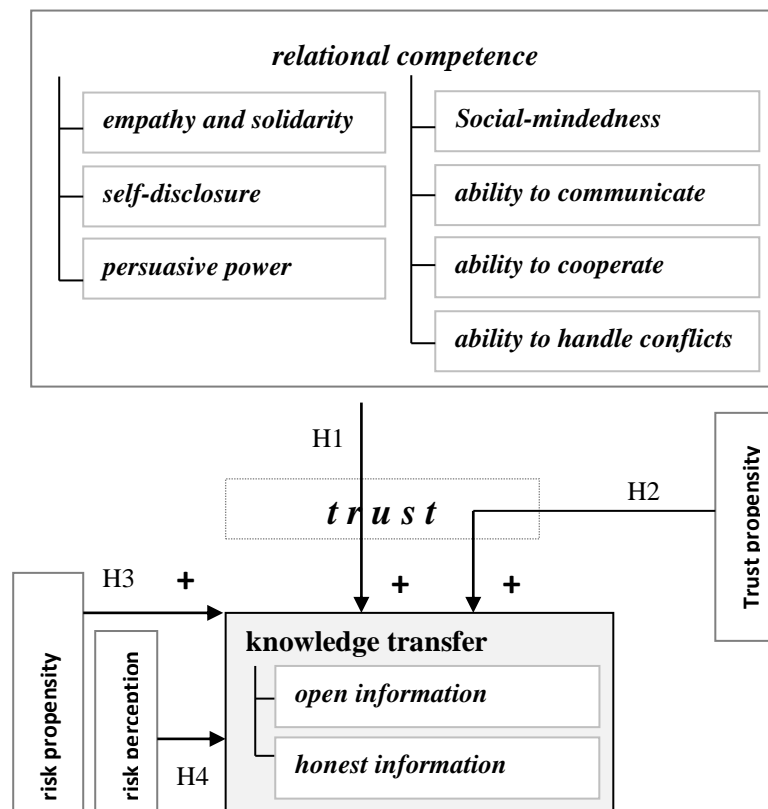


Figure 35 : Relational competence's impact on knowledge transfer

Source HATAK et ROESSL (2015 : 17)

Les éléments qui permettent d'appréhender les compétences relationnelles sont les suivants (HATAK et ROESSL, 2015) :

- L'empathie et la solidarité qui renvoient à la capacité du successeur de comprendre et de considérer les besoins, réactions et comportements du prédécesseur.
- L'aptitude à se révéler auprès du prédécesseur concerne la capacité du successeur à s'ouvrir au prédécesseur pour lui communiquer certaines considérations et informations personnelles, que ce dernier ne risque pas de découvrir tout seul.
- L'orientation sociale du successeur vers le prédécesseur incarne la bienveillance et une relation non régie par l'intérêt systématique et la logique « donnant-donnant ».
- Le pouvoir de persuasion (charisme) se base sur la capacité du successeur de représenter les objectifs de la relation de façon convaincante afin qu'ils soient basés sur l'accord mutuel.
- Les habiletés de communication, de coopération et de gestion des conflits à travers le compromis.

En prenant appui sur sa compétence relationnelle, le successeur adopte un comportement qui fait défaut à l'asymétrie de l'information et qui suscite la confiance du prédécesseur. C'est

ainsi qu'une relation positive, entre la compétence relationnelle et le transfert des connaissances, est présentée par les auteurs du modèle. Une relation, modérée par la confiance, dont les manifestations sont liées au degré d'exactitude de l'information révélée et des connaissances partagées par le prédécesseur avec son successeur. Outre la **compétence relationnelle appréhendée comme une caractéristique personnelle du successeur**, certains traits liés au prédécesseur associés à des facteurs situationnels ont également un lien avec le transfert des connaissances. La propension du prédécesseur à la confiance et au risque, considérée comme relevant de ses traits de personnalité, est de nature à influencer le transfert des connaissances. La propension du prédécesseur au risque favorise son inscription dans le processus de transfert. Par contre, dans le cas où il perçoit un risque situationnel probable lié aux connaissances transférées, il sera moins disposé au transfert négligeant par conséquent l'influence du successeur. L'étude empirique et l'analyse quantitative montrent une forte corrélation entre les compétences relationnelles et le transfert des connaissances, leur relation est dès lors fortement significative. Les résultats dévoilent aussi que la disposition à faire confiance et la propension au risque, correspondent au volume et à l'exactitude des informations et connaissances transférées dans le cadre de la famille. En revanche, l'inexistence de liens avérés entre les perceptions du prédécesseur d'un risque situationnel et le transfert de connaissances, a été soulignée. Par les compétences relationnelles, HATAK et ROESSL (2015) attirent l'attention sur l'importance de certaines caractéristiques personnelles du successeur qui peuvent lui permettre de jouer un rôle actif dans le processus de transfert et d'acquisition des connaissances auprès du prédécesseur.

3.1.8. Le modèle du transfert intergénérationnel des connaissances dans différents environnements de BOYD et al., (2015)

Comment des transitions générationnelles peuvent être envisagées avec succès dans les entreprises familiales ? Quelles connaissances stratégiques seraient pertinentes et cruciales pour les générations à venir ? Quelle est l'influence du système institutionnel au sein duquel l'entreprise familiale évolue ? Telles ont été les questions auxquelles BOYD et al., (2015) se sont intéressés pour mieux comprendre les facteurs favorisant la réussite de la succession et la longévité des firmes familiales.

Afin de traiter ces questions, les auteurs se sont donnés pour objectif d'établir le lien entre la formulation d'avantages compétitifs dans les firmes familiales et le succès du transfert intergénérationnel des connaissances stratégiques dans des environnements d'affaires différents. Le transfert des connaissances dans les firmes familiales marquées par des

différences de culture, d'environnements et d'industries, a été ainsi abordé en prenant appui sur le modèle de contingence de la succession de l'entreprise familiale de ROYER et *al.*, (2008). En conjuguant deux perspectives celle des ressources et celle des coûts de transaction, une comparaison entre deux entreprises familiales relevant d'industries similaires, l'une évoluant en Chine l'autre en Europe, a été réalisée. Cette comparaison a particulièrement porté sur le transfert des connaissances dans le contexte de la succession de l'entreprise familiale en considérant l'environnement ou l'atmosphère de transactions.

Dans leur argumentaire, les auteurs précédemment nommés, considèrent qu'opter pour une succession intrafamiliale permet de préserver les connaissances tacites idiosyncratiques - notamment celles de types expérientielles - considérées comme ressources ayant une valeur stratégique indéniable. Néanmoins, un effet de népotisme associé à un successeur dépourvu de ces connaissances pertinentes peut conduire à l'échec de la transmission. D'un autre côté, une atmosphère de transaction favorable dans l'entreprise familiale, par opposition à un environnement général dont les institutions sont instables et les comportements sont opportunistes, oriente le choix vers des successeurs internes. Et ce, même si l'impact des conflits intrafamiliaux sur les relations d'affaires n'est pas négligeable.

Dans ce contexte, et dans la continuité des travaux engagés par BOYD et ROYER (2012), BOYD et *al.*, (2015) mettent l'accent sur les connaissances tacites de type expérientiel considérées comme ressources internes caractérisées par l'idiosyncrasie, intégrées par les individus et liées au réseau de l'entreprise familiale. Par ailleurs, ils prennent en compte les effets du cadre institutionnel dans lequel évoluent les entreprises pour créer de la valeur à travers les différentes ambiances ou atmosphères de transaction. Ces dernières peuvent transparaître dans le cadre de l'industrie, l'environnement économique ou encore dans les spécificités culturelles, comme le montre la figure suivante (figure 36) :

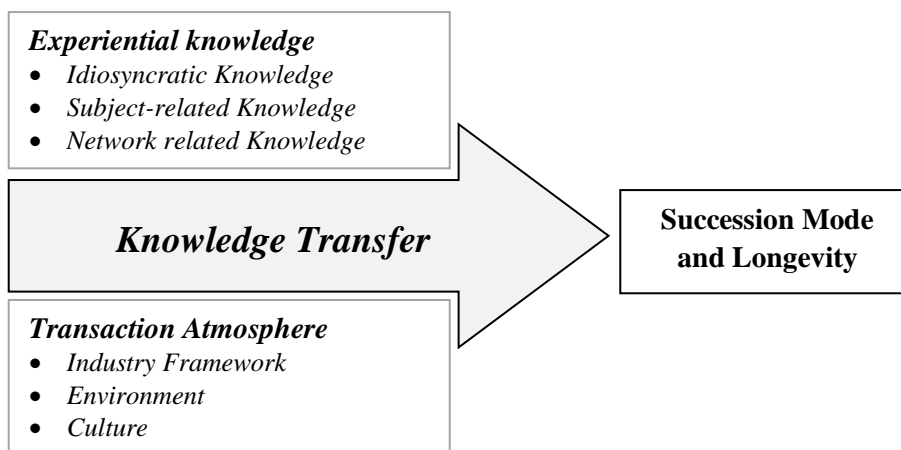


Figure 36 : Inter-generational knowledge transfer in different environments

Source BOYD et *al.*, (2015 : 19)

À travers un examen empirique comparatif de l'influence des connaissances expérientielles stratégiques et celle de l'atmosphère de transaction - durant deux périodes différentes - sur le transfert des connaissances et la succession intrafamiliale de l'entreprise, les auteurs de ce modèle ont pu révéler : comment deux entreprises dynastiques ont utilisé leurs ressources pour passer d'une génération à une autre tout en composant avec différentes atmosphères de transaction.

Les conclusions les plus saillantes suggèrent que, dans les premiers temps de transmission, les connaissances idiosyncratiques se sont révélées les plus pertinentes. Viennent ensuite les connaissances liées au réseau de relations de l'entreprise familiale. Un environnement propice caractérisé par une forte culture familiale de cohésion a été déterminant pour un transfert réussi des connaissances. L'engagement familial, les traditions et les valeurs sous-jacentes sont appréhendés comme des facteurs favorisant le succès de la transmission et la longévité. S'ajoutent à ces éléments, d'une part le caractère unique du système d'affaires familial dont la réplification est difficile et de l'autre les ressources issues de connaissances liées à l'expérience et des innovations développées pour faire face aux crises. Par ailleurs, en envisageant l'influence de l'environnement et du système institutionnel dans lequel l'entreprise familiale est intégrée à travers l'atmosphère de transaction, BOYD et *al.*, (2015) attirent l'attention sur ce qui pourrait favoriser la réduction des comportements opportunistes des successeurs externes. Les caractéristiques de l'atmosphère transactionnelle mériteraient, cependant, d'être spécifiées pour une meilleure opérationnalisation.

En somme, ces différents modèles révèlent un nombre important de facteurs d'influence du transfert des connaissances associé à la succession de l'entreprise familiale. Certains de ces facteurs influencent le transfert des connaissances au même titre que le processus de succession, comme par exemples : la qualité et la nature de la relation entre le prédécesseur et le successeur, la formation et la préparation des successeurs potentiels, la confiance et l'engagement envers l'entreprise familiale, les prédispositions et motivations des prédécesseur et successeur, le capital social interne, le type de connaissances, etc. Il reste cependant, que la valeur théorique de certains modèles présentés mériterait d'être accompagnée par des études de terrain. Le tableau ci-dessous, suggère une synthèse de ces facteurs d'influence par auteurs de référence (tableau 11).

Auteurs	Référénts théoriques	Modèles et facteurs d'influence
CABRÉRA-SUARÉZ et al. (2001 :41)	<ul style="list-style-type: none"> - Management stratégique – RBV et KBV - Transfert des connaissances (SZULANSKI, 1996) - Succession de l'EF 	<p>Modèle de transfert des connaissances et de développement des successeurs dans les firmes familiales¹</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivation du prédécesseur (facteurs psychologiques et attachement émotionnel à l'EF) - Motivation du successeur (satisfaction de ses besoins, intérêts et attentes) - Formation et apprentissage du successeur favorisant sa crédibilité et sa légitimité (formation académique et apprentissage lié à l'expérience, socialisation du successeur avec le monde des affaires dès le jeune âge, familiarisation avec l'EF et son secteur d'activité, développement d'une capacité d'acquisition, d'assimilation et d'absorption des connaissances) - Qualité de la relation entre prédécesseur et successeur (confiance et compréhension mutuelle en fonction de l'âge et du genre des acteurs, de la nature des liens et rapports familiaux) - Contexte familial (cohésion, adaptabilité, engagement envers l'EF) - Contexte de l'entreprise (situation économique et financière, culture, comportements d'autres acteurs concernés)
CHIRICO (2008 :453)	<ul style="list-style-type: none"> - Management stratégique - Transfert intergénérationnel des connaissances – processus d'accumulation lié au capital humain - Succession des EF 	<p>Modèle des connaissances dans les entreprises familiales²</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation académique et pratique du successeur en dehors de la firme familiale - Expériences de travail en dehors de l'EF - Embauche de membres non familiaux - Relations de travail entre les membres familiaux - Interactions sociales au sein de l'EF - Engagement envers l'EF - Attachement émotionnel à l'EF "psychological ownership" - Confiance intrafamiliale
CHIRICO et SALVATO (2008 :172)	<ul style="list-style-type: none"> - KBV et Knowledge Management (KM) - Adaptation organisationnelle et capacités 	<p>Intégration des connaissances et dynamique d'adaptation organisationnelle dans les firmes familiales³</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital social interne (familial) - Conflits relationnels

¹ Traduction libre "Model of Knowledge Transfer and Successor's Development in the Family Firm"

² Traduction libre "The Family-Business Knowledge Model"

³ Traduction libre "Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms"

	<p>dynamiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Littérature sur les firmes familiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement affectif envers le changement
<p>TREVINYO-RODRIGUEZ et TAPIES (2010 :9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perspective du transfert des connaissances de TSOUKAS et VLADIMIROU (2001) - Psychologie cognitive et apprentissage - Littérature sur les firmes familiales 	<p>Modèle du transfert des connaissances dans les firmes familiales¹</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facteurs liés à l'éducation des membres de la nouvelle génération et affectant le système en entier « <i>Educated Standard</i> » : temps, attentes, désirs, émotions, traditions, fiabilité. - Facteurs liés aux acteurs en interaction dans une structure tripartite : <ul style="list-style-type: none"> → Famille : valeurs familiales, rêves partagés, « <i>stewardship</i> », désir et disponibilité pour transmettre les connaissances, capital social, importance attachée au succès. → Entreprise : culture, valeurs et procédures → Membres de la nouvelle génération : engagement, motivation à recevoir les connaissances, passion, envie et attentes, temps dédié à l'apprentissage.
<p>HIGGINSON et COLLEGE (2010 :6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Management stratégique - Littérature sur firmes familiales - Psychologie sociale 	<p>Transférer des connaissances tacites des mères aux filles dans les entreprises familiales²</p> <p>Quatre types d'éléments relationnels dont la synergie influence positivement ou négativement le transfert des connaissances tacites de la mère à la fille dans l'EF :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'élément cognitif (langage partagé et compréhension commune) - L'élément affectif (empathie, souci de l'autre) - L'élément réflexif (introspection, ouverture aux nouvelles idées et décisions réfléchies) - L'élément structurel (liens familiaux et sociaux inter-firmes)
<p>BRACCI et VAGNONI (2011 :17)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perspective du capital intellectuel (capital humain et capital social) - <i>Knowledge Management</i> - Succession de l'EF 	<p>Modèle théorique de la succession de l'entreprise : perspective du capital intellectuel³</p> <p>Trois dimensions marquées par des interrelations et interactions systémiques influencent le transfert des connaissances autant que le processus de succession dans les EF :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques du successeur (éducation formelle et l'apprentissage reçu, motivation et engagement envers l'entreprise, intimité et confiance avec le prédécesseur, expériences au sein de l'EF, niveau intellectuel, niveau des responsabilités)

¹ Traduction libre "Knowledge Transfer Model in Family Firm"

² Traduction libre "Transferring Tacit Knowledge From Mothers to Daughters in Family Businesses"

³ Traduction libre "Theoretical Model of Business Succession : An IC Perspective"

		<p>assumées au sein de l'EF).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques du prédécesseur (degré de délégation, observation et contrôle des activités du successeur, motivation et engagement envers le processus, niveau intellectuel détenu et niveau de responsabilité couvert dans l'EF) - Caractéristiques de l'organisation et de ses membres le prédécesseur peut décider de transmettre ses connaissances à un manager voire un employé ; les processus et outils organisationnels peuvent préserver et rendre disponibles certaines routines et connaissances telles que le business plan, le système de gestion des idées, les SI de gestion, etc.
HATAK et ROESLL (2015 :17)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>KM – KBV</i> - Approche liée aux compétences relationnelles - Succession des firmes familiales 	<p>Impact des compétences relationnelles sur le transfert des connaissances¹</p> <p>Les compétences relationnelles et la propension de confiance qu'elles entraînent sont des facteurs qui impactent favorablement le transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'EF :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empathie et solidarité - Aptitude à se révéler (révélation de soi notamment auprès du prédécesseur) - Orientation sociale - Charisme - Habilités de communication, de coopération et de gestion des conflits à travers des compromis
BOYD et al., (2015 :19)	<ul style="list-style-type: none"> - Management stratégique - <i>RBV</i> - Succession des EF - Transfert des connaissances - Coûts de transaction 	<p>Transfert intergénérationnel des connaissances dans différents environnements²</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissances expérientielles "<i>experiential knowledge</i>" <ul style="list-style-type: none"> → Connaissances idiosyncratiques → Connaissances intégrées par les individus → Connaissances liées aux ressources sociales de l'EF - Environnement de transaction "<i>transaction atmosphere</i>" <ul style="list-style-type: none"> → Industrie → Environnement → Culture

Tableau 11 : Synthèse des principaux facteurs d'influence du transfert des connaissances et de la succession des firmes familiales

¹ Traduction libre "*Relational competence's impact on knowledge transfer*"

² Traduction libre "*Inter-generational knowledge transfer in different environments*"

La synthèse ainsi faite, il semble à ce niveau important de préciser le fait que les différents modèles qui explicitent les facteurs d'influence du transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale **ne décrivent pas comment ils s'articulent autour des étapes de ce processus.** Le choix dans la présente recherche s'est porté sur le modèle intégré de transfert des connaissances et de développement du successeur de CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2001). S'inscrivant dans la lignée des travaux de SZULANSKI (1996 ; 2000) sur le processus de transfert des connaissances, les facteurs d'influence énoncés dans ce modèle focalisent l'attention sur les principaux acteurs de la succession et leurs interactions. Par sa reconnaissance timide de l'aspect diachronique de ce processus, le modèle de CABRERA-SUAREZ et *al.* (2001) présente l'opportunité de formuler des développements théoriques se rapportant à l'articulation des facteurs d'influence dans le temps autour des étapes du transfert. En effet, SZULANSKI (2000) stipule que le processus de transfert des connaissances est marqué dans ses différentes étapes par des facteurs qui concourent à son évolution ou la freine. D'après le même auteur, les facteurs se rapportant à l'émetteur (prédécesseur) semblent avoir un impact important au début du processus alors que ceux liés au récepteur (successeur) acquièrent plus d'importance au fur et à mesure de l'avancement du processus. **Qu'en est-il de la manifestation dans le temps des facteurs d'influence du processus de transfert des connaissances qui prend place dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale ?**

À partir de ces éléments théoriques et à la lumière de ce qui est ressorti de l'enquête préliminaire concernant l'importance de la temporalité, il est possible de retenir que : **les facteurs d'influence du processus de transfert des connaissances s'articulent dans le temps autour de ses différentes étapes, favorisent ou inhibent son évolution et par conséquent le développement du successeur pour la prise en main de l'entreprise familiale.**

3.2. Processus de transfert des connaissances et succession de l'entreprise familiale

Le processus de transmission de l'entreprise tout comme celui du transfert des connaissances ne peuvent être considérés comme des actes isolés. Il est plutôt question d'étapes séquentielles impliquant le fondateur-prédécesseur et la génération chargée de la prise de la relève. Rappelons que durant cette suite d'étapes, le prédécesseur réduit son implication dans l'affaire familiale au profit du successeur qui est amené à faire preuve d'une implication croissante jusqu'à ce que le transfert effectif du pouvoir puisse avoir lieu. Ce transfert effectif implique également un transfert des connaissances spécifiques à l'entreprise familiale afin de

favoriser la réussite de la transmission et de procurer à la génération suivante un atout stratégique permettant de la maintenir viable à travers le temps. Il s'agit donc, d'un processus d'ajustement mutuel, lent et évolutionniste entre le fondateur et les membres de la famille faisant partie de la génération future (HANDLER, 1990).

La complexité liée à l'étude du processus de transfert des connaissances dans la succession de l'entreprise familiale revient justement au fait qu'il est question d'appréhender un processus imbriqué dans un autre plus global. L'évolution du processus de transfert des connaissances se traduit par le développement du successeur et favorise la réussite du processus de succession.

Comme précédemment précisé, si la littérature se rapportant aux entreprises familiales a proposé des lectures de la succession sous l'angle des connaissances, de leur transfert et création, elle est restée – à notre connaissance – peu explicite en ce qui concerne les étapes décrivant les parcours des successeurs pour acquérir différents types d'actifs de connaissances propres au contexte de l'entreprise familiale dont ceux centralisés par le prédécesseur.

Toutefois, pour un abord non restrictif de la question, il est possible de faire référence aux travaux de GARCIA-ÁLVAREZ et *al.*, (2002) qui se sont intéressés au processus de socialisation des successeurs en établissant un lien avec les valeurs que les fondateurs ont l'intention de transmettre à la nouvelle génération. Ces travaux, qui s'intéressent aux effets de la succession de la première à seconde génération, suggèrent que les valeurs du fondateur conditionnent le processus de socialisation des successeurs potentiels. Deux phases communes à tous les processus de succession étudiés ont été mises en évidence : une socialisation familiale et une socialisation entreprise.

- Dans la première phase le fondateur choisit la nature des valeurs familiales mais aussi *business* qui fonde l'éducation de ses descendants en vue de procéder à leur transmission. Durant leur jeunesse les enfants sont exposés à des éléments émotionnels et cognitifs qui vont baser leur développement comportemental et leur identification à la famille. Une éducation formelle (académique) vient ensuite compléter l'éducation familiale.
- Dans la deuxième phase, seuls les prétendants à la succession sont concernés par une socialisation avec le domaine de l'entreprise. Cette dernière prend place avec l'entrée à plein temps des successeurs dans l'entreprise et est appréhendée par trois éléments : le moment et le mode d'entrée ainsi que la nature de la relation établie entre fondateur et successeur.

En cherchant à expliciter le contenu de ces deux phases de socialisation à travers une mise en exergue à chaque fois du contexte les régissant, GARCIA et LOPEZ (2001) orientent l'attention sur l'existence de certaines particularités selon les types de fondateurs identifiés lors d'un précédent travail de recherche. Les fondateurs peuvent être de quatre types : « *fondateurs de la tradition familiale, fondateurs-stratèges, fondateurs-réalisateurs, fondateurs-inventeurs* » (GARCIA et LOPEZ, 2001 : 220). Le contenu des valeurs à transmettre durant ces deux phases de socialisation varie selon le type de fondateur en question.

Les valeurs les plus prisées par les fondateurs en lien avec la socialisation des successeurs potentiels sont : l'orientation *business*, le travail tenace, l'orientation famille, l'attitude entrepreneuriale, la croissance et l'autonomie. Par l'orientation *business* et le travail tenace le fondateur cherche à convaincre le successeur potentiel d'envisager sa carrière professionnelle de façon dévouée à l'entreprise familiale. La pertinence de la sphère entreprise ne peut s'apprécier que si le successeur préserve les liens familiaux en manifestant son orientation vers les valeurs familiales. Par ailleurs, en encourageant le successeur à apprendre par lui-même en entreprenant ses propres projets, le fondateur cherche à lui transmettre les valeurs de l'autonomie et de *l'entrepreneurship* plutôt que la simple et unique recherche de continuité et de croissance de la firme familiale. Il cherche par-dessus tout à lui faire vivre son expérience de fondateur.

D'autres valeurs de natures différentes ressortent avec une importance moindre, celles liées aux caractéristiques personnelles du successeur (sérieux, dynamique, rigoureux, ambitieux, reconnaissant, auto-discipliné et éthique, marqué par la simplicité, etc.) et celles qu'il est amené à porter au sein de la firme familiale (détermination, sens de la famille, innovation, stabilité, orientation vers le long terme, orientation vers les individus, etc.).

Deux modèles de socialisation ont été identifiés par GARCIA-ÁLVAREZ et *al.*, (2002 : 199) :

- d'une part le « *modèle de la reproduction social du fondateur* »¹ dans le cas d'une succession impliquant un fondateur de type « réalisateur » ou « guidé par la tradition familiale » avec un seul successeur potentiel de genre masculin. **Le fondateur transmet le sens des affaires et les valeurs de groupe.** Le successeur rejoint l'entreprise familiale très tôt, il y évolue sans position claire en passant par le bas de l'échelle souvent l'atelier jusqu'à occuper des positions managériales. Cette évolution forte en apprentissage s'effectue sous le regard et la supervision du fondateur qui veille au maintien des relations sur le plan familial et organisationnel. Par un chevauchement

¹ Traduction libre "*Founder Homosocial Reproduction Model*"

de la socialisation familiale et de l'entreprise, le fondateur et son descendant parviennent à avoir des points de vue communs à l'égard de la conception du *business* et des réseaux de l'entreprise familiale.

- d'autre part le « modèle du développement d'un nouveau leader »¹ lorsque la succession implique un fondateur de type « stratège » ou « inventeur » ayant affaire à une équipe de successeurs potentiels. Ce modèle s'appliquerait également au cas où des filles de fondateurs de la tradition familiale et des réalisateurs font partie d'une équipe de successeurs potentiels. Par la socialisation familiale, le fondateur s'attelle à transmettre à sa progéniture le sens des affaires, l'entreprise comme une fin et des valeurs en phase avec la réalisation de soi. L'entrée des successeurs potentiels dans l'entreprise s'effectue après qu'ils aient terminé leurs études de premier cycle, de mastère ou encore à la suite d'une expérience de travail à plein temps en dehors de l'affaire familiale. Les descendants se trouvent ainsi impliqués dès le départ dans des postes de direction souvent en lien avec leurs formations académiques. La relation, fondateur – successeur, est appréciée comme étant faible marquée par des points de vue différents sur l'entreprise familiale, des compétences et des réseaux également distincts. Dans ce cas, la supervision des successeurs potentiels dans leurs postes de direction respectifs est confiée à des responsables qui jouissent de la confiance du fondateur.

Ces deux modèles de socialisation semblent présenter une cohérence double, d'abord avec les valeurs que les fondateurs entendent transmettre, ensuite avec la conception qu'ils ont de l'entreprise familiale (GARCIA-ÁLVAREZ et al., 2002). Ces derniers travaux ont rendu explicite le contenu du processus de socialisation des successeurs dans les entreprises familiales en faisant référence au type de fondateur avec les valeurs qu'ils intentent de transmettre afin que les enfants intériorisent les comportements valorisés par la famille.

Un effet de socialisation est certes considéré comme important pour le développement des successeurs dans les entreprises familiales à travers l'internalisation des valeurs régissant les comportements ; valeurs transmises essentiellement par le fondateur. CSIMADIA et al., (2016) soulignent **le caractère et la relation relativement informels du transfert des connaissances avec le processus de socialisation. Il s'agit là d'une relation qu'il serait intéressant d'explorer pour en déterminer la nature.** Dans cette lignée, le développement du successeur pour la prise des rênes de l'entreprise de famille est à accompagner par un transfert des connaissances. Ce transfert peut être le fait d'une socialisation au sens

¹ Traduction libre "New Leader Development Model"

de NONAKA et *al.*, (2000), transfert tacite-tacite par le partage d'expériences communes. Il pourrait également être le fait d'un comportement du successeur comme acteur de la succession capable d'avoir ses propres moyens d'acquisition des connaissances via l'internalisation voire la combinaison pour les connaissances d'origine explicite. C'est à ce titre que le présent travail cherche à expliciter le processus de transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale en formalisant son contenu.

SZULANSKI (1996 ; 2000), suggère de modéliser le processus de transfert des connaissances en quatre étapes et identifie les éléments qui permettent de prédire les difficultés inhérentes à chacune d'entre-elles. L'ensemble de ces éléments a été considéré par CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2001) comme pouvant influencer le transfert des connaissances et le développement du successeur sans pour autant mettre l'accent sur leur manifestation et articulation tout au long du processus de transfert. Le transfert des connaissances impliquant un émetteur et un récepteur obéit à quatre étapes : l'initiation, la mise en place, l'exploitation et l'intégration (SZULANSKI, 1996 ; 2000). Toutes ces étapes sont jalonnées par des facteurs qui peuvent favoriser voire contraindre l'évolution du processus. La première étape d'initiation est en phase avec des facteurs qui peuvent affecter l'opportunité de transfert des connaissances. Les trois autres étapes sont plutôt en phase avec les facteurs qui risquent de freiner la mise en œuvre ou l'exécution du transfert des connaissances (voir figure 37).

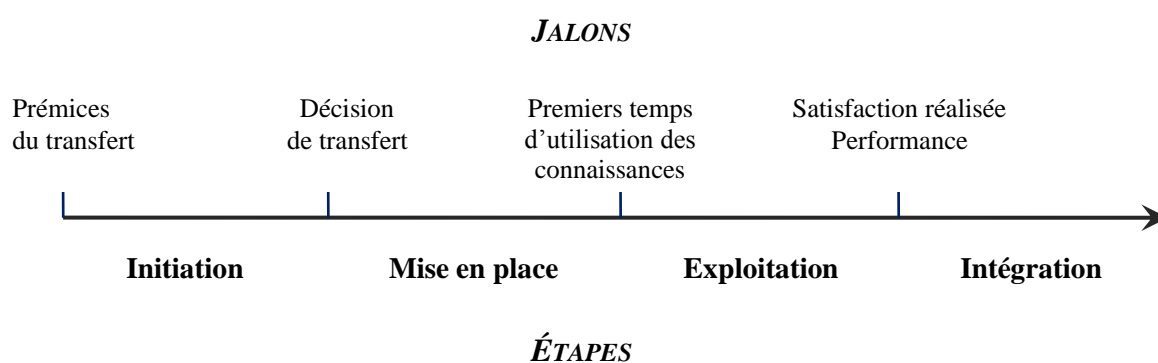


Figure 37 : Le processus de transfert des connaissances

Source SZULANSKI (2000 : 13)

Ainsi, si l'influence des caractéristiques et prédispositions de la source (prédécesseur) est importante au début (phase d'initiation et les premiers temps de mise en œuvre effective du transfert), elle tend à diminuer au fur et à mesure du déploiement du processus. Dès lors, ce sont les attributs du récepteur (successeur) qui deviennent plus déterminantes pour le reste du

processus. Les étapes du processus de transfert des connaissances peuvent être décrites comme suit (SZULANSKI, 1996 ; 2000) :

- **L'initiation** : étape caractérisée par une logique d'exploration à la recherche d'opportunités de transfert de connaissances. Ce dernier est entendu comme un transfert de meilleures pratiques. Des opportunités dépendent les événements ou actions de cette phase qui mèneront à la décision d'engager le transfert. Apprécier les opportunités de transfert des connaissances pertinentes nécessite l'implication de la source qui devrait être perçue par le récepteur comme étant fiable. Un certain degré d'incertitude et « *d'ambiguïté causale* » est cependant à considérer. Cette ambiguïté s'explique d'une part par le fait que l'articulation des connaissances par la source ne peut – le plus souvent – se faire que de façon incomplète et d'autre part par la capacité du récepteur à cerner entièrement le contexte dans lequel les nouvelles connaissances seront appliquées.
- **La mise en place** : étape qui s'opère suite à l'engagement de la décision du transfert de façon consciente et concertée. Elle connaît des échanges de connaissances entre émetteur et récepteur voire une tierce personne et implique le transfert des liens sociaux. Afin de prévenir certains problèmes de transfert, des efforts en matière de planification sont à déployer. Les connaissances et pratiques transférées sont souvent adaptées pour répondre de façon anticipée aux besoins du récepteur. Le défi associé à cette étape est celui de parvenir à réduire le gap de communication entre les deux acteurs et de pallier le manque de connaissances techniques du récepteur. Cela nécessite d'une part de s'assurer d'une base de compréhension commune (langage, valeurs, etc.) et de l'autre de l'implication de l'émetteur auprès du récepteur pour combler son manque de maîtrise technique. Par ailleurs, cette phase est de nature à révéler les vraies motivations des acteurs du transfert, elle exige d'eux coordination et ajustement mutuel qui dépendent fortement de la qualité de leur relation. Une fois le récepteur commence à utiliser les connaissances, les activités et actions visant la mise en place du transfert diminuent et prennent fin.
- **L'exploitation** : L'utilisation par le récepteur des connaissances qu'il a pu acquérir dans l'exercice de ses fonctions marque le début de cette étape. Une attention particulière est - à ce stade - allouée à l'identification et à la résolution de problèmes pouvant entraver la capacité du récepteur à mettre en application les connaissances nouvellement acquises de manière satisfaisante. Le cas d'un changement dans l'environnement exigerait une capacité d'adaptation de la part du récepteur ainsi qu'une « capacité

d'absorption » de nouvelles connaissances. L'évolution de cette étape est tributaire de la manière avec laquelle seront régies les difficultés pouvant confronter le récepteur. Toutefois, en étant soutenu, ce dernier connaîtra une progression graduelle pour arriver à un niveau d'utilisation des connaissances jugé satisfaisant. Il s'agit là, d'une étape qui procure l'opportunité de parfaire les connaissances ayant fait l'objet d'un transfert antérieur et de faire face aux problèmes sous-jacents.

- **L'intégration** : Une fois des résultats satisfaisants liés à l'utilisation des connaissances transférées commencent à être observés, il devient possible de parler de l'étape de l'intégration. Au fur et à mesure de leur utilisation dans le temps par le récepteur, les nouvelles connaissances acquises et développées par la pratique deviennent des routines et témoignent de la construction d'une expérience partagée entre émetteur et destinataire. Par le partage de significations, les deux acteurs développent des comportements compréhensibles et la coordination des activités devient plus aisée. Il importe cependant, de veiller durant cette étape à ce qu'il ne se produise pas de problèmes portant préjudices aux relations stabilisées. En effet, dans le cas échéant le risque de remise en question et de réévaluation de la pertinence d'une nouvelle pratique institutionnalisée en routine est encouru. Il incombe au récepteur d'engager des efforts afin de prévenir ce type de situation à travers des comportements appropriés. Préserver l'exploitation des nouvelles connaissances pourrait nécessiter l'écart de personnes qui manifestent des susceptibilités à l'encontre des implications organisationnelles des nouvelles pratiques et du nouveau pouvoir que ces dernières confèrent au récepteur.

Impliqué dans un processus de socialisation (famille et entreprise) et de transfert des connaissances, le successeur passe par des étapes de développement lui permettant de se préparer au mieux à la relève. La réussite de la succession de l'entreprise familiale se trouve ainsi favorisée.

De ces développements de la littérature, des associations potentiellement pertinentes peuvent être proposées à l'étude. Le processus de transfert des connaissances inscrit dans le cadre de la préparation de la relève, pourrait être articulé autour des rôles joués par le successeur tout au long du processus de la succession. Ces rôles tels que formalisés par HANDLER (1990) et repris par CADIEUX et LORRAIN (2002), marqueraient des étapes d'acquisition des connaissances et de développement du successeur pour la prise en main des affaires de l'entreprise familiale. Le processus de succession qui, rappelons-le, s'articule également autour de quatre étapes : l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le

désengagement/engagement, est parcouru par le successeur qui se voit passer d'un état de « sans rôle ou d'observateur » à l'incarnation de rôles « d'assistant », de « gestionnaire-manager » pour arriver à celui de « dirigeant ». **La figure qui suit présente des associations théoriques nourries par les premières observations du terrain dans l'objectif de formuler une meilleure compréhension de l'articulation des étapes du processus de transfert des connaissances et de la succession de l'entreprise familiale.**

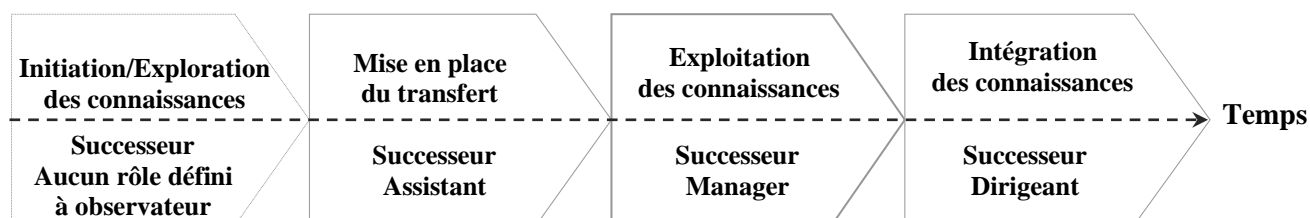


Figure 38 : Processus de transfert des connaissances et développement du rôle du successeur dans l'entreprise familiale

À ce stade, la suggestion qui suit est retenue à l'étude : **le processus de transfert des connaissances évoluerait au gré des événements, rôles et activités qui agrémentent ses différentes étapes pour permettre le développement du successeur à travers l'acquisition et l'intégration des connaissances nécessaires à la conduite de l'entreprise familiale.**

3.3. Transfert des connaissances : quelles modalités pour les entreprises familiales à l'épreuve de la succession ?

Dans la continuité des précédents développements il est possible d'avancer que « *les successeurs sont amenés à acquérir les connaissances, à développer des capacités et à asseoir leur crédibilité grâce à des formations et apprentissages spécifiques à l'entreprise familiale* »¹ (CRAIG et al., 2013 : 49). Il se trouve alors que le transfert des connaissances est souvent lié à différents aspects d'apprentissage qui relèvent selon CSIZMADIA et al., (2016) de trois modèles : le premier conçoit l'apprentissage comme un « **processus d'acquisition** » (SFARD, 1998) et repose sur l'hypothèse de la connaissance entité objective externe à l'apprenant qui peut être acquise, internalisée, possédée et transférée par ce dernier. Le deuxième suggère l'apprentissage comme un « **processus de participation** » (SFARD, 1998), plutôt basé sur les interactions sociales. Cet apprentissage contextuel s'apparente à un processus de socialisation et prend place dans des situations pratiques appelant à la

¹ Traduction libre

coopération entre les différents acteurs d'une communauté. Le troisième modèle suggéré par ENGESTRÖM (2004 ; cité par CSIZMADIA et *al.*, 2016), approche l'apprentissage comme un « **processus de construction** » qui donne lieu à la création de nouvelles connaissances conséquentes à l'interaction mutuelle entre les apprenants. Ces modèles d'apprentissage ne sont pas à envisager de façon mutuellement exclusive puisqu'ils permettent, de par leurs différentes conceptions, le transfert de connaissances de nature distinctes avec notamment celles qui nécessitent des approches « *people to documents* » et celles qui font appel à des approches « *person-to-person* » (HANSEN et *al.*, 1999). Chaque modèle d'apprentissage implique des mécanismes, des pratiques voire des modalités de transfert qui lui sont propres. C'est à ces modalités de transfert que ce travail de recherche porte - entre autres - un intérêt d'étude.

À travers les quatre modes de conversion des connaissances qui mettent en exergue la dynamique d'articulation par laquelle se muent les connaissances tacites et explicites, NONAKA et KONNO (1998) établissent les modalités appropriées à chaque type de connaissances. Le point de départ, pour ces derniers auteurs, est d'appréhender chaque mode de conversion comme un processus « *d'auto-transcendance*¹ » :

- Le mode socialisation sous-tend le **partage des connaissances tacites** entre individus. La nature tacite des connaissances couvre deux dimensions : technique (savoir-faire) et cognitive (croyances, modèles mentaux, représentations, valeurs, etc.). Par la **réalisation d'activités de façon conjointe, les individus passent du temps ensemble, expérimentent le même environnement, échanges entre eux et partagent des connaissances tacites. De longues années de relations « maître-apprenti » et d'interactions** permettent une meilleure compréhension des modes de pensées et des émotions qui animent l'autre. Dans une logique de « transcendance de soi », l'ouverture au partage permet d'intégrer les connaissances tacites d'autrui en vue de voir les siennes enrichies. Pour NONAKA et TAKEUCHI (1995), les connaissances tacites et idiosyncratiques impliquent des modalités de transfert comme **l'observation et l'utilisation continue des connaissances** ainsi que leur **réutilisation**.
- Le mode d'externalisation implique des techniques de conversion permettant de faire muter – autant que possible – les connaissances tacites en explicites. La mobilisation de **modalités suscitant l'expression d'idées, d'images, etc., à travers des mots, des**

¹ Traduction libre de « *Self-transcendence* » NONAKA et KONNO (1998 : 42)

concepts, des métaphores, des analogies ou encore des récits est de guise. **Écoute et dialogue** sont avancés comme de forts supports à l'externalisation.

- Le mode de combinaison se base essentiellement sur des processus de **communication et de diffusion** des connaissances explicitées via des présentations lors de réunions, de rencontres, etc., afin de parvenir à les **systématiser**. Il est question de capter, disséminer et éditer les connaissances explicites combinées sous la forme de **documents, de rapports, de bases de données, de plans, etc.**, à des fins de facilité d'usage.
- Le mode d'internalisation exige des individus l'identification des connaissances qu'ils considèrent pertinentes parmi les domaines de connaissances explicites de l'entreprise. Ils s'approprient ces connaissances, les intègrent dans l'action à travers des **modalités comme « l'apprentissage par la pratique » et les programmes de formation**. C'est ainsi que le processus d'internalisation des connaissances aide à actualiser des concepts et méthodes se rapportant à la stratégie, à l'innovation, etc. Ce mode de conversion et de transfert des connaissances se prête également à **l'utilisation de simulations, d'expériences** pour voir se déclencher des processus d'apprentissage basés sur la pratique.

VARAMÄKI et *al.*, (2003) considèrent que l'apprentissage et le transfert ont pour objet des connaissances rattachées aux « savoir-quoi », « savoir-pourquoi », « savoir-qui » et « savoir-comment ». Les modalités permettant le transfert et l'acquisition de ces objets de connaissances sont variables. Alors que les savoirs « quoi et comment » font appel à des modalités basées sur « **l'apprentissage par la pratique**¹ », le « savoir-pourquoi » s'acquiert à travers **la socialisation en assumant des responsabilités diverses**. Quant au « savoir-qui », il s'agit d'un savoir relationnel qui nécessite **l'accompagnement du prédécesseur** à travers des modalités faisant intervenir le « *mentoring* », par exemple. Cette dernière modalité demeure valable voire salutaire pour toutes les phases du processus de transfert.

BRACCI et VAGNONI (2011), avancent que les connaissances tacites intégrées par le propriétaire-manager dont le reflet transparait dans son expérience et ses compétences, ne sont transférables que par **l'observation et l'implication pratique dans différents processus managériaux et décisionnels**. **Observer le prédécesseur en action**, favorise le partage de connaissances tacites, active le processus d'apprentissage par la pratique et facilite le transfert et la création de connaissances. L'importance de l'évolution du rôle joué par le prédécesseur vers un **rôle de mentor** a aussi été soulignée par les auteurs. De fait, en tant que **mentor**, il

¹ Traduction libre de « *learning by doing* »

laissera de l'espace au successeur en lui **déléguant progressivement les responsabilités**. Ce dernier aura l'occasion de **développer sa propre expérience dans la direction et la prise de décisions même au risque de commettre des erreurs et d'apprendre en conséquence**. En optant pour les modalités appropriées, les difficultés liées à la mobilité des connaissances tacites et à « *l'ambiguïté causale* » (SZULANSKI, 1996) qui les caractérise peuvent être surpassées.

CRAIG et *al.*, (2013) attestent que le processus de transfert des connaissances est un élément clé de la préparation à la transmission de l'entreprise familiale avec succès. Le transfert des connaissances spécifiques, liées à la tradition, au savoir-faire, etc., intégrées par les dirigeants familiaux implique de **passer du temps avec le (ou les) successeur(s)** afin de lui (ou leur) permettre de **capter les histoires expliquant ce qui est par essence unique à l'entreprise familiale**¹. Le successeur se doit d'acquérir auprès de son prédécesseur un ensemble de valeurs et d'attitudes en étant attentif aux éléments de connaissances transmis aussi bien dans le cadre de la famille (rencontres familiales) que celui de l'entreprise (réunions de travail avec l'équipe de direction, avec les clients, etc.). Par ailleurs, l'étude de CRAIG et *al.*, (2013) a révélé que les entreprises multi-génération affichent un degré d'interaction important avec leurs partenaires créant des réseaux complexes dont l'entretien et la préservation exigent des successeurs l'acquisition de connaissances et le développement de compétences appropriées. Préparer les successeurs à la prise en main de l'entreprise familiale revient à ce que ces derniers internalisent tous les aspects du *business* familial y compris les plus implicites. « *Pour transférer efficacement les connaissances tacites, un processus de socialisation est requis sous-tendu par des contacts interpersonnels étendus, des interactions régulières et de la confiance* »² (CRAIG et *al.*, 2013 : 47). Les mêmes auteurs ajoutent qu'étant donné que les **entreprises familiales semblent moins enclines à codifier les connaissances qu'elles détiennent** et eu égard à la **centralité du fondateur-prédécesseur, le transfert des connaissances est particulièrement plus important, consommateur de temps et d'effort lors de la succession de la première à la deuxième génération**. À ce titre, l'enjeu de la formalisation dans les entreprises familiales, de petites et moyennes, est de taille. Selon, BRACCI et VAGNONI (2011), des pratiques et outils managériaux peuvent soutenir l'accumulation des connaissances et leur transfert tels que le plan d'affaires, les systèmes de

¹ Les propos de CRAIG et *al.*, (2013: 45) sont les suivants: "*Family leaders have specific family business knowledge to transfer and need to spend time with the successor. Often, this is knowledge based on tradition, part of 'the way we do things around here', and it involves capturing 'the stories that explain why we do things the way we do' and in that sense unique to the firm.*"

² Traduction libre

gestion informatisés, les systèmes d'information intégrés, etc. Ces outils contribuent à l'activation de processus d'apprentissage liés au fonctionnement interne de l'organisation. Ils permettent en outre au successeur et prédécesseur de parvenir à une vision commune du fonctionnement opérationnel et stratégique de l'entreprise en partageant les mêmes informations et connaissances formalisées (BRACCI et VAGNONI, 2011). Un plan d'affaires formalisé permet de rendre accessible au successeur le processus de décisions, de choix stratégique et les plans futurs de l'entreprise. Il peut être appréhendé comme un outil d'apprentissage et d'explicitation des connaissances tacites souvent contenu dans l'esprit du propriétaire fondateur. De plus, technologies et routines organisationnelles forment selon ARGOTE et INGRAM (2000) des sources non négligeables de connaissances. Explicitées et codifiées, ces connaissances contenues dans les **technologies** sont facilement transférables. D'autres connaissances incarnées dans des tâches et des **routines organisationnelles** sont rendues **explicités et formalisés dans des processus comme celui de la production**, par exemple.

CSIZMADIA et *al.*, (2016) avancent qu'en convoitant la réussite, les fondateurs d'entreprises familiales peuvent créer une atmosphère suscitant l'attachement émotionnel de leurs enfants (successeurs potentiels) et servant de base au **façonnement d'histoires et de récits communs marquants l'identité familiale**. L'histoire familiale a un effet d'attraction sur les membres de la nouvelle génération, elle favorise leur implication dans l'entreprise familiale de par les valeurs auxquelles ils peuvent naturellement s'identifier. Le potentiel de la **dimension narrative dans les entreprises familiales** est ainsi souligné par WRY et *al.*, (2011) qui distinguent deux types de **récits entrepreneuriaux porteurs de connaissances permettant de faire perdurer l'héritage entrepreneurial**. D'un côté, il existe le **récit identitaire** qui sert à créer, cimenter et maintenir l'identité familiale collective. De l'autre, le **récit qui soutient, véhicule et stimule la trajectoire de croissance et de développement de l'entreprise** auprès des membres familiaux et non familiaux.

La portée de la dimension narrative dans les entreprises familiales transgénérationnelles a été mise en exergue par JASKIEWICZ et *al.*, (2015 : 29) à travers le concept de « *l'héritage entrepreneurial* »¹ défini comme : « *la reconstruction rhétorique de récits véhiculant le comportement entrepreneurial et la résilience dont a fait preuve l'entreprise familiale par le passé. Les enfants sont imprégnés de cet héritage entrepreneurial à travers leur implication*

¹ Traduction libre du concept "Entrepreneurial legacy"

active dans la firme familiale et le storytelling »¹ (JASKIEWICZ et al., 2015 : 30). Cette imprégnation joue un rôle moteur autant pour les prédécesseurs que pour les successeurs. Elle suscite l'engagement de ces derniers dans des activités stratégiques qui vont au-delà d'une succession ordinaire et qui favorisent le développement d'un esprit entrepreneurial transgénérationnel. Selon JASKIEWICZ et al., (2015) ces activités, qui aident au développement des capacités des successeurs à détecter les opportunités entrepreneuriales, sont au nombre de trois :

- L'éducation stratégique trouve son fondement dans les apprentissages issus de : l'éducation familiale, la formation académique, la formation au *business* de l'entreprise familiale, l'expérience acquise au sein et en dehors de l'affaire familiale. L'éducation, formelle et expérientielle, vise à doter les successeurs des connaissances les plus récentes dans des domaines stratégiques considérés comme pertinents pour le développement d'opportunités entrepreneuriales futures. Il est question de rendre les membres de la nouvelle génération capables de capter les opportunités émergentes présentant un potentiel pour la firme familiale.
- La transition entrepreneuriale (désignée par pont entrepreneurial) est définie comme étant la **collaboration transgénérationnelle étalée sur plusieurs années** avec l'intention de favoriser l'esprit d'entreprise. À travers un **travail collaboratif** caractérisé par des **interactions intenses** – en face-à-face – les membres de la nouvelle génération apprennent, acquièrent de l'expérience auprès de leurs aînés ce qui facilite la transition et la succession. Cette dernière n'est – au final – qu'une conséquence du développement de *l'entrepreneurship* convoité par les entreprises transgénérationnelles. JASKIEWICZ et al., (2015), font constater que le transfert des connaissances dans les entreprises familiales jouissant d'un héritage entrepreneurial s'opère à double sens. En effet, le transfert qui s'effectue des successeurs aux prédécesseurs paraît d'une importance cruciale. Les prédécesseurs assurent **l'accompagnement** et le **mentorat** mais vont au-delà en transférant les ressources et le pouvoir nécessaires aux successeurs et en leur procurant du soutien pour qu'ils mettent en œuvre de nouvelles idées et entreprennent de nouveaux projets. L'objectif central étant de perpétuer *l'entrepreneurship* et l'orientation vers les opportunités au sein de l'entreprise familiale à travers les générations.

¹ Traduction libre

- La transition stratégique est une succession formelle qui couvre la propriété et le contrôle de l'affaire familiale tout en assurant au successeur les conditions ainsi que les ressources nécessaires, y compris en capital, pour lui permettre de poursuivre l'effort entrepreneurial. Afin de fournir à la succession stratégique les garanties nécessaires à sa réussite, les firmes familiales transgénérationnelles en possession d'un héritage entrepreneurial tendent à intégrer les partenaires potentiels du successeur aussi bien dans la vie de famille que celle de l'entreprise. Cohésion et *entrepreneurship* sembleraient la clé des entreprises familiales pérennes et dynastiques.

Il en ressort que, prendre conscience des comportementaux entrepreneuriaux adoptés par le passé, acquérir des connaissances se rapportant à la capacité de l'entreprise familiale à faire face aux épreuves périlleuses et à les surpasser, impliquer les successeurs dans l'entreprise durant les vacances pour venir en aide aux parents, etc., sont autant d'éléments permettant d'imprégner les membres de la nouvelle génération d'un héritage entrepreneurial. **L'empreinte entrepreneuriale est, paraît-il, apposée à la suite d'une socialisation appuyée par l'observation et l'expérimentation d'un côté et à une internalisation des connaissances spécifiques portées par les narrations familiales d'un autre.**

La **socialisation** et la familiarisation des membres de la nouvelle génération sont souvent les premières modalités qui s'imposent de façon inconsciente ou encore qui se déploient consciemment par les parents-fondateurs. Depuis l'enfance, les successeurs potentiels sont immergés dans un environnement où le *business* familial fait partie intégrante des affaires de la famille au sens large. Exposés à cet environnement qui conjugue famille et entreprise, ils apprennent et internalisent des éléments de connaissances lors des rencontres familiales, des dîners de famille par exemple. Ces moments, ces espaces – temps, demeurent importants pour le transfert et l'acquisition des connaissances par les successeurs potentiels même après qu'ils aient intégré l'entreprise familiale (CSIZMADIA et *al.*, 2016). Pour la professionnalisation et le développement des successeurs, **la familiarisation avec l'activité de l'entreprise** démarre assez tôt lorsque enfants ou adolescents, ils accompagnent leurs parents durant les fins de semaines ou les vacances pour leur procurer de l'aide au travail. Une pratique typique à l'entreprise familiale qui vise à impliquer la nouvelle génération et à susciter l'intérêt de ses membres vis-à-vis de l'activité afin qu'ils puissent envisager leur carrière professionnelle en son sein. Pour CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2001) un successeur familiarisé avec l'environnement d'affaires et l'entreprise familiale développe son **aptitude à capturer et**

internaliser à la fois les connaissances explicites et tacites et se donne les moyens de mener à bien ses fonctions au niveau du top management.

Le transfert effectif des connaissances dans l'entreprise familiale épouse deux **trajectoires d'apprentissage et de professionnalisation des successeurs** (CSIZMADIA et *al.*, 2016) : au début de sa formation professionnelle le successeur s'oriente spontanément ou encouragé par le prédécesseur vers le travail en dehors de l'entreprise familiale en vue d'**acquérir de l'expérience**. Ensuite, avec la décision de rejoindre les rangs de l'affaire de famille les **modalités dominantes de développement et d'acquisition des connaissances**, formelles ou informelles soient-elles, allient d'un côté **l'apprentissage par le faire suite à la variété des rôles joués voire des postes occupés** et de l'autre le *mentoring*, le *coaching* par le fondateur mais également par les membres clés de l'entreprise (LANSBERG et ASTRACHAN, 1994). L'apprentissage par acquisition fonde l'identification à la famille sur les plans des comportements relationnels à adopter avec le réseau de partenaires de l'entreprise familiale et de la trajectoire des objectifs stratégiques. Les derniers auteurs, soulignent **l'importance de la culture de discussion et d'échanges établie** entre le fondateur, l'épouse-mère et leur enfant (successeur potentiel) pour parvenir à une compréhension et un apprentissage, mutuels. Il s'agit d'échanges ou de **discussions informelles consommatrices en temps** certes mais dont les résultantes sont indéniables pour un **transfert effectif de connaissances et de compétences sociales**. En effet, les **relations et interactions peuvent agir sur les pratiques d'"apprenticeship" et de "mentoring", pratiques essentielles au partage et au transfert des connaissances tacites** (CHIRICO, 2008b). Une **communication extensive** inscrite dans la durée (plusieurs mois) **et intensive** (caractérisée par des heures d'interactions quotidiennes) en face à face, permet de faciliter le transfert des connaissances tacites (HIGGINSON et COLLEGE, 2010).

Outre les échanges informels, une **implication conjointe des deux principaux acteurs de la succession dans des rencontres structurées, des activités et tâches partagées, des mécanismes de rétroactions, des événements organisés par les partenaires**, etc., leur permet de **passer le plus de temps ensemble**, d'adopter un langage commun et de trouver leur propre façon de composer pour conduire l'affaire familiale (HIGGINSON et COLLEGE, 2010). **La formation et le développement du successeur ne peuvent être dissociés de la planification de la succession de l'entreprise familiale**. Il s'agit de l'aspect formel de la préparation de la relève et du transfert des connaissances (LE BRETON-MILLER et *al.*, 2004). Une fois l'envie et l'intention d'intégrer l'entreprise familiale sont manifestées par le

successeur, un **plan d'accompagnement et de développement peut être pensé par le fondateur** (CSIZMADIA et al., 2016). En soulignant la criticité de la phase d'intégration du processus de succession et de la formation du successeur qui devrait être assurée, MAZZOLA et al., (2008) orientent l'attention sur la nécessité d'identifier et de mobiliser des modalités spécifiques pour le transfert des connaissances et des compétences. Ils rejoignent LE BRETON-MILLER et al., (2004) pour considérer les « **relations de mentorat** » comme un outil facilitant le transfert, l'apprentissage et le développement progressif des successeurs potentiels (GOLDBERG, 1996). Par ailleurs, ces mêmes auteurs avancent que **l'implication de la nouvelle génération dans le processus de planification stratégique de l'entreprise familiale représente un puissant outil de développement pour ses membres aussi bien sur le plan de la formation que sur celui des relations interpersonnelles.**

Au niveau de la formation des successeurs, les avantages procurés par le **contenu de la planification stratégique** touchent essentiellement l'acquisition des **connaissances liées au fonctionnement de l'entreprise familiale**. Ces connaissances en harmonie avec les valeurs et normes de l'entreprise devraient être intégrées et mobilisées par les membres familiaux. Ils seront ainsi à mêmes de développer une meilleure compréhension des besoins de renouvellement de l'entreprise tout en maintenant une relation congruente avec son passé et son présent. Pour la professionnalisation des successeurs, le développement des compétences fonctionnelles avec une prise de conscience des contraintes financières familiales sont également à compter parmi les avantages. Quelques avantages relationnels peuvent tout de même être relevés à l'instar du développement d'une vision partagée de l'avenir et de l'alignement de la nouvelle génération avec les parties prenantes internes. Les successeurs peuvent ainsi gagner en crédibilité et en légitimité en adoptant un mode de prise de décisions objectif.

Concernant les avantages associés à **l'implication des successeurs dans le processus de planification stratégique avec les phases qui le caractérisent, il importe de noter qu'ils sont plutôt d'ordre relationnel**. Établir un réseau interne et externe, développer de la crédibilité auprès de ce réseau, renforcer l'alignement des nouveaux successeurs sur la vision de l'entreprise familiale, etc., sont autant d'avantages qui peuvent être cités. Sur le plan de la formation, la participation accrue dans le processus de planification stratégique peut aider la nouvelle génération dans le développement de cartes cognitives et de croyances partagées.

Souvent qualifié de processus « *altruiste* » (CSIZMADIA et al., 2016 : 67), le processus de transfert des connaissances ne devrait pas être sujet aux calculs préliminaires. La volonté de

transmettre les connaissances aux générations futures sans conditions ni attitudes calculatrices est probablement la clé d'une succession fructueuse et réussie. Tous les éléments d'apprentissage partagés par les membres de la famille depuis l'enfance contribuent à renforcer l'esprit familial et à cimenter les relations. Ce qui renvoie à l'importance de la dimension socio émotionnelle dans les entreprises familiales en lien avec le transfert des connaissances. Cette dimension peut être approchée par la perspective « *socioemotional wealth* » (SEW) (GOMEZ-MEJIA et al., 2007 ; BERRONE et al., 2012 ; DEEPHOUSE et JASKIEWICZ, 2013 ; BRANNON et EDMOND, 2016). La **richesse émotionnelle familiale nourrie depuis le jeune âge et profondément intégrée par les membres de la famille fait de l'apprentissage de chacun un élément de connaissances au profit de tous**, favorisant la prospérité et valorisant l'héritage familial.

Le tableau suivant est fourni en synthèse des modalités de transfert de connaissances avancées dans les passages précédents (Tableau 11) :

Modalités	Auteurs
SOCIALISATION ET APPRENTISSAGE PAR LA PRATIQUE	
<ul style="list-style-type: none"> - Familiarisation avec l'entreprise familiale (visite régulière de l'entreprise familiale avec son parent, aide procurée pendant les vacances, stages d'été, etc.) - Observation, utilisation et réutilisation es connaissances (relation maître-apprenti) - Apprentissage par la pratique – par l'expérimentation (réaliser des activités différentes, occuper des postes différents dans l'entreprise – y apprendre sur le tas) 	NONAKA et TAKEUCHI (1995) ; CABRERA-SUAREZ et al., (2001) ; VARAMÄKI et al., (2003) ; BRACCI et VAGNONI (2011) ; CRAIG et al., (2013) ; JASKIEWICZ et al., (2015) ; CSIZMADIA et al., (2016)
COMMUNICATION	
<ul style="list-style-type: none"> - Interactions denses (en face à face et dans le temps) - Culture de dialogue et d'échanges - Travail collaboratif (coopération) 	NONAKA et KONNO (1998) ; CABRERA-SUAREZ et al., (2001) ; (HIGGINSON et COLLEGE (2010) ; CRAIG et al., (2013) ; JASKIEWICZ et al., (2015) ; CSIZMADIA et al., (2016)
ACCOMPAGNEMENT	
<ul style="list-style-type: none"> - Mentorat (par le prédécesseur, par un opérateur clé de l'entreprise familiale) 	LANSBERG et ASTRACHAN (1994) ; LE BRETON-MILLER et al., (2004) ; CADIEUX (2007) ; CHIRICO (2008.b) ; MAZZOLA et al., (2008) ; BRACCI et VAGNONI (2011) ; JASKIEWICZ et al., (2015) ; CSIZMADIA et al., (2016)
STORYTELLING	
<ul style="list-style-type: none"> - Récits et histoires communes partagées, 	NONAKA et TAKEUCHI (1995) ; CRAIG et

métaphores, images, etc.	<i>al.</i> , (2013) ; JASKIEWICZ et <i>al.</i> , (2015) ; CSIZMADIA et <i>al.</i> , (2016)
PLANIFICATION STRATEGIQUE	
- Implication des successeurs dans la planification stratégique en contenu et en processus	MAZZOLA et <i>al.</i> , (2008)
SUPPORTS FORMALISES ET TECHNOLOGIES	
- Consultation des supports formalisés (dossiers, rapports, base de données, plans, etc.), plan d'affaires, structures, <i>process</i> , les systèmes de gestion informatisés, etc.	NONAKA et TAKEUCHI (1995), BRACCI et VAGNONI (2011)

Tableau 12 : Aperçu de quelques modalités de transfert des connaissances

Les modalités de transfert des connaissances auxquelles les précédents travaux présentés ont fait référence se déploient tout au long du processus. Certaines d'entre elles permettent d'acquérir des connaissances de nature explicite alors que d'autres facilitent l'accès à celles de nature plus tacite. Reste cependant, à découvrir d'une part quelles autres modalités interviennent pour un transfert effectif des connaissances et d'autre part à comprendre comment elles se manifestent dans le temps à travers les étapes du processus pour favoriser le développement du successeur. En fonction des rôles et activités que les successeurs sont amenés à jouer et assurer durant les différentes étapes du processus pour acquérir et intégrer des connaissances de natures différentes, des modalités de transfert de connaissances peuvent s'avérer plus pertinente à la mobilisation au début, pendant ou vers la fin du processus.

Il est à ce stade possible d'énoncer la proposition suivante : **les modalités de transfert s'articulent autour des étapes du processus, permettent au successeur d'acquérir et d'intégrer des connaissances de natures différentes et favorisent son développement en vue de prendre la relève.**

Conclusion

La question du transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale est autant critique que celle du transfert de la propriété (CSIZMADIA et *al.*, 2016). Il s'agit d'une question stratégique qui conditionne la réussite de la succession de l'entreprise familiale et sa continuité. Les éléments théoriques exposés tout au long de ce chapitre suggèrent que le transfert des connaissances est processuel. Il s'inscrit dans le cadre d'un processus global de succession qui suppose la préparation de la relève et le développement du (ou des) successeur(s). Le processus de transfert des connaissances est sujet à l'influence de certains facteurs qui peuvent favoriser ou entraver sa réussite. Il implique la mobilisation de modalités qui permettent dans le temps l'acquisition et l'intégration de différents actifs de

connaissances par le successeur, notamment ceux de type tacite dont l'importance stratégique est indéniable. Dans une **logique abductive**, souvent qualifiée de « *logique de découverte* » (AWUZIE et MCDERMOTT, 2017 :369), les synthèses de l'existant **théorique présentées dans cette partie dédiée à la revue de la littérature ont illuminé les premières observations et intuitions du terrain et permis de proposer à l'étude empirique un processus intégré de transfert des connaissances et de la succession de la firme familiale**. Ce processus serait marqué par des évènements, des rôles et des activités liées au successeur en vue d'assurer son développement. Rappelons que durant les quatre étapes du processus de transfert des connaissances (SZULANSKI, 2000 ; CABRERA-SUAREZ et *al.*, 2001) : initiation et exploration, mise en place du transfert, exploitation et intégration des connaissances, les successeurs se développent en jouant différents rôles allant de celui de sans rôle défini (ou d'observateur) à celui de dirigeant de l'entreprise familiale (HANDLER, 1990 ; CADIEUX et LORRAIN, 2002). Ces rôles les appellent à assumer des responsabilités diverses et à apprendre en conséquence soit par « acquisition » soit par « participation ». Proposer à l'étude empirique le processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'entreprise familiale s'inscrit dans l'objectif de formuler une meilleure compréhension de ce processus en réponse à notre question de départ : ***Comment s'opère le processus de transfert des connaissances pour favoriser le développement du successeur dans l'entreprise familiale ?***

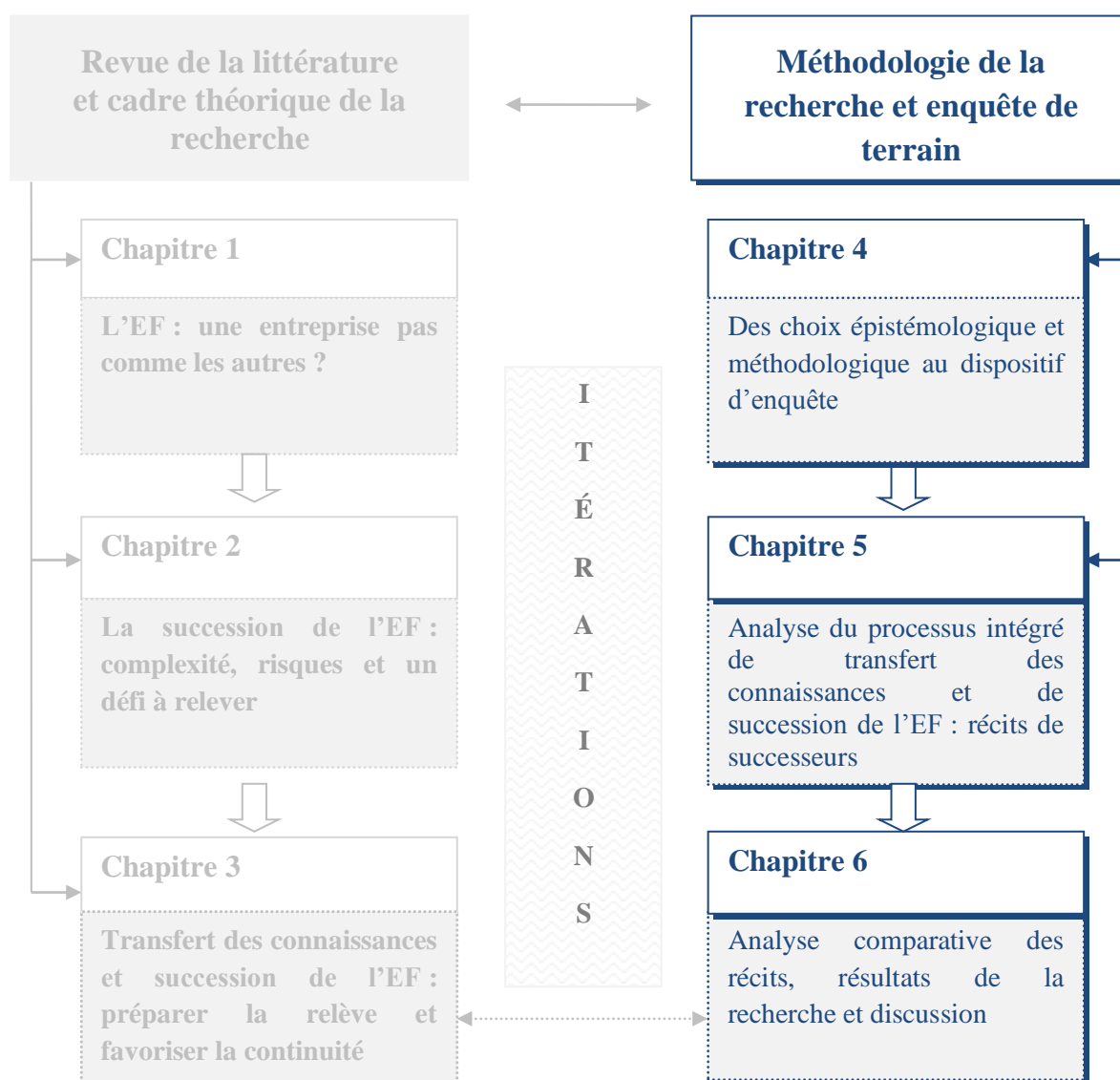
Conformément à notre raisonnement abductif, donner à voir comment s'articulent les facteurs d'influence et les modalités relevant de l'existant théorique avec les étapes du processus de transfert des connaissances qui prend place dans un contexte de succession de l'entreprise familiale revient à éclairer les acteurs concernés par cette épreuve sur le « *comment ça marche* » au sens de BERTAUX (2005). **La représentation de départ** pour l'étude des dimensions du processus intégré de transfert des connaissances et de la succession de la firme familiale est ainsi formulée (voir tableau n°13). Elle constituera une première grille de lecture plausible et sera complétée voire affiner par l'étude en profondeur des parcours de développement des successeurs. Le mode de raisonnement emprunté dans la présente recherche, qui est de nature à engendrer la production d'informations et de données dans des contextes spécifiques, renforce la capacité de découverte de nouvelles idées. Ces dernières recevront toute notre attention dans la mesure où elles permettraient une ouverture sur des opportunités de réponses à des interrogations intrigantes portant sur les étapes du processus, ses facteurs d'influence et ses modalités ainsi que sa durée/temporalité, ses acteurs et leurs comportements, etc.

<p>Processus de transfert des connaissances SZULANSKI (2000)</p>				
<p>Développement des rôles du successeur (LONGENECKER et SCHOEN ; 1978 ; HANDLER, 1990 ; CADIEUX et LORRAIN, 2002)</p>	<p>Initiation/Exploration des connaissances Successeur Aucun rôle défini à observateur</p>	<p>Mise en place du transfert Successeur Assistant</p>	<p>Exploitation des connaissances Successeur Manager</p>	<p>Intégration des connaissances Successeur Dirigeant</p>
<p>Facteurs d'influence (CABRERA-SUAREZ et al. 2001)</p>				
<p>Modalités de transfert et d'acquisition des connaissances (Se référer au tableau de synthèse page n°11-p.173-174)</p>				

Tableau 13 : Dimensions du processus intégré de transfert des connaissances et de la succession de l'entreprise familiale

DEUXIÈME PARTIE

VERS UNE COMPRÉHENSION DU PROCESSUS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE DÉVELOPPEMENT DU SUCCESSEUR DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE



DEUXIÈME PARTIE

VERS UNE COMPREHENSION DU PROCESSUS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

ET DE DÉVELOPPEMENT DU SUCCESSEUR DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ENQUETE DE TERRAIN

CHAPITRE 4

***DES CHOIX EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUES AU DISPOSITIF
D'ENQUETE***

Section 1

*Posture épistémologique
de la recherche*

Section 2

Choix méthodologiques

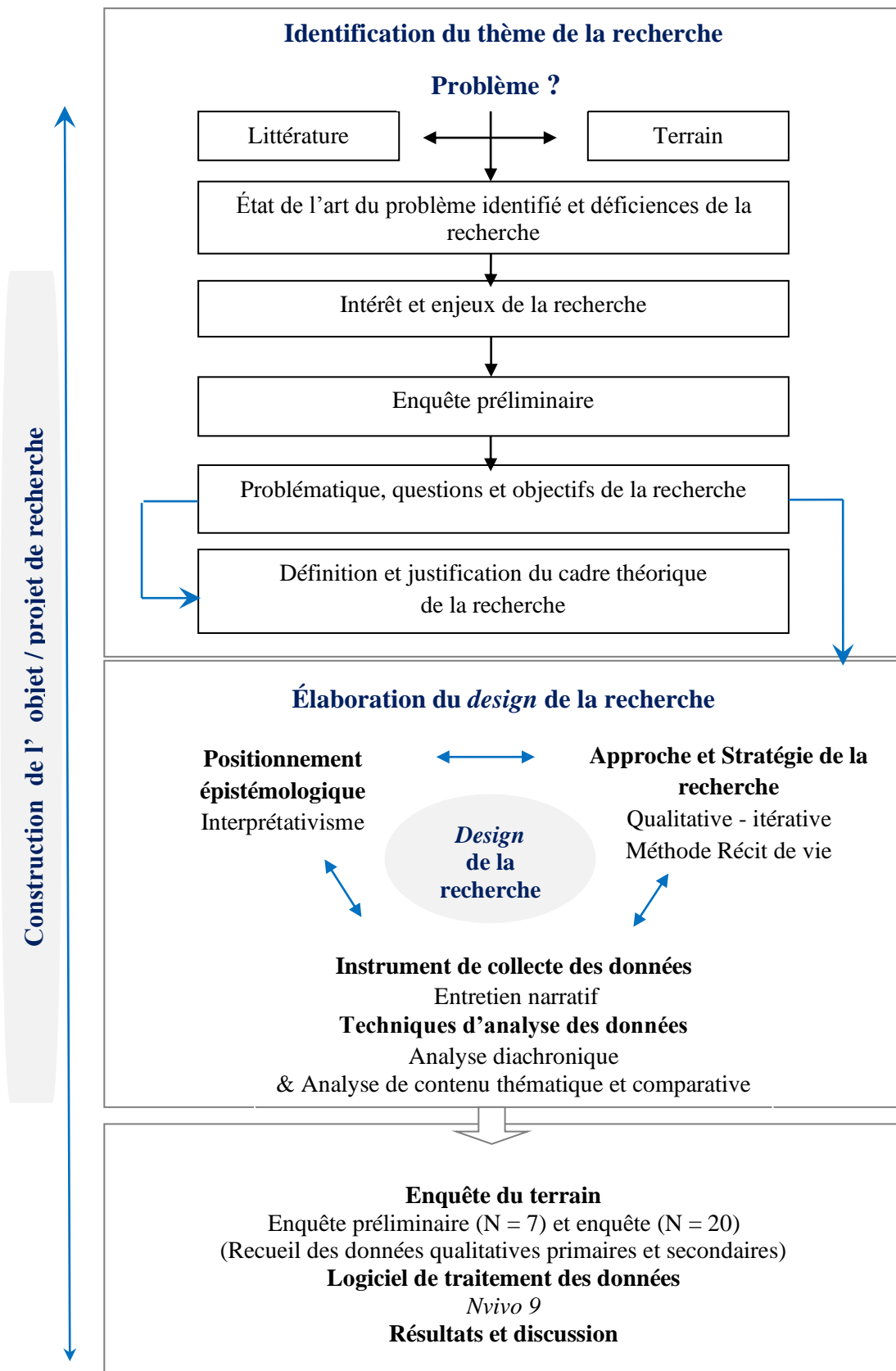
Section 3

Dispositif d'enquête

Introduction

Tout travail de recherche fait naturellement appel à des interrogations diverses concernant le phénomène ou l'objet étudié. S'interroger sur les écrits, les concepts, le terrain, les méthodes et les techniques à mobiliser, mais aussi, et avant tout, sur la démarche épistémologique réflexive avec ce qu'elle implique comme questionnement permanent et critique sur le processus d'élaboration des connaissances. La présente recherche s'attache à comprendre le transfert des connaissances et le développement des successeurs dans les entreprises familiales à travers l'identification des étapes du processus mais également les modalités et les facteurs d'influence. Poursuivre un objectif de recherche suppose de se questionner sur les éléments épistémiques à retenir afin d'articuler les choix méthodologiques. C'est principalement l'objet des prochains passages où nous allons nous y prendre humblement pour définir le cadre épistémologique de la recherche et mettre en exergue les implications méthodologiques qui permettront de présenter le dispositif d'enquête. Il s'agira alors, tout au long de ce chapitre, de dévoiler la démarche entreprise et poursuivie pour mener à bien ce travail doctoral. La figure 38, ci-après présentée, fournit un aperçu de cette démarche, des éléments de départ en passant par les choix et articulations ayant permis la génération des résultats de la recherche.

Figure 39 : Démarche de la recherche



Section 1 Posture épistémologique de la recherche

En se basant sur l'acception de « l'épistémologie » selon PIAGET (1967), AVENIER et GAVARD-PERRET (2012 : 13) rappellent que la recherche scientifique est animée par la finalité suprême de production des connaissances et que trois principales questions sont à réfléchir : « *Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère **valable** d'une connaissance ?* ».

Les débats engagés sur l'intérêt de se prononcer, ou non, sur la question de la posture épistémologique d'une recherche qualitative comme celui lancé par DUMEZ (2010) et AVENIER (2011) traduisent un certain « malaise » ressenti par les chercheurs dans une discipline aussi « jeune » que celle des sciences de gestion. Loin de remettre en question la nécessaire inscription du chercheur dans un processus réflexif à des fins de production de connaissances, ces débats témoignent de la délicatesse de ce travail et attirent l'attention sur la difficulté inhérente à l'explicitation de ces processus par le chercheur. Sans rentrer dans ces débats, parfois brouillés, il semblerait important de fournir un effort en matière d'explicitation du schéma de réflexion emprunté afin de pouvoir favoriser une certaine cohérence, asseoir l'argumentaire méthodologique et justifier les connaissances créées.

1.1. Les principaux paradigmes épistémologiques en synthèse

Si depuis 1967, PIAGET avait marqué l'évolution de la pratique scientifique au 20^{ème} siècle en déclarant que le questionnement épistémologique est devenu indissociable de la pratique de la recherche scientifique dans des disciplines diverses, ce n'est qu'en 1980 que les sciences de gestion ont connu l'avènement de ce mouvement (AVENIER et GAVARD-PERRET, 2012). Dans les années 90, MARTINET a invité les auteurs de la discipline à répondre au besoin de connaissance en gestion en se questionnant de façon systématique afin d'affirmer l'intention scientifique. Intention qui « *caractérise au moins un mode de connaissance critique, contrôlant ses propres démarches, explicitant les critères de validation et élaborant des méthodes qui autorisent l'élargissement du champ du savoir* » (MARTINET, 1990 : 10). Depuis, le débat épistémologique en management ayant évolué, des auteurs comme ALLARD-POESI et PERRET (2014 : 15) invitent à voir en la réflexion épistémologique, qui impose le double travail d'explicitation des présupposés et de justification des choix effectués chemin-faisant, « *un puissant outil d'innovation pour la recherche en permettant de dépasser la simple recherche de cohérence entre l'analyse et les objets de cette analyse* ».

Le jeune chercheur est appelé à construire sa conception de la connaissance en portant son regard sur les repères fournis par la communauté de recherche de laquelle il relève. C'est ainsi qu'une lecture minutieuse des paradigmes épistémologiques auxquels les chercheurs en sciences de gestion se réfèrent a constitué un préalable à notre travail de recherche. Il en est ressorti que traditionnellement, trois principaux paradigmes épistémologiques sont distingués : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Pour formuler une explication simple des projets poursuivis par ces paradigmes en rapport avec la réalité, PERRET et SEVILLE (2007 : 14) avancent que « *le projet du **positivisme** est d'expliquer la réalité, pour l'**interprétativisme** ce sera avant tout de la **comprendre** et pour le **constructivisme**, il s'agira essentiellement de la **construire** ».*

Chacun de ces paradigmes apporte ses propres réponses aux différentes questions épistémologiques ; comme synthétisée dans le tableau suivant :

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (construction modérée ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de l'interprétation	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 14 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Source PERRET et SEVILLE (2007 : 14)

Face à la pluralité des épistémologies possibles et aux oppositions qui les caractérisent, ALLARD-POESI et PERRET (2014) proposent d'éclairer encore plus les chercheurs en management en traçant les principales lignes démarquant ces positions. Pour mieux saisir la

singularité des différents paradigmes sur certaines questions épistémologiques (ontologique, épistémique et méthodologique), « *le réalisme et le constructivisme seront présentés comme les deux grandes orientations qui structurent la nature des controverses épistémologiques dans le champ du management* » (ALLARD-POESI et PERRET, 2014 : 20), tel que le montre le tableau ci-dessous :

Orientations Questions épistémologiques	Réalisme	Constructivisme
Question ontologique Réalité ?	Essentialisme ← Positivisme Post-positivisme	Non essentialisme → Interprétativisme Post-modernisme Constructivisme ingénieurique
Question épistémique Connaissance ?	Objectivisme	Relativisme
Question méthodologique Critères de connaissance valable ?	Correspondance	Adéquation

Tableau 15 : Vue d'ensemble des orientations et questions épistémologiques
Adapté d'ALLARD-POESI et PERRET (2014 : 21-22)

Un simple balayage des ouvrages méthodologiques souvent mobilisés par les chercheurs en sciences de gestion permet de se rendre compte de l'existence « *de multiples taxinomies sur les démarches possibles. Plus ou moins précises, plus ou moins détaillées, elles servent au chercheur à prendre position et à situer sa recherche dans une représentation sociale* » (WACHEUX, 1996 : 38). Réfléchir et inscrire la recherche dans une position épistémologique revient alors à rendre plus facile le travail de formulation du projet à l'étude.

1.2. Le positionnement épistémologique retenu : l'interprétativisme

Au bout d'une réflexion épistémologique, le chercheur est amené à prendre position pour l'un des paradigmes explicitant les conditions de formation de ses énoncés (WACHEUX, 1996). Suite à l'examen des principales épistémologies possibles, l'interprétativisme a été retenu pour formuler une compréhension du processus de transfert des connaissances dans le cadre de la succession des entreprises familiales. Cette posture semble, à plusieurs titres, la mieux adaptée à la nature du projet de recherche que nous proposons d'étudier. Elle permet de mieux appréhender le processus de transfert des connaissances tel que vécu par l'un des principaux

acteurs de la transmission de l'entreprise familiale, à savoir **le successeur**. Ce processus étant déterminant pour la prise de la relève et la réussite de la succession dans une firme à caractère familial.

La mise en application des fondements de cette posture dans le cadre de notre objet de recherche pourrait se traduire par les éléments suivants :

- **La réalité est appréhendée à travers les significations attribuées par les sujets** ou acteurs (successeurs) à une situation à laquelle ils participent (transfert de connaissances et succession dans l'entreprise familiale). Un contexte duquel le chercheur n'est pas tout à fait indépendant puisqu'il s'adonne à interpréter le sens donné par les acteurs à l'objet étudié. Une connaissance pragmatique, intimement liée à l'expérience vécue par les successeurs, est alors visée afin de formuler une compréhension du processus de transfert des connaissances dans un contexte de succession intrafamiliale de l'entreprise. Les successeurs sont ainsi invités à communiquer et décrire le processus qu'ils ont expérimenté dans le cadre de ce travail de recherche.
- **La valeur des connaissances envisagées** est alors appréciée à travers deux critères : « *l'idiographie et l'empathie* »¹ (PERRET et SEVILLE, 2007). Une recherche présentant le caractère idiographique porte son attention aux « événements singuliers » liés à des phénomènes étudiés en situation. Il s'agit de favoriser et de parvenir à une compréhension contextuelle du phénomène, soutenue par des « *descriptions épaisses* » (AVENIER et GARVARD-PERRET, 2012 : 38) qui reflètent des éléments historiques et contextuels. Ainsi, le recours aux récits de vie (ou de pratiques) pour comprendre le transfert des connaissances dans le contexte de la succession de l'entreprise familiale, souvent sous-tendu par des dynamiques d'interactions entre les principaux acteurs (successeur et prédécesseur), a permis de respecter ce critère. L'objectif des connaissances descriptives détaillées qui sont produites est de « *donner au lecteur la possibilité de suivre précisément la manière dont les interprétations du chercheur ont été élaborées à partir du matériau empirique mobilisé ; communiquer au lecteur le plus*

¹ PERRET et SEVILLE (2007 : 29) invitent à revenir sur les questionnements proposés par DENZIN en 1984 dont la portée est d'opérationnaliser les critères d'idiographie et d'empathie : « *Est-ce que l'interprétation développée par le chercheur est révélatrice de l'expérience vécue ? Est-ce qu'elle est enracinée historiquement et temporellement ? L'interprétation proposée par le chercheur est-elle cohérente ?, L'interprétation produit-elle une compréhension de la réalité sociale étudiée ?* ».

d'informations possibles pour lui faciliter une éventuelle mobilisation de ces connaissances dans un autre contexte » (AVENIER et GARVARD-PERRET, 2012 : 38).

De plus, la qualité empathique de la recherche procure de la valeur aux connaissances générées. L'empathie, comme critère de validité d'une étude épousant la posture interprétativiste, renvoie à l'aptitude du chercheur à se mettre à la place des autres au point d'approcher les réalités sociales et d'en donner des significations qui témoignent de la façon dont elles ont été vécues et interprétées par les acteurs (successeurs). La narration qui caractérise ce travail de recherche suppose de faire preuve d'une capacité d'empathie qui facilite ainsi l'appropriation du langage et des terminologies des acteurs (PERRET et SEVILLE, 2007). En cela, elle est naturellement en phase avec notre approche compréhensive du processus de transfert des connaissances dans les firmes familiales à l'épreuve de la succession.

- **La question de la généralisation des connaissances créées** dans ce paradigme va à l'encontre de la « généralisation statistique » du fait qu'elle « *concerne essentiellement des processus d'interprétation, de construction de sens et de communication, [...]. La généralisation est réalisée de manière itérative par induction et/ou par abduction, à partir de lectures attentives répétées du matériau empirique jusqu'à ce qu'une construction de sens nouvelle émerge, éventuellement à la lueur de connaissances théoriques préalables* » (AVENIER et GARVARD-PERRET, 2012 : 39).

1.3. L'élaboration des connaissances : un processus d'exploration sous-tendu par l'abduction

Notre recherche porte sur la compréhension du processus de transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale. Ce transfert est approché comme un processus dont la réussite favorise la prise de la relève et la continuité de l'entreprise. Toutefois, il s'agit d'un processus sous-tendu par des dynamiques d'interactions entre les principaux acteurs (prédécesseur-successeur) et des facteurs psychologiques dont l'influence sur la réussite du transfert, et par conséquent de la succession, ne peut être négligée. À ces éléments, s'ajoute la difficulté inhérente à la mobilité des connaissances tacites dont la valeur stratégique est indéniable. Le successeur en tant qu'acteur s'engage (ou se trouve engagé) dans des activités faisant appel à des modalités de transfert qui lui permettent d'acquérir les connaissances tacites et de faire évoluer le processus. Vu le caractère « *complexe* » et ambigu de notre objet d'étude et le manque de connaissances articulées sur les étapes du processus de

transfert des connaissances dans les firmes familiales qui affrontent la succession, la **voie de l'exploration** est parue pertinente pour entreprendre la construction de cette recherche.

Face à la complexité inhérente à l'objet et au contexte de la recherche et compte tenu des différentes observations et descriptions qui découlent des premiers temps d'approche du terrain, un **raisonnement abductif** a été emprunté. C'est à PEIRCE que l'on doit la théorisation de cette troisième forme de raisonnement logique qu'est « *l'abduction* » (DUMEZ, 2012) dite aussi « *l'adduction* » au sens de BLAUG (1982 ; cité par CHARRIERE-PETIT et DURIEUX, 2007).

Au sujet des logiques d'inférences, DAVID (1999) invite à dépasser les dichotomies et contradictions courantes entre les deux démarches les plus répandues, déduction et induction, et à les envisager dans leur complémentarité à travers une « *boucle réursive* » introduisant l'abduction, comme suit : abduction/déduction/induction. Ainsi, « *la boucle n'a pas besoin d'être parcourue intégralement par chaque chercheur ou au sein de chaque dispositif de recherche : il suffit qu'elle le soit collectivement dans la communauté scientifique* » (DAVID, 1999 : 1).

Pour CHARRIERE-PETIT et DURIEUX (2007 : 61), le chercheur en management suit le plus souvent un raisonnement abductif en ayant à explorer fréquemment « *un contexte complexe, empreint d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës. Il va tenter alors de structurer son système d'observations pour produire du sens* ». Selon eux, il est essentiel que la logique de découverte, avec les nouvelles conceptualisations théoriques qui pourraient en découler, poursuive un processus rigoureux.

L'exercice abductif en tant que « processus d'interprétation » prend appui d'une part sur l'observation empirique (d'un évènement ou d'un fait par exemple) et de l'autre sur une règle implicite à partir de laquelle des inférences sont opérées (DAVID, 1999). Ce raisonnement engage ainsi le chercheur dans une démarche marquée par des choix à faire puisque cet exercice abductif consiste à repérer et à étudier des faits en puisant dans l'existant théorique, qui toute somme faite, permet de leur donner du sens. Dans cette logique, la mise en relation d'éléments théoriques suggère l'observation de signes, de faits potentiellement intéressants pour la recherche. Il s'agit d'un processus de construction où théorie et terrain s'alimentent mutuellement pour conduire à un résultat (RICHARDSON et KRAMER, 2006).

Dans le cadre de notre recherche, le besoin d'aller sur le terrain à la quête de matériau empirique a été, très tôt, éprouvé. Non pas parce qu'il n'existe pas de savoirs théoriques se

rapportant à l'objet de notre étude, mais parce qu'il y en a peu et pas suffisamment articulés pour nous permettre de fonder notre projet de recherche. Le cadrage théorique s'est réalisé au fur et à mesure que nous avançons dans notre recherche à travers des allers-retours entre terrain et théorie. Le matériau empirique recueilli à partir de l'enquête préliminaire a permis de resserrer l'objet d'étude et de trancher les choix concernant les cadres, théorique et méthodologique, à mobiliser. Le cadre théorique ainsi construit a suscité l'émergence d'intuitions ayant eu pour valeur de guider la démarche d'analyse des données résultant de l'enquête proprement dite (récits collectés, chemin-faisant, auprès de successeurs d'entreprises familiales).

La posture épistémologique et le type de raisonnement revendiqués par cette recherche ainsi précisés, une articulation cohérente avec les éléments liés à l'instrumentation est, à ce niveau, requise. Cette cohérence permet d'assurer une construction de connaissances « valides et réutilisables », comme cela a été montré par CHARRIERE-PETIT et HUAULT (2001).

Section 2 Choix méthodologiques

Cherchant à rendre intelligible le processus de transfert des connaissances qui prépare à la relève dans les entreprises familiales à l'épreuve de la succession, une recherche qualitative exploratoire privilégiant la « description » a été entreprise. Cette recherche s'attelle alors à « rendre compréhensibles des réalités complexes en les réduisant à leurs composantes. Le but est de réaliser un compte rendu clair du phénomène étudié » (BERNARD, 1988 ; cité par MILES et HUBERMAN, 2003 : 172). Les composantes de ce dernier, au même titre que son évolution dans le temps, seront ainsi approchées à travers une étude qualitative s'intéressant au processus et au contenu. Ainsi, tout au long de cette section, l'ensemble des choix méthodologiques sera justifié avec une explicitation de l'instrumentation qui en a découlé. Dans l'objectif de cerner notre objet d'étude dans son contexte et de convenir des choix appropriés à l'accès au terrain de la recherche, l'engagement d'une pré-enquête s'est avéré utile.

2.1. L'enquête préliminaire : premier temps d'approche du terrain

Pour mieux appréhender l'objet d'étude une pré-enquête a été réalisée. Elle consiste en la conduite et l'analyse de **sept** entretiens, dont **deux** avec un prédécesseur et un successeur d'une entreprise familiale, **un** entretien avec un *Assistant General Manager* d'une entreprise non familiale qui a connu un récent processus de remplacement dans un poste stratégique de direction et **quatre** entretiens avec des professionnels en accompagnement à la transmission

de l'entreprise familiale. Pour les entretiens menés avec les professionnels, il est à préciser que certains évoluent dans le contexte tunisien et d'autres dans un contexte international avec des expériences en accompagnement à la transmission des entreprises familiales. Ceci a permis, dans une certaine mesure, de prendre connaissance de la diversité des contextes. Par ailleurs, un engagement a été pris vis-à-vis de nos interlocuteurs afin de respecter leur souhait de garder l'anonymat pour des raisons professionnelles ou personnelles. (Voir tableau 16)

Acteurs			
Entreprise Familiale (EF) et Entreprise Non Familiale (ENF)			
Interviewés	Qualité	Durée entretien	Date
Acteur ENF	Assistant General Manager d'une ENF	1h15	18-05-2010
Acteur 1EF	Prédécesseur d'une EF	1h00	11-05-2010
Acteur 2EF	Successeur d'une EF	1h00	11-06-2010
Accompagnateurs professionnels (AC.Prof)			
AC.Prof 1	Accompagnateur professionnel Consultant externe en transmission d'entreprises	1h00	02-05-2010
AC.Prof 2	Professeur universitaire et coach accompagnateur professionnel à la transmission des EF	2h00	12-05-2011
AC.Prof 3	Accompagnateur professionnel à la transmission	1h00	31-03-2011
AC.Prof 4	Accompagnateur fiscal à la transmission	1h00	30-03-2011

Tableau 16 : État des entretiens préliminaires

Lors de ces entretiens, non-directifs pour la plupart, la question de la succession « au sens large » a été abordée. Plus précisément la succession comme un processus de remplacement dans un poste stratégique de direction. **D'abord, il s'agissait de voir en quoi cette question devait susciter un abord différent selon que l'on s'adresse à une entreprise familiale ou non familiale. Ensuite, cela a permis de repérer les principaux éléments qui mériteraient une attention en justifiant d'un intérêt d'étude.**

De ces entretiens, entièrement retranscrits, il a été possible de dégager un certain nombre d'éléments mis en avant par nos interviewés. Selon ces derniers, la succession est une question délicate et complexe qui demande à interroger de façon simultanée plusieurs aspects : économique, juridique, psychologique, émotionnel, familial, etc. À reprendre les propos de l'un de nos répondants AC.Prof 3 : « *c'est un sujet dont les aspects sont multiples, sujet à la fois délicat et passionnant. Et, il va falloir travailler et éclairer chaque aspect pour pouvoir comprendre ce processus complexe* ».

À l'instar de ce qui est avancé dans la littérature, l'ensemble des répondants a insisté sur la nécessité d'envisager la **planification et la préparation à la succession assez tôt**. Ils avancent également avec insistance, que le **temps de préparation** est déterminant pour une

relève réussie, menée en toute sérénité. Le temps permet aux principaux acteurs, ainsi qu'aux différents membres de la famille et de l'entreprise concernés par cette épreuve, de travailler côte à côte et de développer une vision commune de ce qui va advenir de l'entreprise et de sa continuité. Plusieurs de nos interlocuteurs ont suggéré le fait que la succession en rapport avec le transfert des connaissances, entre génération sortante et celle qui aura à porter le flambeau, devrait se dérouler « *naturellement* » dans les firmes familiales. Toutefois, ce « naturel » ne témoigne pas de l'état des faits lié à des successions vouées à l'échec par manque de préparation des successeurs à la conduite des affaires et par une centralité avérée des prédécesseurs. Il est même surprenant au regard des facteurs psychologiques qui peuvent entraîner des réticences quant au partage et au transfert des connaissances aux successeurs pour les habiliter à diriger les affaires familiales. Le prédécesseur interrogé affirme sa centralité en ces termes : « *je centralise les expériences et le savoir-faire du fait que j'ai un regard sur tout et que je connais les moindres détails de l'entreprise [...] je suis LA personne la plus consultée pour tous les types de problèmes. D'ailleurs, c'est à moi que revient la prise de décision alors autant être au courant de ce qui se passe et contrôler le fonctionnement de l'entreprise* » (Acteur 1 EF). Ces propos témoignent de la centralité d'un prédécesseur qui, pourtant, se dit en train de se préparer à céder l'entreprise à son fils cadet. Ce dernier, en tant que successeur, a raconté l'expérience de son frère aîné qui, après avoir intégré l'entreprise familiale, a décidé de se rétracter : « *la principale raison pour laquelle mon frère aîné, qui est également ingénieur de formation et qui travaille aujourd'hui pour son propre compte, a quitté l'affaire de famille c'est le malaise qu'il a éprouvé lorsqu'il a travaillé dans l'entreprise, il n'a pas pu s'accommoder à cette façon traditionnelle de fonctionner, il y a eu des problèmes et c'est vraiment la question du pouvoir qui l'a poussé à se retirer* » (Acteur 2 EF).

Nos professionnels en accompagnement à la transmission des entreprises familiales ont relaté certaines situations qu'ils ont observées. Parmi lesquelles l'accompagnateur professionnel, désigné par AC.Prof 3, expose que : « *même avec l'implication de la nouvelle génération, le fondateur ne cesse de s'immiscer dans la conduite des affaires de l'entreprise. C'est tellement effrayant de voir les descendants dans le désarroi ne sachant pas comment réagir face à un prédécesseur qui n'arrive pas à lâcher prise et qui, à chaque passage par l'entreprise, descend reprocher aux responsables leurs façons de travailler ! C'est vraiment un comportement d'après moi le déluge !* ». Pour l'AC.Prof 1 : « *les facteurs psychologiques liés*

au pouvoir détenu par le fondateur-prédécesseur et à son ego sont à prendre en considération dans le cadre d'une transmission de l'entreprise familiale ».

Pour revenir au prédécesseur, qui a lui-même expérimenté une succession de la première à la deuxième génération et qui s'apprête à passer le témoin à son fils, il n'a pas manqué de préciser que : *« la transmission a eu lieu naturellement. J'ai travaillé auprès de mon père pendant 30 ans durant lesquelles j'ai eu l'occasion de le côtoyer, d'apprendre le métier et de mieux connaître le secteur d'activité. Tout ce que j'ai accumulé comme expérience m'a facilité la tâche lors de la prise de la relève. Je connais tous les clients et les fournisseurs, je sais m'y prendre avec les employés dans le cadre du respect »* (Acteur 1 EF).

Il en ressort que ce « naturel », évoqué plus haut, pourrait se justifier par **le temps requis à la préparation des successeurs et à leur acquisition des connaissances ainsi que par les facteurs d'influence et les modalités adoptées**. C'est à travers le temps que d'éventuelles susceptibilités et appréhensions, liées à des facteurs psychologique et émotionnel, peuvent s'estomper grâce, entre autres, à des efforts déployés par le prédécesseur et les membres de la nouvelle génération. Notamment, des efforts en matière de communication pour que celle-ci puisse trouver sa voie et favoriser la compréhension mutuelle, la confiance et des relations apaisées. Les relations entre les principaux acteurs étant cruciales pour favoriser un transfert effectif des connaissances et une succession réussie. Pour la plupart des professionnels interviewés, face à la centralité et aux facteurs psychologiques liés aux prédécesseurs, il reviendrait essentiellement aux successeurs d'avoir l'attitude appropriée pour disséquer les craintes des aînés et parvenir à acquérir les connaissances nécessaires à la prise en main des affaires. Notre AC.Prof 2 explicite que : *« l'attitude des successeurs se doit d'être caractérisée par la délicatesse et la subtilité sans brusquer les prédécesseurs, beaucoup de tact et de courage sont à associer à un niveau de compétence qui est de nature à rassurer plus qu'à provoquer [...] étant d'une autre génération, les façons de voir et de faire ne sont certainement pas les mêmes »*. C'est ainsi que l'ambiguïté éventuelle, entre prédécesseur et successeur, pourrait être atténuée et les attentes de part et d'autre clarifiées. Les prédispositions, motivations des prédécesseurs et successeurs, tant à se désengager pour les premiers qu'à s'engager pour les seconds, seraient par le temps affirmées. Cette temporalité invite à porter une attention aux événements qui caractérisent le processus de succession tout autant que celui du transfert des connaissances.

Outre les facteurs d'influence de ces processus, les interviewés ont mis l'accent sur les savoirs pertinents à acquérir et à préserver par les successeurs pour qu'ils soient en mesure de prendre

la relève et d'assurer la continuité de l'entreprise familiale post succession. Des savoirs et savoir-faire liés au métier et à la conduite des affaires. Ils ont mis en avant les connaissances techniques autant que celles en lien avec la vision à long terme et le comportement stratégique de l'entreprise. Le capital social et les valeurs de l'entreprise familiale ont également été avancés comme des éléments de connaissances fondant l'action au quotidien. Cette dernière, se doit de prendre en considération la réputation de l'entreprise et de la famille en affaire. Notre AC.Prof 1 énonce ce qui suit : « *généralement les fondateurs-prédécesseurs essayent de transmettre aux successeurs le réseau relationnel, la notoriété et réputation du fondateur dans la ville, etc., et le comportement stratégique (prise de décision, intuition stratégique, talent, l'art des affaires, etc.)* ».

Ils ont par ailleurs, évoqué certaines modalités d'acquisition des connaissances. D'une part, ils ont insisté sur l'importance de l'accompagnement par le prédécesseur ou, à défaut, par une personne clé de l'entreprise. Pour l'un des professionnels interrogés l'AC.Prof 1, les prédécesseurs « *valorisent les relations de maître-apprenti pour préparer la nouvelle génération à la prise en main de l'affaire familiale* ». Il rajoute que, « *l'accompagnement, dont bénéficie le successeur auprès du prédécesseur, est de nature à faciliter le transfert des savoirs tacites* ». D'autre part, ils ont souligné la nécessité pour les successeurs de trouver le moyen d'apprendre par eux-mêmes et d'être actifs dans le processus de transfert et d'acquisition des connaissances. Le successeur affirme qu'il a eu une démarche proactive pour acquérir les connaissances relatives au métier et au secteur d'activité. Il énonce : « *j'ai dès lors débuté à être plus curieux et à chercher des informations sur les types de produits utilisés auprès des employés et des fournisseurs. J'accompagnais les employés qui étaient chargés de l'approvisionnement (passation des commandes, suivi, livraison des commandes, etc.) pour discuter avec eux ainsi qu'avec les fournisseurs et je leur posais des questions à propos de la matière première (son type, sa qualité, son prix, etc.)* ». Il ajoute que : « *[...] j'ai même établi une liste me permettant de retenir certaines différences entre les produits, tel type est utilisé pour [...] tel autre plutôt pour [...] et c'est ainsi que j'ai commencé à m'intéresser aux clients, à comprendre leurs besoins et par le temps à les conseiller au niveau du choix du type de produit en fonction de l'usage qu'ils en font* » (Acteur 2 EF). Il en ressort que les successeurs ne sont pas réduits à être uniquement récepteurs dans le processus de succession. Une posture d'acteurs leur permettrait un développement pour la prise en main de l'entreprise familiale.

Une fois les données de cette étape préparatoire analysées et confrontées à la littérature, nous avons pu cerner l'objet d'étude, établir des orientations possibles pour la recherche, fixer la stratégie d'accès au terrain et affiner la question de recherche. De plus, cette enquête préliminaire a permis de préciser les critères de choix des entreprises familiales susceptibles de faire l'objet de notre étude et ce, en se rapportant à la panoplie de définitions proposées par la littérature et à la réalité du terrain. Elle a également constitué une étape importante pour formuler des propositions préliminaires de recherche compte tenu de la construction théorique et des premières intuitions et observations du terrain.

2.2. L'approche qualitative

En optant pour une démarche exploratoire qui cherche à appréhender les phénomènes étudiés dans toute leur complexité, « *le chercheur ignore en grande partie la teneur de ce qu'il va mettre à jour* » (BAUMARD et IBERT, 2007 : 99). **Les visées de cette recherche sont compréhensives valorisant l'interprétation et reconnaissant la subjectivité des acteurs.** Dans cette lignée, formuler une compréhension d'un phénomène social complexe peut passer par des descriptions, des interprétations et des analyses en profondeur. **L'orientation de la recherche** permet ainsi de clarifier le choix de l'approche à mobiliser qui, dans le présent travail, est qualitative.

La mobilisation de l'**approche qualitative** favorise l'accès à l'aspect global de la succession de l'entreprise familiale souvent qualifiée de phénomène complexe. Cette complexité du « phénomène successoral » est due au fait qu'il implique plusieurs dimensions, d'ordre économique, sociologique, psychologique, émotionnel, etc. Ces dernières **affectent le processus de succession au même titre que celui du transfert des connaissances visant à préparer la relève.** Comme le suggère LANGLEY (1997), **l'étude de phénomènes processuels complexes** invite à recourir aux **données qualitatives**, en raison de la **richesse** mais également du caractère nébuleux des informations et **événements qui s'inscrivent dans le temps.** « *La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* » (WACHEUX, 1996 : 15).

Le recours à l'approche qualitative se justifie également par le **manque de connaissances approfondies sur le processus de transfert des connaissances lors de la succession de l'entreprise familiale.** Si les étapes du processus n'ont pas été, à notre connaissance, formalisées, les modalités et les facteurs d'influence demeurent non articulés. Et cette étude, cherche justement à en donner une compréhension qui éclaire l'articulation des facteurs

d'influence et des modalités avec le processus de transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale.

Par ailleurs, la **flexibilité que procure l'approche qualitative** au chercheur pour mener à bien son projet de recherche est à considérer comme l'un des arguments fort en sa faveur. « *La démarche qualitative laisse au chercheur un degré de liberté important dans la réalisation de son projet. Le cadre théorique n'est pas arrêté avant les études de terrain. Les questions de recherches se construisent par l'articulation en théorisation et réalisme empirique* » (WACHEUX, 1996 : 30). Traiter de la question du transfert des connaissances associée à la préparation de la relève dans les entreprises familiales affrontant la succession, impose au chercheur d'être à l'écoute du terrain, attentif aux éventuels événements imprévus pouvant le conduire à reconsidérer son objet de recherche, à modifier sa question et le recueil de données à mi-chemin (STAKE, 1995 ; cité par BAUMARD et IBERT, 2007). Cette souplesse présente l'avantage de pouvoir se saisir des opportunités offertes par les circonstances, en bousculant le programme de recherche, en le faisant évoluer par « *opportunisme méthodique* » (GIRIN, 1989 : 2) afin que les résultats soient le reflet des manifestations du terrain.

Souvent critiquée pour son double caractère subjectif et contextuel, l'approche qualitative est particulièrement reconnue pour la richesse de ses données et « *leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité ; de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et qui ont une résonance de vérité ayant un fort impact sur le lecteur. [...] elles ont une forte puissance explicative des processus* » (MILES et HUBERMAN, 2003 : 27). Quant aux critiques redondantes liées à la scientificité des méthodes qualitatives du fait de leur subjectivité et de leur inscription dans un contexte particulier, WACHEUX (1996 :83) précise qu'elles « *sont acceptables et acceptées* » du moment que la subjectivité du chercheur est « connue » et qu'un protocole de recherche répondant aux exigences de validité interne de la recherche est assuré. Dans cette lignée, l'importance des interprétations significatives inhérentes au contexte et aux interactions des acteurs (y compris le chercheur) l'emporte sur les questions de généralisations de résultats.

L'approche qualitative peut être mobilisée dans les recherches sur le contenu ou celles portant sur le processus. En ce sens, pour GRENIER et JOSSERAND (2007), étudier un objet en management revient à porter le regard sur son contenu ou sur son processus. Le choix du chercheur dépend de ce qui l'intéresse dans l'objet étudié à savoir : les aspects qui composent l'objet ou encore son comportement et son évolution dans le temps. Toutefois, ces mêmes auteurs orientent l'attention vers la possibilité d'adopter une approche qui combine contenu et

processus. Il s'agit d'une approche « dite » mixte de l'objet d'étude dont la finalité est de tirer profit de ses deux facettes et de prendre conscience de l'enrichissement mutuel qui leur est sous-jacent. Souvent présentées comme des approches contrastées, la limite entre les deux recherches – processus et contenu – est difficilement repérable.

Les recherches sur le contenu se distinguent par deux types de recherches traitant de questions de nature différente et mobilisant des méthodes distinctes. Il s'agit donc soit de décrire soit d'expliquer :

- décrire l'objet de recherche en vue d'en **formuler une meilleure compréhension**. De nature essentiellement **exploratoire**, ce type de recherche se justifie lorsque le chercheur se trouve devant une **nouvelle problématique** pour laquelle les **recherches théoriques et les matériaux empiriques sont peu nombreux**.
- expliquer l'objet d'étude en établissant des liens de causalité entre les variables qui le composent. Dans ce cas, un travail descriptif de l'objet étudié est un préalable à la recherche sur le contenu à visée explicative. Cette dernière nécessite, en effet, une connaissance des éléments composants l'objet que le chercheur va tenter d'appréhender à travers les liens de causalité établis entre eux et qui expliquent au final sa forme. Ici, l'approche hypothético-déductive peut être utilisée.

Opter pour une recherche sur le processus traduit la volonté du chercheur de le décrire ou encore de l'expliquer. « *La recherche sur le processus décrit et analyse comment une variable évolue dans le temps* » (VAN DE VEN, 1992 ; cité par GRENIER et JOSSERAND, 2007 : 119). Selon PETTIGREW (1992), pour étudier le « comment » dans une perspective de recherche processuelle, il importe de reconstituer l'évolution de la variable d'étude dans le temps avec toute sa dynamique. Néanmoins, le même auteur souligne qu'il est tout aussi important de ne pas s'arrêter à ce travail de restitution et de parvenir à mettre en exergue les différents intervalles qui constituent le processus et autour desquels s'articule l'évolution. Ainsi, dans une **recherche descriptive** l'attention est mise sur les **éléments qui composent le processus et plus particulièrement sur l'ordre de leur production et leur enchaînement dans le temps**. Il est question de mettre en exergue des **régularités dans le processus** qui peuvent donner lieu à des configurations ou des modèles, ensuite de s'adonner à un travail **d'identification et d'appellation des phases** qui le constituent pour souligner leurs aspects distinctifs. Il peut également s'agir de **comparer des processus observés pour relever les ressemblances et les dissemblances**.

Dans le cas où le chercheur adopte la recherche sur le processus dans un objectif explicatif, « il s'agit d'expliquer comment une variable évolue dans le temps (l'objet étudié) en fonction de l'évolution d'autres variables » (GRENIER et JOSSERAND, 2007 : 122).

Selon GRENIER et JOSSERAND (2007), la conduite des recherches sur le processus est caractérisée par trois étapes essentielles. Le tableau suivant en propose une synthèse :

Étapes	Description de l'étape	Difficulté de l'étape
Étape 1	Le chercheur est amené à se familiariser avec l'objet de son étude et pour y parvenir la variable processuelle étudiée doit être décomposée en sous-variables voire en concepts. Une fois décomposée, l'évolution de la variable processuelle peut être suivie par le chercheur avec plus d'aisance.	Le travail de décomposition est entaché de difficultés. Comment décomposer la variable processuelle ? Quels éléments retenir ?
Étape 2	Cette étape consiste pour le chercheur à décrire et comprendre son objet d'étude dans le temps via les dimensions des concepts repérées au niveau de la première étape.	La difficulté de cette étape est liée à la délimitation temporelle (début et fin du phénomène étudié) mais également par rapport à l'objet étudié et à son contexte.
Étape 3	Il s'agit dans cette étape de chercher à mettre en exergue les intervalles de temps autour desquels s'articule le processus. Ainsi, ce travail nécessite l'identification des incidents critiques, leurs analyses afin de déboucher sur des regroupements par intervalles de temps.	L'articulation des intervalles dans le temps peut être délicate puisqu'ils peuvent être imbriqués, superposés, etc., et monter des difficultés à être dissociés. En effet, l'évolution du processus peut ne pas suivre un cheminement linéaire, d'où la complexité de cette étape.

Tableau 17 : Les étapes essentielles à la conduite des recherches sur le processus et leurs difficultés

En somme, l'étude d'un même objet peut gagner en richesse en tirant profit de l'enrichissement mutuel des recherches sur le processus et sur le contenu. D'où, l'intérêt pour le chercheur de les concevoir dans la complémentarité puisqu'il « est souvent tout aussi difficile d'étudier un contenu sans prendre en compte sa structuration dans le temps que d'étudier un processus sans savoir de quoi il est composé » (GRENIER et JOSSERAND, 2007 : 134). En fonction de l'état de l'art et des connaissances produites sur l'objet étudié, le chercheur effectue son choix **pour apporter plus d'enrichissements à l'existant.**

Donc, pour répondre à la question : que choisir entre processus et contenu ? plusieurs facteurs sont à considérer tels que : les orientations du chercheur, la disponibilité des données, l'accessibilité du terrain, l'état des connaissances accumulées et les déficiences à combler.

Néanmoins, au-delà de l'optique de choix, le lien et l'imbrication des deux approches, processus et contenu, ont amené certains chercheurs à intégrer les deux recherches (GRENIER et JOSSERAND, 2007) : les questions se rapportant au contenu sont ainsi posées en termes dynamiques pour favoriser une compréhension du phénomène étudié dans son ensemble. Le tableau ci-dessous traduit les positionnements qu'un chercheur en management peut adopter pour mener à bien sa recherche :

Importance du temps dans la recherche / Importance du contenu dans la recherche	Faible		Forte
	Faible	-	Recherche sur le contenu
Forte	Recherche sur le processus		Recherche mixte

Tableau 18 : Les positionnements d'une recherche en management

Source GRENIER et JOSSERAND (2007 : 139)

Concernant la présente recherche, elle s'intéresse à la fois au contenu et au processus du transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale. La recherche sur le contenu permet d'identifier les modalités et les facteurs d'influence du transfert et ce dans un contexte de succession impliquant prédécesseur et le successeur ainsi que d'éventuels autres intervenants (familiaux et non familiaux). Quant à la recherche sur le processus, elle permet de formaliser le parcours d'acquisition et d'intégration des connaissances par le successeur en vue de se préparer à la prise de la relève. L'articulation du contenu du processus avec les étapes qui le constituent est ainsi convoitée par ce travail de recherche.

2.3. La stratégie d'accès au réel : méthode des récits de vie

Une fois l'approche de la recherche arrêtée, le chercheur se trouve amené à délimiter la stratégie de recherche la plus adaptée à son projet et qui orientera les procédures à mobiliser pour continuer à façonner son *design* de la recherche. Contrairement à l'approche quantitative, l'approche qualitative suggère au chercheur un éventail assez large de stratégies, propulsé notamment par l'aide procurée par l'assistance informatique en matière d'organisation des données et d'opérationnalisation des procédures analytiques de données qualitatives (CRESWELL, 2009).

Cinq stratégies de recherche sont présentées par CRESWELL (2009) pour la conduite de recherches qualitatives : l'ethnographie, la théorie ancrée, l'étude de cas, la recherche phénoménologique et la recherche narrative. Pour sa part, WACHEUX (1996) distingue entre les stratégies d'accès au réel classiquement utilisées dans les sciences sociales telles que : les études de cas, la méthode comparative, la recherche expérimentale, la recherche action, etc., et celles dont la fécondité exige une adaptation aux sciences de gestion comme la phénoménologie et la méthode biographique. Le choix de la méthode étant dicté par « *la problématique, les accès possibles au terrain et les capacités du chercheur* » (WACHEUX, 1996 : 89).

Afin de formuler une compréhension du processus du transfert des connaissances tel que vécu par les successeurs et ayant conduit à leur développement, **la méthode biographique a été retenue**. Cette méthode permet d'une part de rendre compte de la **temporalité** inhérente au **processus** et d'autre part des **événements, étapes, modalités et facteurs d'influence** ayant contribué au développement des successeurs dans le cadre de la préparation d'une relève. Parvenir à une formalisation du processus intégré de transfert des connaissances et de succession dans les entreprises familiales en mettant en exergue le vécu, les expériences et les parcours de développement des successeurs dans un contexte de préparation de la relève, peut en effet constituer une aide précieuse pour les acteurs clés de ce processus périlleux dans leur manière d'envisager et de conduire la succession de l'entreprise familiale.

À ce niveau, il importe de distinguer la stratégie d'accès au réel via le récit de vie de celle de l'étude de cas. Selon HLADY-RISPAL (2002) la proximité entre les deux ne devrait pas dissimuler leurs spécificités. Dans le cadre des récits, « *le chercheur essaie de comprendre le milieu social, les processus sociaux à partir des expériences d'une personne, mais aussi d'un groupe ou d'une organisation (J.P. Deslauriers, 1991 :41). Il s'agit d'un récit évoquant des événements survenus au cours d'une vie et interprétés comme une donnée objective produisant du sens (I. Bertaux-Wiame, 1986 :92). [...] Le discours prend une forme narrative, incluant descriptions, explicitations, évaluations dans une série diachronique en situant les rapports entre les êtres et les choses. L'étude de cas, à l'instar de l'histoire de vie, fait appel fréquemment mais non exclusivement à l'enquête orale. Dans le cadre de l'histoire de vie, il s'agit nécessairement d'un récit rétrospectif. Dans celui d'une étude de cas, l'acteur peut parler d'une action ou d'un événement passé, il peut aussi réfléchir à une action présente ou future* » (HLADY-RISPAL, 2002 :50).

2.3.1. Récit de vie : un arrêt sur la méthode

Récit de vie, biographie, autobiographie, histoire de vie, récit de pratique, etc., sont des appellations diverses qui témoignent de la pluralité des disciplines qui mobilisent la méthode. Selon les auteurs, les courants et les disciplines, les termes employés ne portent pas exactement les mêmes significations et par conséquent ne renvoient pas aux mêmes usages et finalités.

Le recours de disciplines différentes à la méthode des récits de vie, comme par exemples l'ethnographie, les sciences de l'éducation, la psychologie ou encore la sociologie, révèle ses différentes facettes. De façon synthétique, BURRICK (2010), avance que trois grands courants de recherche et d'intervention mobilisent la méthode des récits de vie :

- Le premier est celui des chercheurs en sociologie et ethnologie. C'est l'école de Chicago qui, dans les années vingt, a utilisé cette méthode jouissant ainsi d'une période de gloire qui s'est étendue jusqu'aux années quarante. Les récits de vie suscitent l'intérêt des sociologues français vers le milieu des années soixante-dix avec DANIEL BERTAUX qui oriente la réflexion de certains de ses collègues sur « *l'approche biographique* » ou les « *histoires de vie* » (SANSEAU, 2005). Dans cette perspective, le **récit de vie est considéré comme une technique de recueil des données visant à expliciter des faits sociaux** (BURRICK, 2010). Selon BURRICK (2010), ce courant s'étend à la **sociologie compréhensive et à l'ethnométhodologie**.
- Le deuxième courant, précise BURRICK (2010), est celui des praticiens chercheurs (comme DE GAULEJAC, LEGRAND et LAINE)¹ qui adoptent **l'approche socio-clinique**. Dans cette **optique d'intervention**, les tenants de cette approche mobilisent les apports de la sociologie, de la psychanalyse et de la psychosociologie. **Le récit a pour vocation de participer à l'analyse intrapsychique des sujets** (JOYEAU et al., 2010). D'où, l'intérêt d'étudier les représentations, les schèmes de pensée, les perceptions, etc., et d'orienter les démarches d'intervention entre autres vers le développement personnel.
- Le troisième courant regroupe, quant à lui, les praticiens chercheurs de l'Association Internationale des Histoires de vie en Formation dont **l'intérêt est orienté vers la formation professionnelle et expérientielle des adultes**, BURRICK (2010 : 12) en cite quelques membres dont « PINEAU, DOMINICI et DE VILLIERS ». Parmi les référents

¹ Auteurs cités par BURRICK (2010 : 12)

théoriques de ces derniers sont à compter la philosophie, la sociologie, la psychanalyse et les théories de l'apprentissage.

2.3.1.1. Focus sur la perspective ethnosociologique du récit de vie

Pour saisir la portée et les spécificités de la méthode des récits de vie, il importe de la positionner dans l'un des courants susmentionnés. Plusieurs recherches en sciences sociales ont montré la **pertinence de la perspective ethnosociologique du récit de vie pour étudier et théoriser les cours des actions humaines dans le temps** (BERTAUX, 2005). Il s'agit d'une perspective « objectiviste » qui a pour but « *d'étudier un fragment particulier de la réalité sociale-historique, un objet social ; de comprendre comment il fonctionne et comment il se transforme, en mettant l'accent sur les configurations de rapports sociaux, les mécanismes, les processus, les logiques d'action qui le caractérisent* » (BERTAUX, 2005 : 12). L'objet social renvoie ainsi à un monde social (secteur d'activité particulier), à une catégorie de situation ou encore à une trajectoire sociale impliquant des historiques de familles ; ce monde social dont on ignore à priori les aspects qui le caractérisent et les phénomènes qui le sous-tendent est à étudier en prenant en considération la **temporalité**.

« *En sociologie, BERTAUX (2003) conçoit le récit de vie comme la forme narrative d'une production discursive. Dans cette optique, le récit de vie consiste, pour un narrateur, à raconter à une autre personne un épisode de son expérience vécue* » (BURRICK, 2010 : 9).

2.3.1.2. Les fonctions et les finalités des récits de vie

BERTAUX (2005) présente les **trois fonctions essentielles** du récit de vie : une fonction exploratoire, une fonction analytique et une fonction expressive.

- **La fonction exploratoire** marque les débuts du chercheur sur un terrain qu'il ignore et sur lequel il va chercher auprès « *d'informateurs centraux* » une description holiste de l'objet d'étude afin d'en avoir une vue d'ensemble. Il s'agit d'une phase de familiarisation avec l'objet social étudié à travers des premiers entretiens qui servent à baliser le terrain et à permettre un « *tour d'horizon* » (BERTAUX, 2005 : 50). En outre, cette phase permet l'initiation du chercheur à la conduite de l'entretien narratif.
- **La fonction analytique** prend place assez tôt dans la méthode des récits de vie. L'analyse commence dès les premiers récits collectés associés à des données recueillies auprès d'autres sources pour parvenir à construire une première « *représentation mentale* » qui, au début, a de forte chance d'être imparfaite. Il est également possible d'entamer l'analyse avec le premier récit puisqu'il permet de déconstruire les idées préconçues que le chercheur peut porter au début de sa recherche. Une fois que le

chercheur arrive à établir une première construction de son objet d'étude, il la fera évoluer tout au long du recueil des autres récits afin de rendre compte au mieux des mécanismes de fonctionnement de l'objet d'étude c'est à dire de « *ce qui se passe réellement* » (BERTAUX, 2005 : 51) au sein du phénomène social étudié.

L'analyse progressive des récits est de nature à **dévoiler leurs richesses et de délivrer au chercheur des pistes lui permettant d'élaborer chemin-faisant des propositions**. Ces dernières feront l'objet d'une appréciation par le chercheur qui, via un travail de comparaisons, ne retiendra que les plus pertinentes pour la construction du modèle. La fonction d'analyse prend fin lorsque « **le seuil de saturation** » du modèle est atteint, autrement dit, « *lorsque les entretiens n'apportent plus guère de valeur ajoutée à la connaissance sociologique de l'objet social* » (BERTAUX, 2005 : 51).

- **La fonction expressive** présente une logique différente de celle des deux précédentes. À ce titre, elle ne s'inscrit pas dans la continuité des fonctions dites de recherche à savoir l'exploratoire et l'analytique. La fonction expressive suit une logique basée sur la pertinence d'illustration des récits chargés de sens et d'expression (BERTAUX, 2005). Il s'agit de publier le récit en cherchant à lui faire remplir une fonction **de communication** voire « **d'exemplification** » au sens de « *BOURDIEU (1993) dans la misère du monde* »¹.

Par ailleurs, l'adoption de la méthode des **récits de vie** dans un projet de recherche peut avoir **plusieurs finalités**. Ces dernières diffèrent en fonction du positionnement épistémologique choisi par le chercheur (JOYEAU et al., 2010). Les « *entretiens narratifs* » permettent ainsi d'élaborer un modèle, produire une théorie voire proposer une typologie/classification. Ou encore, d'appréhender les comportements, les rapports au changement et **d'apporter des réponses au « comment ça marche »**, comme c'est le cas de l'actuelle recherche qui cherche à saisir comment fonctionne le processus de transfert des connaissances s'inscrivant dans la succession de l'entreprise familiale.

2.3.2. De la pertinence des récits de vie (ou de pratiques) en sciences de gestion

L'étendue de la méthode des récits de vie peut être appréciée à travers les deux définitions suivantes :

¹ Exemple illustré par WACHEUX (1996 : 128)

- « *En sciences sociales, le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel le chercheur demande à une personne ci-après dénommée 'sujet' de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue* » (BERTAUX, 2005 :11).
- Considérée comme l'une des ouvertures méthodologiques qui s'offrent au chercheur qualitatif en sciences de gestion, la méthode biographique est définie comme « *une analyse d'un récit par un acteur sur des événements qu'il a vécus. Le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne* » (WACHEUX, 1996 : 127).

Cette méthode illustre « *l'exemple d'un transfert technologique possible entre la sociologie et les sciences de l'action. Plus précisément, certains projets en management, en marketing ou en gestion des ressources humaines peuvent mobiliser cette méthode* » (WACHEUX, 1996 : 126). Ainsi, **des sciences sociales aux sciences de gestion, les récits de vie montrent une voie intéressante « d'accès au réel ».**

Conformément à ce qui a été préalablement avancé, le choix de la stratégie d'accès au terrain est tributaire d'une part de l'orientation du chercheur par rapport au terrain d'étude, aux travaux existants, à sa recherche d'originalité ou de conformité, etc., et d'autre part de la nature de la problématique et de la question de recherche traitées. Dans cette optique, SANSEAU (2005), valorise les récits de vie comme « **stratégie d'accès au réel en sciences de gestion** ». L'auteur rejoint les propos de BERTAUX (2005) pour décrire comment le chercheur approche le terrain : « *le chercheur conscient de sa relative ignorance se présente sur le terrain à des individus et leur demande ce qui s'y passe et comment cela fonctionne* » (SANSEAU, 2005 :41). S'inspirant de la posture de l'ethnologue, le chercheur aborde le terrain et oriente son intérêt vers ce qui est extérieur aux sujets eux-mêmes. Il leur demande de l'informer sur les contextes sociaux qu'ils ont expérimentés et desquels ils ont tiré une connaissance pratique (BEAUD, 1996 ; cité par BERTAUX, 2005).

En tant que méthode, le récit de vie demeure relativement peu utilisé en sciences de gestion. Quelques travaux peuvent, cependant, être cités à titre d'exemples dans les champs de l'entrepreneuriat et la succession des PME familiales (MOULINE, 2000), de la gestion des ressources humaines et les questions liées à l'analyse de parcours professionnels impliquant une transition voire un changement organisationnel (GLEE et SCOUARNEC, 2008 ; JOYEAU et al., 2010), du marketing et la compréhension de l'expérience de consommation (ROEDERER, 2012), etc.

En ce qui concerne ce travail de recherche, la méthode des récits de vie est apparue pertinente et appropriée à la compréhension du processus de transfert des connaissances, tel qu'expérimenté par les successeurs, dans le cadre de la transition que représente la succession dans l'entreprise familiale. Ainsi, il s'agit de comprendre comment les successeurs ont vécu leur intégration et leur parcours d'acquisition des connaissances en vue de se préparer à la prise de la relève. Comme le souligne MOULINE (2000 : 206), les récits de vie semblent particulièrement adaptés à « *la compréhension des enchaînements de situations et d'actions qui s'inscrivent dans le parcours des acteurs de la succession* ». « *Dans cette perspective, le récit de vie peut constituer un instrument remarquable d'extraction des savoirs pratiques, à condition de l'orienter vers la description d'expériences vécues personnellement et des contextes au sein desquels elles se sont inscrites. Cela revient à orienter les récits de vie vers la forme que nous avons proposé de nommer récit de pratiques. Le récit de pratiques est en affinité profonde avec l'action en situation* » (BERTAUX, 2005 : 23). Il s'agit donc de tâcher de comprendre « *comment ça marche* » ou encore « *comment cela fonctionne* ».

Pour y parvenir, il est question de faire appel à un type particulier d'entretien à savoir « *l'entretien narratif* » qui permet **d'étudier un fragment de la réalité sociale d'une catégorie socioprofessionnelle ou encore d'une situation sociale particulière** (ROUSSEL et WACHEUX, 2005). Concrètement, il y a récit de vie à partir du moment où un individu considéré comme informateur – là il s'agit du successeur - raconte à un autre – à savoir le chercheur - son expérience de vie, de pratique sous forme narrative.

À la demande explicite du chercheur, le récit prend place dans une situation de face à face impliquant une forme « *d'objectivation des évènements* » survenus au cours d'une vie à des fins de production de sens (BERTAUX, 2005). Ainsi, le recours à la méthode des récits de vie présente l'avantage « *de rendre les itinéraires intelligibles grâce à l'analyse diachronique, d'éclairer les logiques d'action qui les sous-tendent, de procéder à des récits de pratiques en situation et de mieux comprendre les contextes sociaux dans lesquels ces pratiques s'inscrivent* » (CHANLAT, 2005 :163).

Section 3 Dispositif d'enquête

L'élaboration d'un dispositif d'enquête mérite une attention particulière du chercheur en raison de son importance pour l'aboutissement de tout le processus de recherche. **La mise en place de ce dispositif par les récits de vie s'apparente à un processus non linéaire marqué par des itérations.** Dans une logique de va-et-vient entre théorie et terrain, nous

avons procédé à un balayage de ce dernier, établi des croisements avec les éléments théoriques retenus au niveau du cadrage, précisé davantage l'objet d'étude, sélectionné les critères de choix de la population cible et construit la démarche générale à travers laquelle une ouverture et un accès au contexte d'investigation peuvent avoir lieu pour la collecte des données.

Le dispositif d'enquête a été opéré en deux temps. D'abord, une enquête préliminaire¹ s'est imposée comme étape cruciale à notre familiarisation avec l'objet de recherche dans son contexte d'étude ; celui des entreprises familiales tunisiennes. Ensuite, l'enquête à proprement dite a pris place pour recueillir les récits auprès de la population cible. Ces récits considérés comme données primaires ont été appuyés par une collecte de données secondaires.

3.1. Rappel de l'objet et du contexte de l'étude

Revenir sur l'objet d'étude par rapport à son contexte s'avère important à ce niveau afin de tracer et de délimiter la procédure de collecte des données. Que cherchons-nous ? Dans quels objectifs ? Comment se présente la littérature ? Quels référents ont été retenus au niveau du cadre théorique ? Quel est le contexte investi ? etc., autant d'interrogations dont les réponses permettent d'orienter la démarche sur le terrain.

Rappelons que HANDLER (1990) ainsi que TREVINO-RODRIGUEZ et TAPIES (2010) ont expressément avancé que **la réussite de la succession de l'entreprise familiale tient au transfert, à la nouvelle génération, de trois éléments déterminants dont les connaissances.** Le manque de connaissances et de préparation des successeurs à la conduite des affaires fait partie des raisons, et non des moindres, qui expliquent les échecs de succession des entreprises familiales (LE BRETON-MILLER et al., 2004 ; MARTIN, 2011). Un transfert effectif des connaissances permet ainsi de préparer la relève et de favoriser la réussite de la transition que constitue la succession (MORRIS et al., 1997 ; CATER et JUSTIS, 2009; LE BRETON-MILLER, 2011; HENRY et al., 2013; HATAK et ROESLL, 2015). Dès lors, la question centrale que ce travail doctoral cherche à éclairer est : *comment s'opère le processus de transfert des connaissances pour favoriser le développement du successeur et la réussite de la succession de l'entreprise familiale ?*

Répondre à cette question dans l'objectif d'une meilleure compréhension du processus de transfert des connaissances s'inscrivant dans la succession de l'entreprise familiale, nécessite de porter l'attention sur les étapes, les modalités et les facteurs d'influence de ce processus.

¹ Pour la description de l'enquête préliminaire revenir à la partie « l'enquête préliminaire : premier temps d'approche du terrain », pp : 187-192.

La nature des actifs de connaissances, dont le transfert s'effectue tout au long du processus, mérite également notre attention. Proposer une vue d'ensemble du processus de transfert des connaissances et de la succession de l'entreprise familiale est de nature à fournir un éclairage aux différents acteurs concernés par cette épreuve quant à la démarche à suivre.

Le cadre théorique retenu pour étudier cette question combine la littérature sur la succession de l'entreprise familiale et celle relative au transfert des connaissances. Quant au terrain d'étude, il porte sur les entreprises familiales tunisiennes qui ont vécu l'épreuve de la succession.

S'intéresser à la préparation de la relève à travers le transfert des connaissances dans les entreprises familiales en Tunisie, s'avère particulièrement opportun en cette période et dans la conjoncture actuelle. En effet, à l'aube de l'indépendance et avec la touche libérale qu'a connue l'économie tunisienne, dans les années soixante-dix, plusieurs affaires familiales ont été bâties. Un nombre important de fondateurs de ces affaires se trouve, depuis quelques années, amené à penser la continuité avec leurs descendants¹. Alors que certaines successions intrafamiliales ont eu lieu, avec ou sans succès, d'autres sont actuellement en cours ou prendront place dans un futur proche. Envisager l'étude du transfert et de l'acquisition des connaissances par les successeurs est ainsi plus que nécessaire pour répondre à l'une des exigences de réussite de la transmission et favoriser la longévité des firmes à caractère familial en Tunisie.

Néanmoins, parmi les difficultés liées à l'étude des entreprises familiales dans le contexte tunisien est qu'il n'existe pas de statistiques officielles quant à la proportion de ces entreprises dans le tissu économique national. Ce qui est assez interpellant pour un pays où la domination numérique des firmes familiales est communément admise. À observer le classement des 500 entreprises tunisiennes en 2014², réalisé par « l'Économiste Maghrébin », un nombre non négligeable de grands groupes familiaux se hissent dans les vingt premières places. À cette difficulté s'ajoute celle liée à l'absence d'une définition propre aux entreprises familiales tunisiennes. Cette lacune autorise souvent des raccourcis assimilant de façon systématique les entreprises familiales aux petites et moyennes entreprises (PME).

¹ « Une grande majorité des entreprises industrielles privées tunisiennes ont été fondées pendant les années 70 et 80, la durée moyenne d'un mandat de chef d'entreprise familiale oscillant entre 25 et 30 ans (contre 7 à 10 pour les autres entreprises), l'heure de la succession est proche pour de nombreux fondateurs de groupes tunisiens », Lien : <http://www.webmanagercenter.com/actualite/finance/2006/02/16/2094/actes-de-la-journee-d-etude-et-de-reflexion-sur-la-transmission-des-entreprises-familiales>

² Lien : <http://www.leconomistemaghrebin.com/magazines/classement-des-entreprises/edition-2014>

En somme, c'est avec cette prise de connaissance des opportunités liées à l'objet d'étude et des difficultés liées au contexte que l'approche du terrain a été entreprise.

3.2. Le processus de recueil des données qualitatives

Les données qualitatives ne peuvent dévoiler leur richesse lors de l'analyse que si elles sont issues d'un processus de recueil rigoureux. Une démarche préalable à ce processus dans le cadre de notre recherche a consisté à repérer les entreprises familiales pouvant présenter une opportunité d'étude et à choisir la population cible. Une fois cette démarche menée à terme, le processus de recueil a pris place à commencer par la préparation et la conduite des entretiens en récit de vie qui ont formé la base des données primaires et la collecte de données secondaires utiles à l'exploitation analytique.

3.2.1. Repérage des entreprises familiales et choix de la population cible

Pour identifier les entreprises familiales susceptibles de faire partie de notre enquête, un travail de grande haleine s'est imposé. C'est principalement l'absence d'un statut juridique reconnu à l'entreprise familiale en Tunisie qui a rendu ce travail ardu. À ce titre, nous avons eu recours à l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (API Tunisie) pour trouver de l'aide auprès des agents de terrain des bureaux régionaux. De par leur connaissance du terrain et des contacts directs qu'ils entretiennent avec les entreprises, ils ont joué le rôle d'« *indicateurs relais* » au sens de BLANCHET et GOTMAN (1992). Ainsi, dans un premier temps, les agents nous ont orientés vers les entreprises qu'ils **perçoivent** comme étant familiales et dans lesquelles au moins un membre de la nouvelle génération est impliqué dans la direction. Ensuite, la sélection des entreprises familiales repérées selon le critère de la **perception**, soit par les agents de l'API soit par « opportuniste de terrain », s'est faite selon les critères suivants :

- La propriété majoritairement détenue par une famille
- Au moins un membre de la famille impliqué dans le management
- Le processus de transfert intrafamilial de la direction achevé (ce qui renseigne également sur l'intention de continuité de la famille dans l'entreprise et du transfert des connaissances qui a eu lieu pour « passer le témoin » au successeur)

Une trentaine d'entreprises, perçues comme étant familiales, a été repérée. Seule une vingtaine d'entre-elles répondait aux critères de sélection préalablement avancés. Parmi ces dernières une quinzaine d'entreprises familiales présentait une certaine ouverture pour un entretien. Le tableau n°19 illustre les caractéristiques de cet ensemble d'entreprises familiales

retenu pour étude. Afin d'assurer l'anonymat revendiqué par ces entreprises familiales (EF), nous les avons identifiées comme suit : EF1, EF2, ..., EFn.

Entreprises Familiales (EF)	Date de création	Secteur d'activité	Statut juridique	Effectif	Caractéristiques du fondateur-prédéceseur		Nbre des membres de la famille impliqués
					Âge	Formation	
EF1	1950	Industries diverses	SARL	70	68	Technicien	2
EF2	1973	Industries diverses	SARL	40	72	Sans formation Apprentissage sur le tas	3
EF3	1947	Industries diverses	SARL	85	70	Formation professionnelle technique	2
EF4	1979	Industrie du bois	SA	100	76	Enseignante	1
EF5	1970	Activité commerciale	SARL	250	75	Juriste	1
EF6	1974	Industries diverses	INR ¹	100	77	INR	3
EF7	1976	Industries diverses	SARL	350	77	Administrateur	4
EF8	1982	Travaux publics	INR	60	65	-	2
EF9	1976	Activités commerciales	SA	112	72	-	2
EF10	1993	Industries Huiles	SA	122	70	Gestionnaire	3
EF11	1982	Industries diverses	SA	300	65	Technicien	4
EF12	1983	Industries Agroalimentaires	SA	1000	72	Mathématicien	2
EF13	1988	Industrie	SA	324	76	Ingénieur	5
EF14	1991	Services	SA	10	71	Ingénieur – Docteur	1
EF15	1972/1982	Industrie	SARL	84	77	-	3

Tableau 19 : Caractéristiques des entreprises familiales (EF) enquêtées

¹ Information Non Renseignée

Une fois la sélection des entreprises familiales engagée, nous avons été amenés à faire un **choix** quant à la **population cible**. Initialement, l'enquête a été orientée vers les deux principaux acteurs de la succession, à savoir le prédécesseur et le successeur, dans le but de favoriser une plus grande pluralité des points de vue. En définitif, **le choix s'est arrêté sur les successeurs** ce qui peut être expliqué par deux raisons :

- D'abord, par le fait qu'ils ont expérimenté le processus de transfert de connaissances et se sont développés en conséquence pour assurer la relève. En ce sens, **il est considéré dans cette étude que le successeur est celui à qui incombe la charge de la continuité de l'entreprise familiale**. À ce sujet, GOLDBERG (1996) souligne qu'en fonction de la nature de leurs études, les chercheurs focalisent l'attention sur le fondateur (prédécesseur) ou bien sur le successeur. Alors que certains considèrent que la responsabilité de la continuité de la firme familiale est essentiellement liée au fondateur, pour d'autres c'est plutôt le successeur qui joue un rôle majeur dans la perpétuation de l'entreprise familiale.
- Ensuite, par la difficulté et la réticence rencontrées sur le terrain lors de l'enquête préliminaire pour mener deux entretiens, avec le prédécesseur et le successeur, par entreprise familiale afin de favoriser d'éventuels recoupements. En effet, dans la plupart des cas nous avons été confrontés à une réticence de la part des prédécesseurs auprès desquels notre souhait de rencontrer les successeurs a été formulé. Pour ceux qui ont accepté et facilité cette rencontre, ils nous ont surpris par leur présence assez inopinée lors de l'entretien, ce qui n'a pas permis une expression libre de la part des successeurs.

Le choix de la population cible ainsi fait, des successeurs ont été contactés (par voies de messages électroniques et d'appels téléphoniques) pour voir leur prédisposition effective à échanger sur le sujet de notre recherche en nous accordant un entretien (voir annexe n°2 - p.12 **e-mail de contact pour un entretien**). Ainsi, dans le processus progressif de constitution de l'échantillon (GLASER et STRAUSS, 1967), les tout premiers récits recueillis ont permis d'avoir de nouveaux répondants par un effet « *boule de neige* » (MILES et HUBERMAN, 2003 ; BERTAUX, 2005 ; BAH et *al.*, 2015). La confiance ayant pris place et opéré, nos premiers informateurs nous ont recommandés et introduits auprès de successeurs faisant partie de leurs connaissances. Ceci-dit, même si le monde des entreprises familiales a ses entrées, il en va sans dire que raconter son propre vécu d'une succession intrafamiliale ne relève pas de l'évidence. Les difficultés d'accès à un terrain d'étude aussi délicat que le nôtre se sont fait ressentir tout au long de l'enquête. Cette dernière a été caractérisée par des obstacles et rythmée par des blocages-déblocages qui, aussi frustrants soient-ils, ont permis

chemin-faisant de comprendre un peu mieux le terrain en rapport avec le phénomène étudié. Par ailleurs, il importe de noter que le début de l'enquête correspondait aux premiers temps de la révolution qu'a connue la Tunisie en 2011, ce qui a rendu les acteurs des entreprises familiales, connus pour leur côté « réservé », plus méfiants lors des prises de contact.

La « *construction progressive et réfléchie de l'échantillon* »¹ s'est faite de façon à disposer « *d'une série de cas construite de manière à rendre possible leur comparaison, ce qui implique à la fois similitudes et différences entre ces cas* » (BERTAUX, 2005 : 27).

Pour parvenir à déceler ce que peuvent contenir les récits comme ressemblances ou dissemblances, nous avons respecté - autant que possible - les critères de variétés et de différentialité posés par BERTAUX (2005 ; 2016) et repris par BAH et al. (2015). Le tableau ci-dessous fournit une description de ces critères :

Critères d'échantillonnage	Descriptions (BERTAUX, 2005, 2016 ; BAH et al., 2015)
Variété des positions	Choisir des personnes dont les positions sont différentes pour favoriser la pluralité des points de vue relatifs à une même situation (ou réalité). Ces positions peuvent renvoyer à des rapports hiérarchiques, fonctionnels ou encore de genre. Elles incluent également la diversité géographique. Varier les positions occupées par les acteurs revient à varier les rôles, les statuts, les intérêts, etc., aboutissant à des expériences et des perceptions différenciées.
Différentialité (ou différenciation)	Dans des positions similaires les acteurs n'agissent pas de la même manière compte tenu de l'histoire et du parcours de vie de chacun en plus des personnalités, valeurs et intérêts différents. Selon le « <i>background</i> » de socialisation spécifique à chacun, les schèmes de perception et de conduite diffèrent.
L'exigence de variation	Chercher à recueillir des témoignages variés afin de couvrir au mieux toutes les possibilités de façon qu'une analyse exhaustive et valide soit réalisée. C'est ainsi que le modèle peut être, chemin-faisant, stabilisé.

Tableau 20 : Critères d'échantillonnage théorique et méthode récit de vie

La mise en application de ces critères à l'échantillon de notre étude s'est faite en favorisant le plus possible des positions variées autorisant des points de vue pluriels issus d'expériences distinctes. Le choix des successeurs a été réalisé d'une part au regard des **rapports de genre**, de façon que l'échantillon contienne des rapports de nature différentes père-fils, père-fille et mère-fille ; d'autre part à celui des **successeurs uniques en rapport avec leurs prédécesseurs et des successeurs au sein d'une équipe de successeurs (fratrie)**. Les informateurs (successeurs) retenus présentent des **profils différents en termes d'âge**,

¹ Traduction de « *theoretical sampling* » (GLASER et STRAUSS, 1967), proposée par BERTAUX (2016 :30).

d'éducation, de cursus de formation, de parcours au sein et en dehors de l'entreprise familiale, d'intérêts, etc. Cette « différentialité » est de nature à ouvrir la voie à la découverte de logiques d'action différentes. Conséquemment, l'échantillon de l'étude connaît une diversité de cas avec des **témoignages variés** puisque nous nous sommes attelés, tout au long de la constitution progressive de notre échantillon, à **chercher des cas pouvant remettre en question nos premières représentations du phénomène étudié**. En effet, au-delà de l'objectif descriptif de l'étude pour rendre compte du « *comment ça marche* », c'est la validité de ce qui va en ressortir qui est aussi en jeu. C'est ainsi qu'une compréhension en profondeur du transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale a été envisagée et engagée auprès des successeurs. Les critères de sélection et d'échantillonnage théorique établis par « *choix raisonné* » (ROYER et ZARLOWSKI, 2007 : 201), donnent accès à des résultats satisfaisants en misant sur la compréhension du phénomène étudié en profondeur (SANSEAU, 2005). En dépit des jugements établis pour constituer un échantillon qualitatif, ce dernier demeure de convenance.

Pour la question du nombre de récits recueillis, BAH et *al.*, (2015) avancent que dans cette méthode comme dans d'autres visant l'exploitation de données qualitatives, **la taille de l'échantillon n'est pas une question de premier ordre**. Pour les recherches mobilisant les récits, le nombre peut varier considérablement d'une recherche à une autre. Selon les mêmes auteurs, le nombre est tributaire de la problématique de la recherche, du contexte d'investigation, de la nature des informations, de la disponibilité des personnes à interroger, du temps, des moyens et de l'utilisation envisagée des résultats. (Voir tableau en annexe n°3 - p13).

Il apparaît donc que la question du nombre est plutôt liée à celle de l'atteinte de la « **saturation** » (MUCCHIELLI, 1991 : 18-19 ; BAH et *al.*, 2015 : 81). Cette dernière renvoie au « *moment où plus rien de significatif ne s'ajoute pour accroître notre compréhension du phénomène observé* » (MARTINEAU, 2005 :14). Dans la lignée des travaux de GLASER et STRAUSS (1967), le nombre d'unités d'observation importe peu et « *la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la **saturation théorique*** » (ROYER et ZARLOWSKI, 2007 : 220). Celle-ci est étroitement liée aux données de terrain qui, quand elles n'ajoutent aucun élément nouveau enrichissant la théorie, la saturation théorique se trouve atteinte. Il revient ensuite au chercheur d'estimer la consistance des données en sa disposition pour décider de l'arrêt de la phase empirique. Il aura ainsi atteint la « **saturation empirique** » lorsque les données ne sont plus sources d'informations inédites (BAH et *al.*, 2015).

3.2.2. Recueil des données par récit de vie

Dans ce qui suit, il va s'agir de décrire la démarche ayant permis de recueillir les données narratives par des récits de vie. Ces derniers constituent la principale source de nos données primaires qui ont été accompagnées par des données secondaires.

3.2.2.1. Préparation et conduite des récits de vie en trois phases

Recueillir des « récits de vie » voire « de pratique » passe par une démarche assez spécifique. BAH et *al.*, (2015) évoquent **deux phases dans la conduite d'un récit de vie** : la phase de prise de contact et celle dite active.

Émanant d'une situation d'interaction entre deux acteurs, narrateur et narrataire engagés dans une forme de « *co-construction* » (BAH et *al.*, 2015 : 87), le récit de vie appelle à l'instauration d'une **relation de confiance mutuelle**. « *C'est dans l'ajustement patient et respectueux de ces deux volontés, l'une de savoir et de comprendre et l'autre de raconter et transmettre, que peut naître une relation d'entretien originale, fructueuse, basée sur la confiance* » (BAH et *al.*, 2015 : 83).

La **phase de prise de contact** s'avère ainsi déterminante pour celle qui la talonnera. Elle a été l'occasion de préparer au mieux le terrain au recueil du récit. Une occasion qui a permis d'avancer le plus clairement et simplement possible l'objet de notre recherche en mettant en avant son utilité pour l'informateur afin de lui donner l'envie d'y participer. Ensuite, elle nous a permis d'explicitier nos attentes tout en précisant le processus par lequel sera menée cette forme d'entretien narratif. La question de l'enregistrement du récit produit a été évoquée en précisant que l'anonymat sera assuré. Nonobstant, la plupart des successeurs ont manifesté de la réticence à l'enregistrement considérant qu'il est question « d'histoires familiales ». Attitude compréhensible compte tenu de la délicatesse de la question de la succession et de la méthode des récits mobilisée. Ainsi, pour ces cas de successeurs, nous avons dû renoncer à l'outil d'enregistrement et recourir uniquement à la prise de notes pour éviter de provoquer une gêne et un comportement d'autocensure.

Pour la conduite de l'enquête empirique, « *un cahier de terrain [...] sorte d'aide-mémoire* » (BAH et *al.*, 2015 : 84) a été prévu pour noter les observations et impressions relatives au contexte des narrations. Ce journal a également servi à consigner les démarches entreprises, les associations et rapprochements analytiques, les descriptions, les pistes de réflexions voire les interrogations qui ont émergé au fil de la collecte. « *En somme, le cahier de bord dans le*

récit de vie est une forme de narration du chercheur et de son contexte d'étude à partir de la base relationnelle qui a permis de recueillir le récit de l'enquêté » (BAH et al., 2015 : 85).

Aussitôt le successeur sollicité accepte le principe d'un entretien en face à face pour raconter son expérience de la succession intrafamiliale en rapport avec le transfert des connaissances qui y est attaché, une prise de rendez-vous a été proposée à sa convenance.

Dans la phase active, l'entame a nécessité la mise en place d'un contexte approprié permettant au successeur de se raconter. Cela s'est réalisé, de façon très synthétique, en réaffirmant l'objectif de l'entretien et en rappelant que notre intérêt en tant que chercheur sera porté au successeur, comme acteur principal du phénomène étudié et non à la personne narratrice elle-même. Conformément aux recommandations de BAH et al., (2015 : 85), « *des grands tours de questions* » ont été engagés se rapportant à l'histoire de l'entreprise familiale, la perception du caractère familial de l'entreprise par le successeur, le moment et le contexte du transfert de la direction, etc. C'est ainsi que l'abord de la trame de l'entretien a été préparé ouvrant la voie au moment crucial du lancement de la question « *d'entrée en la matière* » (BERTAUX, 2016 : 66). La question centrale qui a suscité la production du récit par les successeurs est la suivante : « *pourriez-vous me raconter comment s'est déroulée la succession dans votre entreprise ? me raconter, en tant que successeur, votre parcours de développement et d'acquisition des connaissances nécessaires à la prise en main de l'entreprise familiale ?* ».

Cette question centrale avait pour finalité de lancer le récit en favorisant une parole libre avec le minimum d'interruptions. Le successeur informant a ainsi été invité à produire spontanément le récit de son expérience vécue. En appelant notre informant à se raconter, nous avons adopté une **attitude empathique**, comme conseillé par KAUFMANN (1996), et développé une « **écoute active** » au sens de ROGERS¹(1966) afin de l'encourager dans son effort de mise à nu. Une grande attention a été accordée à notre attitude non-verbale en guise de soutien et d'expression d'intérêt pour l'histoire racontée. Loin d'une simplicité illusoire, « *la méthode des récits de vie est une "entreprise de séduction"* » (LEJEUNE, 2005 ; cité par BAH et al., 2015 : 86). Éveiller l'intérêt du narrateur, lui montrer l'utilité de ce qu'il est en train de raconter, le tout sur un fond de contrat implicite établi avec le narrataire, semblent déterminants pour un recueil fructueux d'un entretien narratif. C'est dans cette lignée que « *le chercheur-narrataire doit stimuler, encourager et accompagner la production du récit* »

¹ Les travaux de ROGERS, C. (1966) ont été cités et mobilisés par MUCCHIELLI (1991) dans son ouvrage « les méthodes qualitatives » pour expliquer les techniques de l'entretien non directif.

(BAH et al., 2015 : 86). C'est également ce qui est suggéré par BERTAUX (2005 ; 2016), qui en plus de ces éléments met l'accent sur la nécessité de se préparer à la gestion de l'imprévu.

Tout au long du récit, il a été question de prêter de l'attention à ce qui est produit sans manquer de stimuler la production et d'accompagner les narrataires. Ces derniers ont eu tendance par moment à marquer des temps d'arrêts pour réfléchir et trouver les mots appropriés. C'est à ces moments précis que des **questions de relance** ont trouvé leur place pour les réengager dans la narration ou encore susciter des descriptions de contexte surtout quand il s'agissait de creuser la nature des relations familiales et en particulier celles entretenues avec le prédécesseur. Des questions du type : « *comment les choses se sont passées avec votre prédécesseur après votre intégration ?* » ou encore « *pouvez-vous me décrire l'ambiance familiale et celle de l'entreprise à la suite de votre intégration ?* », etc.

Par ailleurs, nous avons appris au fil de la conduite des entretiens narratifs à **gérer des moments d'inconforts**, où des émotions fortes surgissaient parfois au point du débordement, provoquant un malaise de part et d'autre. Ces moments où l'on ne peut se détacher à cause de la nature emphatique qu'implique ce type d'entretien mais où, au même temps, il importe de garder de la distance pour se focaliser sur l'objet d'étude.

À ce niveau, il est à préciser qu'au fur et à mesure que les entretiens se sont succédé, une **trame d'entretien** a été créée. Il ne s'agit nullement d'un questionnaire ou d'un guide d'entretien structuré selon des thèmes. Il est plutôt question, d'éléments qui nous ont interpellés aux différents stades de la collecte ; éléments suggérés par les informations des successeurs. Ainsi, une fois le récit arrivé à terme sans que l'informant ne les évoque, nous avons eu recours – lorsque le temps le permettait – au « *guide d'enquête* » (BERTAUX, 2016 : 64) pour éclairer ces éléments non couverts. À court de temps, une deuxième rencontre a été proposée à l'informant voire un entretien téléphonique auquel la plupart des interviewés n'y voyait pas d'inconvénients.

Le guide, qui s'est construit de façon évolutive, a montré son utilité pour développer – chemin faisant – une représentation plausible du phénomène étudié avec les mécanismes qui le caractérisent. Comme il a été d'une grande aide à chaque préparation mentale pour les entretiens futurs en intégrant les éléments dévoilés par les récits antérieurs dans les échanges avec les nouveaux informateurs. À chaque fin de récit, nous avons ainsi sollicité l'interaction des successeurs sur des questions telles que : « *Quelles étaient les actions entreprises par votre prédécesseur pour vous préparer à la relève ?* », « *Avez-vous aperçu de la résistance*

manifestée par le prédécesseur pour vous passer le témoin et vous transmettre les connaissances nécessaires à la direction de l'entreprise ? Si oui, comment vous vous y êtes pris ? », « Quelle attitude avez-vous eu face à cette résistance ? Avez-vous adopté une logique d'action particulière ? », etc. (Voir annexe n°4 - p.14 trame d'entrevue en récit de vie)

Par sa mise en pratique, le récit de vie est effectivement apparu spécifique dans sa préparation et sa conduite. Il est, comme le mentionne BERTAUX (2016 : 69), chargé d'émotions et conséquemment « émotionnellement éprouvant ». Nous en avons fait l'expérience puisque, comme le décrit ce dernier auteur, plus d'une fois le sentiment d'être « vidé » a été éprouvé à la suite des entrevues. Des narrateurs qui se sont mis, le plus souvent pour la première fois, à se remémorer et à raconter un épisode marquant de leur relation avec le prédécesseur ou l'un des membres de la famille. La maîtrise de soi fait défaut, alors « gorge serrée et larmes aux yeux » ils sombrent dans « un silence lourd ». Le plus important est de se rendre compte du fait que « la charge émotionnelle est aussi charge de significations » (BERTAUX, 2016 : 69), qu'il faut prendre le temps d'interpréter. Ce qui est à retenir de cette expérience est que le récit de vie se construit dans les moindres détails et fait appel à l'intellect autant qu'à l'affect.

Lors de la phase de conclusion, et avant de clore chaque entretien, il nous a semblé intéressant de demander au successeur de formuler un retour à chaud sur la nature de l'entretien, ses impressions et appréciations de la production qui venait d'avoir lieu. Autrement-dit, « comment est-ce qu'il a vécu cet entretien en récit ? ». Dans ce qui suit, quelques extraits de la manière dont certains d'entre eux ont vécu l'entretien narratif :

Récit 2 : « Cette rencontre m'a permis de faire **remonter en surface des questions cruciales pour nous, d'échanger et de me remettre à y réfléchir** [...] ce sujet de la succession est vraiment difficile et délicat ».

Récit 8 : « Je voudrais rajouter que finalement c'est **une thérapie cet entretien**, ça m'a permis de revivre des moments que l'on n'a pas forcément le temps de saisir quand on est dans l'action [...] c'est bien, je pense que c'est très bien même...je vais recommander cet entretien à des amis qui vivent également le quotidien d'une famille en affaire ».

Récit 9 : « J'avoue que là, durant notre discussion, **je me suis libérée d'un vécu assez enfoui** auquel j'évite en temps normal de penser...là **en vous racontant tout ça, c'est comme si j'ai fait le point avec moi-même** sur cette question si délicate, **faire remonter à la surface certaines situations douloureuses ayant marqué mon parcours et parvenir à en parler** ! ...vraiment je vous en remercie ».

Au cours de cette même **phase de conclusion** du récit, qui est aussi importante que les deux premières, quelques successeurs nous ont demandés de dire ce que l'on pense de l'histoire racontée. Probablement dans une logique de « don contre don », ils étaient dans l'attente d'un retour de notre part. C'est ainsi que nous avons profité pour revenir sur les éléments positifs évoqués par souci du souvenir que gardera l'informateur de notre rencontre.

3.2.2.2. Données primaires et secondaires recueillies

Au total une quinzaine de successeurs d'entreprises familiales ont favorablement répondu à nos sollicitations. Les récits recueillis, d'une durée moyenne d'environ une heure trente minutes, ont été aussitôt intégralement retranscrits pour favoriser un travail de restitution et de compréhension le plus fidèle possible. Durant ce travail de préparation du matériau en vue d'accéder aux données brutes collectées et de les rendre lisibles (BAH et *al.*, 2015), les silences, mimiques et éléments contextuels relevés ont été consignés. Les notes très descriptives et les évènements marquants repérés lors du recueil se sont avérés utiles dans le cadre de la transcription préparant ainsi à l'analyse.

Il est à préciser que nous avons totalisé environ 20 heures d'entretiens narratifs ayant nécessité près de 120 heures de travail de retranscription et généré un corpus de plus d'une centaine de pages.

Le tableau suivant synthétise les récits recueillis et les caractéristiques des successeurs-narrateurs rencontrés :

Récits	Durée du récit	Fixation du contenu du récit	Caractéristiques des successeurs – narrateurs						
			Genre	Âge	Formation	Intégration EF (année)	Génération	Écart d'âge avec le prédécesseur	Lien de parenté
Récit 1	1h45	Prise de notes	Masculin	28	Génie industriel	2008	3 ^{ème}	40	Père-fils
Récit 2	1h30	Prise de notes	Masculin	38	Infographie	1995	2 ^{ème}	34	Père-fils
Récit 3	2h00	Prise de notes	Masculin	36	Génie industriel	1997	2 ^{ème}	34	Père-fils
Récit 4	1h45	Prise de notes	Féminin	46	Commerce international	1990	2 ^{ème}	30	Mère-fille
Récit 5	1h15	Prise de notes	Masculin	45	Finance - MBA	1994	2 ^{ème}	30	Père-fils
Récit 6	1h15	Prise de notes	Masculin	46	Finance - MBA	1995	2 ^{ème}	31	Père-fils
Récit 7	1h30	Dictaphone et prise de notes	Féminin	47	Finance	1985	2 ^{ème}	34	Père-fille
Récit 8	1h15	Prise de notes	Masculin	35	Génie civil	2003	2 ^{ème}	30	Père-fils
Récit 9	1h30	Prise de notes	Féminin	36	Commerce	2001	2 ^{ème}	36	Père-fille
Récit 10	1h00	Prise de notes	Masculin	38	Gestion	-INR ¹ -	2 ^{ème}	32	Père-fils
Récit 11	1h00	Prise de notes	Féminin	33	Finance	2003	2 ^{ème}	35	Père-fille
Récit 12	1h30	Dictaphone et prise de notes	Masculin	33	Finance – MBA	2004	3 ^{ème}	39	Père-fils
Récit 13	1h45	Dictaphone et prise de notes	Masculin	42	Génie des télécommunications	2006	2 ^{ème}	34	Père-fils
Récit 14	1h45	Dictaphone et prise de notes	Masculin	42	Génie industriel	1997	2 ^{ème}	29	Père-fils
Récit 15	1h15	Prise de notes	Masculin	42	Finance - MBA	1991	2 ^{ème}	35	Père-fils

Tableau 21 : Récits recueillis et caractéristiques des successeurs-narrateurs

¹ Information Non Renseignée

Une fois la première série de récits recueillie et retranscrite, un **retour au terrain a été estimé utile** afin de compléter certaines « zones blanches » dans les récits et d'améliorer notre compréhension d'éléments qui se sont avérés récurrents et intrigants à la fois. Ce retour a compté des **narrations complémentaires d'approfondissements menées auprès de cinq de nos successeurs informateurs (Récit1, Récit3, Récit4, Récit12 et Récit13)**.

Outre les entretiens préliminaires et ceux en récits de vie considérés comme données primaires, certaines des entreprises familiales enquêtées ont spontanément fourni des documents internes comme : la présentation et l'historique de l'entreprise, l'organigramme, la structure du partage du capital, les évolutions en chiffre d'affaires et en effectif, etc. Ces documents ont fait l'objet d'une « analyse documentaire ». Ces données secondaires internes sont sans doute indispensables dans le cadre de démarches qui interrogent l'histoire et qui cherchent à saisir des processus dans le temps. Comme le stipulent BAUMARD et *al.*, (2007 : 257), « le recours aux données internes génère des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens en face à face ».

Par ailleurs, nous avons procédé à une recherche d'articles de presse se rapportant aux entreprises familiales qui font face à l'épreuve de la succession en Tunisie (voir annexe n°5 - p.15-17). À ces articles, s'ajoute un documentaire, que nous avons pu nous procurer, et qui contient des témoignages de prédécesseurs et de successeurs d'entreprises familiales tunisiennes sur le processus de transmission et ses critères de réussite¹. Les successeurs et prédécesseurs représentent les groupes familiaux tunisiens suivants : BELLAGHA, ELLOUMI, MHENI, BEN ABDALLAH et BAYAHY (voir annexe n°6 – p.18-20. Les données issues de ces témoignages ont été réutilisées comme des données secondaires et ont fait l'objet d'une « analyse de contenu thématique » axée sur un niveau descriptif (voir annexe n°7 - p.21-25). Il est à préciser que le recueil de ces dernières a autant précédé, qu'accompagné celui des données primaires.

L'utilité de ces données secondaires réside en deux points focaux avancés par BAUMARD et *al.*, (2007 : 257) : elles ont permis d'accélérer notre familiarisation avec le terrain d'étude et sont apparues essentielles pour « établir des comparaisons et évaluer des données primaires ». Par ailleurs, bien que ces données soient réputées pour être « peu chères et rapides à obtenir », cela ne l'a pas été dans le cadre de notre recherche puisqu'elles se sont montrées consommatrices en temps en raison de la difficulté d'accès à certaines d'entre-elles.

¹ Source : Documentaire, témoignages recueillis par Maher KALLEL, Hassen ZARGOUNI et Abdelaziz DARGHOUTH dans le cadre de la Journée d'Étude et de Réflexion sur : « l'Entreprise Familiale à l'Épreuve de la Transmission », organisée en 2006 par l'ATUGE, la CTFCI et le CJD Tunisie.

Le tableau n°22 fournit une synthèse des données empiriques primaires et secondaires collectées :

Contexte d'investigation	Entreprises familiales face à la succession en Tunisie		
Période d'investigation	2010 - 2014		
Données primaires	Pré-enquête	Nombre d'entretiens	Nombre de pages retranscrites
	1 Entretien avec un haut dirigeant d'une ENF (Entreprise Non Familiale)	7	35
	4 Entretiens accompagnateurs professionnels à la transmission de l'EF		
	2 Entretiens acteurs principaux de la succession de l'EF : prédécesseur - successeur		
	Enquête	Nombre de récits	Nombre de pages retranscrites
15 récits de vie de successeurs d'EF Après une première analyse, retour sur terrain pour un deuxième entretien avec 5 successeurs afin de compléter certaines « zones blanches ¹ » (BERTAUX, 2016 : 86) au niveau des récits recueillis et approfondir notre compréhension du processus étudié.	20	110	
Données secondaires	<ul style="list-style-type: none"> - Documents internes - Documentaire avec témoignages d'acteurs de groupes familiaux tunisiens (prédécesseur-successeur) - Sites Web - Articles de presse en ligne sur les entreprises familiales tunisiennes 		25

Tableau 22 : Synthèse des données empiriques primaires et secondaires collectées

¹ Il s'agit selon BERTAUX (2005 ; 2016 : 86) de zones dans les récits retraçant les parcours des narrateurs « sur lesquelles aucune information n'a été donnée ».

3.3. De la préparation...à l'analyse des récits de vie

« *L'intérêt principal de l'analyse des récits de vie porte sur le contenu narratif* » (BAH et al., 2015 : 101). La préparation du matériau débute par la transcription des récits en vue de les analyser et d'engager leur « *mise en intrigue* » pour emprunter le concept à RICŒUR (1983 : 116). L'analyse peut être réalisée en ayant recours à différentes techniques selon les besoins de la recherche. Les techniques, aussi différentes soient-elles, ne sont pas exclusives elles peuvent présenter l'intérêt d'une utilisation conjointe visant l'enrichissement mutuel. Dans le tableau 23, une synthèse des principales techniques d'analyse des récits de vie est proposée en mettant en exergue leurs spécificités.

Techniques	Principe	Spécificités
Analyse thématique	Analyse par découpage en thèmes afin de comparer les contenus des passages d'un récit à un autre	Simple repérage des thèmes qui prépare à la comparaison avec d'autres récits et facilite la rédaction du compte rendu de la recherche. Le risque réside dans la démarche consistant à détacher les passages de leurs contextes discursifs, ce qui peut porter atteinte aux sens qu'ils portent.
Analyse comparative	Confrontation des données recueillies à différentes sources auprès de différents « cas » de récits de vie	Élaborer progressivement un modèle permettant d'approcher le « comment ça marche » de l'objet d'étude. Comparer des parcours afin de repérer les réurrences des mêmes situations. Détecter les ressemblances dans les logiques d'actions pour opérer un même processus ou mécanisme social.
Analyse compréhensive	Se former une représentation des rapports sociaux et processus ayant donné lieu aux phénomènes évoqués par les narrateurs dans leurs témoignages comme suggéré par les travaux de KAUFMANN (1996)	Pour parvenir à établir une représentation des expériences vécues , cette technique impose rigueur et imagination . L'utilisation de l'analyse compréhensive exige du chercheur une culture sociologique et historique d'une grande richesse caractérisée par la transversalité . Plusieurs lectures des récits sont nécessaires pour accéder aux significations les plus pertinentes et les expliciter au mieux. Un travail d'équipe est fortement recommandé pour garantir un horizon large d'analyse .
Analyse diachronique	Reconstituer les faits suivant leur succession dans le temps en vue de comprendre les contextes de leur manifestation et repérer des relations de causalités. Il s'agit de rendre compte de la structure diachronique implicite au récit et de l'objectivité discursive.	S'intéresser aux événements marquants constituant des tournants de vie et à leurs enchaînements dans le temps en vue de les mettre en perspective . Établir et éclairer les relations du type avant/après en considérant les différents temps possibles de la narration.
Analyse structurale	Le sujet structure le sens de son monde social et le chercheur procède à son interprétation en mobilisant des savoirs linguistiques et sémiotiques. Technique mise en œuvre par DEMAZIERE et DUBAR (1997) dans le cadre de leur recherche sur les jeunes en insertion professionnelle.	Saisir et extraire les structures implicites qui sous-tendent et « ordonnent » les récits pour créer du sens. Reconstruire le schéma de narration de chaque récit afin de retrouver le monde social de l'individu. Chaque récit est ainsi découpé en trois niveaux : les séquences ou événements, les actants ou acteurs, les propositions argumentaires.
Analyse psychique	Procéder à une analyse intrapsychique des sujets en mobilisant des savoirs psychologiques et psychanalytiques. Il s'agit d'une technique d'analyse relevant essentiellement de la « <i>sociologie clinique</i> » dont la finalité est thérapeutique, les travaux de DE GAULEJAC (1987) en exemple.	Saisir l' articulation du psychique et du social et leur « <i>transmutation réciproque</i> ». Repérer des phénomènes récurrents ayant une dimension collective . L'analyse gagne en pertinence puisqu'elle privilégie la profondeur en concentrant l'étude sur un nombre réduit de cas .

Tableau 23 : Les principales techniques d'analyse des récits¹

¹ Synthèse présentée sous forme de tableau, fruit d'une adaptation des travaux de SANSEAU (2005), BERTAUX (2005 ; 2016) et BAH *et al.*, (2015)

En sciences de gestion, les techniques les plus mobilisées sont l'analyse diachronique, l'analyse structurale, l'analyse thématique et l'analyse comparative (BAH et al., 2016). Pour les besoins de notre recherche, nous avons eu recours à trois d'entre-elles, à savoir : l'analyse diachronique, thématique et comparative.

3.3.1. Mobilisation de trois techniques d'analyse : diachronique, thématique et comparative

Afin d'accéder au contenu processuel des récits des successeurs, il a été nécessaire de procéder à un travail **d'ordonnement diachronique et de restructuration chronologique** au niveau de ces derniers. L'objectif étant de parvenir à **faire « parler » les évènements dans le temps**. La chronologie des évènements n'est donc pas une fin en soi, elle est plutôt engagée pour repérer ceux marquant les parcours que nous essayons de saisir. Révéler la « *trame temporelle* » (BAH et al., 2015 : 102), revient à **identifier les situations ayant constitué des tournants pour les successeurs** dans leur processus d'acquisition des connaissances en vue de prendre la relève et réussir la succession de l'entreprise familiale. Ce travail s'est caractérisé par une attention particulière allouée aux « *actants* » du récit notamment au prédécesseur considéré comme source centrale de connaissances et acteur principal du transfert et de la succession. En cherchant à comprendre les « évènements critiques » et leur articulation dans le temps, **une analyse de type « avant-après » a été privilégiée**. À travers cette dernière, nous cherchions à interroger les enchaînements pour saisir d'éventuelles causalités et éclairer les parcours et les logiques d'action des successeurs. Par le recours à l'analyse diachronique et à force de lectures successives, des parcours de successeurs ont commencé à se dessiner. Les étapes ayant permis l'acquisition et le transfert des connaissances, en vue d'une succession réussie, se sont articulées autour de situations vécues, de rôles joués dans le cadre de la famille et/ou de l'entreprise de famille. Les éléments clés des parcours et les facteurs ayant influencé le transfert et l'acquisition des connaissances lors de la succession présentent l'opportunité de découvrir à travers l'analyse des profils de successeurs en lien avec les contextes d'évolution de ces derniers : l'entreprise et la famille.

À la suite de l'analyse diachronique, **nous avons fait appel à l'analyse thématique** qui va - de par ses caractéristiques - préparer à l'analyse comparative des récits. Il s'agit de faire tenir à cette technique « *d'investigation des thèmes* », qui relève selon BARDIN (2007 : 207) de « *l'analyse catégorielle* », l'une de ses fonctions essentielles, à savoir celle de **repérage** (PAILLE, 2010). Cela se traduit par le repérage, au sein du matériau recueilli, de différents thèmes en fonction de la pertinence qu'ils présentent pour les interrogations de départ et les

objectifs de la recherche. PAILLE et MUCCHIELLI (2016 : 236) reconnaissent une deuxième fonction essentielle à l'analyse thématique, celle de **documentation** qui « *concerne la capacité de tracer des parallèles ou de documenter des oppositions ou divergences entre les thèmes* ».

Pour SALDAÑA (2009 : 139), malgré la variété des définitions et des fonctions analytiques proposées par différents auteurs, à l'instar de GLASER et STRAUSS (1967), MILES et HUBERMAN (2003), STRAUSS et CORBIN (2004), GIBBS (2007), etc., il est possible de définir un « **thème** » comme étant : « *une phrase, une expression qui identifie ce à quoi une unité de données fait référence ou ce qu'elle signifie* »¹. Pragmatiquement, il a été question de disséquer le corpus en des passages (propos) faisant référence à des thèmes différents en vue d'une organisation thématiquement. Réalisé sous le prisme du « **codage** », ce travail a ensuite donné lieu à une recherche de **réurrence des thèmes**.

Le codage permet ainsi d'opérer l'analyse du matériau et « *correspond à une transformation – effectuée selon des règles précises – des données brutes du texte. Transformation qui, par découpage, agrégation et dénombrement, permet d'aboutir à une représentation du contenu, ou de son expression, susceptible d'éclairer l'analyste sur des caractéristiques du texte qui peuvent servir d'indices* » (BARDIN, 2007 : 134).

Par ailleurs, l'analyse thématique des récits de vie, par son autre facette, porte atteinte aux narrations singulières puisque chaque récit se construit autour d'une logique et a une cohérence interne qui lui est propre (BAH et al., 2015 ; BERTAUX, 2016). Alors que BERTAUX (2016) ne se prononce pas explicitement sur la portée de l'analyse thématique laissant la question ouverte, il ne manque toutefois pas de préciser que cette technique fait violence à la cohérence interne du système de valeurs et aux représentations du narrateur. De leur côté, BAH et al., (2015 : 112), soulignent que « *dans le cadre des récits de vie, l'analyse thématique appauvrit la compréhension et la profondeur des narrations dans leur singularité, chaque récit ayant sa propre logique interne. Cependant, elle permet d'identifier dans chaque récit les passages portant sur différents thèmes tout en aidant à préparer l'analyse comparative* ». Encore une fois, la mobilisation de l'analyse thématique dépend de l'objectif poursuivi, de ce qu'on cherche à comprendre et sous quelle forme. Faire accompagner l'analyse diachronique et thématique par une analyse comparative montre que l'objectif n'est pas de saisir le fonctionnement intérieur du sujet/narrateur mais de **formuler une**

¹ Traduction libre

compréhension des logiques d'action qui animent les successeurs familiaux dans le parcours d'acquisition et d'intégration de connaissances en vue de se développer et de prendre la relève de l'entreprise familiale. « *En effet, la comparaison des données d'enquête est une démarche nécessaire en recherche qualitative, notamment dans une approche interprétativiste* » (BAH et al., 2015 : 114). **Ici, c'est la cohérence thématique des informations collectées qui est convoitée par une approche « horizontale, transversale »** (GAVARD-PERRET et al., 2012 : 291). **Opérer des comparaisons permet d'identifier les ressemblances, les dissemblances dans les parcours des successeurs** et d'être ouvert à l'opportunité de les « *classer en quelques types différents* » (BERTAUX, 2005 : 97). C'est en faisant appel à l'esprit comparatif que la récurrence de situations et de logiques d'action semblables peut être révélée, favorisant la découverte d'un même processus. Cet esprit est d'ailleurs mis à contribution très tôt dès le recueil du deuxième récit (BERTAUX, 2005 ; 2016 ; BAH et al., 2015).

3.3.2. Démarche adoptée pour l'analyse des récits

Le travail de transcription des récits a constitué l'instant zéro de l'analyse de ces derniers du moment où d'un récit à l'autre nos premières représentations se sont vues par moments soit confortées soit bousculées. Dans une phase de pré-analyse, les lectures et écoutes répétitives visant à nous assurer de la fidélité des notes retranscrites nous ont plongés de façon prématurée dans la comparaison et le repérage des récurrences. Ce travail mental a nécessité une démarche rigoureuse afin de rendre accessible le matériau en vue de parvenir à son interprétation. Il a été ainsi question de procéder à la simplification et à la réduction du corpus pour faciliter sa compréhension et se saisir des sens qu'il porte. Ainsi, une démarche en trois temps s'est imposée : une **analyse descriptive** à visée catégorielle suivie de **déductions logiques et interprétations** se rapportant aux propos collectés pour aboutir à la **construction de sens**.

En fonction de la problématique et des objectifs de la recherche, un type d'analyse des récits est favorisé. Trois démarches d'analyse sont possibles. Procéder à l'analyse par une démarche orientée vers la déduction, vers l'induction voire vers l'abduction. « [...] *dans l'absolu, la démarche de recherche dans l'approche des récits de vie n'est ni déductive ni inductive, mais **abductive*** » (BAH et al., 2016 : 126). C'est essentiellement par des allers-retours entre théorie et pratique que l'interprétation est progressivement alimentée et la compréhension d'un phénomène complexe est obtenue. **La logique de codage qui a caractérisé notre démarche s'inscrit dans cette troisième voie.** À travers des mouvements de « va-et-vient » le codage a

été opéré de façon à tirer profit de l'enrichissement mutuel entre le contenu des récits, la réflexion théorique et les interprétations qui se formulaient au fil de l'analyse. La compréhension du processus de transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'entreprise familiale a ainsi obéi à une construction itérative marquée par l'hybridation.

La démarche adoptée afin d'analyser les récits peut être résumée comme suit : la lecture dite « *flottante* » (GARVARD-PERRET et al., 2012 : 283) a été de nature à permettre de choisir la manière d'opérer le découpage du corpus en vue d'une « *thématisation* » (PAILLE et MUCCHIELLI, 2003 : 128) et d'un travail de codage. Pour y parvenir deux voies ont été empruntées. Les thèmes qui se réfèrent aux modalités et facteurs d'influence du processus de transfert des connaissances dans les entreprises familiales face à la succession, ont été - pour la plupart - inspirés par l'existant théorique suivant un « *codage à priori* » (GAVARD-PERRET et al., 2012 : 287). Toutefois, nous avons été attentifs à l'opportunité de découverte de nouveaux thèmes potentiellement intéressants pour l'objet d'étude. En ce qui concerne les thèmes qui ont trait au processus du transfert des connaissances, plus précisément, aux logiques d'action voire parcours des successeurs à l'œuvre, ils ont été établis de façon progressive en étant réceptif aux propos des narrateurs. Ces derniers thèmes qui ont émergé à partir du corpus lui-même autorisent un « *codage émergent* » (GAVARD-PERRET et al., 2012 : 286). Le recours au logiciel d'analyse des données qualitatives *Nvivo* a facilité la mise en œuvre de ces deux voies de codage complémentaires.

3.3.3. Utilisation du logiciel *Nvivo* pour analyser les données qualitatives

Face à un corpus relativement volumineux, « *le travail sur support-papier peut devenir laborieux et encombrant. C'est pourquoi l'usage du logiciel pour l'analyse qualitative (thématique ou autre) tend à se répandre* » (PAILLE et MUCCHIELLI, 2003 : 126). Comme le précisent ces derniers auteurs, l'utilité du logiciel dans le cadre de l'analyse thématique peut s'avérer importante si l'on considère les possibilités de systématisation de la démarche, les fonctions automatiques de repérage, d'extraction, etc., sans oublier l'économie du papier et de surface de travail. Dans ce sens, STRAUSS et CORBIN (2004 : 320) mettent en avant le fait que le chercheur qui mobilise un logiciel d'analyse de données qualitatives peut tirer profit de l'assistance que procure l'outil pour « *créer de l'ordre dans une masse de données comprenant des notes de terrain, des interviewes, des codes, des concepts et des mémos, [...]* ». De leur côté, GAVARD-PERRET et al., (2012 : 292) avancent qu'un « *logiciel des données textuelles peut constituer une aide non négligeable pour plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser des données textuelles, les mettre en relation ou les relier à des*

données de contexte ». Ils soulignent en outre que la « *quantification* » permise par un logiciel d'analyse textuelle peut être perçue comme « *le moyen d'apporter plus de rigueur et d'objectivité aux traitements appliqués aux données* » (GAVARD-PERRET et al., 2012 : 292). Nonobstant, le fait de recourir à un logiciel d'analyse nécessite un temps d'apprentissage et de familiarisation qu'il ne faut pas sous-estimer.

Le choix du logiciel adéquat est également une question de premier ordre. En effet, comme tous les logiciels, *Nvivo* qui fait partie des « *CAQDAS¹ de tradition anglo-saxonne* » (GARVARD-PERRET et al., 2012 : 294) n'est pas neutre. Il présente une logique propre à laquelle des fonctionnalités sont associées pour parvenir aux fins d'une analyse poursuivant une logique itérative. C'est à ce titre, que son usage nécessite une certaine réflexivité méthodologique de la part de l'analyste. Ainsi, cherchant à réaliser une analyse thématique de récits comportant naturellement des données non structurées à coder et à catégoriser progressivement, le logiciel *Nvivo* dans sa version 9 est apparu approprié à cet effet.

Techniquement, *Nvivo* 9 permet à l'analyste de formaliser les données de son projet de recherche à travers l'organisation et la structuration de ces dernières de façon à les analyser rigoureusement en gardant trace du cheminement suivi. Il présente des fonctionnalités de nature à encourager l'imagination du chercheur pour générer des idées nouvelles, tisser des liens insoupçonnés en explorant et interrogeant les données tout en considérant les contextes de leur production (BAZELEY et JACKSON, 2013 : 3). Pour RICHARDS (2009), la qualité d'un logiciel d'analyse qualitative ne se mesure pas uniquement à la formalisation et à la gestion des données mais à sa capacité d'intégrer tous les aspects d'un projet : la conception de modèle, les articles ou synthèse théorique, les données de terrain, les analyses intermédiaires, les rapports, etc. Un projet *Nvivo* peut contenir des éléments de formats différents, à savoir : des entretiens, des documents, des tableaux, des fichiers audio et vidéo ainsi que des images.

L'analyse via *Nvivo* est décrite par DESCHENAUX (2007 : 8) comme étant une démarche de « *décontextualisation - recontextualisation d'un corpus* ». Elle est réalisée à travers une déstructuration du corpus qui se voit découper en unités de sens. « *À chaque fois qu'un thème est repéré, l'analyste place l'ensemble des extraits rattachés à ce thème à un même endroit. C'est pour cette raison que cette opération est qualifiée de décontextualisation car l'extrait est sorti de son contexte* » (DESCHENAUX, 2007 : 9). En accédant différemment au matériau, l'analyste peut remettre en question ses premières évidences et « *mettre au jour des caractéristiques (notamment par le biais des statistiques et des associations) qui seraient*

¹ *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*

peut-être passées inaperçues autrement » (GAVARD-PERRET et al., 2012 : 293). Une fois le corpus déconstruit, des opérations de comptages, de calculs de fréquence, d'association et de mise en relation d'éléments, d'organisation et de regroupements en catégories peuvent être réalisées. Ce travail vise alors la création d'une nouvelle structuration dont l'émergence tient à la réduction du matériau et à la fusion des catégories jusqu'à arriver à suggérer une relecture à travers « un tout intelligible et porteur de sens » (FALLERY et RODHAIN, 2007 : 21). Les opérations de mise en œuvre de cette démarche peuvent être résumées par le schéma qui suit :

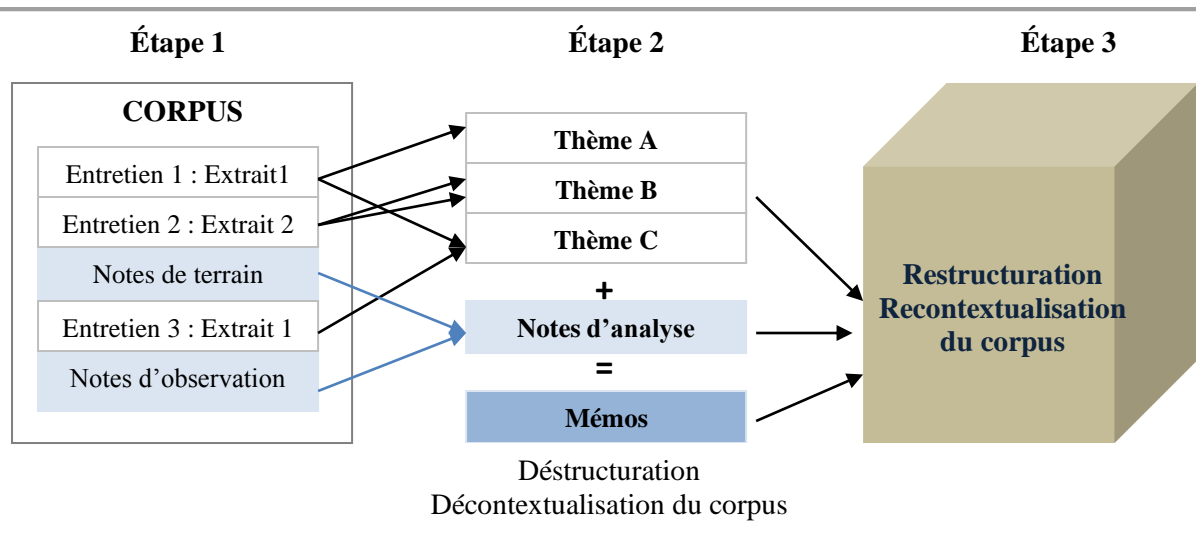


Figure 40 : Représentation graphique du principe de Déstructuration – Restructuration d'un corpus
Source DESCHENAUX (2007 : 10)

Selon RICHARDS (2009 : 96) « en analyse qualitative, il est possible de distinguer trois types de codage qui requièrent des processus différents », il s'agit du : "descriptive coding", "topic coding" et "analytical coding". Ces types de codage aux finalités distinctes connaissent des désignations différentes selon certains auteurs de références. À titre d'exemples, pour MILES et HUBERMAN (2003), il existe un pré-codage qui va préparer les données pour une meilleure organisation de ces dernières via un codage descriptif (de premier niveau) suivi d'un codage analytique (de deuxième niveau). SALDAÑA (2009), recourt plutôt à des appellations conformes à celles des CAQDAS, à savoir : "attribute coding", "descriptive coding" et "analytical coding". L'auteure inscrit les deux premiers types au niveau des méthodes relevant d'un codage de premier cycle (ou niveau). Le codage des attributs appartient ainsi aux méthodes de codage grammaticales tandis que celui descriptif aux méthodes élémentaires. Pour ce qui est du troisième type qui est d'ordre analytique, il relève « d'un deuxième cycle de codage et nécessite des compétences analytiques plus poussées afin de parvenir à des

classifications, associations, fusions, synthèses, etc., visant l'abstraction, la conceptualisation et la construction théorique »¹ (SALDAÑA, 2009 : 45).

En optant pour cette dernière terminologie, ces trois types de codage ont été initiés et conduits dans une démarche cyclique, non linéaire, et ont permis de manier les données qualitatives collectées, d'opérer leur déstructuration et restructuration dans l'objectif de retrouver les significations qu'elles portent.

- Le codage des attributs "attribute coding", correspond à une première prise en main des données qualitatives recueillies. Il s'agit des **descriptions essentielles à propos des données** : leurs natures et formats (transcriptions d'entretien, rapports, articles de presse, vidéo, etc.), les caractéristiques des « informants » (genre, âge, formation, poste occupé, etc.), le contexte et les spécificités des entreprises étudiées (date de création, secteur d'activité, effectif, etc.). L'utilité de ce codage réside dans la **formalisation des données du projet de recherche pour préparer leur exploitation**. Au-delà de la formalisation, ce codage s'avère également **utile pour le travail de comparaison**.

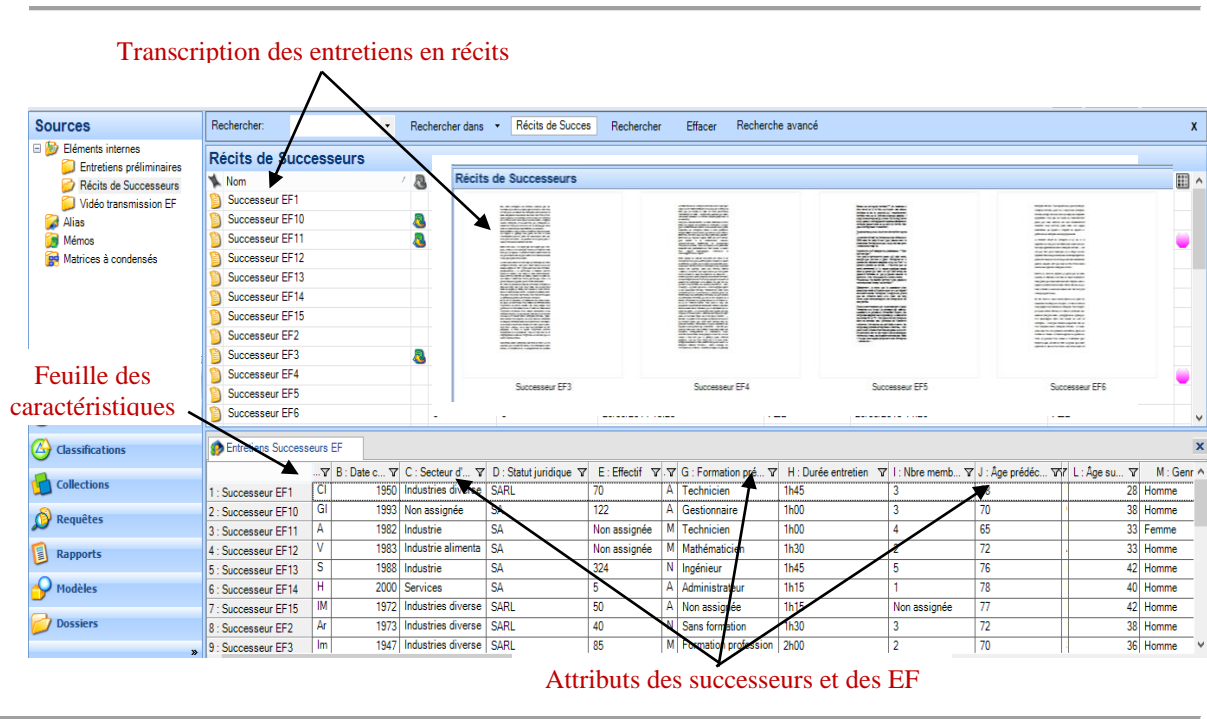


Figure 41 : Capture d'écran du codage des attributs

- Le codage descriptif "descriptive coding" renvoie à un **codage proche des données qui autorise leur organisation et structuration en thèmes** (ou nœuds conformément au

¹ Traduction libre

terme utilisé dans Nvivo). Il consiste à retrouver l'essence de chaque passage des données qualitatives et d'en référer par la création d'une étiquette code (appelée aussi vignette). C'est un codage visant à identifier, inventorier les thèmes pertinents dont parlent les sujets narrateurs et de les faire correspondre aux codes appropriés. D'où, « à chaque code, il est possible d'affecter une dénomination et le segment de texte correspondant. Surtout les idées, évènements, scénarii, doivent être traités en fonction de ce qu'ils représentent » (BAH et al., 2015 : 119). Dans cette phase de codage, nous avons autant eu recours à un codage ouvert, qu'à un codage descriptif suivant un processus progressif itératif. Ainsi, l'organisation des données permet de procéder aux **premières explorations du matériau, de dégager les premiers codes et de faire évoluer et affiner progressivement au fil de l'analyse ceux qui sont les plus récurrents.**

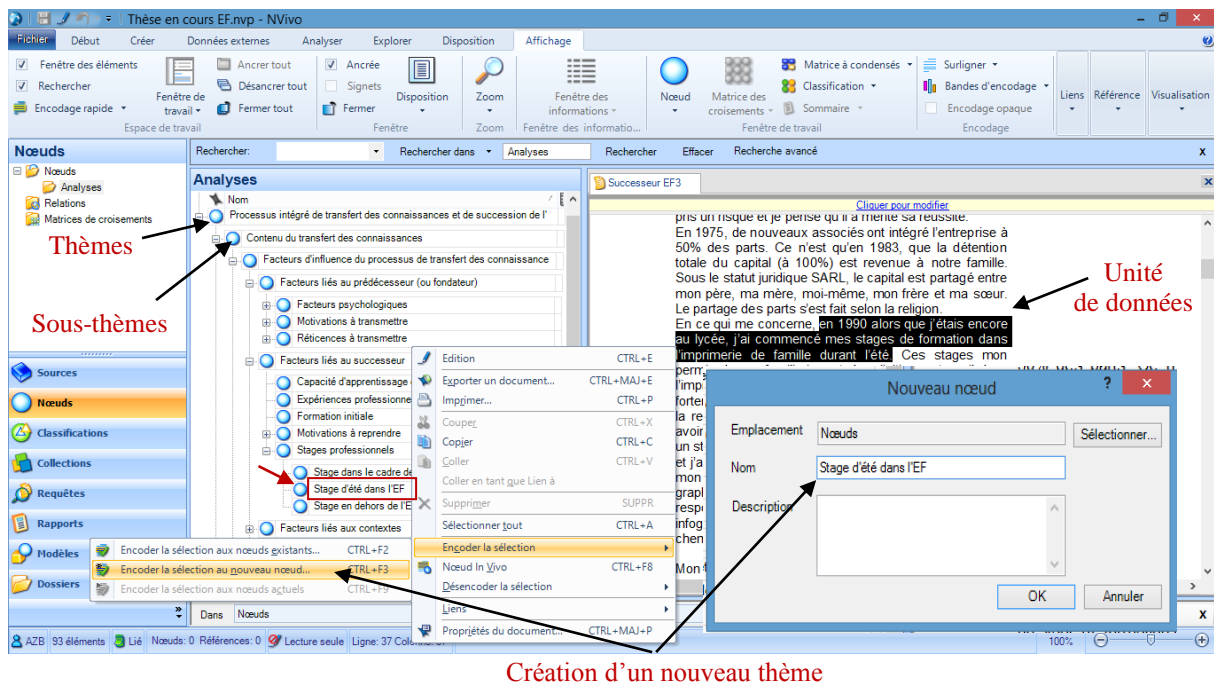


Figure 42 : Captures d'écran du codage descriptif

- Le codage analytique "*analytical coding*" consiste à interroger les données et les codes créés dans l'objectif de révéler leurs significations par un travail de réflexion et d'interprétation. Il s'agit selon RICHARDS (2009) d'un type de codage qui peut être qualifié à la fois d'ardu et de gratifiant. Les codes, annotations et mémos se rapportant au contexte sont questionnés pour faire émerger des catégories portant des idées nouvelles, des liens nouveaux, etc.

Le travail de déconstruction / construction des données à travers leur mise en relation, nécessite une démarche minutieuse facilitée par des logiciels d'analyse comme *Nvivo*. Néanmoins, il semble important de ne pas perdre de vue les risques liés à l'utilisation des logiciels. « *En effet, il y a le risque que dans le processus d'analyse des données, le chercheur s'écarte du terrain au profit de données secondaires qui se traitent mieux à l'ordinateur. Pire, il peut tomber dans une sorte de quantophrénie en traitant de manière mécanique les données accumulées* » (BAH et al., 2015 : 121). Nul ne peut ignorer le débat actuel entre chercheurs et concepteurs autour de l'utilisation des logiciels en analyse qualitative. PAILLE (2011 : 6-7) avance que « *dans le monde anglo-saxon, c'est tout de même devenu quasiment un réflexe de terminer la présentation de la méthodologie des recherches par cette phrase passe-partout : l'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel X. Effet de mode ou besoin réel, la question se pose. Le danger de la technologisation induite doit être évalué. Il s'agit de voir, également, si certaines peurs d'ordre épistémologique se trouvent être contournées à l'aide de solutions techniques, par exemple la peur que l'analyse ne soit pas représentative (mythe de l'universalité des phénomènes) ou la peur de ne pas avoir tout extrait des données (mythe de l'exhaustivité de l'analyse)* ». Le débat qui semble engagé est loin d'être achevé et l'analyste qualitatif est amené à considérer tous les risques liés au choix de l'utilisation d'un logiciel pour un usage avisé.

3.4. Critères de scientificité des données et estimation de la validité des résultats de la recherche

Un travail de recherche ne saurait être entrepris sans un questionnement et une réflexion du chercheur sur la qualité et la rigueur de sa démarche. Ainsi, « *tout chercheur se doit de réfléchir, au cours et à l'issue de son travail de recherche, à la validité et la fiabilité de sa recherche* » (DRUCKER-GODARD et al., 2007 : 263). Pour justifier les connaissances créées, il importe de se référer aux caractéristiques du cadre épistémologique dans lequel s'inscrit la recherche (GAVARD-PERRET et al., 2012). Néanmoins, ces derniers auteurs précisent qu'il existe un certain nombre de principes génériques qui valent quel que soit le cadre épistémologique en question et pour lesquels il est possible d'envisager une adaptation aux particularités de chaque cadre. « *Ces principes directeurs génériques sont la quête de validité interne de la recherche, de validité externe des connaissances élaborées et de fiabilité du processus de recherche* » (GAVARD-PERRET et al., 2012 : 40). Le tableau ci-dessous synthétise les éléments caractérisant ces principes génériques pour un positionnement épistémologique interprétatif comme celui de cette recherche :

Critères de justification des connaissances	Description des principales caractéristiques
<p>Validité interne de la recherche</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cohérence interne du processus de recherche : elle est atteinte à travers une cohérence globale mutuelle entre plusieurs composantes du <i>design</i> de la recherche (cadre épistémologique, objet et objectifs de la recherche, question centrale à l'étude, méthode et stratégie de recherche, techniques de collecte et de traitement des données) - Validité du construit : à travers les « descriptions épaisses » visant à montrer que l'interprétation fait l'objet d'un consensus entre les acteurs ayant pris part à la recherche (les sujets interrogés). Ces interprétations devraient également faire sens pour les acteurs de la communauté scientifique. Il s'agit de s'assurer de l'authenticité, de la véracité et la crédibilité de l'interprétation suggérée et de faire preuve d'une « validité communicationnelle » (GAVARD-PERRET et al., 2012 : 43). - Rigueur du processus : comme il est difficile de rendre compte de la rigueur d'un processus basé sur des inférences abductives, il est possible de recourir entre autres à la rigueur des inférences interprétatives qui résultent de la « validité communicationnelle » évoquée plus haut.
<p>Validité externe des connaissances élaborées</p>	<p>Lorsque les connaissances produites sont de type descriptif, la validité externe ne se pose pas dans des termes habituels de mise à l'épreuve des connaissances à travers les études de cas. Elle s'exprime plutôt par des « descriptions détaillées » qui facilitent l'interprétation et l'adaptation des connaissances générées et par conséquent leur mobilisation dans d'autres contextes et/ou situations de gestion [en référence au « critère de transférabilité de DESLAURIERS, 1991 », (cité par GAVARD-PERRET et al., 2012 : 94)].</p>
<p>Fiabilité du processus de recherche</p>	<p>Elle consiste à permettre au lecteur de retrouver le cheminement emprunté : du matériau jusqu'aux résultats de recherche. Il s'agit de laisser apparaître la « cuisine interne » en décrivant la manière dont le codage et les inférences ont été réalisés en relation avec les données empiriques exploitées. Ce qui permet d'interroger la reproductibilité du chemin suivi par le chercheur partant du recueil des données passant par leur exploitation et interprétation jusqu'aux résultats qui y sont associés. Cela pourrait être utile pour des répliques éventuelles.</p>

Tableau 24 : Critères de justification des connaissances pour un positionnement interprétatif¹

Le caractère générique de ces critères et la possibilité de les adapter au cadre épistémologique retenu, n'ont pas empêché certains auteurs de pointer le fait que de par leurs appellations, ils s'apparentent plus à ceux mobilisés dans l'approche positiviste. À titre d'exemple, MYERS

¹ Le contenu du tableau est inspiré des travaux de GAVARD-PERRET ET al., (2012).

(2009 : 78) souligne que « les termes validité et fiabilité impliquent l'existence d'une réalité objective indépendante de la réalité sociale qui fait l'objet des études interprétatives »¹. Pour le cadre interprétatif, un large consensus existe autour des critères introduits par LINCOLN et GUBA (1985) qui permettent d'apprécier la qualité de la recherche : crédibilité (*credibility*), transférabilité (*transferability*), fiabilité (*dependability*) et confirmabilité (*confirmability*) (LOH, 2013 : 5).

Dans des recherches relativement récentes, certains auteurs à l'instar de BURRICK (2010) et ROEDERER (2012) ont mobilisé des critères de scientificité adaptés à des données découlant d'un récit de vie.

BURRICK (2010 : 32) retient les critères suivants : cohérence interne, fiabilité et prétentions à la validité. Par la **cohérence interne**, c'est la fidélité, l'authenticité et la véracité des données qui sont visées. Cette dernière nécessite une certaine stabilité des données dans le temps. « S'agissant de la véracité des récits de vie, l'hypothèse la plus plausible est que non seulement ces événements et actes marquants, mais leur ordre temporel (*diachronique*) ont été mémorisés à peu près correctement par le sujet ; et qu'il est donc capable de restituer cet ordre dans son récit. [...] **Il faudra donc, par un patient travail d'analyse sur le récit lui-même, reconstituer la structure diachronique qui est évoquée. Quel que soit l'analyste, il/elle devrait arriver au même résultat : cette structure diachronique présente donc une objectivité au moins discursive** » (BERTAUX, 2016 : 80). La reconstitution de la structure temporelle censée rendre stables les données dans le temps, est également utile pour justifier leur **fiabilité**. L'objectivité des données qui autorise leur reproduction est aussi assurée en disposant de « **récits croisés** » et en parvenant à la « **saturation des données** » (BERTAUX, 2016 : 82; BURRICK, 2010 : 32).

Dans le cadre des recherches mobilisant le récit de vie, il est primordial de souligner le travail de compréhension qui incombe au chercheur. Ce dernier est amené à contrôler les effets de langage du récit de vie pour favoriser l'intelligibilité. « Dans ce sens, **POURTOIS, DESMET et LAHAYE (2001) proposent une relecture de la théorie de l'agir communicationnel de Habermas en examinant quatre critères de scientificité : l'intelligibilité et ses trois prétentions à la validité** » (BURRICK, 2010 : 32).

ROEDERER (2012 : 86), dans la lignée des travaux de LINCOLN et GUBA (1985), a eu recours aux critères de crédibilité, de transférabilité, de fiabilité et de confirmabilité. Ces différents critères ont été utilisés comme suit : pour s'assurer de la **crédibilité** l'auteure a recueilli l'avis

¹ Traduction libre

des « informants » sur l'authenticité de l'interprétation proposée. Quant à la **transférabilité**, une analyse *post hoc* a été réalisée suite au recueil et au traitement comparatif de trois nouveaux récits sur la base des catégories trouvées dans le cadre de la première phase d'analyse. La question de la **fiabilité** a pour sa part été vérifiée en ayant sollicité, *a posteriori*, l'interprétation d'un chercheur sur deux récits du corpus. En ce qui a trait à la **confirmabilité** une présentation des documents de travail (notes de terrain et journaux méthodologiques) à deux auditeurs externes à l'étude a permis de les mettre en perspective avec les conclusions générées.

Au regard de l'ensemble des critères avancés et de leur mise en pratique, il a été choisi de récapituler dans le tableau ci-dessous (tableau n°25) ceux qui nous ont permis d'estimer la qualité de notre recherche ainsi que les techniques ayant permis de les asseoir.

Critères retenus dans notre recherche	Objet du critère	Techniques mobilisées dans notre recherche
Crédibilité de la recherche	S'assurer de l'authenticité des données et de l'interprétation qui découle de leur analyse.	<ul style="list-style-type: none"> - Transcription fidèle des données - Reconstitution de la structure diachronique des récits pour stabiliser les données dans le temps - Prolongement du lien avec le terrain durant l'analyse à travers un retour qui a permis l'ajustement de notre grille de lecture et l'approfondissement de la compréhension du processus étudié - Retour vers les sujets informateurs pour vérifier l'authenticité des données (de leurs propos) (voir annexe n°8 - p.26 exemple de retour par email Successeur EF2) - Communication de la recherche et de ses résultats auprès de membres de la communauté scientifique dans le cadre de conférences¹ ainsi qu'auprès des participants pour recueillir leurs avis et apprécier la plausibilité des résultantes de la recherche.
Transférabilité de la recherche	Vise à rendre accessible l'interprétation et possible l'adaptation des connaissances produites à d'autres contextes et situations de gestion.	<p>Une description minutieuse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du contexte d'étude, celui des entreprises familiales dans le cadre de la succession - de la construction progressive de l'échantillon et des caractéristiques de la population cible
Fiabilité de la recherche	Concerne la possible reproductibilité de la démarche suivie par le chercheur afin de permettre de retracer la logique adoptée et le chemin entrepris	<p>Le processus d'enquête et d'analyse des données a été explicité avec précision :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la méthodologie de recherche, la méthode et les techniques de

¹ A titre d'exemple la dernière participation à la Conférence Internationale MIE2018 :

ZAIER AOUADI, B., 2018, « Succession dans les entreprises familiales : Quand les parcours de développement des successeurs se dévoilent à travers les récits de vie », 1st International MIE Conference, 4 et 5 octobre Hammamet-Tunisie. Cette participation a donné lieu au prix de la meilleure communication et à une publication dans un numéro spécial MIE2018, Journal of Social Management Revue Européenne des Sciences Sociales et du Management NS/2019 : « Le management à la croisée des chemins : conditions, modalités et utilité du dialogue interdisciplinaire ».

	pour arriver aux interprétations et aux conclusions de la recherche.	recueil des données tout comme l'analyse de ces dernières ont été détaillées - des descriptions profondes, des captures d'écran du codage, des documents en annexes, etc., ont été produits pour éclairer au mieux les lecteurs. - un « <i>double codage</i> » ¹ a été effectué à deux périodes différentes, sur la base de trois récits et des catégories qui ont fait l'objet de l'analyse.
Confirmabilité de la recherche	Visé à apprécier l'objectivité de la recherche et le fondement des résultats, interprétations et recommandations formulées. Ces derniers se doivent d'être bien étayés par les données mobilisées.	L'estimation de ce critère est laissée aux experts et chercheurs confirmés, à savoir : « <i>les directeurs de recherche, les rapporteurs de thèse ainsi que les membres du jury de soutenance</i> », comme suggéré par WACHEUX et ROUSSEL (2005 : 51).
Principe de saturation	Visé à rendre compte de la rigueur et de la qualité de la recherche qualitative. Ce principe autorise l'arrêt de la phase empirique et analytique par le fait de l'atteinte de la « <i>saturation sémantique</i> » ² . Il est admis que cette dernière arrive globalement entre le 10 ^e et le 20 ^e récit de vie (BAH et al., 2015 : 81).	Nous avons été guidés par le principe de saturation tout en étant attentif à tout indice ou fait surprenant, c'est-à-dire, tout ce qui pouvait constituer un basculement de la représentation qui se développait au fur et à mesure de l'enquête et de l'analyse (BERTAUX, 2016). Au bout du vingtième récit de successeurs , il a été jugé que les techniques de recueil et d'analyse utilisées ne génèrent plus aucun élément nouveau pour formuler une meilleure compréhension du phénomène étudié.

Tableau 25 : Estimation de la qualité de la recherche : critères et mise en application

¹ Selon GODARD et al., (2007 : 275) « *On peut calculer cette fiabilité à partir des résultats obtenus par un même codeur qui a codé les mêmes données à deux périodes différentes* ».

² Selon BAH et al., (2015 : 81) « [...] *la saturation sémantique est atteinte du moment où plus rien de significatif ne s'ajoute pour accroître notre compréhension du phénomène observé, et comprend deux dimensions : La saturation théorique est développée par GLASER et STRAUSS (2010 : 61-71) qui indiquent que celle-ci émerge des données empiriques. L'objectif poursuivi est de s'assurer de la pertinence théorique de la recherche. Ainsi, lorsque les données du terrain n'ajoutent aucune propriété nouvelle au concept émergent, le concept créé est saturé. La saturation empirique s'applique à des données collectées. Il s'agit du phénomène par lequel le chercheur décide que les données empiriques n'apportent plus d'informations nouvelles voire différentes pour justifier de l'arrêt de la phase empirique* ».

Conclusion

Une fois la posture épistémologique de la recherche clarifiée, ce chapitre a eu pour objet la présentation des choix méthodologiques effectués pour répondre au questionnement de départ. À partir d'un processus d'exploration sous-tendu par un raisonnement abductif, la complexité de l'objet et du contexte d'étude a été dans une certaine mesure apprivoisée. Les implications méthodologiques ont été ensuite exposées et soutenues par un argumentaire permettant de rendre compte de la cohérence des choix effectués. Ainsi, c'est à travers une approche qualitative itérative s'intéressant au « comment ? » dans une visée descriptive et compréhensive, que la démarche a été entreprise. La stratégie d'accès au réel choisie est celle de la méthode des récits de vie dont la pertinence pour décrire et formuler une compréhension du processus de transfert des connaissances tel que vécu et expérimenté par les successeurs d'entreprises familiales a été démontrée. La force des récits de vie réside dans le fait qu'ils prennent la forme de récits de pratiques qui, à travers la prise en compte du temps, permettent d'éclairer les parcours des successeurs avec les logiques d'actions et les contextes sociaux qui les caractérisent. Le dispositif d'enquête s'est tenu en deux temps. Une enquête préliminaire a permis un premier abord de l'objet d'étude dans son contexte. Elle a connu la conduite de sept entretiens non directifs auprès de professionnels en accompagnement des entreprises familiales et d'acteurs principaux de la succession. Ce premier temps d'approche du terrain a été l'occasion de nous familiariser avec l'objet et le contexte d'étude ce qui a conduit à mieux percevoir les orientations possibles de la recherche et de faire des choix déterminants autant au niveau de la question de la recherche qu'au niveau du terrain à investiguer et de la stratégie d'accès au réel. La collecte des données qualitatives par la conduite des récits de vie auprès des successeurs des entreprises familiales a généré une vingtaine de récits. À ces données primaires se sont ajoutées des données secondaires issues principalement de documents internes, d'articles de presse et d'un documentaire comprenant des témoignages de prédécesseurs et de successeurs de groupes familiaux tunisiens. L'analyse du matériau recueilli s'est faite en mobilisant trois techniques à savoir : la diachronique, la thématique et la comparative. Le recours au logiciel d'analyse qualitative *Nvivo 9* a permis une plus grande aisance dans la formalisation et l'exploration des données recueillies en vue de mener une analyse en profondeur.

La dernière partie de ce chapitre a dévoilé les critères retenus qui permettent d'asseoir la qualité et la rigueur de la recherche, notamment dans une posture interprétativiste. Une application de ces critères a ainsi été proposée pour apprécier et justifier le caractère scientifique des connaissances produites.

Chapitre 5

ANALYSE DU PROCESSUS INTEGRE DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE SUCCESSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE : RECITS DE SUCESSEURS

Section 1

*Cadre général de la succession
des EF étudiées*

Section 2

*Synthèse analytique du processus
intégré de transfert des
connaissances et de la succession
des EF étudiées et rapport au temps*

Introduction

Élaborer des connaissances sur comment s'opère le processus de transfert des connaissances lors de la succession de l'entreprise familiale revient dans le cadre de cette recherche à projeter l'étude sur le développement des successeurs en vue d'une prise de la relève réussie. Dans la conclusion du troisième chapitre une représentation initiale du processus intégré de transfert des connaissances et de la succession de l'entreprise familiale a été exposée. Rappelons que le recours au terrain s'est fait assez tôt et que cette représentation de départ est le fruit d'une construction théorique appuyée par les éléments révélés par l'enquête préliminaire, les observations et intuitions « embryonnaires » issues des premiers récits recueillis auprès des successeurs.

C'est à travers une analyse diachronique et thématique des récits de successeurs de firmes familiales tunisiennes que des évènements, logiques d'actions et pratiques peuvent nous renseigner sur la conduite de ce processus. Les étapes du processus de transfert des connaissances sont caractérisées par des rôles joués et des activités menées par les successeurs permettant leur développement pour assurer la relève et favoriser la continuité. Des modalités de transfert s'articulent autour de ces étapes, rendant possible l'acquisition et l'intégration de connaissances de nature différentes. Toutefois, des facteurs peuvent influencer ce processus favorisant ou inhibant le développement des successeurs en vue d'une succession réussie. Afin de mieux cerner les étapes du processus de transfert des connaissances et leurs contenus, il va s'agir de formuler des éléments de réponse à la question suivante : ***comment s'articulent les modalités de transfert des connaissances et les facteurs d'influence autour des étapes du processus pour favoriser le développement du successeur et la réussite de la succession ?***

Dans ce qui suit, il sera question de donner une vue sur la démarche entreprise pour analyser les récits et ce en montrant le mode opératoire sur cinq récits de successeurs. L'objectif étant de révéler comment s'est affinée la grille d'analyse ayant permis la comparaison des récits (objet du chapitre 6). Ainsi, une première section mettra en évidence le cadre général de la succession de cinq entreprises familiales et permettra de marquer la trame temporelle ainsi que les évènements qui caractérisent les récits produits. La deuxième section fournira pour chacun des récits proposés en illustration, une synthèse analytique du processus intégré dévoilé avec ses différentes dimensions.

Section 1 Cadre général de la succession des EF étudiées

L'abord du cadre général de la succession des entreprises familiales étudiées s'est effectué dans une visée qui dépasse la présentation générale. Cet abord a permis un temps de

familiarisation avec les éléments du contexte de la succession qui peuvent éclairer le déroulement du sous-processus de transfert des connaissances. Des éléments spécifiques liés au contexte de création et d'évolution de l'EF, aux acteurs clés, aux relations ainsi qu'au temps du déroulement du processus, etc., sont autant d'éléments qui aident à « faire parler » les récits. Il s'agit alors d'un pré-traitement des récits recueillis qui permet d'opérer l'analyse diachronique. Cette analyse donne à voir les logiques d'actions ou encore les événements ayant constitué des situations avant-après.

1.1. Cadre général de la succession de l'EF1

L'entreprise familiale désignée par EF1 est actuellement dirigée par la troisième génération. Créée depuis une soixantaine d'années, elle a ainsi vécu deux fois la succession et commence à développer une certaine connaissance de la manière avec laquelle devrait être géré ce processus. Lorsqu'en 2010 nous avons rencontré la première fois les acteurs principaux de cette entreprise (prédécesseur et successeur), le processus de succession se situait au niveau de la dernière étape, celle de l'engagement-désengagement. Le prédécesseur s'appêtait à jouer le rôle de conseiller alors que le successeur était déjà à l'aise dans sa fonction de direction.

Il est à noter que le caractère familial de l'entreprise a été décrit par le successeur de par son fonctionnement artisanal sur le plan de la gestion et de la centralisation de la prise de décisions. Pour le successeur de l'EF1, c'est le comportement de l'entreprise qui définit son caractère familial. Il énonce ce qui suit :

Récit 1 « *C'est une entreprise « typiquement » familiale de par son fonctionnement artisanal, pas de structure définie, plusieurs notions de gestion négligées avec une centralisation du pouvoir et la primauté de l'autocratie. Il n'y a que le propriétaire qui décide* ».

À notre deuxième rencontre avec le successeur, en 2014, nous avons pu constater que le processus de succession a, bel et bien, évolué vers le désengagement du prédécesseur dont le rôle s'est définitivement limité, à partir de 2012, à celui de consultant. Une certaine satisfaction quant aux résultantes de la succession a été remarquée. Deux acteurs familiaux sont impliqués dans l'entreprise familiale : le successeur, nouveau dirigeant, et son oncle qui comme au temps du prédécesseur continue d'exercer dans un poste technique en lien avec l'atelier. Le fils aîné ayant choisi de se retirer et d'entreprendre son propre projet, le fils cadet a bénéficié de la confiance de son père mais également de celle des employés de l'entreprise. Quant à la fille elle a plutôt suivi les traces de sa mère en choisissant d'exercer un métier qui n'a pas de lien avec le monde de l'entreprise. Sur le plan de la performance, même si la prise

effective de la relève s'est déroulée de façon concomitante à la crise politique et socioéconomique qui a touché le pays suite à la révolution tunisienne, le chiffre d'affaires de l'entreprise et l'effectif n'ont pas connu une dépréciation qui dénote d'un problème de conduite des affaires post succession. L'EF1 a, en effet, maintenu son niveau de performance comme le montrent les données présentées, à titre indicatif, dans le tableau qui suit :

EF1	2010	2011	2012	2013	2014
CA (TTC)	4.260.501,000	4.121.670,000	3.937.504,000	4.123.527,000	3.885.569,000
Effectif	70	69	68	68	67

Afin de se saisir des informations, évènements et leur manifestation dans le temps au niveau du récit produit par le successeur de l'EF1, une analyse diachronique a été entreprise. Le point de départ étant la réorganisation du récit en tenant compte de séquences temporelles et des évènements qu'elles dévoilent en lien avec le processus de succession. Ce travail a permis de révéler des situations marquant « un tournant » important dans le parcours de développement du successeur pour reprendre la direction de l'entreprise familiale. **Il est à noter que ce travail a été mené pour tous les récits de successeurs des entreprises familiales enquêtées.**

L'illustration du temps biographique du récit du successeur de l'EF1 (voir figure 43) dévoile **un évènement marquant le processus de succession de l'EF1 et pouvant être considéré comme un tournant de celui-ci.** L'évènement en question est lié à **l'introduction du frère aîné dans l'entreprise familiale en 2006** avec l'objectif d'engager le processus de transmission. Néanmoins, au bout d'une année (en 2007), cette **première tentative s'est soldée par le retrait du successeur potentiel ce qui traduit l'échec de son intégration.** Le fonctionnement archaïque de l'entreprise, son manque d'organisation, le pouvoir exercé et centralisé par le prédécesseur, sont autant d'éléments auxquels le frère aîné n'a pas pu s'adapter. **Le contexte de l'entreprise a conduit à la détérioration de la relation du successeur avec le prédécesseur et à son retrait** pour entreprendre son propre projet. Les propos du successeur de l'EF1 sont les suivants :

Récit 1 « *La principale raison pour laquelle mon frère aîné, qui est également ingénieur de formation et qui travaille aujourd'hui pour son propre compte, a quitté l'affaire de famille c'est le malaise qu'il a éprouvé lorsqu'il a travaillé dans l'entreprise. Il n'a pas pu s'accommoder à cette façon traditionnelle de fonctionner, il y a eu des problèmes et c'est vraiment la question du pouvoir qui l'a amené à se retirer* ».

Suite à cet échec, l'introduction en 2008 du fils cadet dans l'entreprise familiale en vue d'engager de nouveau le processus de succession, a été marquée par une nouvelle attitude du prédécesseur. Ce dernier a montré des signes d'ouverture vis-à-vis du successeur potentiel

(désormais le seul qui pourrait reprendre le règne de l'affaire familiale pour en assurer la continuité). Il semblerait que le prédécesseur ait déployé beaucoup d'efforts pour favoriser les chances de réussite de la succession. À ce titre, il a été remarqué que le processus de succession s'est établi en à peine 4 années – de 2008 à 2012 - où prédécesseur et successeur se sont côtoyés pour faire fonctionner l'entreprise tout en assurant le transfert des différents éléments nécessaires à sa prise en main, dont les connaissances. Le processus de succession de l'EF1 se caractérise alors par une certaine imbrication des étapes d'intégration et de règne-conjoint accélérant ainsi le passage de témoin.

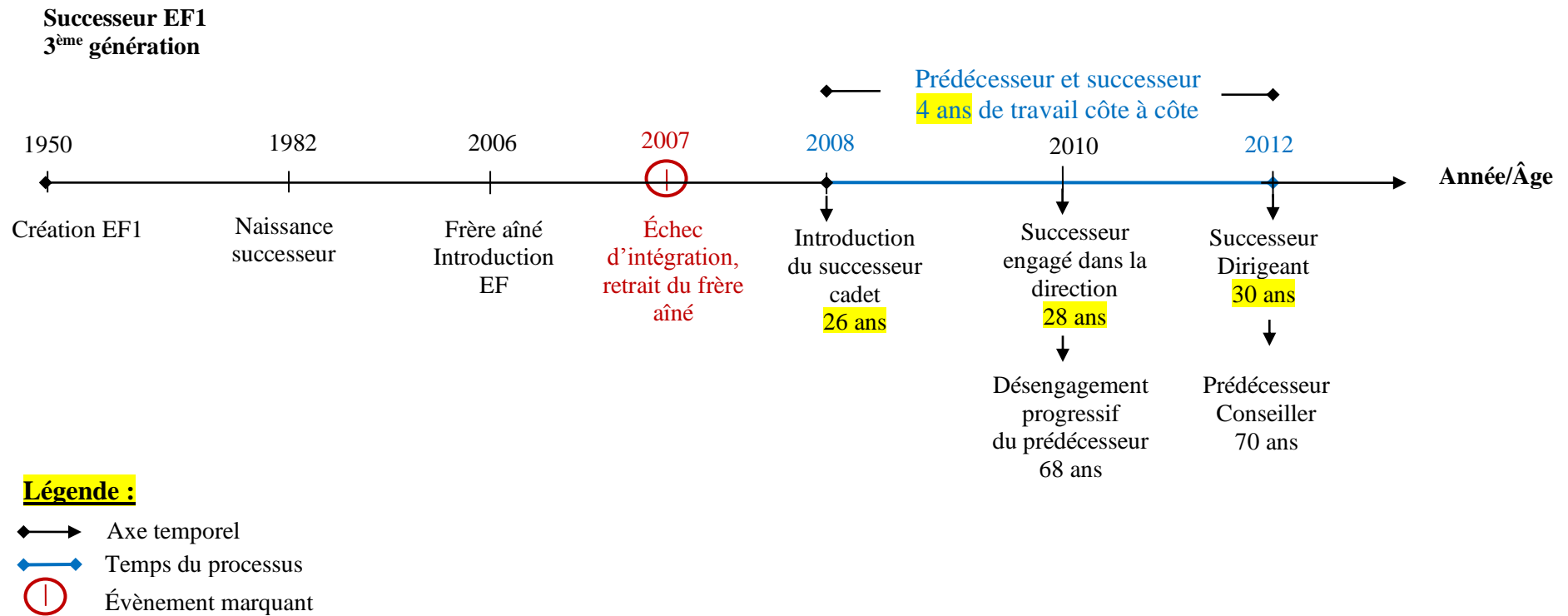


Figure 43 : Illustration du temps biographique du récit du successeur de l'EF1

1.2. Cadre général de la succession de l'EF2

Créée il y a environ une quarantaine d'années, l'EF2 a vécu en 2008 la succession de la première à la deuxième génération. Cette première expérience n'a pas été facile à vivre aussi bien pour le prédécesseur que pour l'équipe de successeurs à sa tête le fils aîné initialement destiné à prendre la direction de l'entreprise. À notre rencontre en 2010, le successeur avait deux ans d'expériences en tant que premier dirigeant de l'EF2. En dépit d'un processus de succession aux événements tumultueux, dont le désengagement forcé du prédécesseur, une certaine satisfaction post successorale peut être relevée. D'abord, parce que les sœurs (successeuses) ont gardé leurs postes et secondent leur frère (nouveau dirigeant) ce qui dénote d'une certaine satisfaction. Ensuite, en considération de la performance réalisée par l'EF2 les années qui ont suivi la succession où le CA, par exemple, a connu une évolution malgré le contexte socio-économique assez contraignant après la révolution tunisienne (à titre indicatif, voir tableau ci-dessous) :

EF2	2008	2009	2010	2011
CA (TTC)	911.800,585	1.139.950,269	1.234.709,235	1.182.447,000
Effectif	38	39	40	38

Le récit du successeur de l'EF2 révèle que l'introduction du successeur en 1995 s'est faite suite à l'obtention de son diplôme universitaire et une formation technique dans un centre professionnel spécialisé. Le **mode** d'introduction du successeur s'est fait par l'atelier conformément au choix du prédécesseur pour qui la maîtrise technique est déterminante pour la conduite des affaires de l'EF2.

Récit 2 « J'ai ainsi commencé par la production, mon père voulait faire en sorte que je développe une maîtrise du côté technique du travail et une certaine familiarité avec le personnel ouvrier. Ainsi, j'ai travaillé pendant 5 ans à l'atelier et au début sans même percevoir de salaire. »

Néanmoins, ce choix ne semble pas être le plus approprié pour le successeur qui estime de par son vécu que le mode d'introduction est très important pour acquérir de la légitimité. Il considère que commencer par l'atelier et y passer tant d'années ne se justifie pas quand on a la volonté d'engager la succession à la direction.

Récit 2 « Pour ce qui est de la succession, je pense qu'avec la volonté de céder il faut trouver la bonne manière d'introduire le successeur. En ce qui concerne le cas de notre entreprise, mon introduction au niveau de l'atelier pendant tant d'années n'était pas nécessaire et n'a pas facilité pour moi les choses après dans la direction, même si j'ai eu un aperçu du côté technique. Le successeur doit avoir une certaine légitimité dans l'entreprise et doit être considéré comme tel. Cette légitimité passe par le fait que le prédécesseur proclame son choix du successeur aux employés et aux partenaires. »

Le successeur de l'EF2 estime qu'il revient au prédécesseur de préparer l'arrivée de celui qui sera amené à prendre les rênes de l'entreprise. Il va jusqu'à raconter l'expérience de

succession d'une autre entreprise familiale en évoquant le mode d'introduction du successeur qu'il estime réussi.

Récit 2 « *Je connais un exemple de succession très réussie à mon sens, celle de la famille [...] avec le groupe « X ». D'abord, le père a fait en sorte que son fils poursuive des études appropriées dans de grandes écoles à l'étranger pour qu'il soit doté d'une formation lui permettant de prendre la relève et de gérer l'entreprise de famille...(soupire) malheureusement, moi je n'ai pas eu cette chance mais bon mon père a quand-même fait le nécessaire ! Juste peu avant que le fils ait eu son diplôme, son père avait déjà commencé à préparer son arrivée dans la direction. Il lui a ainsi réservé un grand bureau et a impliqué les employés avec lui pour l'aménager (nouvelle peinture, choix du mobilier de bureau, des couleurs, etc.), tout le monde a été mobilisé pour préparer l'arrivée du fils. Son introduction s'est faite par la grande porte, tout le monde était préparé à son arrivée au poste de Directeur Général de l'entreprise et depuis la décision finale revenait à lui. Même si le père en tant que Président Directeur Général assistait aux réunions avec le staff directeur, c'est à son fils que reviennent au final toutes les décisions [...] il ne l'a jamais contrecarré devant les collaborateurs, c'est très important pour l'image du décideur. »*

De ces quelques lignes transparait le malaise qui a accompagné le successeur lors de son intégration. Un malaise qui l'a, semble-t-il, marqué au point de toucher sa relation avec son père pour la suite du processus.

Durant les cinq années d'activités au niveau de la production, l'EF2 a connu entre 1996 et 1999 **le départ du chef de l'atelier considéré comme personne clé de l'entreprise** et ce pour créer sa propre entreprise. **Il s'agit d'un événement qui a manifestement prolongé l'implication du successeur au sein de l'atelier.** D'un côté pour cotôyer un maximum de temps le chef et apprendre de lui les ficelles du métier et d'un autre afin d'assurer l'organisation du travail après son départ. Ce n'est qu'en 2000 que le successeur s'est vu propulser à un autre niveau de responsabilités en lien avec l'administration et le service commercial où il a exercé ses fonctions jusqu'à 2005. **Un deuxième événement** a caractérisé cette période, celui de **l'introduction des sœurs au sein de l'entreprise ce qui a produit un changement dans le processus de succession** puisqu'il a été question de le penser en termes d'équipe de successeurs.

Récit 2 « *Mes sœurs ont été chargées respectivement des relations prépresse et laboratoire ainsi que de la boutique en contact direct avec les clients. [...] pour le partage des parts de la société entre nous, mon père voulait augmenter mes parts pour me donner plus de poids dans l'entreprise en tant que futur successeur et actionnaire majoritaire, mais après il a pensé à mes sœurs et n'a pas voulu faire du favoritisme au risque de les rendre jalouses et qu'elles aient le sentiment qu'il différencie entre nous, ses enfants. »*

Quelques années après l'arrivée des sœurs dans l'EF2, le successeur a commencé en 2005 à s'occuper de la direction générale dans une forme de règne-conjoint avec son père. Cette nouvelle responsabilité s'est **accompagnée d'un autre événement qui a touché le contexte de l'EF2.** En effet, un changement de l'échelle artisanale à l'échelle industrielle a été engagé induisant des résistances au changement et des doutes quant à la capacité du successeur à assurer la conduite des affaires. S'en suit un problème de perception de la fiabilité et de la crédibilité du successeur par les employés et le prédécesseur. N'étant pas rassuré sur le devenir de l'entreprise et de ses enfants, ce dernier débute alors à montrer des

signes défavorables au désengagement.

Récit 2 « En y réfléchissant, je pense que **l'attitude de mon père qui n'est pas rassuré quant à la succession est due au fait qu'avec l'évolution de la taille de l'entreprise et les petits accroissements que connaît le CA, notre passage à l'échelle industrielle, etc., il a peur pour nous et l'entreprise.** Il gérait une entité artisanale de petite taille, mais à un moment donné l'évolution n'était pas un choix mais une nécessité, autrement c'est la récession. Et avec ces évolutions, il a fallu maintenir notre temps de réponse client, gérer plus d'employés, faire attention à notre réputation, prendre de nouvelles décisions stratégiques. [...] Cette évolution a fait qu'il ne pouvait plus avoir un contrôle total sur l'entreprise comme auparavant. **Il a peur que nous ne parvenions pas à gérer l'entreprise et à garantir sa continuité compte tenu de toutes les nouvelles exigences. Il appréhende surtout le rapport avec le personnel qui est selon lui dur à gérer, ce qui est vrai.** [...] -Mon père est le seul à pouvoir le canaliser. Avec un style de management très paternaliste et protecteur, il arrive à se faire entendre. Les décisions qui émanent de sa part sont toutes respectées. [...] **Il est difficile de changer les habitudes des employés même dans le travail. Lorsqu'il est question de leur vécu dans l'entreprise et de leurs comportements routiniers, l'introduction du changement n'est pas une tâche évidente.** », « Je ne sais quoi penser de l'envie de céder de mon père. D'un côté, il disait avoir l'intention de céder mais il ne semblait pas suffisamment confiant quant à la succession. »

Tous ces événements ont eu pour conséquences de **ralentir l'évolution du processus de développement du successeur.** Toutefois, c'est en **2008 et à la suite de problèmes de santé que le prédécesseur s'est trouvé dans l'obligation de se désengager.** C'était l'occasion pour le successeur de prendre en main l'EF2 et de commencer à faire ses preuves seul en tant que dirigeant (voir figure 44 - illustration du temps biographique du récit du successeur de l'EF2).

Successeur EF2
2^{ème} génération

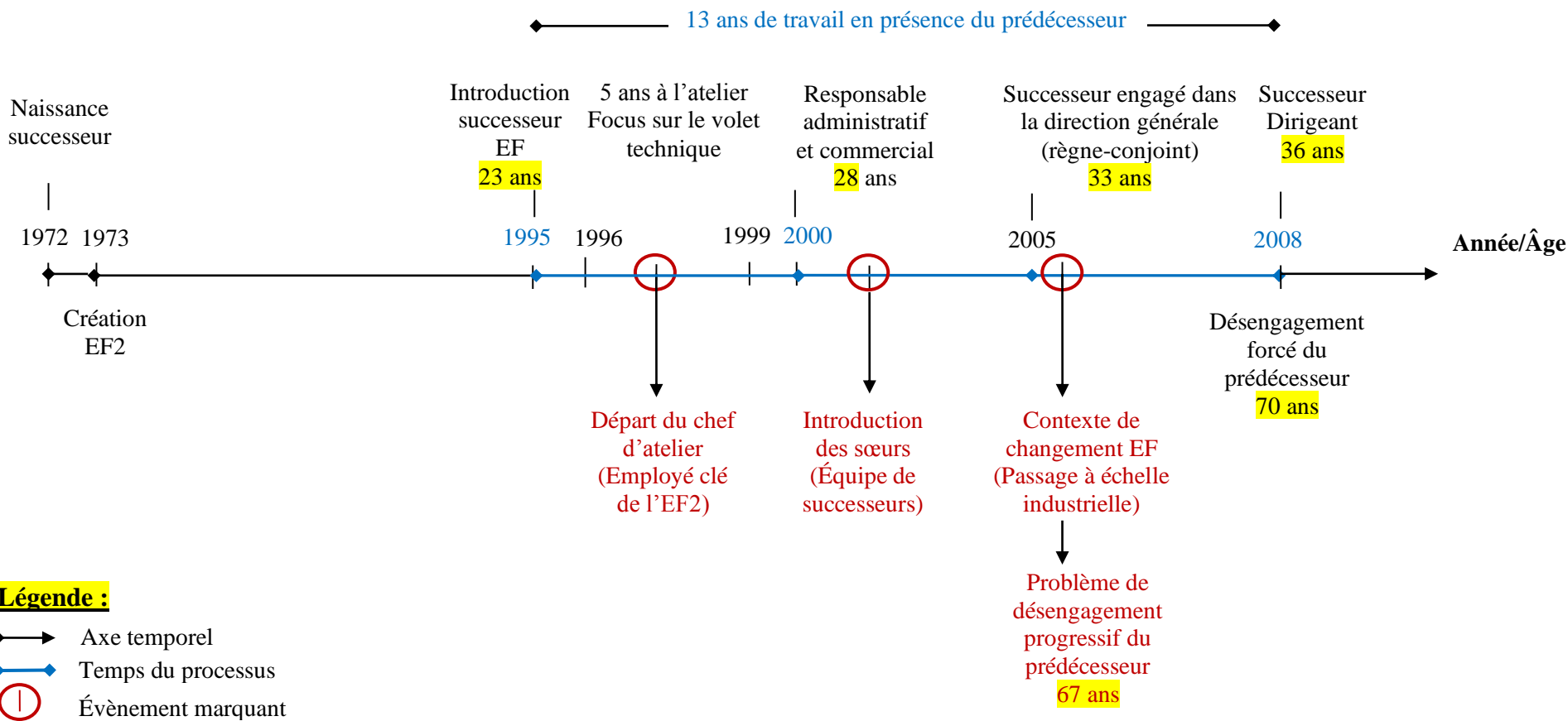


Figure 44 : Illustration du temps biographique du récit du successeur de l'EF2

1.3. Cadre général de la succession de l'EF3

Fondée en 1947, bien avant l'indépendance de la Tunisie, l'EF3 a connu tant d'associés et la détention de **la totalité des parts n'est revenue à la famille qu'en 1983**. Depuis, le capital est partagé entre le père fondateur, son épouse et leurs trois enfants (deux garçons et une fille). Le partage étant fait dans le respect de ce qui est dicté par la religion musulmane.

En passant du statut d'ouvrier à l'acte entrepreneurial, **le père fondateur avait une vision claire** et rien du développement de l'entreprise ne s'est fait au hasard. Cette vision est en phase avec le développement intergénérationnel de l'entreprise familiale et son enracinement dans son cœur de métier. C'est ainsi que la question de **la succession semble avoir été bien pensée par le prédécesseur** au point d'avoir fait en sorte que ses enfants soient prédisposés pour la relève.

Récit 3 « ...notre entreprise est familiale, détenue par les membres de la famille et gérée par moi-même, mon frère et mon père. Les valeurs de l'entreprise sont celles sur la base desquelles nous avons été avec mon frère et ma sœur éduqués. La confiance est là et tous les membres de la famille sont, d'une façon ou d'une autre, engagés envers l'entreprise et les Hommes qui y travaillent...le souhait de mon père est de la voir se développer avec nous et il pense déjà à la génération qui va suivre... ». « D'ailleurs, mon cursus universitaire a été fortement orienté...je suis devenu ingénieur pour prendre la relève et m'investir dans l'entreprise familiale. »

En décrivant **son introduction dans l'entreprise familiale en 1997**, le fils aîné la qualifie de « *tranquille et très naturelle* ». Il a été chargé par son père de la production et s'y est vu évoluer durant cinq ans. Après une première année jugée difficile, le successeur a pris ses marques au niveau de la production pour ensuite engager des projets de réorganisation du travail, de mise à niveau et d'intégration des TIC.

Récit 3 « Mon arrivée dans l'entreprise s'est faite en 1997. Je me souviens que la première année de mon introduction que mon pas a souhaité au niveau de la fonction production a été difficile...le rendement et le comportement de certains ouvriers posaient vraiment problème...pour faire évoluer l'entreprise il faut rajeunir le staff surtout que les problèmes humains peuvent freiner l'évolution. Alors, j'ai décidé d'accorder des indemnités de départs pour les éléments qui troublaient le fonctionnement et j'ai mis en place un programme de mise à niveau avec des changements au niveau des TIC...c'était une nécessité pour réorganiser le travail et le rendre plus efficace ».

En **2002, avec l'arrivée du frère cadet** dans l'entreprise qui a été chargé à son tour de la production, **le successeur aîné s'est vu propulsé à la direction générale** où il a eu à travailler de plus près avec son père durant un peu plus de 4 ans. Le **mode d'introduction des successeurs a été choisi par le prédécesseur** qui a opté pour la fonction de responsable de la production. En effet, de par son profil et la nature du métier de l'entreprise, le prédécesseur considère la production comme étant le cœur battant de l'entreprise dont la maîtrise est indispensable tant sur le plan technique que sur celui de la gestion des Hommes.

Récit 3 « *Après 5 ans, mon frère qui a suivi une formation en art graphique à Paris a rejoint l'EF3 comme responsable de la production. Avec un ingénieur et un infographiste à la tête de l'entreprise, on voit bien que le chemin était bien tracé* ».

Suite à une forme de règne-conjoint, c'est en **2006 que le prédécesseur à 70 ans s'est résigné à prendre sa retraite et à limiter son rôle à celui de conseiller. Le successeur (fils aîné) âgé de 32 ans a ainsi formellement pris la charge de la direction générale** de l'EF3 et a continué à œuvrer avec son frère au développement de l'entreprise.

Récit 3 « *C'est ainsi, que j'ai fait mes premiers pas dans l'entreprise familiale, les premières années j'ai énormément appris de mon père et après euh, ...cela s'est fait naturellement puisque je l'ai côtoyé pendant presque 10 ans. Cela fait maintenant 4 ans que je suis administrativement le DG mais bien, bien avant, je dirigeais l'entreprise avec mon père, on gérait ensemble* ».

Le contexte général de la succession de l'EF3 révèle un déroulement assez fluide dans la durée. Murement réfléchi et planifié par le fondateur-prédécesseur, la succession dans l'EF3 a débouché sur une prise de la relève réussie par une équipe de successeurs (voir figure 45 illustration du temps biographique du successeur de l'EF3). La période post-succession montre des résultantes positives tant sur le plan de la performance de l'entreprise que sur celui de la satisfaction des acteurs impliqués (à titre indicatif voir tableau ci-dessous).

EF3	2007	2008	2009	2010
CA (TTC)	3289.641,497	3519.405,411	4043.019,667	4363.816,215
Effectif	85	84	81	84

Les rôles et le partage des parts ayant été bien définis et clarifiés par le fondateur prédécesseur avant son désengagement, la satisfaction des acteurs impliqués n'a pas fait défaut après la succession. Les relations entre les membres de fratrie sont caractérisées par la confiance et le respect mutuel. La sœur qui a travaillé aux côtés de ses frères pendant cinq années lorsqu'elle était célibataire a choisi après de se retirer de son plein gré. Le frère aîné qui, semble-t-il, était prédestiné à jouer le rôle du numéro 1 de l'entreprise familiale a su se faire accepter par les employés ce qui l'a également conforté dans son rôle de dirigeant. Dans ce contexte d'une succession aux aspects assez limpides, le rôle joué par la mère-épouse a été souligné par le successeur aîné. Son éducation et sa bienveillance ont été déterminants pour la préparation de la relève.

Récit 3 « *Je m'entends bien avec mon frère, nous sommes proches, complices et complémentaires...je joue le rôle du grand-frère et il a beaucoup de respect envers moi...euh, après il est vrai que j'entretiens une relation particulière avec mon père...je suis...comment dire ? ...son « premier ministre » professionnellement parlant. Lorsque mon frère lui demande quelque chose, il le renvoie directement à moi...du style « vois ça avec ton grand frère... », « Ma sœur a également travaillé avec nous pendant 5 ans lorsqu'elle était célibataire mais après, elle s'est retirée et c'était son choix », « nous n'avons pas des rapports conflictuels, et ça c'est l'éducation et le rôle qu'a joué ma mère pour assumer cette responsabilité en l'absence de mon père ».*

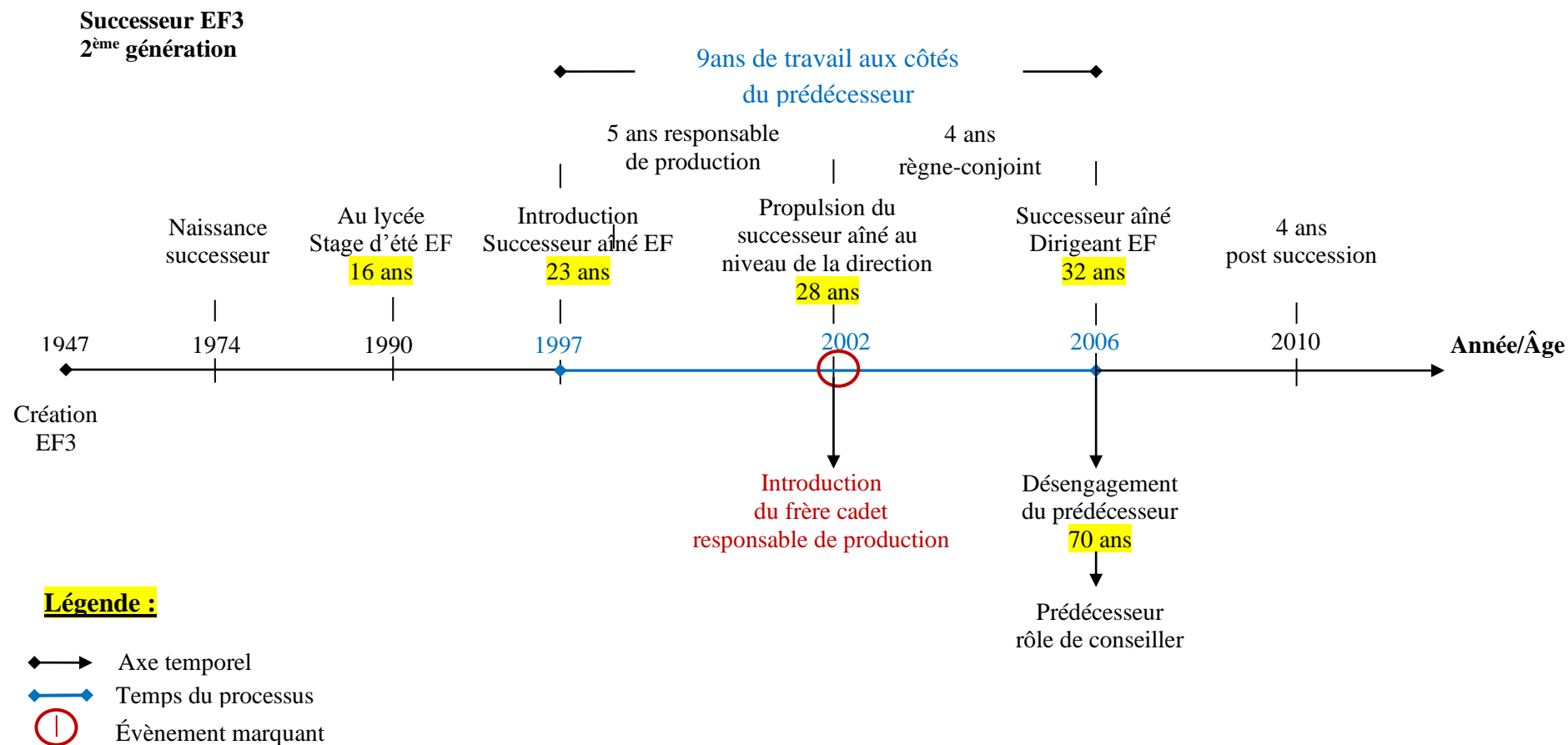


Figure 45 : Illustration du temps biographique du récit du successeur de l'EF3

1.4. Cadre général de la succession de l'EF4

Fondée il y a une quarantaine d'année, l'EF4 est une filiale d'un groupe d'entreprises familiales au nombre de six dont la taille est différente. Cinq d'entre-elles ont été le fait du père-fondateur et la sixième a été développée par l'épouse-mère. **Dans ce contexte impliquant un couple à carrière entrepreneuriale duale**, la question de la transmission-continuité a connu des appréciations différentes en fonction de l'entreprise et de ses spécificités. Compte tenu du niveau de croissance qu'a connu la plus grande entreprise du groupe, de l'importance de son patrimoine et de ses perspectives de développement stratégique, le père fondateur a pensé la continuité dans une optique de transmission externe en cédant la majorité des parts à un partenaire français de l'entreprise. En réfléchissant à l'avenir de cette affaire, le fondateur n'a pas ignoré l'alternative d'une transmission familiale. Toutefois, ayant eu écho des expériences vécues par d'autres entreprises familiales avec les péripéties qui ont accompagné l'épreuve de la succession, le fondateur s'est plutôt résigné à penser la continuité dans l'optique d'une opportunité entrepreneuriale. C'est ainsi qu'il s'est engagé dans un processus de valorisation du patrimoine de l'entreprise et a préféré la cession de la majorité des parts contre une rente profitable à tous les membres de sa famille.

Récit 4 « Cette optique de cession des parts est venue à un moment où mon père commençait à réfléchir à l'avenir de l'entreprise. Je crois qu'il a pensé à la possibilité d'une succession familiale mais en entendant ce qui se passait ailleurs par exemple chez des familles comme « MHENI » et autres, des expériences qui font quand même réfléchir à deux fois avant de se lancer ah ! ... surtout que cela a porté préjudice aux relations familiales et aux entreprises elles mêmes qui jusqu'à nos jours ne cessent de dégringoler et la bataille n'a pas l'air de prendre fin au contraire elle continue ardemment !! eh là (soupir)... je pense que de là...il a été sceptique quant à une succession familiale. Parallèlement, dans notre environnement on a commencé à entendre parler de transmission des entreprises familiales, de joint-venture et d'entreprises familiales qui ont en fait l'expérience à travers l'intervention de professionnels en la matière et à un moment donné, mon père a reçu une proposition intéressante. », « [...] il a finalement décidé de nous en faire profiter tous de son vivant. Alors, cette transmission externe s'est faite à la condition que mon père qui tient tant à son entreprise ne l'intègre plus. Cette décision stratégique, aussi difficile soit-elle pour lui, ne renvoie pas à un sacrifice mais plutôt à une valorisation de l'affaire qui dans un cadre fiscal favorable rapporte beaucoup. Compte tenu également de l'évolution de la conjoncture des affaires et du marché, cette décision permet de garantir la pérennité de l'entreprise [...] c'est une vraie opportunité qu'il a su saisir. Je trouve sa décision très courageuse, ce qui l'anime en premier c'est la continuité de son entreprise et son progrès. Il en a fait une belle réussite pour lui, profitable à toute la famille en ayant cet esprit Business ».

Par ailleurs, la recherche d'autonomie et d'indépendance par la fratrie a également été un élément déterminant de la décision du père. Au moment où il a commencé à réfléchir à la question de la continuité des affaires familiales chacun de ses enfants (2 fils et une fille) était impliqué dans une des entreprises de la famille.

Récit 4 « [...] nous de notre côté - ses enfants - nous étions dans une recherche d'indépendance et d'autonomie. Nous sommes trois enfants, deux garçons et une fille, et à ce niveau il faut dire que le partage pose vraiment un problème ! L'un de mes frères est à la tête d'une entreprise autonome appartenant à la famille, l'autre s'occupe de l'immobilier de la famille - notamment après un passage par l'EF4 pas évident en ma présence mais constructif à mon sens (tout comme cela a été le cas pour moi à mon arrivée et les rapports entretenus avec ma mère) ».

L'entreprise dans laquelle évoluait la fille est celle développée par la mère. Contrairement au père, cette dernière ne pouvait admettre l'alternative d'une transmission externe.

Récit 4 « À ce sujet, ma mère préfère pour l'instant la fuite en avant, elle évite la question [...] avec une certitude c'est qu'elle n'envisage pas voire refuse totalement l'idée d'une personne externe à la famille à la tête de l'entreprise...elle refuse l'idée qu'un étranger puisse faire de l'entreprise ce qui l'arrange ».

C'est dans le cadre général d'une famille en affaires que le cas particulier de la succession de l'EF4 présentant une dyade mère-fille a suscité notre intérêt. La mère a renoncé à son métier initial et a pris en charge la direction de l'EF4 deux ans après sa création et ce pour venir en aide à son époux qui ne pouvait plus assurer le contrôle de deux entreprises.

Récit 4 « [...] cette entreprise c'est l'une des filiales de l'entreprise mère créée par mon père en 1979 et dont la direction est revenue à ma mère en 1981. Ma mère est à la base enseignante d'histoire géographique qui a renoncé à son métier, qu'elle aime beaucoup d'ailleurs, pour prendre les rênes de cette filiale à un moment où mon père avait besoin d'aide. [...] Ma mère s'est énormément investie pour la développer avec beaucoup de bon sens, elle contrôlait tout au point que durant nos vacances d'été elle s'absentait pour son travail, elle faisait des allers retours rien que pour faire elle-même l'inventaire, chose qu'elle pouvait quand même déléguer. Il faut dire que cette entreprise c'est vraiment ma mère ».

C'est en 1988, avant même de finir ses études supérieures, que la successeure a commencé à manifester de l'intérêt à l'EF4. Elle a fait le choix de cumuler études et travail dans l'entreprise jusqu'à l'obtention d'un diplôme d'études approfondies. Ainsi, son intégration formelle s'est faite en 1990 avec comme attribution assister sa mère au niveau de la direction. Étant familiarisée et initiée aux activités de l'EF4, la fille n'a pas eu du mal à s'acclimater avec son environnement. Elle note cependant, la difficulté qu'elle a éprouvée au départ pour assister sa mère. Il semblerait que chacune des principales actrices de la succession a cherché à marquer sa position au sein de l'entreprise. La prédécesseure a imposé sa façon de diriger et de traiter avec les employés au point d'influencer la successeure. D'où, des attitudes conflictuelles et des tensions ont caractérisé leurs relations au début du processus.

Récit 4 « Donc mon intégration formelle s'est faite en 1990 sous la direction de ma mère, c'était elle ma « patronne » (en rigolant). À l'époque, assister ma mère n'était pas chose facile, ce n'était pas évident pour moi de travailler avec elle puisque la relation mère-fille contenait à la base beaucoup de susceptibilités et puis deux femmes qui essayent de marquer leurs positions ce n'est jamais facile. D'ailleurs, au départ nous avons même commencé par s'appeler « Madame » (en rigolant) pour distinguer la relation de travail de celle familiale. J'ai vécu des moments de tensions, des conflits surtout qu'au début ma mère m'a influencée par sa façon de faire...elle m'a communiquée la peur qu'elle avait des employés ».

En intégrant l'EF4, la successeure amenée à assister sa mère a été en quête d'apprentissage des ficelles de la conduite de l'entreprise. Elle s'est ainsi imprégnée du style de direction de sa mère qui ne lui ressemblait pas ce qui a débouché sur un malaise et une recherche de démarcation et d'affirmation de soi.

Récit 4 « Il est vrai qu'à peine intégrée j'observais, j'écoutais ma mère pour apprendre d'elle comment faire fonctionner l'entreprise, j'étais dans une forme de passivité et comme je devais l'assister j'ai commencé par ce que je maîtrisais le plus à savoir le côté commercial et les finances. Comme elle m'a communiquée sa peur du personnel, je me suis retrouvée avec cette appréhension, à tout vérifier par moi-même, à questionner les employés, à leur véhiculer ma sévérité...mais j'avais au même temps ressenti un malaise, il me semblait que ce n'était pas la bonne façon de s'y prendre et je ressentais un malaise à gérer de la sorte. Ma mère a pris

l'habitude de gérer comme ça mais cela ne me correspondait pas...dès lors j'ai commencé à faire les choses à ma façon...délégation, responsabilisation, confiance et fermeté lorsqu'il le faut ».

La successeure a été maintenue dans sa position d'assistant-manager pendant près de dix ans (voir figure 46 - illustration du temps biographique du successeur de l'EF4). Cette période a été riche en apprentissage et ce n'est que vers l'an 2000 que la nomination de la successeure au poste de directeur général adjoint a marqué le passage effectif à l'étape du règne-conjoint. Cela s'est produit après des moments de tensions qui ont conduit la **successeure à afficher son besoin d'autonomie** et sa capacité à y répondre en considérant **l'atnalternative d'une carrière en phase avec de nouveaux intérêts en dehors de l'EF4**. Tout en assumant ses responsabilités dans l'affaire de famille, la successeure s'est engagée dans la découverte de nouveaux horizons en suivant des formations en PNL et en devenant en 2003 « coache professionnelle ». Ce qui a constitué **un tournant dans le processus** amenant à une forme de cohabitation succédée par un désengagement progressif de la prédécesseure à partir de 2003.

Récit 4 « [...] cette découverte m'a amenée à rechercher d'autres horizons et je me suis retrouvée dans le coaching. [...] c'est ainsi qu'après avoir suivi une formation en PNL je suis devenue en 2003 coache professionnelle agréée et j'ai pu accompagner des personnes et les amener à mieux se connaître, à se libérer de leurs angoisses et c'est un sentiment très fort en émotion...permettre aux personnes d'être en paix avec elles-mêmes...c'est quelque chose. », « J'ai donc rompu progressivement avec l'attitude conservatrice de ma mère qu'elle m'a conseillée de suivre. À un moment, elle m'a même mise en garde quant à mon attitude notamment le fait de montrer le travail aux employés et d'être dans l'ouverture. Donc, j'ai au fur et à mesure pris du recul et ajusté ma façon de gérer le personnel et de conduire l'entreprise. Et de là, ...ont surgi de nouveau les conflits ! mais bon, ce n'est qu'au fil du temps que j'ai appris à la connaître, à la comprendre et à mieux gérer cette relation et il faut dire que nous avons fini par cohabiter. Il nous a fallu du temps mais on est arrivées à se comprendre mutuellement ».

En 2003 la successeure a entamé une nouvelle phase en jouant pleinement son rôle de dirigeant de l'EF4. La mère qui ne convenait pas du style de direction de sa fille a éprouvé du mal à lâcher prise. C'est n'est qu'au risque de voir la successeure se désintéresser et prendre de la distance par rapport à l'entreprise familiale que la prédécesseure s'est résignée au retrait.

Récit 4 « Aujourd'hui, même si ma mère se proclame PDG de l'EF4, c'est moi qui dirige seule l'entreprise et ce depuis 2003, toutes les décisions me reviennent et à la fin de l'année mon père a aussi son mot à dire sur le bilan afin de comparer les résultats de toutes nos entreprises. Mais, jusqu'à nos jours ma mère m'appelle parfois pour me dire ah ! J'ai entendu que tu as fait ça ou tu as pris telle décision mais comment se fait-il ? [...] derrière je sais qu'elle garde un œil bienveillant sur l'entreprise et que certains lui rapportent tout ce qui s'y passe ».

Après une vingtaine d'années dans l'affaire familiale, dont 13 ans aux côtés de la mère-prédécesseure et huit ans post-succession à la direction, la successeure estime que même si l'EF4 continue son développement et les résultats satisfaisants en témoignent, y compris durant le contexte déstabilisant de la révolution tunisienne (voir tableau ci-dessous), il serait temps d'aborder la question de la continuité des affaires de la famille dans une vision stratégique globale.

EF4	2007	2008	2009	2010	2011
CA (TTC)	16571.448,747	16024.068,398	16263.233,936	18919.194,239	20988.160,000
Effectif	19	20	23	20	28

Pour l’instant, les membres de la famille semblent satisfaits des différentes affaires familiales et les relations sont préservées et stables. Toutefois, la question de l’avenir est préoccupante notamment la structuration des affaires qui permettrait de leur assurer la continuité tout en maintenant la qualité des relations familiales. La lecture du récit de la successeuse de l’EF4 révèle des spécificités qui interpellent quant au déploiement du processus de succession à la direction notamment lorsqu’il implique une dyade féminine, un couple à carrière entrepreneuriale duale et une équipe de successeurs pour le groupe.

Récit 4 « *Pour ce qui est de la succession, au-delà de celle liée à la direction, c’est encore un sujet tabou que l’on ne cesse de repousser par manque de conversations courageuses avec beaucoup de non dits... En voyant l’état de stagnation dans lequel nous sommes à propos de l’avenir, j’ai demandé aux membres de la famille de procéder à un accompagnement pour nous aider à aborder la question, mais apparemment le moment n’est pas encore favorable. Ma mère trouve que c’est encore trop tôt et je ne veux pas forcer les choses, la question étant assez délicate. Moi ma position est assez claire, comme mon frère est à la tête d’une de nos entreprises dont l’activité est la même que celle que je dirige, j’ai des réticences, je ne vois pas comment on peut continuer à être dans la concurrence, moi je m’inscris plutôt dans le « gagnant-gagnant » et je ne veux pas porter atteinte à notre relation, j’aimerais la préserver. Je trouve que la relation fraternelle est très importante. Je reconnais que mon père a fait en sorte d’être juste au niveau du partage par rapport à ses enfants, mais l’état d’esprit est encore patriarcal et je ne veux pas que la relation familiale s’effrite. Y a trop d’émotions [...] Il y a deux jours, j’ai entamé une discussion courageuse avec mon père au sujet de l’avenir, le moment était opportun. Pour ma part, je lui ai exposé ma façon de voir les choses et leurs évolutions pour faire bouger dans le bon sens et rompre ce statu quo. La solution serait de passer à une Holding qui regroupe tous les actionnaires avec un pacte familial énonçant des règles et valeurs familiales partagées. Je pense qu’il est important de démocratiser la question au niveau familial. C’est comme la démocratie qui se met en œuvre chez nous après la révolution. Si je me suis orientée vers mon père c’est parce que pour ma mère le moment n’est encore venu. Je trouve que ce type d’échanges peut nous permettre d’avancer même s’il y a pour l’instant des résistances ! ».*

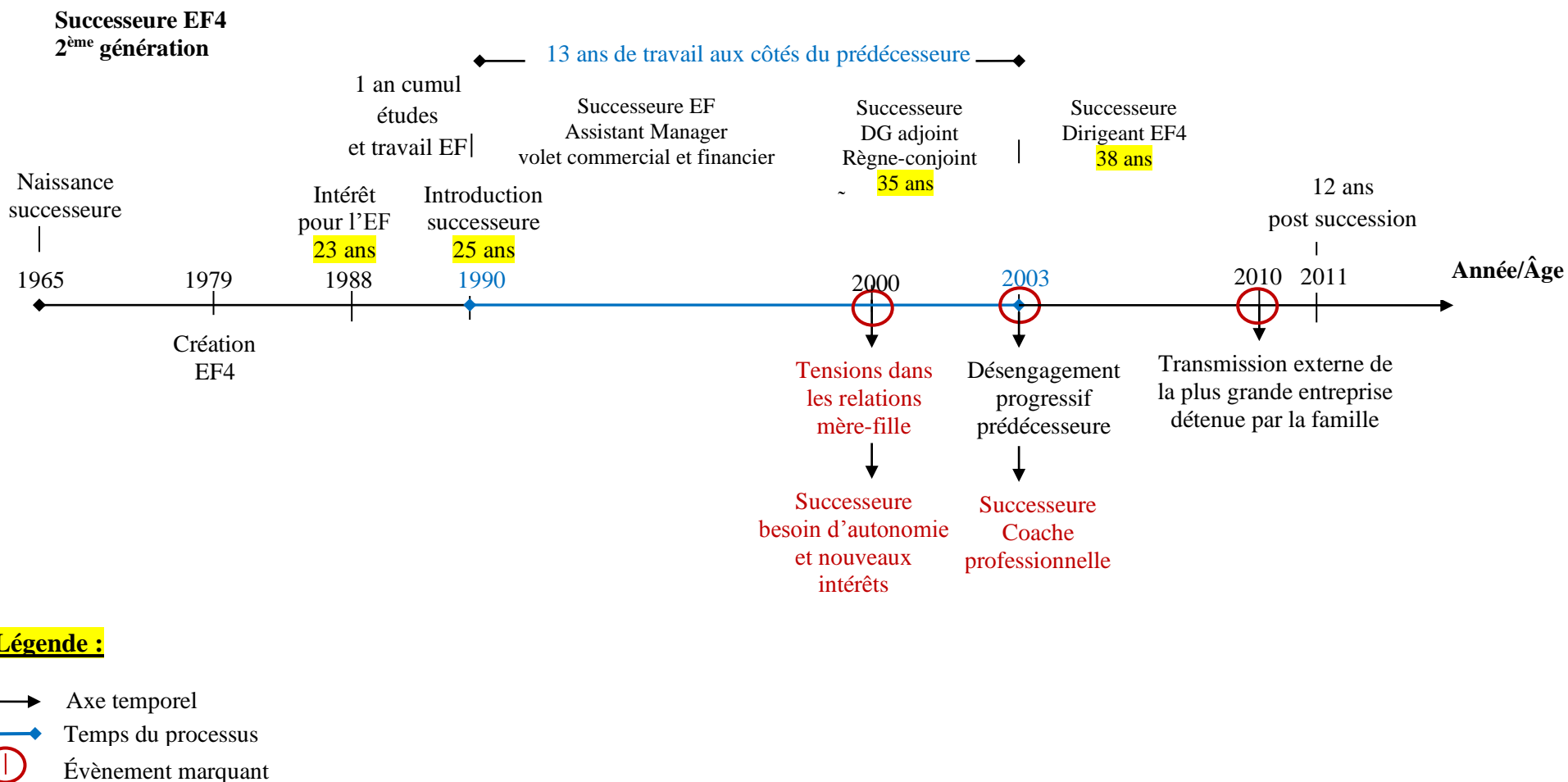


Figure 46 : Illustration du temps biographique du récit du successeur de l'EF4

1.5. Cadre général de la succession de l'EF5

Créée il y a environ quarante ans, l'EF5 est un groupe qualifié par le successeur de familial en raison de la propriété majoritairement détenue par les membres de la famille et des valeurs familiales qui le caractérisent. Par ailleurs, le successeur souligne que le groupe suit une logique entrepreneuriale avec une orientation à long terme affirmée. Aujourd'hui, l'EF5 adopte un mode de gouvernance qui distingue nettement ce qui relève du managérial de ce qui est familial. Ceci n'a pas été le cas de l'entreprise à ses débuts. Faisant partie des entreprises fondées après l'indépendance avec les premiers temps de l'économie tunisienne le fondateur-prédécesseur l'a développée à l'aide de ses compagnons de parcours sans accorder de l'importance au respect strict de la séparation entre les biens de l'entreprise et ceux du fondateur.

Récit 5 « Globalement, je dirais que la succession s'est déroulée de manière assez fluide en ayant en vue l'objectif de la continuité de l'entreprise, il s'agit d'une priorité que de s'inscrire dans une vision de long terme, c'est notre conception de l'entreprise familiale et de ses priorités. Donc, je commencerais par le contexte dans lequel l'entreprise a vu le jour. La période a été celle qui succédait à la période d'« Ahmed Ben Salah », les temps des coopératives, la période qui s'étale entre les années 60 et 70. Mon père a fondé l'entreprise dans ce contexte des prémises de l'économie tunisienne. L'entreprise, ce petit bébé a connu les temps des premières entreprises tunisiennes, mon père l'a bâtie à l'aide d'hommes de parcours et a fait en sorte de lui donner les moyens de se développer même si au niveau de la gestion saine de ses fonds il n'a pas bien séparé sa personne de l'entreprise...tout est à lui ! ».

Le parcours du successeur dans l'EF5 a commencé par son introduction dans l'affaire familiale en 1994 après avoir mené à terme ses études et obtenu ses diplômes universitaires. Le père n'a pas ménagé ses efforts pour faire entendre à son fils son envie de le voir rejoindre l'affaire familiale pour l'épauler dans sa conduite et en assurer la continuité.

Récit 5 « Toutefois, lors de ses dernières visites il a été plus expressif, il me faisait comprendre qu'il n'en pouvait plus tout seul et qu'il était fatigué avec des soucis de santé qui commençaient à le tourmenter. Il m'a incité à finir au plus tôt et par la même à ne pas envisager de rester aux USA pour une carrière professionnelle, il a bien vu que je m'y plaisais, donc sans être trop directe, il m'a montré son envie de me voir à côté de lui dans l'entreprise en vue de prendre la relève...il ne l'a jamais demandé explicitement mais il me l'a fait sentir cette volonté de transmettre ».

Évoquant son intégration, le successeur avance clairement qu'elle ne s'est pas bien déroulée et qu'elle a même failli connaître des temps très difficiles.

Récit 5 « À mon retour, mon intégration dans le groupe familial, qui était dans le temps, c'est-à-dire en 1994, une entité plus petite, ne s'est pas bien déroulée. J'ai passé 6 mois avec mon père dans l'une des filiales du groupe qu'il dirigeait et c'était carrément un fiasco, personne n'a voulu me montrer le travail, l'entreprise comptait 8 employés qui étaient à 10 voire 20 ans au plus de la retraite. Je détenais 35% des parts et ce de 1994 à 2003 (9 ans) ...mais un réel conflit de génération s'est posé ».

Avec ce conflit de générations et un soupçon de rivalité père-fils, l'intervention d'une personne clé, ami du père et directeur de l'une des filiales, a été salvatrice. En proposant de prendre le successeur sous son aile et de l'accompagner, il a permis d'éviter les affrontements et la dégradation des relations familiales. Il s'agit bien d'un événement considéré comme un

tournant dans le processus de succession.

Une marge de manœuvre a ainsi été accordée au successeur qui a évolué durant cinq années comme assistant-manager jusqu'à faire ses preuves et gagner la confiance de son mentor. C'est ainsi qu'appréciant les améliorations apportées, le mentor décide de le porter à la tête d'une filiale en difficulté. De 2000 à 2003, le successeur continue à tracer son chemin de manager-dirigeant et parvient en laps de trois ans à redresser la situation. Ses performances n'ont pas échappé au prédécesseur qui avait suivi son développement à travers son ami de parcours. Voyant son état de santé se détériorer et l'effet que cela a engendré sur le rythme de son activité professionnelle, le prédécesseur s'est résigné à démissionner et à se désengager du groupe familial. L'efficacité managériale dont a fait preuve le successeur l'a conforté dans sa décision et l'a amené à augmenter ses parts pour qu'il devienne majoritaire. La prise de conscience de la nécessité d'un changement a poussé le prédécesseur à proposer en 2003 au conseil d'administration (C.A) de porter le successeur à la fonction de président directeur général du groupe. (Voir figure 47 - illustration du temps biographique du successeur de l'EF5)

Récit 5 « Remarquant les améliorations, mon mentor – l'ami de mon père – m'a impliqué dans la direction d'une autre filiale du groupe et là...il est vrai que j'ai été presque tout à fait autonome au niveau de la direction et des décisions...et les deux entreprises dont je m'occupais commençaient à voir leur CA augmenter...et parallèlement les autres entreprises du groupe connaissaient des difficultés et certaines d'entre-elles disparaissaient. C'est à partir de ce moment que mon père a eu comme une prise de conscience et c'est ce qui l'a le plus amené à penser à prendre sa retraite et à démissionner et ça a été le cas, il a démissionné du conseil d'administration, depuis 2003 il s'est totalement désengagé. Je pense que ce n'est que comme ça qu'il a pu reconnaître ma compétence en matière des affaires et que sa façon de faire n'était pas forcément la meilleure ».

Depuis 2003, le successeur est à la tête de l'EF5. Les résultats post succession ainsi que les relations dénotent d'une satisfaction des parties concernées sur les deux plans. Le tableau suivant montre une certaine stabilité de la performance appréciée à partir de l'évolution du chiffre d'affaire durant les quelques années ayant suivi la succession y compris durant la période caractérisée par la révolution tunisienne.

EF5	2007	2008	2009	2011	2012
CA (TTC)	4279.643,572	4683.789,756	4980.496,571	7188.638,000	6218.165,000

Pour ce qui est des relations, le successeur semble jouir de la confiance des membres concernés par la succession autant pour ceux qui font partie du cercle familial que de celui de l'entreprise. Concernant la fratrie, le successeur a deux sœurs qui ne sont pas impliquées dans l'EF5. Il estime qu'en raison de la culture masculine de son père, il a été favorisé au niveau de son parcours universitaire en France ensuite aux USA. Il considère que son père avait occulté ses sœurs quant à un éventuel rôle qu'elles pouvaient jouer dans l'affaire familiale en le

considérant *de facto* comme le seul prétendant à la relève. L'unique lien entretenu par les sœurs avec l'EF5 est celui des actions qu'elles détiennent.

Au bout d'environ neuf années au sein de l'EF5, le successeur a su se développer, imposer sa propre façon de faire et mériter son ascension à la direction générale du groupe. Un parcours rendu possible grâce à une personne clé qui avait une fine connaissance des profils du père et du fils mais également de l'entreprise. Par son intervention et son mentorat, la préparation du successeur à la prise de la relève a été assurée tout en préservant la qualité de la relation prédécesseur-successeur.

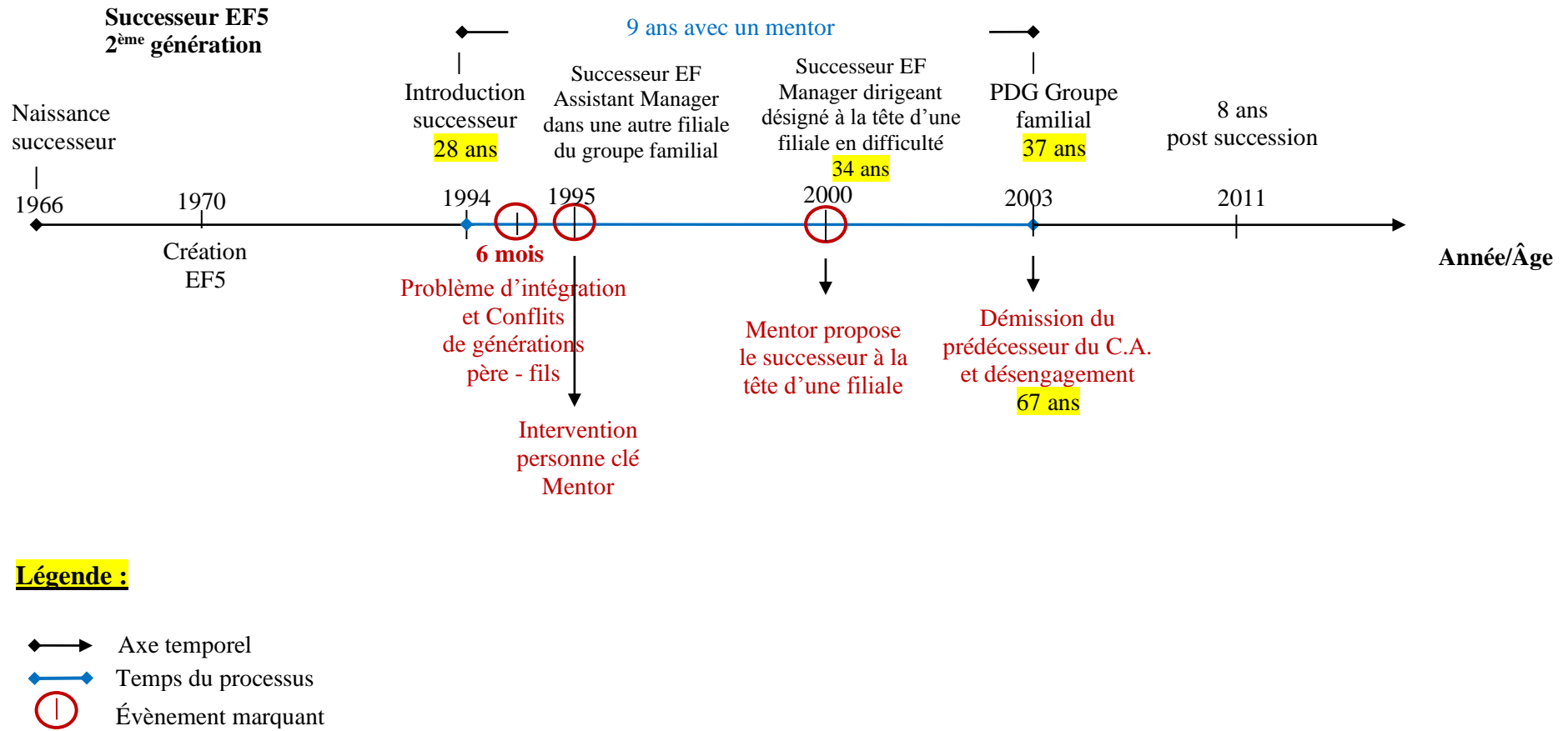


Figure 47 : Illustration du temps biographique du récit du successeur de l'EF5

Section 2 Synthèses analytiques du processus intégré de transfert des connaissances et de succession des EF étudiées et rapport au temps

Conformément à la représentation initiale des dimensions de l'objet d'étude, **il sera question pour chacun des cinq récits présentés dans la section précédente de formuler une synthèse analytique des étapes, facteurs d'influence ainsi que des modalités du processus intégré de transfert des connaissances et de succession dans l'EF.** La visée étant de parvenir *in fine* à cerner leur articulation dans le temps pour un développement effectif du successeur. En effet, l'analyse des dimensions du processus intégré en se basant sur les récits co-construits avec les successeurs permet de mettre en évidence leurs manifestations et la dynamique qui prend place dans le temps. Ce travail semble incontournable pour une compréhension des récits dans leur singularité afin de faciliter après le travail de repérage des constantes, ressemblances et dissemblances, objet de l'analyse comparative.

Il est à préciser que les synthèses analytiques sont le fruit de l'intra-analyse menées sur tous les récits recueillis dans un objectif de déconstruction/reconstruction du matériau à la recherche de compréhension et de création de sens. Pour une vue détaillée sur le mode d'analyse opéré ayant conduit à la synthèse analytique de chaque récit, une illustration par les récits des successeurs de l'EF1, l'EF2 et l'EF5 est fournie dans l'annexe n°9 - p.27-48.

2.1. Synthèse analytique du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF1 et rapport au temps

Le processus à l'étude semble se produire en trois temps. Il est marqué par **un nombre condensé d'étapes** suite à l'imbrication de sa deuxième et troisième étape. La mise en place du transfert et l'exploitation des connaissances se sont enchevêtrées sous l'influence de certains facteurs et par le concours de certaines modalités accélérant ainsi l'évolution du processus. **Le temps du processus de l'EF1 est de quatre années** ce qui correspond à la durée au bout de laquelle 25% des répondants de l'enquête menée par CRAIG et *al.*, (2013) parviennent à assurer le transfert des connaissances.

Pour l'EF1, il paraît que **l'échec vécu avec la première tentative de transmission** engagée par le père auprès de son fils aîné a constitué un **tournant pour le processus**. Au niveau comportemental, le **prédécesseur au profil autoritaire s'est montré plus ouvert** avec son fils cadet **en faisant prévaloir tout au long du processus une attitude de mentor**. Le successeur, quant à lui, a démontré de l'empathie vis-à-vis de son père et s'est armé « d'intelligence relationnelle » qui, en plus de ses autres **caractéristiques personnelles**

(curiosité, autonomie, etc.), a été concluante pour le processus. Outre ces éléments, l'analyse dévoile que le **moment** et le **mode** d'entrée du successeur à l'EF1 ont facilité le déploiement du processus. Rejoignant l'entreprise juste après l'obtention de son diplôme d'ingénieur (avec une **petite expérience en dehors de l'EF** mais dans le même secteur d'activité), le successeur a bénéficié de la **liberté de choisir son mode d'entrée**. C'est à la suite d'une période d'observation, où il n'a pas tenu un rôle défini, qu'il décide de s'engager dans l'EF1, d'apprendre voire de maîtriser son fonctionnement en se positionnant en tant qu'assistant-manager.

L'analyse du récit de l'EF1 suggère également que l'étape condensée de la mise en place et l'exploitation des connaissances où le successeur joue le rôle combiné d'assistant-manager a connu l'influence de toutes les catégories de facteurs et la mobilisation d'un nombre élevé de modalités de transfert. Dans ce qui suit, une description de l'articulation des dimensions du processus étudié dans le cas de l'EF1 (figure n° 48). Pour une vue sur les principaux thèmes (nœuds) qui ressortent du codage opéré pour les dimensions facteurs d'influence et modalités de transfert du processus à l'étude, voir l'annexe n°10 - p.49 exemples d'encodage matriciel de l'analyse intra-récit).

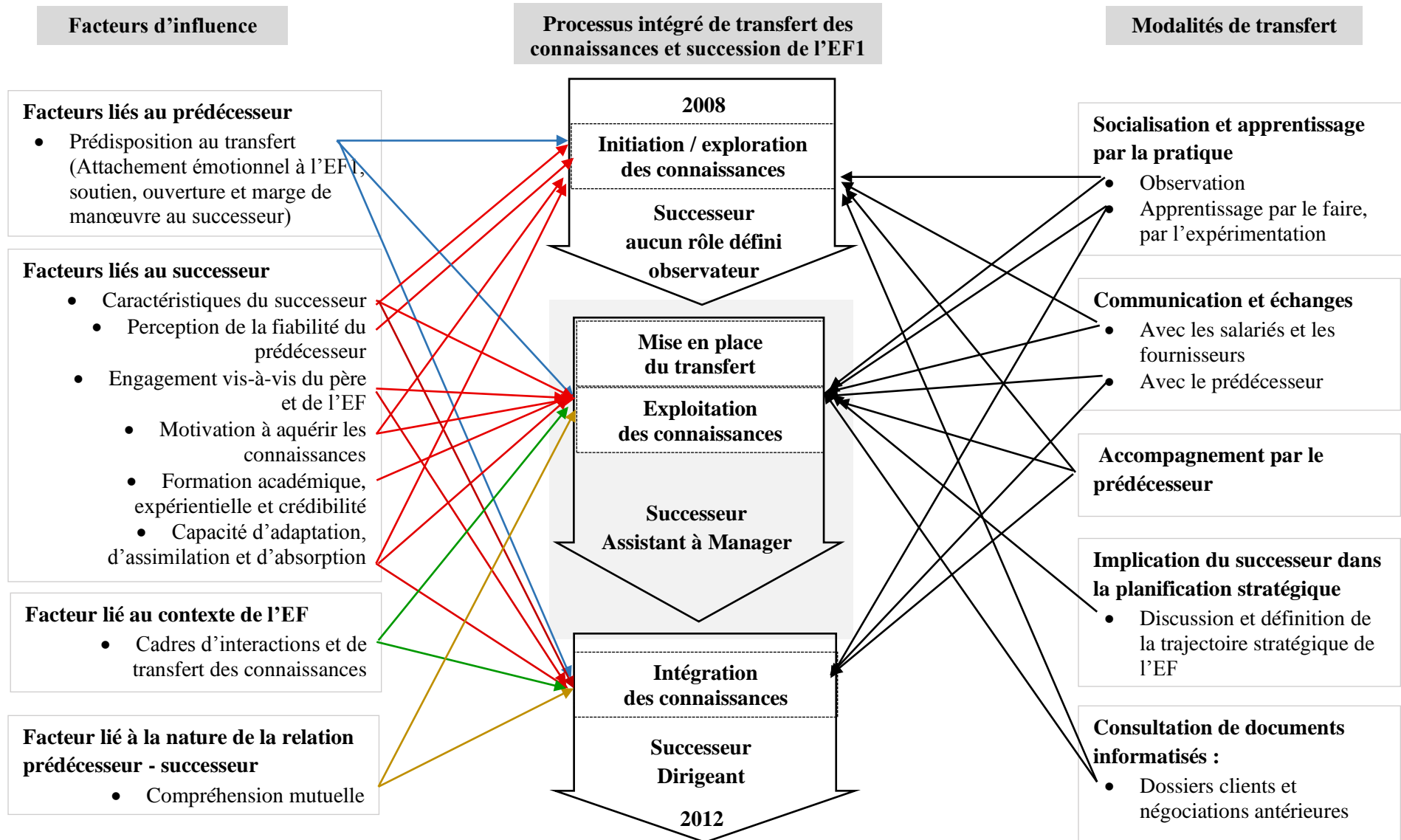


Figure 48 : Description de l'articulation des dimensions du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF1

- Légende :**
- Manifestation des facteurs d'influence liés au prédécesseur lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés au successeur lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés au contexte de l'EF lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés à la nature de la relation des principaux acteurs lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des modalités de transfert lors des étapes du processus intégré

2.2. Synthèse analytique du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF2 et rapport au temps

Le processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF2 s'est produit en trois étapes. Ces étapes semblent à la fois imbriquées et très étendues dans le temps. Les deux premières ont consommé chacune cinq années alors que la troisième s'est déroulée en trois années se soldant par un désengagement forcé du prédécesseur. Au total, le processus a nécessité treize ans durant lesquels le successeur a joué plusieurs rôles, a agi activement pour acquérir et intégrer des connaissances requises à la prise en main de l'EF2. Ce temps du processus a également été celui requis par le prédécesseur pour envisager un éventuel retrait en dépit de son fort attachement émotionnel à sa position dans l'EF2. Si l'on se réfère à l'étude réalisée par GRAIG *et al.*, (2013 : 51), la moitié des répondants avancent que le transfert des connaissances s'est effectué en plus de cinq ans. Pour comprendre pourquoi ce processus a été si consommateur en temps dans le cadre de l'EF2, il importe de considérer le contexte spécifique de sa production présenté au niveau de la section précédente. Introduit au niveau de la production, le successeur a été initié à un volet technique considéré comme le cœur de métier de l'EF2. Cette initiation s'est faite auprès du chef de l'atelier avec lequel les premiers temps d'exploration des connaissances et de mise en œuvre du transfert ont été perceptibles dans ce cadre bien défini choisi par le prédécesseur. Par l'observation, la reproduction et à force de côtoyer le chef de l'atelier le successeur a commencé son apprentissage technique et a exploré les connaissances ayant trait à l'organisation. Après environ deux années dans la position d'un apprenti et avec le départ du chef de l'atelier le successeur continue à évoluer comme assistant du père toujours au niveau de l'atelier et ce sans pour autant jouir d'une marge de manœuvre ou d'une fonction formelle. Pris par la peur de perdre sa place et son pouvoir dans l'entreprise et ne percevant pas le successeur comme étant assez crédible pour assurer la continuité, le prédécesseur a préféré le maintenir dans ce rôle initial et a même laissé transparaître une certaine réticence à transférer des connaissances. Un malaise s'installe entre les deux acteurs dont les avis divergent quant à la conduite de la succession. Les relations entachées durant la première étape, les opportunités de transfert des connaissances entre les deux acteurs ont été réduites. Toutefois, face à un prédécesseur « patriarche », c'est l'intelligence relationnelle du successeur, sa capacité à assimiler les éléments du contexte de l'EF2 ainsi que son fort engagement vis-à-vis de son père et de l'entreprise qui ont permis d'apaiser les relations et de réduire les craintes. Les rôles du successeur ont évolué vers d'autres sphères liées à la gestion administrative et commerciale lui permettant de bénéficier de nouvelles opportunités de transfert et surtout de démontrer au

prédécesseur sa capacité à assumer ses responsabilités. Dans le rôle d'assistant-manager, il trouve de l'espace pour apprendre par la pratique, entre-autres, en prenant des initiatives d'amélioration le valorisant auprès du prédécesseur. Durant cette étape le successeur continue à explorer d'autres facettes du fonctionnement de l'EF2 tout en procédant à l'exploitation des connaissances acquises. Il parvient également à se rapprocher du prédécesseur et à lui communiquer sa motivation d'apprendre de lui. Une forme d'accompagnement prend place qui inclut un transfert des relations sociales externes. Ensuite, l'arrivée des sœurs dans l'EF2 a entraîné la répartition claire des responsabilités et l'explicitation du choix du fils, l'aîné de la fratrie, comme premier successeur. C'est ainsi que ce dernier a évolué doucement vers une troisième étape qui lui a permis de toucher au volet direction dans une forme de règne-conjoint avec le prédécesseur. Le contexte de changement structurel que connaissait l'EF2 a été l'occasion pour les deux acteurs de créer de nouvelles connaissances notamment celles liées à l'évaluation des projets et la prise de décision concernant des investissements lourds. Ce contexte a réanimé les craintes du prédécesseur quant à la continuité de l'EF2 et aux capacités de l'équipe de successeurs à en assumer la responsabilité. D'où, les facteurs psychologiques ont resurgi à travers une forte résistance au désengagement. Néanmoins, rapidement rattrapé par des problèmes de santé le prédécesseur se trouve obligé de se retirer de l'EF2. Cette dernière étape, malgré ses aspects troubles, a permis aux principaux acteurs de la succession d'avoir une expérience commune du vécu de l'EF2. C'est en continuant l'exploitation des connaissances acquises et de celles nouvellement créées dans la résolution des problèmes vécus par l'EF2, que le successeur désormais premier dirigeant de l'EF2 intègre les connaissances et démontre sa capacité à assurer la continuité.

Cette description rend compte du fait que le processus intégré a évolué au rythme de la manifestation de toutes les catégories de facteurs d'influence. Les événements et les craintes de départ, les résistances, la dynamique d'ajustement des relations entre acteurs dans le contexte spécifique de l'EF2 permettent de percevoir les articulations et de comprendre l'étalement du processus dans le temps. À noter que parmi les catégories de facteurs d'influence, celle liée au successeur montre une densité assez forte au niveau de toutes les étapes. En ce qui concerne les modalités de transfert, seules trois catégories semblent avoir été mobilisées, elles relèvent essentiellement de la socialisation et de l'externalisation au sens de NONAKA et KONNO (1998). Seule la deuxième étape a bénéficié de l'appui de ces trois catégories. La figure qui suit livre un aperçu de l'articulation des dimensions du processus intégré de l'EF2 dans le temps. (Voir également l'annexe n°10 - p.50 exemples de l'encodage matriciel de l'analyse intra-récit).

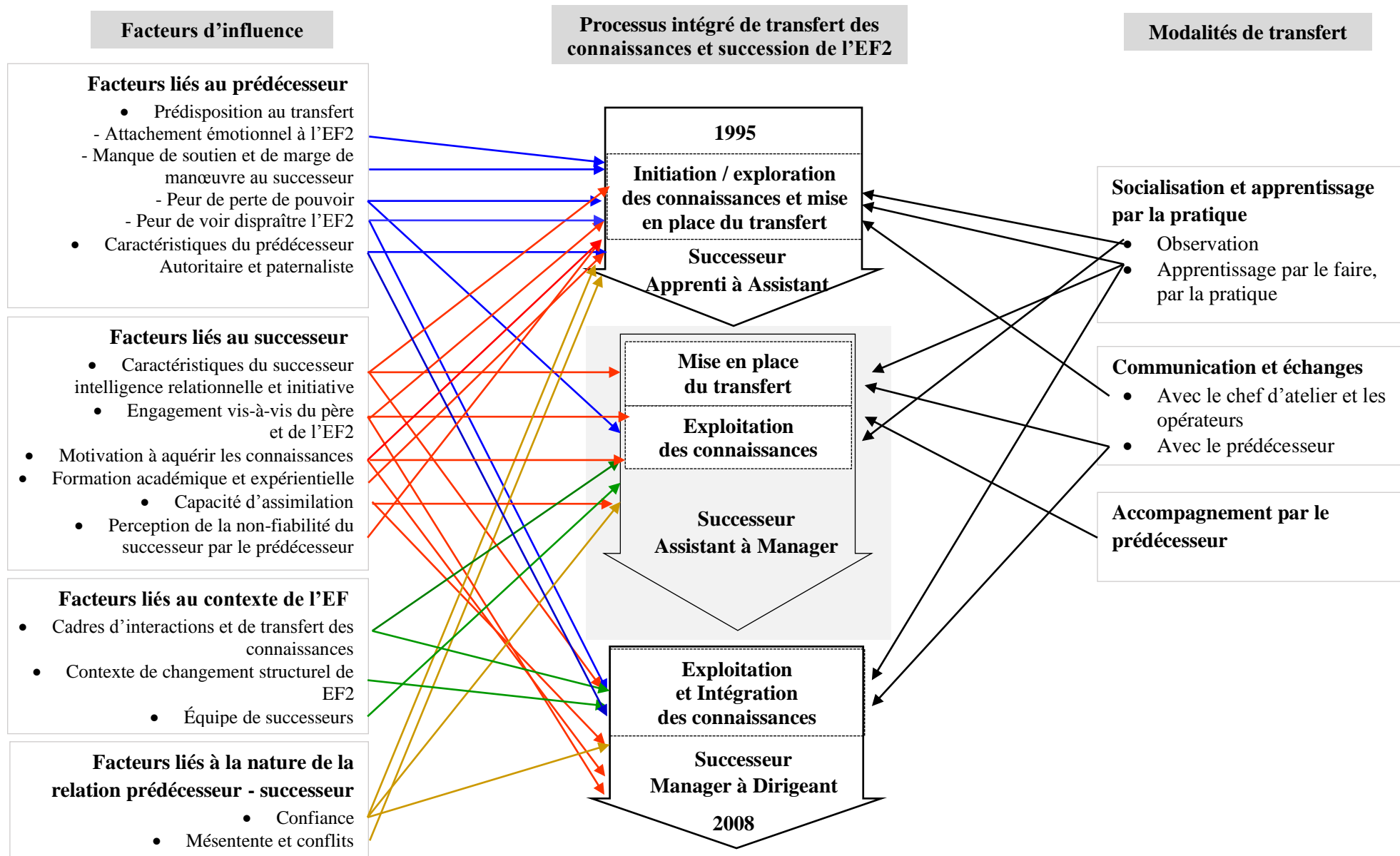


Figure 49 : Description de l'articulation des dimensions du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF2

- Légende :**
- Manifestation des facteurs d'influence liés au prédécesseur lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés au successeur lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés au contexte de l'EF lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés à la nature de la relation des principaux acteurs lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des modalités de transfert lors des étapes du processus intégré

2.3. Synthèse analytique du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF3 et rapport au temps

Le processus intégré de l'EF3 s'est déroulé en trois étapes qui ont duré neuf années pour une prise en main fluide et réussie de la direction par le successeur. Ceci cadre avec les observations de GRAIG et *al.*, (2013 :51) selon lesquelles dans la majorité des entreprises familiales le transfert des connaissances nécessiterait plus de cinq années. Le contexte spécifique de l'EF3, fait apparaître que la planification de la succession étant faite par le prédécesseur, **l'intégration du successeur s'est produite alors qu'il était familiarisé avec le métier de l'EF3 et initié à son fonctionnement.** Cette familiarisation est le fruit des stages d'été effectués par le successeur au sein de l'affaire familiale lorsqu'il poursuivait ses études au lycée ainsi que du stage qu'il a réalisé à la suite de l'obtention de son diplôme universitaire dans une entreprise évoluant dans le même secteur d'activité en Allemagne. **Chargé de la direction de la production et disposant de la confiance du prédécesseur ainsi que de la marge de manœuvre requise pour évoluer comme assistant-manager, le successeur ne s'est pas attardé sur l'exploration des connaissances et s'est plutôt engagé dans l'exploitation des opportunités de transfert.** La mise en œuvre du transfert a ainsi été opérée dès la première étape. Sous le regard de son père, le prédécesseur apprécie le fonctionnement de la production, relève les défaillances notamment celles se rapportant au rendement de certains opérateurs et s'inscrit aussitôt dans l'action. Il affiche un esprit entrepreneurial, entame une réorganisation du travail, met en place un programme de mise à niveau en misant sur des changements au niveau des TIC. Durant cinq années, le successeur apprend par la pratique, acquiert et exploite les connaissances ayant trait au champ de ses responsabilités managériales. Par ailleurs, avec l'enchaînement des plans de mise à niveau, il parvient à acquérir des connaissances qui dépassent ce périmètre, à titre d'exemple celles se rapportant à la gestion du personnel. **Avec l'arrivée du frère cadet dans l'entreprise dont la formation est en phase avec la production, le prédécesseur décide de promouvoir le successeur à la direction générale pour y travailler à ses côtés.** Ayant développé une certaine crédibilité auprès des employés, le successeur s'inscrit aisément dans une forme de règne-conjoint avec le prédécesseur. Dans la **position d'un manager-dirigeant** le successeur assiste aux réunions et aux négociations menées par son père, observe, intègre les connaissances et se forge sa propre ligne de conduite. Si l'approche du père avec les partenaires externes semble être appréciée par le successeur, celle entreprise avec les employés ne lui convient pas. En effet, le prétendant à la relève estime qu'en temps de transition c'est par son intelligence relationnelle qu'il parvient à se faire accepter par les

partenaires internes. Durant les quatre années de co-direction de l'EF3, la capacité d'absorption et d'assimilation du successeur s'est avérée déterminante. Cette capacité lui a donné de l'élan pour s'engager sur plusieurs fronts : étudier des investissements financiers, établir des liens avec les partenaires externes, réguler les relations parfois conflictuelles entre son frère et les employés et tirer profit de sa proximité de son père notamment en ce qui a trait à la planification stratégique. Les transferts sur ce dernier volet se sont faits au moyen du storytelling. C'est en racontant son parcours et ses choix que le prédécesseur transmet l'essence de la lignée stratégique de l'EF3. L'attitude empathique du successeur le conforte dans son effort de transmission de sa passion pour le métier de l'affaire familiale et son profond souhait de perpétuer le nom de famille et l'image de l'EF3 au fil des générations. En effet, comme le stipule POULAIN-REHM et BARREDY (2013 :133) dans les entreprises éponymiques, là où l'entreprise, le fondateur et les membres familiaux portent le même nom, il est important de considérer le fait que « *les réputations respectives sont étroitement liées et que des transferts d'image peuvent s'opérer à la fois de la personne vers l'entreprise mais aussi de l'entreprise vers le fondateur* ». D'où, l'importance de cette question sur le plan des décisions futures et orientations stratégiques de l'EF3. Conscient depuis le début du fort engagement du successeur vis-à-vis de l'EF3, le prédécesseur se retire en étant rassuré quant à la continuité. Il se positionne comme conseiller et les successeurs n'hésitent pas à le solliciter pour des arbitrages qui concernent de lourds investissements. Les frères évoluent en équipes de successeurs en toute harmonie dans le respect des prérogatives de chacun. Le successeur aîné, désormais directeur général, agit de concert avec son frère afin de mettre en place des projets de développement pour l'EF3. Cette compréhension mutuelle se traduit sur le terrain par le renforcement de la démarche d'amélioration continue et d'innovation préalablement engagée donnant lieu à des résultats satisfaisants pour toutes les parties prenantes.

Le déroulement du processus intégré de transfert des connaissances et de succession dans l'EF3 paraît exemplaire autant sur le plan des facteurs et modalités qui ont soutenu l'évolution des étapes que de l'ajustement des rôles des principaux acteurs. Cette exemplarité est la résultante de la congruence de toutes les dimensions du processus qui ont permis dans le temps un développement effectif du successeur. La figure 50 rend compte de la manifestation des dites dimensions du processus. (Voir également l'annexe n°10 - p.51 exemples de l'encodage matriciel de l'analyse intra-récit).

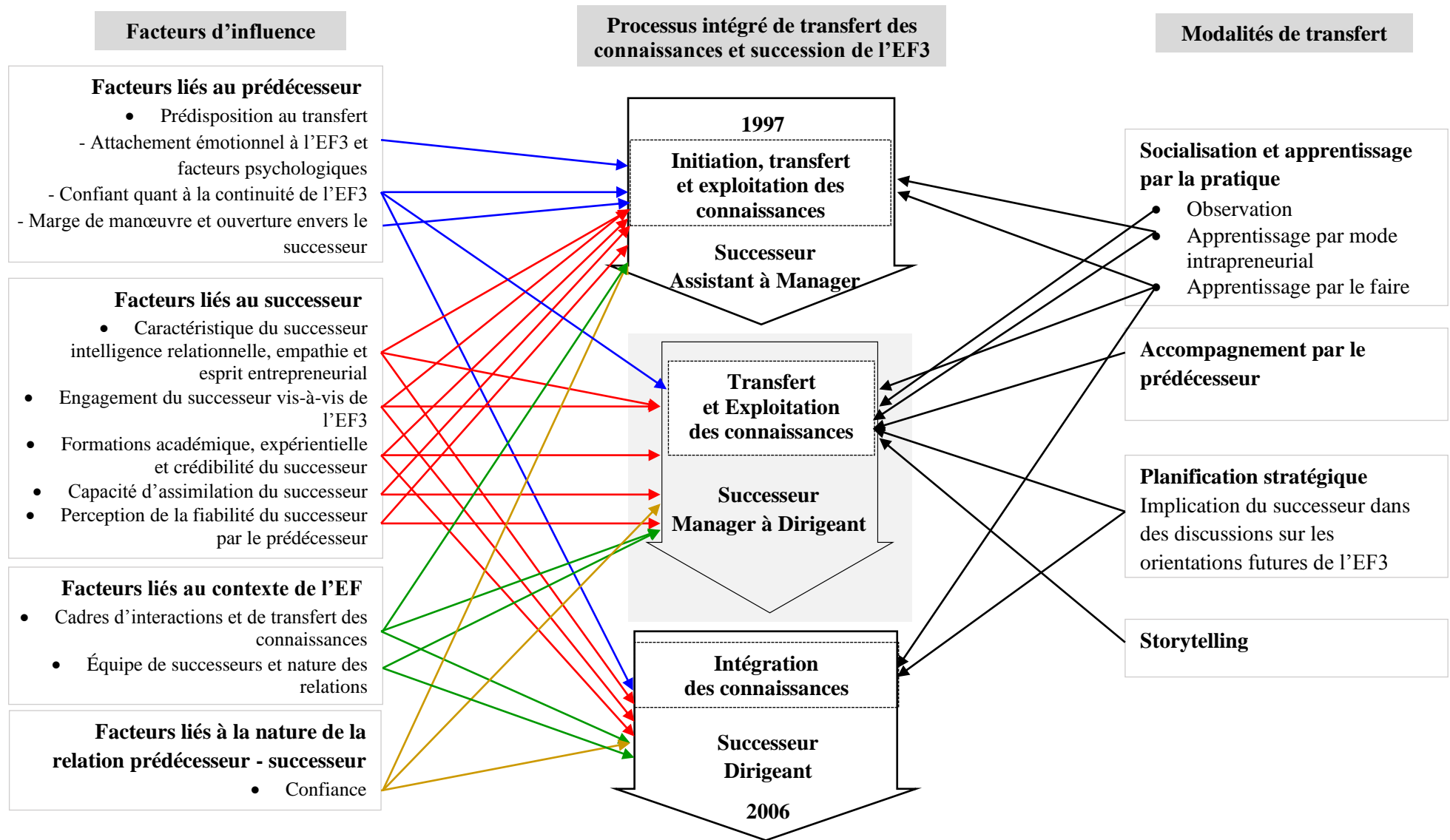


Figure 50 : Description de l'articulation des dimensions du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF3

- Légende :**
- Manifestation des facteurs d'influence liés au prédécesseur lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés au successeur lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés au contexte de l'EF lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés à la nature de la relation des principaux acteurs lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des modalités de transfert lors des étapes du processus intégré

2.4. Synthèse analytique du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF4 et rapport au temps

Le déploiement du processus intégré dans l'EF4 s'est effectué en **trois étapes très étendues dans le temps**. Dans le cadre d'un groupe familial marqué par des parents entrepreneurs, la successeure de l'EF4 a eu à cotôyer sa mère, qui dirigeait une des filiales, et ce **durant 13 ans**. L'initiation de la successeure a commencé de façon implicite par une exposition dès son jeune âge au contexte des affaires familiales à travers des visites de l'EF4, des stages d'été en son sein mais aussi par le fait d'avoir accompagné ses parents à des rencontres s'inscrivant dans un réseau d'entrepreneurs. Cette implication lui a permis de jouir d'une capacité d'absorption et d'assimilation des éléments contextuels. Ensuite, ayant manifesté de l'intérêt pour les affaires de famille, la successeure a cumulé études universitaires de troisième cycle et travail dans l'EF4 pendant environ une année ; elle a ainsi poursuivi son initiation et l'exploration des connaissances. **À son intégration effective elle était familiarisée avec le fonctionnement de l'EF4. Directement, appelée à assister sa mère dans la direction générale, la successeure commence à jouer le rôle d'assistant-manager.** Face à la personnalité imposante et au caractère autoritaire de la prédécesseure, la successeure - qui ne disposait pas de marge de manoeuvre - s'est montrée au début docile. Percevant sa mère comme étant crédible dans son rôle de dirigeante, elle s'est mise à l'observer et à l'imiter dans sa façon de conduire l'entreprise et de manager les employés. Par ailleurs, à la recherche de repères elle a choisi de concentrer ses efforts sur ce qui correspondait le plus à sa formation universitaire à savoir le volet commercial et financier. Toutefois, par la mise en pratique et l'exploitation des connaissances acquises de sa mère, la successeure a commencé à ressentir un malaise et à développer des réticences quant à la façon de diriger le personnel. Après un temps de latence marqué par la passivité, la successeure a été rattrapée par son esprit entrepreneurial, son ouverture et son sens du partage, elle opte très vite pour l'ajustement de son comportement managérial. Ceci a constitué le premier temps de la distance qui s'est créée avec la prédécesseure. **Par cette remise en question de l'approche managériale de la mère, la qualité de la relation entre les actrices de la succession s'est dégradée laissant apparaître des rivalités et des tensions.** D'où la manifestation des facteurs psychologiques de la prédécesseure qui étant donné son attachement émotionnel à l'EF4 a laissé transparaître son désaccord total avec la démarche entreprise par sa fille. **Une ambivalence relationnelle surgit conduisant au maintien de la successeure dans la position d'assistant-manager tout en limitant son champ d'action aux aspects commerciaux et financiers et ce pendant une dizaine d'années.** Évoluant par ses propres moyens sous le regard vigilant de sa mère,

c'est auprès du personnel et de son père que la successeuse trouve du soutien pour continuer à apprendre par la pratique, sur le tas et à faire ses preuves. Cette période, aussi longue soit-elle, a permis d'éclairer les vraies motivations des actrices de la succession. La prédécesseuse a montré au fil du temps une intention moins prononcée pour céder sa place et parallèlement la successeuse a été à la recherche d'autonomie en manifestant de nouveaux intérêts de développement professionnel en dehors du cadre de l'EF4. **Cette situation jugée à risque pour la continuité de l'EF4 a amené la prédécesseuse, qui ne pouvait envisager une transmission externe, à envisager la nomination de la successeuse au poste de directeur général adjoint ouvrant la voie à une étape de règne-conjoint.** Ce revirement de trajectoire s'est réalisé - entre autres - grâce à l'engagement de la successeuse vis-à-vis de l'affaire familiale et surtout à l'intelligence relationnelle dont elle a fait preuve vis-à-vis de sa mère et du personnel. L'intérêt de la successeuse pour le coaching lui a permis de saisir les susceptibilités et craintes des différents acteurs. Elle a ainsi commencé à être perçue comme étant crédible en dehors de la légitimité parentale qui s'est avérée insuffisante pour prétendre au poste de dirigeant. Pendant trois ans, la successeuse a bénéficié de l'accompagnement de la prédécesseuse pour ce qui est du volet stratégique de l'EF4. Des échanges de l'ordre de la planification stratégique et des formes de storytelling ont soutenu le transfert des connaissances durant cette période. La cohabitation ayant pris place l'exploitation des connaissances, préalablement acquises, s'est accompagnée de nouvelles créations donnant suite au développement d'une expérience commune. Il en a découlé le renforcement de la compréhension mutuelle entre prédécesseuse et successeuse. Le développement de la successeuse à travers les rôles qu'elle a été amenée à jouer s'est fait sous un temps long et a été tributaire de l'évolution de la relation ainsi que de l'ajustement mutuel entre les actrices. Au bout de trois ans de règne-conjoint, la prédécesseuse a consenti à un désengagement progressif et la successeuse a pu accéder au rôle de dirigeant avec toutes ses prérogatives. Depuis, toutes les décisions lui sont revenues et les connaissances nouvellement créées ont été acceptées et routinisées sans que cela n'induisse des réticences de la part de l'ensemble des parties prenantes.

Afin de mieux apprécier cette synthèse analytique, la figure qui suit présente l'articulation de toutes les dimensions du processus intégré de l'EF4 et leur manifestation dans le temps. Compte tenu des relations qui ont caractérisées le début du processus, les facteurs liés au successeur se sont avérés influents dès la première étape au même titre que ceux liés au prédécesseur. Pour les modalités de transfert, la deuxième étape qui a duré trois années et

pendant laquelle les relations entre les actrices de la succession se sont stabilisées a connu la mobilisation de cinq catégories de modalités dont la plupart font appel à des mécanismes de personnalisation permettant d'approcher les connaissances de nature tacite. (Voir également l'annexe n°10 - p.52 exemples de l'encodage matriciel de l'analyse intra-récit).

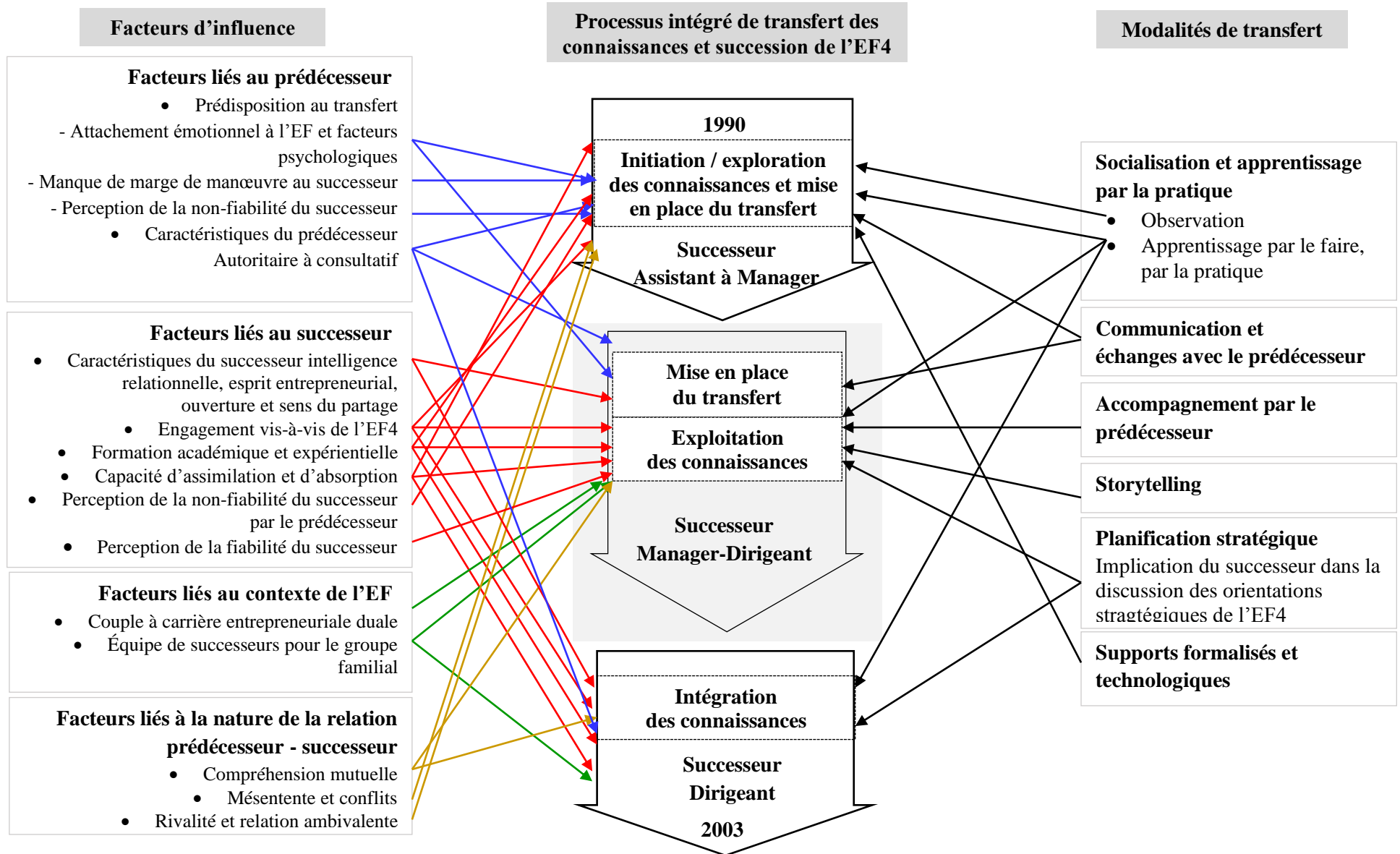


Figure 51 : Description de l'articulation des dimensions du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF4

- Légende :**
- Manifestation des facteurs d'influence liés au prédécesseur lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés au successeur lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés au contexte de l'EF lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés à la nature de la relation des principaux acteurs lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des modalités de transfert lors des étapes du processus intégré

2.5. Synthèse analytique du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF5 et rapport au temps

Dans l'EF5 le processus s'est déployé en trois étapes. Le contexte ambiant relatif à l'introduction du successeur a été très vite marqué par la **rivalité et le conflit de générations** père-fils. Avec un père amoureux du siège et un fils à la fois dynamique et confiant les **relations ont frôlé la rupture**. **L'intervention d'une personne clé**, ami du prédécesseur et à la tête d'une des filiales du groupe familial, pour jouer le **rôle de mentor** a changé le cours de la première étape d'initiation/exploration des connaissances. Durant cette étape, le successeur était censé être en observation et au plus jouer le rôle d'assistant. Comme **il n'a pas été suffisamment exposé aux affaires de la famille durant son jeune âge**, l'introduction à l'EF5 s'est faite sous l'insistance de son père **juste après avoir fini ses études**. En rejoignant aussitôt la firme familiale, le successeur a entamé sa première expérience professionnelle. C'est ce qui explique le **mode de son introduction qui ne correspondait pas à une fonction particulière**. Le successeur entendait évoluer de façon autonome pour découvrir le fonctionnement de l'EF5. Néanmoins, manquant au début de crédibilité et de soutien du père, le malaise s'est installé.

En évoluant sous l'aile de son mentor, le successeur s'est rapidement trouvé amené à jouer le rôle d'assistant-manager ; rôle endossé pendant cinq années. Avec leur excellente relation et la marge de manœuvre dont il disposait, le successeur s'est activé pour créer des opportunités de transfert. Durant cette première étape, l'exploration des connaissances s'est déroulée de façon concomitante avec la mise en place du transfert, sous le regard bienveillant du mentor. Une forme de règne-conjoint s'est dessinée entre mentor et mentoré et les activités de transfert se sont étalées jusqu'à l'étape suivante, celle de l'exploitation des connaissances acquises tout en créant de nouvelles. Lors de la deuxième étape, le successeur a bénéficié de plus d'autonomie puisqu'il a été désigné à la tête d'une filiale en difficulté et a incarné le double rôle de manager-dirigeant. Disposant de plus d'espace et de responsabilités pour faire ses preuves, il parvient à redresser la situation de la filiale en engageant les décisions et les projets appropriés. Au bout de trois ans, les résultats satisfaisants, qui attestent de son développement et de sa compétence dans la conduite des affaires familiales, n'échappent pas à son père. Rassuré sur le sort du groupe familial, ce dernier décide de lâcher prise et de se retirer en cédant sa place de président directeur général à son fils. **Neuf années ont été nécessaires pour d'une part amener le prédécesseur à accepter l'évidence d'un désengagement en présence d'un successeur qui a su se rendre crédible auprès de toutes les parties prenantes de l'EF5**. Comme précisé par GRAIG et *al.*, (2013) dans la majorité des

cas (51%) l'accomplissement du processus de transfert nécessiterait plus de cinq années pour espérer un dénouement positif.

Ces quelques lignes descriptives des étapes du processus sont à compléter par les facteurs d'influence et les modalités qui ont sous-tendu son évolution. En effet, la nature de la relation entre prédécesseur et successeur, la prédisposition du prédécesseur à s'inscrire effectivement et activement dans ce processus, les caractéristiques du successeur, sa motivation à acquérir les connaissances et son engagement ainsi que le contexte de l'EF5 marqué par la présence d'une personne clé, ont été les principaux facteurs ayant influencé le processus. Par ailleurs, les modalités mises en avant tournent autour de la socialisation et l'apprentissage par la pratique essentiellement en adoptant un comportement intrapreneurial, l'accompagnement et le mentorat ainsi que la planification stratégique. L'analyse révèle que même si la deuxième étape a connu l'influence d'un nombre maximal de facteurs et a totalisé un nombre élevé de modalités de transfert, la première étape a nécessité presque autant de facteurs et de modalités. Cela s'explique par le fait que compte tenu des événements critiques du début du processus et des tournants occasionnés, la mise en place du transfert a été engagée dès la première étape appelant le successeur à jouer par moment le rôle de manager alors qu'il était en train de s'initier au fonctionnement de l'entreprise.

La figure suivante décrit l'articulation des dimensions du processus intégré dans l'EF5 (étapes, facteurs d'influence et modalités de transfert) (voir figure n°51 - **voir également l'annexe n°10 - p.53 exemples de l'encodage matriciel de l'analyse intra-récit**) :

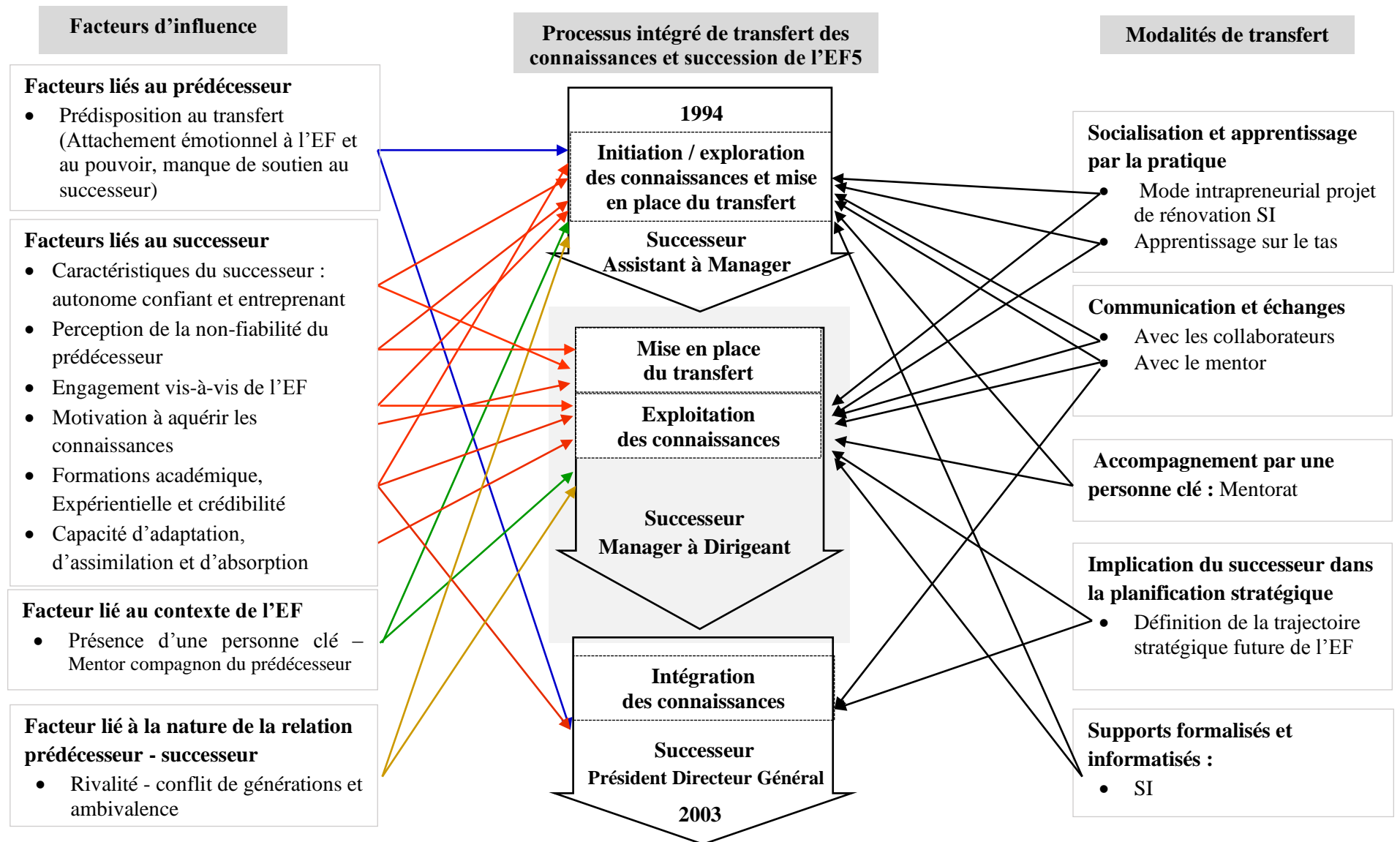


Figure 52 : Description de l'articulation des dimensions du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF5

- Légende :**
- Manifestation des facteurs d'influence liés au prédécesseur lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés au successeur lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés au contexte de l'EF lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des facteurs d'influence liés à la nature de la relation des principaux acteurs lors des étapes du processus intégré
 - Manifestation des modalités de transfert lors des étapes du processus intégré

Conclusion

Dans ce chapitre, les récits ont été analysés de façon à saisir les contextes dans lesquels les successeurs ont vécu le processus de transfert des connaissances pour évoluer vers la direction de l'entreprise familiale et prendre la relève. L'analyse diachronique a permis d'accéder à travers la succession d'informations dans les récits aux différents actants (prédécesseur, successeur, fratrie, personne clé/mentor). Il a été ainsi possible de percevoir l'enchaînement des rôles des successeurs, les logiques d'actions des principaux acteurs (prédécesseur et successeur) et les événements ayant conduit à donner du rythme au processus intégré. L'analyse intra-récits a présenté l'occasion d'observer les situations au gré desquelles le processus se mue ou stagne. Ces situations se résument aux événements suivants :

L'échec d'une première tentative de transfert de la direction au prétendant aîné (EF1 et EF9), l'arrivée de la fratrie pour occuper des fonctions dans l'EF (EF2, EF3, EF6, EF7, EF8, EF9, EF10, EF11, EF13, EF15), le conflit de génération et le rapport de genre dans une dyade féminine ou masculine (EF4, EF5), la concomitance avec un contexte de changement dans l'EF (EF2, EF12), l'intervention d'une personne clé dans le processus (EF5, EF13) et l'urgence liée à un départ forcé du prédécesseur pour des raisons de santé (EF2, EF5). En effet, à travers la mise en perspective des situations avant-après, propres à chaque récit, les parcours de développement des successeurs ont commencé à se dessiner. Loin de la singularité de chaque parcours, il est possible d'avancer à ce niveau que contrairement à la représentation initiale du processus intégré, ce dernier semble s'opérer en trois étapes imbriquées. L'observation des différents rôles joués progressivement par les successeurs impliquant leur exposition à des situations d'exploration, d'exploitation et d'intégration des connaissances révèle également un certain chevauchement. En ce qui concerne le temps du processus, il a été remarqué que ce dernier peut présenter un temps long ou court en fonction des événements décrits plus haut et de la manifestation des facteurs d'influence et des modalités autour des étapes. Le temps le plus court qui a été requis pour le processus de transfert des connaissances et de succession de l'EF est de quatre années (EF1) et celui le plus long est de treize ans (EF2, EF4).

Quant à l'analyse thématique, elle a servi à repérer les thèmes récurrents au niveau des données narratives. L'identification des thématiques et des sous-thématiques relatives aux facteurs d'influence et aux modalités de transfert des connaissances a été effectuée de façon horizontale (à travers des lectures flottantes) et verticale (récit par récit). À la suite d'un travail d'inférence, des relations plausibles ont été décelées entre les facteurs d'influence d'un

côté et les modalités de l'autre avec les étapes du processus intégré. Il en découle deux éléments à considérer voire à creuser :

- Quatre catégories de facteurs d'influence du processus ont été relevées : les facteurs liés au prédécesseur, les facteurs liés au successeur, les facteurs liés au contexte de l'EF et la nature des relations prédécesseur et successeur. Pour les facteurs d'influence liés au successeur, un facteur « émergent » montre son importance **dès la première étape** du processus surtout lorsque les relations entre prédécesseur et successeur ne sont pas bien établies. Il s'agit de l'intelligence relationnelle, une caractéristique, dont fait preuve le successeur pour apprivoiser le prédécesseur et pallier les obstacles à son développement. À ce titre, le successeur n'agit pas comme un simple récepteur mais s'inscrit activement dans le processus.

- La manifestation des modalités de transfert des connaissances laisse apparaître que la deuxième étape du processus intégré présente une certaine intensification. Tous les récits révèlent que les catégories de modalités auxquelles les successeurs ont fait référence se sont manifestées lors de la deuxième étape.

L'analyse de la manifestation des dimensions du processus étudié, étapes, facteurs d'influence et modalités de transfert des connaissances, permet de renseigner sur les dynamiques qui prennent place dans le cadre de ce processus intégré.

L'analyse diachronique suivie de la thématique a permis de commencer à percevoir assez tôt les ressemblances et les dissemblances entre les différents parcours racontés par les successeurs. Avancer sur l'analyse comparative permet de saisir ce qui est récurrent à travers les données pertinentes fournies par les récits et comment se dessine le processus avec ses dimensions dans le temps. Cette analyse sera explicitée dans le chapitre qui suit et donnera à voir une vue globale du processus permettant une description compréhensive de cet objet d'étude.

Chapitre 6

ANALYSE COMPARATIVE DES RECITS : RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

Section 1

*L'analyse comparative des récits :
vers un processus intégré de
développement du successeur dans
l'EF*

Section 2

*Résultats de la recherche
et discussion*

Introduction

« La comparaison des données d'enquête est une démarche nécessaire en recherche qualitative, notamment dans une approche interprétativiste » (BAH et al., 2015 :114). Les analyses diachronique et thématique exposées dans le chapitre précédent permettent d'envisager l'analyse comparative des récits de façon à porter l'attention sur les relations existantes et d'en fournir une description compréhensive. De la comparaison à l'interprétation, c'est la recherche de création de sens en rapport avec l'objet d'étude qui est convoitée. À souligner que « si les processus de description et d'analyse reposaient beaucoup sur la compétence à utiliser divers outils de travail pour effectuer la réduction et la comparaison, le processus d'interprétation requiert de la part du chercheur des compétences qui sont plus de l'ordre de l'intuition, de l'inventivité, de la capacité de faire des liens avec les concepts théoriques, de nuancer, de relier les résultats avec ce qui est déjà connu à propos d'un phénomène donné » (ANADON et SAVOIE ZAJC, 2009 :1). C'est manifestement le travail à entreprendre tout au long de ce dernier chapitre constitué de deux sections. La première section se focalisera sur une comparaison des dimensions révélées par les récits recueillis auprès des successeurs compte tenu de la représentation de départ de l'objet d'étude mais également de ce qui pourrait être dérivé du matériau analysé. Catégorisation et inférences permettront de passer d'un bruissement de sens à la mise en avant des significations au niveau de l'interprétation des résultats et de leur discussion, objets de la deuxième section.

Section 1 L'analyse comparative des récits : vers un processus intégré de développement du successeur dans l'entreprise familiale

Les différents récits analysés ont dévoilé les parcours vécus voire empruntés par les successeurs dans leur quête d'acquisition et d'intégration des connaissances en vue d'accéder à la direction générale et de prendre en main l'EF. Indépendamment des spécificités de chaque parcours ce qui importe à ce niveau c'est d'accéder à la forme globale du processus en focalisant l'attention sur les traits saillants qu'ont en commun les itinéraires décrits par les successeurs. Compte tenu du fait qu'il s'agit d'étudier un processus en mouvement qui donne lieu à l'évolution et au développement du successeur dans le temps, il n'a pas été question de chercher à délimiter ses étapes de manière parfaitement tranchée. En effet, la visée est celle d'en comprendre la manifestation et l'articulation des dimensions dans le temps afin de suggérer une lecture du *comment marche* ce processus.

1.1. Étapes du processus intégré

Contrairement à la représentation initiale du phénomène étudié, et comme cela a été relevé dans le chapitre précédent, le processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF qui sous-tend le développement des successeurs se tient essentiellement sur trois étapes imbriquées :

1. La première étape couvre l'initiation/exploration des connaissances et la mise en œuvre du transfert. Le rôle joué par le successeur durant cette étape s'étale de celui d'assistant à celui de manager.
2. La deuxième étape se caractérise par une accélération du transfert et l'exploitation des connaissances. Le successeur joue des rôles qui s'étalent alors de celui de manager à celui de dirigeant.
3. La troisième étape est celle qui témoigne de l'intégration des connaissances et de l'obtention du rôle de dirigeant par le successeur.

Ces rôles qui semblent assez enchevêtrés, évoluent en fonction du degré de développement du successeur, de ses apprentissages, comme avancé par LE BRETON-MILLER (2011), mais également en fonction des événements qui introduisent des changements. Les étapes du processus peuvent être décrites comme suit :

Étape 1 : Initiation/Exploration et transfert des connaissances, le successeur dans le rôle d'assistant à manager

Les successeurs durant cette étape explorent les connaissances pouvant être pertinentes pour leur apprentissage et développement. Cette exploration se fait pour certains durant des stages d'été où ils se présentent pour donner de l'aide et de l'assistance au prédécesseur sans forcément jouer un rôle formellement défini (EF3, EF4, EF8 et EF9). D'autres, après l'obtention de leur diplôme décident de passer du temps dans l'entreprise pour observer son fonctionnement, s'imprégner du métier et voir comment ils peuvent envisager leur intégration (EF1 et EF12). D'autres encore, n'ayant pas la possibilité de choisir leur mode d'introduction, se trouvent soit affectés par le prédécesseur à l'atelier (EF2) soit attribués une fonction qui marque l'espace de leur exploration des connaissances à un domaine particulier de l'entreprise (EF5, EF7, EF11 et EF13). En explorant ce domaine et en exerçant la fonction, les successeurs commencent petit à petit à assister le prédécesseur à travers la gestion des activités qui s'y rattachent. C'est par le biais de ces différentes situations que des opportunités de transfert des connaissances se présentent aux successeurs. Il revient à ces derniers de montrer une capacité à cerner le contexte dans lequel les connaissances ou pratiques nouvelles

seront utilisées. Il leur revient également d'agir activement pour renforcer leur position dans l'espace qui leur est réservé en vue de voir leur rôle s'étendre à celui de manager. L'encadré 1 permet d'illustrer à travers des extraits de *verbatim* les différentes manifestations de cette étape.

Étape 1 Initiation/Exploration et transfert des connaissances	Rôles du successeur Assistant à Manager
<p>Récit 1 « Mon intégration ne s'est pas faite directement. À vrai dire, j'ai passé deux mois à venir voir comment fonctionne l'entreprise en général. Ensuite, j'ai commencé à y prêter plus d'attention et à vouloir apprendre plus sur le déroulement du travail. », « J'ai observé le fonctionnement des ateliers, de l'administration, etc., et je me suis intéressé au système de facturation comme ça, juste pour voir ! Et petit à petit, dès que je sentais que je pouvais faire les choses par moi-même je n'hésitais pas à me lancer ».</p> <p>Récit 2 « J'ai dû l'assister pour lui faire sentir et comprendre que je ne suis pas là pour le remplacer mais juste pour apprendre de son expérience ».</p> <p>Récit 3 « En ce qui me concerne, en 1990 alors que j'étais encore au lycée, j'ai commencé mes stages de formation dans l'entreprise de famille durant l'été. Ces stages m'ont permis de me familiariser et de m'initier au travail en son sein ».</p> <p>Récit 4 « Il faut dire que cet univers des affaires ne m'est pas étranger. D'abord, parce que j'ai pendant longtemps et depuis mon jeune âge écouté mes parents en train de parler des affaires. Depuis que j'ai obtenu ma maîtrise en finance j'ai commencé à m'intéresser à l'entreprise. Durant une année que j'appelle à tort sabbatique j'ai commencé mon intégration et delà j'ai décidé de m'investir dans des études de 3^{ème} cycle en Commerce International en 1989. Je dis année sabbatique à tort parce que juste après, j'ai dû cumuler le travail et les études. Ce choix était en accord avec les besoins de l'activité de l'entreprise. Et puis, cette année m'a permis de réaliser ce que je voulais vraiment faire, de quoi j'avais envie, intégrer l'affaire de famille ou autre chose », « Comme je devais l'assister j'ai commencé par ce que je maîtrisais le plus à savoir le côté commercial et les finances. », « A l'époque, assister ma mère n'était pas chose facile. »</p> <p>Récit 7 « Mon père a fait en sorte que l'on soit dès le début encadré, par exemple pour ma professionnalisation quand j'ai démarré dans la firme familiale et qu'il m'a affectée à l'import, un domaine que je ne connais pas et que même mes études universitaires ne couvraient pas, la personne qui s'occupait de l'import m'a initiée et appris le travail dans ce même bureau, je l'ai accompagnée au port, à la banque, au transit, etc., j'ai appris les rouages quoi ; et la personne a transmis naturellement gentiment ».</p> <p>Récit 9 « Mes débuts ne se sont pas passés dans des bureaux avec de grandes responsabilités mais plutôt à la base dans le magasin à suivre les entrées, les mouvements de produits, etc., le magasin c'est l'endroit où j'ai passé le plus de temps durant mes stages d'été dans l'entreprise durant mes études, l'endroit que je connaissais le mieux ».</p> <p>Récit 11 « Mon introduction à l'entreprise s'est faite en 2000 alors que je poursuivais encore un mastère en finance, j'avais 21 ans. J'ai débuté par ce qui relève de ma formation académique à savoir les finances, ce n'était pas évident au début puisque le responsable financier ne se sentait pas à l'aise en ma présence mais avec le temps il a commencé à m'apprendre le travail, les dossiers et la façon de les traiter. De mon côté, j'étais très curieuse, je fouinais dans les dossiers en essayant d'apprendre toute seule, je posais au responsable financier un tas de questions au point qu'il me faisait, par moments, comprendre qu'il n'a pas le temps de tout m'expliquer alors je profitais de tous les moments de disponibilité pour lui demander comment faire cela ? Et ce dossier comment dois-je m'y prendre pour le traiter ? face à ma volonté d'apprendre, il a fait preuve de beaucoup de patience...Mais, malheureusement très vite, un drame s'est produit... ».</p> <p>Récit 12 « Un temps d'été en 2004, un matin ou je n'avais rien à faire...je ne sais pas comment ? j'ai</p>	

dit à mon père que je l'accompagnais à l'usine j'avais 23 ans ; je l'ai accompagné en short et espadrilles...je me rappelle ce jour comme si c'était aujourd'hui, on s'approchait de l'usine et en arrivant il me sort un soupir profond mais vraiment ! ...je me suis dit ah, là il y a vraiment un problème ! Et depuis, je me suis retrouvé là-bas, je faisais un peu de tout, directement dans l'usine à décharger les dattes...je ne prenais pas de décisions mais je m'intégrais à ma façon, ... ».

Récit 13 « En intégrant l'entreprise familiale, on avait un projet assez important [...], donc j'ai commencé par la mise en place de la production de cette partie technique sur laquelle je me suis focalisé, moi qui arrive des télécommunications ! Cela m'a permis d'apprendre à gérer des projets, d'apprendre les spécificités de ce métier technique, la gestion de la production et comme je suis une personne autodidacte, j'ai appris tout seul sur le tas, ... ».

Étape 2 : Transfert accélérée / Exploitation des connaissances, le successeur dans les rôles de manager à dirigeant

Cette étape marque l'accélération du transfert des connaissances. Les échanges entre successeur(s) et prédécesseur voire des personnes clés de l'entreprise familiale s'intensifient pour permettre au prétendant à la relève de gagner en maîtrise dans le domaine investi. En acquérant peu à peu plus d'autonomie, d'assurance et en renforçant sa crédibilité auprès du prédécesseur et des membres de l'entreprise, l'éventail d'intérêts du successeur s'élargit à des activités liées à la gestion de l'entreprise tout entière. C'est ainsi que l'acquisition de nouvelles connaissances dans le rôle de manager s'accompagne de leur exploitation à travers le fait d'entreprendre des projets d'amélioration, de développement ou la résolution de problèmes comme celui de l'organisation de l'entreprise. Le successeur se retrouve alors à jouer plusieurs rôles qui le font dépasser celui de manager pour tendre vers celui de dirigeant de l'EF (voir *verbatim* ci-dessous encadré 2).

Étape 2 Transfert accéléré et exploitation des connaissances	Rôles du successeur - Manager à Dirigeant
<p>Récit 2 « Après le côté technique, je me suis tourné vers l'administration et la direction de l'entreprise. J'ai touché à plusieurs volets, la comptabilité, le recouvrement, la banque, le suivi et le contrôle des commandes, etc. », « Sachant qu'il est le seul avec le chef de l'atelier à savoir les faire [...] en conséquence, j'ai procédé à des séances de travail avec lui et le chef d'atelier durant lesquelles j'ai essayé de leur poser des questions, de les écouter décrire leur façon de faire afin d'extraire les variables qu'ils prennent en compte pour effectuer les devis », « je suis parvenu à établir ce document formalisé même si au départ il comportait certains écarts ; ces derniers ont été ajustés au fur et à mesure de l'utilisation ».</p> <p>Récit 3 « Les cinq premières années dans l'EF3, j'ai débuté par une implication au niveau de la production et avec la conduite de plans de mise à niveau j'ai touché au reste, les TIC, le personnel, etc. Après, j'ai commencé à assister aux réunions et aux négociations menées par mon père. Et là, ...je voyais de plus en plus son tempérament dans les affaires, il a un tempérament difficile, il est intransigeant ».</p> <p>Récit 5 « Un ami à mon père qui gérait une autre filiale du groupe et avec qui je m'entendais bien, lui a proposé de m'intégrer avec lui et de travailler à ses côtés.... Dans cette autre filiale, j'ai décidé d'apprendre les choses par moi-même et je trouvais que le système d'information pouvait me permettre cet apprentissage. Partant de là et à l'aide de deux jeunes employés qui travaillaient sur le système informatique, je me suis engagé pour refaire le système d'information et j'ai tout appris sur l'entreprise par là ...vraiment en dix sept ans de travail dans le groupe familial c'est à travers une remise à neuf du SI que j'ai le plus appris. Donc, ayant compris, le fonctionnement de l'entreprise, j'ai commencé à introduire des améliorations en demandant conseil à l'ami de mon père et en lui soumettant des suggestions pour des améliorations, j'ai opté pour un</p>	

rajeunissement du staff et j'ai commencé à planifier les départs. », « Remarquant les améliorations, mon mentor- l'ami de mon père - m'a impliqué dans la direction d'une autre filiale du groupe et là...il est vrai que j'ai été presque tout à fait autonome au niveau de la direction et des décisions...».

Récit 13 « Ensuite petit à petit pendant deux ans j'ai eu à apprendre ce qu'est une entreprise, qu'est-ce la comptabilité, les finances, j'ai appris notamment en posant des questions...tout s'est mis en place petit à petit par le temps. », « Après le côté technique, j'ai été nommé il y a 5 à 6 ans gérant, DG d'une de nos entreprises commerciales, qui perdait de l'argent. Aujourd'hui, elle fait 12 millions de dinars avec un bénéfice important...donc, j'ai pris en charge en parallèle la direction technique de l'entreprise mère et la responsabilité de remettre sur pied l'entreprise commerciale et c'est là où j'ai vraiment compris ce qu'est gérer une entreprise, comment ça marche ! j'ai commencé à comprendre, ce qu'est une SARL, une SA, une assemblée générale, un comité d'entreprise, être administrateur, tout ça sur le tas, j'ai commencé à lire, à me documenter, au fur et à mesure je comprenais mieux. D'ailleurs, en arrivant à l'antenne commerciale, ... j'ai mis en place un système d'information qui en temps réel permettait d'avoir toutes les informations recherchées sur l'entreprise notamment le prix de revient. Actuellement cette application permet de rendre les informations recherchées à portée de main. Ce système m'a également permis d'apprendre, j'ai eu cette chance d'aller partout, fouiller partout, apprendre et poser des questions, ça m'a également intéressé, et quand j'ai pris des responsabilités je me suis donné à fond j'ai appris le commercial, l'approvisionnement, les achats, la logistique, l'anticipation, les prévisions, etc., et sur ce côté, ce ne sont pas mes parents qui m'ont encadré, j'ai posé beaucoup de questions en particulier à notre PDG, mon mentor ! »

Étape 3 : Intégration des connaissances

Cette étape correspond au moment où le successeur débute, grâce à l'utilisation renouvelée des connaissances acquises, à générer des résultats satisfaisants. Les performances réalisées le propulsent au rôle affirmé de dirigeant de l'EF avec les activités qui s'y rattachent et attestent de son développement effectif pour tenir ce rôle. Cela présuppose le désengagement du prédécesseur dont l'intervention est dorénavant appréciée comme conseiller et ce à la demande du nouveau dirigeant. Par ailleurs, cette étape peut connaître des situations critiques pouvant entraîner des risques de déstabilisation pour le successeur. À ce titre, deux faits importants ont été observés. D'abord, lorsque la transition au niveau de la direction se produit de façon concomitante avec un changement important vécu par l'entreprise. Des connaissances nouvelles sont ainsi créées en vue d'une routinisation ce qui peut faire l'objet de certaines réticences. Ensuite, durant cette étape il importe de s'assurer du fait que les nouvelles pratiques soient acceptées par tous pour éviter des formes de remise en question pouvant porter préjudice à la crédibilité du successeur - nouveau dirigeant - ainsi qu'aux relations stabilisées. Dans certains cas, des résolutions douloureuses impliquant le fait d'envisager l'écart de collaborateurs qui montrent des réserves vis-à-vis du nouveau dirigeant ou bien qui ne s'inscrivent pas dans sa lignée ont été relevées (EF2, EF12, EF13). (Voir *verbatim* encadré 3)

Étape 3 Intégration des connaissances	Rôle du successeur - Dirigeant
<p>Récit 1 « Aujourd'hui, je suis responsable de la direction de l'entreprise et mon père est là pour me conseiller [...] j'ai récemment réussi à conclure de nouveaux marchés, à remporter un appel d'offre ... ».</p>	
<p>Récit 2 « D'ailleurs, c'est à la suite d'un problème avec le comptable de l'entreprise que j'ai profité de l'occasion pour prendre en charge les dossiers relatifs aux clients et à la banque. Cela m'a permis de les</p>	

habituer à moi et de les mettre en confiance ».

Récit 3 « Cela fait maintenant 4 ans que je suis administrativement le DG mais bien, bien avant, je dirigeais l'entreprise avec mon père, on gérait ensemble. », « [...] aujourd'hui l'entreprise continue à évoluer, elle est leader dans son secteur, disons qu'elle fait partie des deux premières en Tunisie. D'ailleurs, au niveau des marges bénéficiaires nous réalisons cinq à sept fois plus de marge que nos concurrents...pour vous dire à quel point nous nous inscrivons dans la durée et nous devançons en cela les autres. Nos projets sont de l'ordre du long terme et ce côté stratégique est jusqu'à aujourd'hui le terrain de mon père, notre conseiller ».

Récit 5 « [...] les deux entreprises dont je m'occupais commençaient à voir le CA augmenter...et parallèlement les autres entreprises du groupe connaissaient des difficultés et certaines d'entre-elles disparaissaient. C'est à partir de ce moment que mon père a eu comme une prise de conscience et c'est ce qui l'a le plus amené à penser à prendre sa retraite et à démissionner et ça a été le cas, depuis 2003 il s'est totalement désengagé...D'ailleurs, à partir de là le groupe a connu trois nouvelles créations, l'effectif a augmenté jusqu'à 70 rien que dans cette entreprise du groupe ».

Récit 8 « Sur le plan de la direction nous nous en chargeons avec mon frère et pour les parts elles sont déjà réparties équitablement sans surenchère ! Donc entre nous, il ne s'agit pas forcément d'un numéro 1 et d'un numéro 2, nous agissons de manière conjointe surtout qu'avec la diversification des activités chacun a ses penchants mais au niveau des parts, des actions c'est toujours le même système de partage. Vu que l'entreprise a bien évolué après mon père au niveau de la diversification des activités du groupe mais aussi point de vue interne comme l'organisation, l'ampleur des projets qu'on entreprend et bien sûr le chiffre d'affaire qui suit, nous commençons à penser à structurer le groupe à travers un système de gouvernance basé sur un conseil d'administration comme c'est le cas de plusieurs autres grands groupes familiaux tunisiens ».

Récit 11 « Aujourd'hui, avec mes frères nous assurons une direction conjointe, nous agissons en équipe et nous misons sur notre complémentarité. Nous nous faisons mutuellement confiance et nous nous consultons souvent pour faire avancer les affaires de l'entreprise avec concertation. Notre père nous apporte conseil à chaque fois qu'on le sollicite. Nous avons récemment réussi notre introduction en bourse et lancé un bureau d'études. Il y a encore du chemin à faire, mon père nous a transmis une affaire familiale solide, à nous de la développer et d'assurer sa continuité ».

Récit 12 « Je me suis dirigé vers les ateliers, c'était la pagaille et le directeur des ressources humaines ne savait quoi faire, j'ai claqué des mains pour les calmer et demandé aux représentants des ouvriers de m'accompagner au bureau. En fin de compte, en discutant avec eux je me suis rendu compte de l'ampleur de la situation, du malaise énorme et c'était la goutte qui a fait déborder le vase, je me suis rendu compte qu'ils n'en pouvaient plus, que personne ne les écoutait...nous avons formé et délaissé notre personnel, notamment les ouvriers. Ce jour là, j'ai eu l'impression qu'on s'est écarté de l'âme de l'entreprise, ils attendaient et patientaient mais les décisions tardaient à venir. Je me suis dit, c'est fini j'en voulais depuis un bon bout de temps au directeur de l'usine qui n'était pas net et tout comme mon père j'en voulais également au directeur des ressources humaines. Donc, après avoir rétabli l'ordre dans les ateliers de production, je reçois un appel du directeur de l'usine me conviant à une réunion à laquelle je n'ai pas donné suite. J'ai par ailleurs appelé les plus anciens de l'entreprise et leur ai demandé comment on en est arrivé là ? Vous qui connaissez bien l'entreprise. Et c'est là où tout est monté à la surface. Du coup, j'ai appelé le directeur d'usine et celui des ressources humaines pour leur dire formellement de ne plus venir, de rester chez eux jusqu'à ce qu'on les appelle. Et voilà, depuis la secousse tant espérée...c'était fait, une décision unilatérale. Bien évidemment, certains se sont pressés de passer des coups de fils pour joindre mon père...mais voilà ce qui est fait est fait et tant mieux. Et là, on est en pleine transition, j'ai tout expliqué à mon père, il est d'accord, à vrai dire il me soutient ».

Récit 13 « [...] j'ai eu un conflit avec le directeur de la production et là mon père a été ferme, il a dit que ce n'était pas possible et finalement il l'a également écarté. Donc, nous avons écarté comme ça les personnes qui ne voulaient pas collaborer, qui avaient d'autres choses en tête, il l'a fait ici, avec ma sœur aussi, il nous a placé et pour lui il fallait qu'on soit dans nos entreprises ».

Telles que décrites, les étapes du processus intégré de transfert de connaissances et de succession de l'EF témoignent d'un développement du successeur dès l'intérêt manifesté pour l'affaire familiale, l'intégrer et y construire un parcours professionnel, jusqu'à l'accès au rôle de dirigeant marquant la prise de la relève. Ce développement s'effectue par une évolution des rôles l'exposant aux connaissances à acquérir voire à créer et à intégrer. C'est à travers cette exposition que l'exploration, le transfert, l'exploitation ainsi que l'intégration des

connaissances prennent place. Les rôles impliquent des responsabilités dans le temps et permettent au successeur d'être acteur de son parcours de développement, de le composer en fonction des actants qui l'entourent, essentiellement le prédécesseur, ainsi que des situations vécues. Le successeur passe ainsi progressivement de l'ombre de son prédécesseur à la lumière avec l'obtention du rôle de dirigeant. Des facteurs d'influence et des modalités de transfert contribuent à son développement ou encore l'inhibent en fonction de leurs manifestations. Tous ces éléments donnent accès à la temporalité du processus, à l'itinéraire actanciel qui offre l'opportunité de comprendre comment marche ce processus ? Et ce qui s'y passe pour que le successeur se développe d'un état initial (un rôle qui s'étend de l'assistant au manager impliquant exploration et premiers temps de transfert des connaissances) à un état final (intégration des connaissances et prise de la relève par l'obtention du rôle de dirigeant de l'EF).

1.2. Manifestation des facteurs d'influence et des modalités de transfert autour des étapes du processus intégré

L'évolution du processus étudié est jalonnée par des facteurs d'influence qui donnent de l'élan au développement des successeurs ou encore le freinent.

Les facteurs d'influence couvrent ceux liés au prédécesseur, au successeur, à leur relation et au contexte de l'EF :

- Facteurs d'influence liés au prédécesseur : caractéristiques et prédispositions

Des caractéristiques spécifiques aux prédécesseurs et leurs prédispositions à s'engager dans le processus de transfert ont été observées comme facteurs ayant une influence sur le processus. Onze récits ont permis de révéler des caractéristiques principales centrées essentiellement sur **le sens de l'ouverture et l'esprit d'entreprendre** reconnus au prédécesseur d'un côté et sur **le profil de paternaliste, d'autoritaire voire celui du patriarce** de l'autre. Les prédécesseurs caractérisés par l'ouverture et l'esprit d'entreprendre (EF5, EF7, EF10, EF11, EF12, EF13, EF14) ainsi que ceux au profil paternaliste (EF2, EF7, EF8, EF12) laissent entrevoir une influence de nature à faciliter le déploiement du processus de transfert. Néanmoins, les profils autoritaires véhiculant l'image du patriarce à forte personnalité rendent ce déploiement moins aisé (EF2, EF4, EF5, EF9).

Concernant les prédispositions des prédécesseurs à s'inscrire dans le processus de transfert, quinze récits ont été à l'origine du repérage des principaux facteurs d'influence. Il en ressort que ces prédispositions se manifestent principalement grâce à des facteurs comme : **l'attachement émotionnel à l'EF et les facteurs psychologiques liés au prédécesseur, la**

marge de manœuvre et l'ouverture affichée au successeur ainsi que la disponibilité et le soutien apportés à ce dernier.

L'attachement émotionnel à l'EF et les facteurs psychologiques liés au prédécesseur peuvent jouer un rôle ambivalent au niveau du processus intégré. Ce facteur a été révélé par une dizaine de récits (EF1, EF2, EF3, EF4, EF5, EF7, EF8, EF9, EF14). Si l'attachement émotionnel à l'EF et le fait d'être confiant, rassuré quant à sa continuité semblent fournir un mobile fort engageant pour le prédécesseur dans le processus intégré de transfert en vue de voir développer le successeur (EF3, EF5, EF8, EF9, EF10, EF15), il n'en reste pas moins que ce même facteur peut avoir une facette moins favorable à ce processus. En effet, l'attachement émotionnel associé à des facteurs comme la peur de perdre l'entreprise, de perdre sa place et son pouvoir de fondateur ou de prédécesseur conduisent à une forme de repli et de réticence au transfert (EF2, EF5). Dans ces cas de figure, le processus risque d'être inhibé.

L'attitude ouverte du prédécesseur envers le successeur, la marge de manœuvre qu'il lui confère (EF1, EF3, EF6, EF7, EF8, EF9, EF10, EF11, EF12, EF14, EF15), la disponibilité et le soutien dont il fait preuve à son égard (EF1, EF6, EF8, EF11, EF13, EF14) révèlent sa motivation à transmettre qui semble déterminante pour l'initiation du processus. Tous ces facteurs permettent au successeur d'entamer le processus d'exploration des connaissances et de laisser paraître petit à petit l'intérêt qu'il manifeste à l'entreprise familiale (à son métier et à son fonctionnement). L'absence ou l'insuffisance de ces facteurs rendent l'étape de l'exploration des connaissances difficile à engager (EF2, EF4, EF5).

Dans ce qui suit des extraits de *verbatim* ayant trait aux facteurs d'influence liés au prédécesseur (voir annexe n°11 - p.54, encodage matriciel inter-récits des facteurs d'influence du processus liés au prédécesseur).

Facteurs d'influence liés au prédécesseur (F.INF.PRED.)	Extraits de verbatim
<p>▪ Caractéristiques du prédécesseur</p>	
<p>Ouverture et esprit d'entreprendre</p>	<p>Récit EF5 « ...pour mon cas j'estime avoir eu de la chance avec un père soucieux de mon éducation, ayant un esprit ouvert et une vision entrepreneuriale. »</p> <p>Récit EF10 « ... il est ouvert et n'a jamais mis de barrières dans nos relations. Nous avons commencé à avoir plus de responsabilités depuis que mon père a eu d'autres intérêts et s'est investi à l'institut arabe des chefs d'entreprise et à la centrale patronale, ma mère aussi quand elle a été présidente de la chambre des femmes chefs d'entreprises. »</p> <p>Récit EF11 « Mon père est un bâtisseur, il aime beaucoup son métier, le côté technique le passionne. C'est un « self-made man », un visionnaire qui sait reconnaître les bonnes affaires et dépasser les crises. »</p> <p>Récit EF12 « En 1998 notre entreprise a été la première à être certifiée dans son domaine en Tunisie et mon père a choisi sa voie dans le sens où il a dit que je vais sortir des sentiers battus là où tout le monde vend, je vais « choisir » mes clients et pour ce faire il faut que je sois certifié et donc il faut que je fasse un travail préalable etc., et tout cela a été fait par lui, il en était le moteur, et toute l'équipe autour de lui, équipe de jeunes ingénieurs motivés...mon père a vraiment un grand leadership, il a ses défauts aussi !... Mais bon, avec un grand leadership...mon père est un entrepreneur moderne même s'il ne maîtrise pas l'outil, il savait que c'était très important l'informatique et les technologies. »</p> <p>Récit EF13 « Mon père est un bâtisseur, et jusqu'à aujourd'hui il ne cesse de chercher à entreprendre. Aujourd'hui, on a trois à quatre projets en étude actuellement...pendant la période de la guerre civile en Algérie il a entrepris une entreprise, il s'est engagé dans une aventure et il a mis quatre ans pour avoir toutes les autorisations et deux ans pour la construire, parce que pour lui c'était un projet stratégique, important pour protéger notre marché tunisien ...nous sommes pratiquement les seuls à avoir une entreprise qui y marche très, très bien ... »</p> <p>Récit EF14 « il a décidé de fonder une nouvelle entreprise [...] et d'y associer cette entreprise. Mon père est très très novateur. »</p>
<p>Profils paternaliste, autoritaire, patriarche</p>	<p>Récit EF2 « Mon père est le seul à pouvoir les canaliser, il a un style de management très paternaliste et protecteur et il arrive à se faire entendre. », « Il s'agit également de pouvoir et de contrôle puisque mon père veut avoir une emprise sur tout ce qui se passe dans l'entreprise (silence)... mon père aime tout contrôler et sentir son importance dans l'entreprise... »</p> <p>Récit EF4 « ...elle contrôlait tout au point que durant nos vacances d'été elle s'absentait pour son travail, elle faisait des allers retours rien que pour faire elle-même l'inventaire, chose qu'elle peut quand même déléguer ».</p> <p>Récit EF5 « Vous savez je vous raconte ça pour vous montrer à quel point mon père est un amoureux du siège, il a un rapport particulier au pouvoir ».</p> <p>Récit EF7 « c'est peut-être dû au mode de gestion lui-même qui a un côté paternaliste, ... »</p> <p>Récit EF12 « Ils ont réussi les certifications et l'entreprise a commencé à changer à partir de 1998 et à évoluer mais avec un système de management paternaliste, [...] ils étaient comme ses enfants et quand il se rappelle les réunions des débuts il évoque les disputes, les pleurs ...et comment dans une posture de père il essayait de calmer les esprits...c'était vraiment un petit peu comment dire...familial sans qu'il y ait la famille...l'esprit familial ! »</p> <p>Récit EF9 « Mon père s'est toujours présenté comme le patriarche...il le dit souvent de façon très affirmée : « je suis le patriarche. »</p>

■ Prédipositions du prédécesseur	
Attachement émotionnel et facteurs psychologiques	<p>Récit EF1 « je sais que mon père [...] a un attachement émotionnel envers l'entreprise, c'est également son enfant. »</p> <p>Récit EF2 « ... il est tellement attaché à l'entreprise qu'il n'est pas capable de la quitter. »</p> <p>Récit EF3 « Mon père est intimement lié à l'entreprise, au point que le weekend je l'ai surpris en train de raconter son histoire à son petit-fils en bas âge. »</p> <p>Récit EF4 « Il faut dire que l'entreprise c'est vraiment ma mère ! »</p> <p>Récit EF5 « [...] parce que quelqu'un qui a passé toute sa vie à faire des affaires ne peut pas lâcher d'un coup...Mais, je pense que mon père a beaucoup souffert...pourtant c'est lui et lui seul qui a décidé de partir mais avec ça il en souffre encore... perdre son poste et son activité...c'est une souffrance et ce n'est pas évident. »</p> <p>Récit EF7 « C'est clair qu'il existe un attachement à l'affaire familiale. L'intention de mon père est celle de pérenniser l'entreprise dans la famille à part entière, c'est du sacré, c'est presque du « sacré » ! C'est vraiment l'œuvre de sa vie. »</p> <p>Récit EF8 « il est important de garder en vue que la question est aussi celle d'un attachement fort a ce qu'il a pu construire dans son parcours de vie et de volonté de voir ses enfants réussir avec l'entreprise familiale qui prospère. »</p> <p>Récit EF9 « Je n'ai jamais pu comprendre comment s'est installée la rupture avec mon frère aîné, cette histoire m'a profondément affectée...en arriver à perdre son fils ou son père...ça montre à quel point l'entreprise familiale compte peut être bien plus que nous aux yeux de mon père, c'est lui avec tout ce qu'il a construit ... enfin, je ne sais pas ! »</p> <p>Récit EF14 « Et croyez-moi, j'en connais des exemples qui n'ont nullement la volonté de transmettre leurs savoirs à leurs enfants...le père ne souhaitant rien lâcher, père patriarche ne désirant pas déléguer à ses enfants des responsabilités, ...l'entreprise est pourtant prédestinée à l'enfant mais c'est une question existentielle pour le père. C'est vraiment psychologique. »</p>
Marge de manœuvre et ouverture envers le successeur	<p>Récit EF1 « mon père me laisse une marge de manœuvre pour agir et prendre des décisions. »</p> <p>Récit EF3 « Je me souviens qu'à mes débuts j'ai essayé de bruler les étapes, j'ai pris une décision et je me suis trouvé devant mon premier impayé...mon père m'a laissé faire, il m'a observé pendant un temps et m'a bien eu à la fin... l'expérience a été très instructive. Il m'a laissé suffisamment de marge de manœuvre pour apprendre et trouver mes propres repères, ... »</p> <p>Récit EF6 « Il nous a laissé de la marge de manœuvre pour agir surtout qu'avec les envies de chacun de nous, ... »</p> <p>Récit EF7 « Il nous a laissé une marge de manœuvre avec prudence quand-même. Mais, cependant me confier des dossiers comme gérer des projets d'extension d'usines en ayant que quatre années d'expériences professionnelles...c'était courageux de sa part...me donner le dossier pour traiter avec la banque et négocier des crédits avec des taux de remboursement, je ne sais pas si je l'aurais fait moi ! »</p> <p>Récit EF8 « J'ai bénéficié d'une marge de manœuvre pour agir et m'affirmer. »</p> <p>Récit EF9 « Il a laissé faire mon frère pour lui permettre de trouver sa place dans l'entreprise, il lui a donné sa chance pour prouver ce qu'il est capable d'apporter à l'entreprise. »</p> <p>Récit EF10 « Mon père, comme je vous l'ai dit, est ouvert il nous a laissé une marge de manœuvre suffisante pour apprendre même de nos erreurs. »</p> <p>Récit EF11 « Il m'a donné une marge de manœuvre, beaucoup d'encouragements de sa part, il m'a fait confiance et aujourd'hui je peux fièrement dire que j'ai été à la hauteur. »</p> <p>Récit EF14 « Ton idée a du potentiel, le projet est intéressant, il lui a réellement plu, il le trouve bien compte tenu de mon profil, de la situation actuelle de notre entreprise, de la conjoncture, suivant plusieurs paramètres, l'idée semble porteuse et il m'a encouragé à l'entreprendre. »</p>

	<p>Récit EF15 « Il faut dire qu'il nous a laissé de la marge de manœuvre pour nous forger depuis notre introduction dans les affaires de famille. »</p>
Disponibilité et soutien au successeur	<p>Récit EF1 « Il me fait sentir qu'il est toujours derrière moi pour me couvrir en cas de problème et c'est ce qui me permet de prendre l'initiative, d'agir dans certaines situations sans revenir à lui. J'ai encore beaucoup à apprendre et je pense que la disponibilité de mon père m'aide. »</p> <p>Récit EF6 « Mon père était là pour nous soutenir et voir comment est ce qu'on s'y prend au travail. »</p> <p>Récit EF11 « j'y suis parvenue grâce au soutien de mon père. »</p> <p>Récit EF14 « Mon père m'a montré qu'il était là pour moi en cas de besoin, je bénéficie de son soutien et je peux compter sur lui. »</p>
Manque de marge de manœuvre, de disponibilité et de soutien au successeur	<p>Récit EF2 « Il importe de donner au successeur une marge de manœuvre pour prendre des décisions, alors que jusqu'à il y a deux ans la décision est revenue à mon père. »</p> <p>Récit EF4 « Ma mère m'a influencée par sa façon de faire ...elle m'a communiquée la peur qu'elle avait des employés puisque dans le temps il y avait des manques dans le stock, ...ce qui n'était pas normal mais monnaie courante...il fallait faire attention, faire un suivi et un contrôle très strict pour pallier ce problème. Elle m'a conseillé de ne pas faire confiance aux travailleurs !!! Par son attitude elle m'a imposée une forme de passivité. »</p> <p>Récit EF5 « J'ai passé six mois avec mon père dans l'une des filiales du groupe qu'il dirigeait et c'était carrément un fiasco, personne n'a voulu me montrer le travail. »</p>

- **Facteurs d'influence liés au successeur**

Les facteurs d'influence liés au successeur dont la manifestation paraît importante pour le processus couvrent essentiellement la formation académique et les expériences accumulées par le successeur au sein et/ou en dehors de l'EF, sa capacité d'assimilation, son engagement vis-à-vis de l'EF, ses caractéristiques, sa perception de la fiabilité du prédécesseur et sa motivation au transfert des connaissances.

Par la formation académique autant qu'expérientielle le successeur se trouve à même de gagner en crédibilité aussi bien auprès du prédécesseur que des collaborateurs et autres parties prenantes. La formation académique a été évoquée dans tous les récits de successeurs comme étant un facteur d'influence du processus. La majorité des récits révèle que les parcours empruntés par les successeurs dans leurs études sont en phase avec les besoins de l'entreprise familiale. Certains successeurs avancent qu'ils ont été orientés par les prédécesseurs vers des parcours de formation précis (EF2, EF3, EF7, EF12). D'autres encore soulignent que le choix leur est revenu et qu'ils ont entrepris des études pouvant leur permettre d'envisager une carrière professionnelle au sein de l'entreprise familiale (EF1, EF4). En somme, et à une exception près, les successeurs ont suivi soit un parcours universitaire de cycle ingénieur soit celui de grandes écoles de commerce. Un seul cas a opté pour une formation adaptée au métier technique de l'entreprise.

La formation académique s'accompagne de l'expérientielle pour consolider les acquis des successeurs. Ces derniers disent avoir réalisé des stages en dehors de l'entreprise familiale (EF1, EF2, EF3, EF6, EF12) ou encore en son sein comme les stages d'été (Récits EF4 et EF9).

C'est essentiellement lors de l'étape du transfert accéléré des connaissances et de leur exploitation que l'utilité de la formation académique et expérientielle du successeur a été perceptible. En effet, la formation associée à **l'éducation familiale des successeurs** (EF1, EF3, EF5, EF7, EF8, EF10, EF13, EF14, EF15), qui **depuis leur jeune âge se sont imprégnés du monde des affaires** et ont été **exposés de façon précoce au contexte de l'EF** (EF1, EF3, EF4, EF10, EF11, EF13, EF14, EF15), a permis de les doter d'une « **capacité d'absorption** » et **d'assimilation des connaissances** déterminante pour leur développement. En jouant le rôle d'assistant-manager, les successeurs décrivent la réalisation d'activités impliquant la résolution de problèmes structurels (EF1, EF2, EF3, EF12) ou liés à la performance (EF5 et EF13). Dans le temps, ce même rôle amène les successeurs à entreprendre des projets de mise à niveau, d'implantation d'un SI, de financement d'une extension de l'entreprise, de développement à l'international ou encore de développement

d'une division de l'entreprise (EF1, EF3, EF7, EF12, EF13). Il s'agit d'activités qui nécessitent une certaine **capacité d'assimilation des éléments contextuels et d'adaptation** (EF1, EF2, EF3, EF4, EF5, EF6, EF7, EF8, EF10, EF11, EF12, EF13, EF14, EF15).

Un autre facteur lié au successeur semble tout aussi influent pour le processus. Il s'agit de **l'engagement du successeur vis-à-vis de l'EF** qui a été observé à travers tous les récits racontés, ou presque (EF1, EF2, EF3, EF4, EF5, EF7, EF9, EF11, EF12, EF13, EF14, EF15). Il s'agit d'un engagement envers l'EF, souvent nourri par un engagement vis-à-vis du prédécesseur et sous-tendu par la passion du métier et du désir de la faire perdurer entre-autres pour honorer un engagement familial en guise de reconnaissance à tout ce qui a été entrepris par ce dernier.

Il est à relever que la capacité d'assimilation des éléments du contexte de l'EF tout autant que l'engagement du successeur envers cette dernière sont des facteurs alimentés par l'exposition précoce des enfants au cadre des affaires familiales. La moitié des récits recueillis fait apparaître ce facteur qui a pour influence l'imprégnation des successeurs dès le jeune âge par le contexte de la firme familiale.

Ci-dessous la matrice d'encodage associée à l'exposition précoce du successeur à l'EF accompagnée d'extraits de *verbatim* :

	Exposition du successeur à l'EF dès le jeune âge	Extraits de <i>verbatim</i>
Successeur EF1	1	« [...] certains employés m'ont vu grandir et jouer dans les rouages de l'EF1. »
Successeur EF4	3	« Il faut dire que cet univers des affaires ne m'est pas étranger. D'abord, parce que j'ai pendant longtemps et depuis mon jeune âge écouté mes parents en train de parler des affaires. », « ils me connaissent depuis mon jeune âge, je venais jouer parfois dans les locaux. »
Successeur EF10	2	« [...] nous avons grandi dans l'EF, depuis notre jeune âge nous avons accompagné nos parents dans leur parcours dans les affaires, surtout mon père a fait que nous grandissons dans la firme familiale...l'EF a été pour nous un terrain de jeu quand nous étions jeunes. [...] depuis que nous étions étudiants il nous amenait avec lui partout chez les fournisseurs, chez le banquier, nous assistions à des réunions de travail, des conseils, etc. »
Successeur EF11	1	« Je vais vous montrer les espaces dans lesquels nous avons joué quand nous étions petits en accompagnant notre père...mes frères y ont joué du foot, moi et ma sœur du tennis et puis on adorait jouer à cache-cache. L'entreprise était vraiment un terrain de jeu pour nous. Voilà, je vous présente oncle Mohsen l'un des bâtisseurs de cette usine, il en est le responsable et il nous a vu grandir ici... (émotion). »
Successeur EF13	1	« Moi, je n'ai pas été initié dès le jeune âge, j'ai été chercheur en faisant mon doctorat. Je pense qu'il serait mieux de les intégrer petit à petit, s'ils le souhaitent bien entendu je ne les obligerai jamais à faire ce métier. Il est important de les encourager à venir

		<i>passer du temps dans l'entreprise, faire des stages, pour qu'ils prennent conscience de ce qu'il en est et ce qui les attend. Il faut discuter avec eux et les préparer dès maintenant pour qu'ils viennent visiter l'entreprise dès leurs jeunes âges. »</i>
Successeur EF15	3	<i>« Pour ma part, j'ai grandi dans les affaires. Dès mon jeune âge je passais du temps dans l'entreprise et j'y travaillais à mi-temps. Donc, tout cet environnement ne m'est pas étranger. Cet état des faits, m'a permis d'apprendre et cela n'a pas été difficile puisque j'ai grandi dans un climat d'affaires. »</i>
Successeur EF3	2	<i>« Le personnel m'a vu grandir, jouer dans les locaux de l'imprimerie...je venais avec mon frère jouer au tennis dans un espace vide de l'entreprise. »</i>

Les **caractéristiques du successeur** ne sont pas en reste des ces facteurs d'influence. Les plus prégnantes sont l'**intelligence relationnelle et l'empathie** (EF1, EF2, EF3, EF4, EF5, EF7, EF8, EF9, EF13, EF14, EF15) ainsi que l'**esprit entrepreneurial** (EF3, EF4, EF5, EF8, EF12, EF14).

L'intelligence relationnelle semble indéniable pour passer à la deuxième étape du processus relative à l'accélération du transfert et l'exploitation des connaissances où le successeur joue les rôles de manager à dirigeant. Cette caractéristique du successeur est également requise au moment où le prédécesseur envisage son désengagement. Une attitude compréhensive et empathique envers le prédécesseur s'est révélée, dans plusieurs récits, concluante pour le processus. En ce sens, c'est par les « compétences relationnelles », que HATAK et ROESSL (2015) attirent l'attention sur l'importance de certaines caractéristiques personnelles du successeur qui peuvent lui permettre de jouer un rôle actif dans le processus de transfert et d'acquisition des connaissances auprès du prédécesseur.

Être animé par un esprit entrepreneurial permettrait au successeur d'envisager son évolution tout au long de ce processus en entreprenant des projets au profit de l'EF, en étant vigilant par rapport à toute opportunité d'apprentissage pouvant servir au développement de cette dernière. En lien avec ce dernier facteur, d'autres caractéristiques ont été relevées comme la prise d'initiative (EF1, EF2, EF5, EF15), la confiance en soi et l'autoefficacité (EF5, EF8, EF13, EF14), la curiosité et l'autonomie (EF1, EF5, EF14), l'ouverture et le sens du partage (EF4, EF5). Par exemple, c'est en étant curieux, observateur et en prenant de l'initiative que le successeur parvient à repérer les connaissances pertinentes en vue de les acquérir.

La perception de la fiabilité du prédécesseur par le successeur est un facteur qui, au début du processus, facilite les relations entre les deux acteurs (EF1, EF3, EF8, EF9, EF15). Même lorsque leurs avis ne convergent pas, ils parviennent à faire prévaloir les échanges dans le respect mutuel sans tomber dans des rivalités. Néanmoins, dans le cas d'une perception de non-fiabilité entre les principaux acteurs (perception de la non-fiabilité du

prédécesseur par le successeur - EF4, EF5, EF14 ou l'inverse du successeur par le prédécesseur - EF2, EF4, EF9) il importe de souligner l'effet inhibiteur sur le processus. Cette perception négative se traduit par des différences d'appréciation, un manque de confiance, etc., et risque d'impacter la qualité des relations entre les principaux acteurs.

Un dernier facteur d'influence, qui semble assez générique, a été révélé par les récits de successeurs à savoir la motivation au transfert et à l'acquisition des connaissances (EF1, EF2, EF5, EF8, EF11). Cette motivation se manifeste par la volonté d'apprendre par soi-même, d'apprendre en côtoyant les autres.

Dans ce qui suit des extraits de *verbatim* ayant trait aux facteurs d'influence liés au successeur (voir annexe n°12 - p.55, encodage matriciel inter-récits des facteurs d'influence du processus liés au successeur).

Facteurs d'influence liés au successeur (F.INF.SUCCE.)	Extraits de verbatim
<p>▪ Formations, académique – expérimentielle, et crédibilité du successeur</p>	<p>Récit EF1 « Ma formation académique et les stages que j'ai pu faire m'ont permis un apprentissage considérable surtout le stage de fin d'études qui a duré 8 mois au sein de [...] et durant lequel on a été amené à mettre en place des solutions pour différents problèmes rencontrés par l'entreprise. »</p> <p>Récit EF2 « Mon introduction dans l'entreprise de famille s'est faite en 1995 après avoir eu un diplôme. J'ai aussi effectué une formation technique dans un centre professionnel qui m'a permis de me familiariser avec le côté technique. »</p> <p>Récit EF6 « Il n'est pas intervenu uniquement lors de mon intégration dans l'EF, il a aussi choisi avec moi mon parcours universitaire...après une maîtrise en finance j'ai poursuivi un MBA en 1991 au USA. Je dois quand même vous dire qu'avant d'intégrer l'EF, j'ai effectué un stage à [...], et l'apprentissage était fructueux...j'ai fait de l'audit et ça m'a permis d'avoir une vue d'ensemble sur le fonctionnement d'une entreprise...Toutefois, à un moment donné après mon stage et quelques expériences, il a fallu faire un choix et s'engager dans l'EF. »</p> <p>Récit EF9 « C'était en 2001, après des études universitaires menées dans une école de commerce où j'ai décroché ma maîtrise en commerce international, avec mon père nous avons décidé de passer à l'apprentissage par le terrain. Le magasin c'est l'endroit où j'ai passé le plus de temps durant mes stages d'été dans l'entreprise, l'endroit que je connaissais le mieux. »</p> <p>Récit EF10 « Durant nos études universitaires et même un peu avant nous avons travaillé dans l'entreprise durant les vacances...c'était plus du travail qu'un simple stage, nous aidions nos parents dans leurs tâches. »</p> <p>Récit EF11 « Ensuite, nous avons toujours su que nous allions travailler dans l'affaire familiale, et nos études respectives ont été pensées de façon que nous puissions justement aider notre père et parvenir à reprendre l'entreprise familiale. »</p> <p>Récit EF12 « J'ai fini mes études à l'étranger en 2002 et tout de suite après mon père m'a dit que maintenant on va s'occuper de l'aspect international, ...tu vas travailler un peu partout. La première destination était l'Asie, en Malaisie, je suis allé trois mois pour voir comment un pays asiatique et musulman fonctionne...j'ai passé trois mois exceptionnels...ensuite, il m'a envoyé chez ses associés en Espagne pour un stage d'environ 10 mois de septembre 2003 jusqu'à juillet 2004 dans une société familiale centenaire. Une grande société avec des filiales un peu partout dans le monde...vraiment c'était un stage très intéressant, ce qui m'a beaucoup plu là-bas c'est que j'ai été encadré par le fils du grand patron. », « moi en tant que garçon, ce n'est pas facile les gens ne t'acceptent pas comme ça à bras ouverts...mais ils m'ont accepté par la force de mon travail, indépendamment du fait que je sois le fils du patron j'ai beaucoup travaillé, j'ai dû faire mes preuves. »</p> <p>Récit EF13 « [...] ça a été au début, oui, oui, j'ai dû faire ma place, j'ai dû faire ma place pas par le fait que je sois propriétaire mais par moi, mes compétences, ma façon de gérer le personnel, autrement les gens vous dépassent...comment dire, même si on est fils du propriétaire il faut faire profil bas, faire preuve de compétence, travailler comme les gens travaillent et les gens ont beaucoup de respect pour moi pour ça. »</p> <p>Récit EF14 « mon choix s'est porté sur des études d'ingénieurs, j'ai fait génie civil comme formation parce que mon père a poursuivi cette formation. Moi, j'ai appris à la suite de mes stages entrepris en dehors de l'entreprise familiale et plus précisément sur des projets de qualité. En fait, [...] un succès amène un autre ! J'ai pu faire mes preuves et convaincre mon père, tout comme nos associés, de mes capacités. J'ai appris à travers mes diverses expériences. »</p> <p>Récit EF15 « C'est ainsi que je me suis orienté vers des études en gestion que j'ai menées en France de 1986 à 1989. A la suite d'un troisième cycle, j'ai effectué plusieurs stages et en rentrant ma première expérience professionnelle a été auprès de [...] ex-</p>

	<p>ministre qui en 1990 a fait appel à moi et m'a conseillé de travailler avec lui au ministère et c'était une belle opportunité pour apprendre avec une équipe à haut potentiel. Sur le plan de la direction, il est bien clair que nous avons chacun de son côté acquis de l'expérience et nous avons trouvé de l'espace pour évoluer. Je pense que mon père nous a, au fur et à mesure, accordé du crédit et a compris par le temps qu'il pouvait faire confiance à notre capacité d'appréciation que ce soient des projets ou des situations. »</p>
<p>▪ Capacité d'assimilation des éléments du contexte</p>	<p>Récit EF3 « A l'époque, mon père dirigeait l'entreprise avec une vingtaine de personnes, il pouvait contrôler tous les niveaux, ...c'était plutôt un fonctionnement à une échelle artisanale. Avec l'accroissement de la taille et un passage à une échelle industrielle il faut responsabiliser, déléguer et faire confiance aux cadres. Ceci-dit, nous tenons également aux plus anciens, ceux qui ont fait le parcours avec mon père. L'ancien chef d'atelier a 68 ans, il est encore là, nous avons essayé de le reconverter [...] le maintenir pour garder son savoir-faire, pour qu'il aide à l'apprentissage des jeunes, nous avons intégré 20 jeunes apprentis, et puis cela lui permet d'avoir une rente en plus de sa retraite et de garder une activité qui l'intéresse. »</p> <p>Récit EF5 « Tout est question de conjoncture et de capacité à s'adapter aux changements et aux évolutions. L'environnement et le contexte dans lequel mon père a travaillé ont fait qu'il ait réussi même si lorsque je suis arrivé, l'entreprise avait énormément de dettes et qu'il fallait user du bon sens pour assainir la situation. La logique de mon père n'est pas du tout la mienne...mon père a construit l'entreprise et il l'a pompée, c'est-à-dire qu'il s'est procuré des biens avec ce qui est à l'entreprise et a presque tout hypothéqué mais dans un environnement entrepreneurial non sécurisé et non stable, de tels actes ne sont pas pardonnables. »</p> <p>Récit EF7 « Mais c'est une entreprise familiale, on travaille en famille, c'est comme dans une famille, l'autre fois, mon père m'a dit : « c'est incroyable sur les machines je vois des têtes grises ». Il y a des gens qui sont là chez nous depuis plus de vingt ans. On a une certaine stabilité, on fidélise les ressources humaines mais au même temps on se méfie aussi ah ! Et bien sûr, on a eu des extensions et on a recruté. Quand on recrute on est prudent, on recrute par contrat, le contrat est renouvelé une fois on ne va pas rendre titulaire après six mois. On va surveiller, observer, etc. »</p> <p>Récit EF8 « Ce qui m'intéressait le plus en tant qu'ingénieur c'est le terrain et c'est pour cela qu'il fallait comprendre le milieu des travailleurs avec lesquels je devais traiter au quotidien. D'ailleurs, malgré cette démarche mon intégration ne s'est pas faite sans des frictions au niveau des RH...des remarques comme « le petit qui vient pour jouer au chef », « fils à papa » ou encore « avec ton père on ne fonctionnait pas de la sorte » voire « nous t'avons vu jouer et grandir dans l'entreprise » une façon de m'intimider ou de me rappeler qu'ils sont là depuis longtemps...donc que des préjugés à mon encontre. Mais, grâce à une période de familiarisation lors des stages d'été que je passais dans l'entreprise j'ai pris en considération le fait que ce personnel a évolué avec mon père et qu'un changement de système ne pouvait avoir lieu sans leur implication et sans adaptation. »</p> <p>Récit EF13 « Nous voulons être proches des gens, nous voulons faire en sorte qu'ils se sentent bien dans l'entreprise, le sentiment d'appartenance est important, il faut qu'ils se sentent dans leur entreprise. On donne beaucoup de primes sociales, ... cette année il y a eu en effet, des conflits sociaux ici dans l'entreprise et je ne peux pas travailler dans ces conditions...pour moi, il est important de soutenir les employés, je fais de mon mieux, j'essaie d'être à leur écoute, cet aspect est très important. Même dans les entrevues avec les personnes qui viennent me voir, je passe facilement la moitié du temps sur cet aspect là, le côté personnalité et j'insiste beaucoup sur le fait que pour moi c'est fatal, une erreur dans le travail, une machine qui tombe en panne c'est gérable, mais les conflits, les problèmes avec les travailleurs c'est indiscutable. »</p> <p>Récit EF14 « [...] à la suite de la transmission physique, financière à la fin de l'année 2013 et ça ne s'est pas arrêté là puisque dans le contexte économique actuel il y a un ralentissement économique tel qu'aujourd'hui à l'EF14 on n'a plus autant de projets comme avant. L'état, les budgets, les projets publics, etc., on travaille beaucoup avec l'Algérie mais c'est un marché difficile avec d'énormes contraintes, c'est ce qui m'a amené à penser la création d'une nouvelle entreprise. », « [...] ce dernier devrait aussi</p>

	<p>disposer d'une assise de connaissances pour acquérir de nouveaux apprentissages et cela se produit petit à petit dans le temps chaque jour un élément nouveau, etc. »</p> <p>Récit EF15 « Vous savez, nous avons connu des crises notamment en 86 par exemple, des grèves nous ont conduits à maintenir l'activité en sommeil durant deux ans et nous avons par la suite su nous y prendre pour rebondir. Et comme je l'ai mentionné tout à l'heure mon épouse a su comment rétablir et assainir la situation financière de l'entreprise. Pour vous dire à quel point nous ne redoutons pas les problèmes liés à la conjoncture ou au contexte que nous avons appris à gérer et nous avons le potentiel pour relever les défis. »</p>
<p>▪ Engagement vis-à-vis de l'EF (voire du prédécesseur)</p>	<p>Récit EF1 « Pour tout vous dire, moi... (silence) j'aurais très bien pu rester au Canada et d'ailleurs jusqu'à aujourd'hui plusieurs opportunités se présentent à moi mais...ehhh [...] quelque part ma volonté de reprendre l'affaire de famille est également motivée par le fait que cela procure de la satisfaction à mon père. »</p> <p>Récit EF2 « On ne peut se permettre une telle conduite du fait de notre engagement familial, autrement on risque de perdre tout ce que mon père a bâti. D'ailleurs, avec mes sœurs on se tue au travail et on ne compte pas les heures, moi j'arrive à l'EF2 avant tout le monde et j'en repars pratiquement le soir...pour vous dire à quel point nous tenons à notre affaire de famille. »</p> <p>Récit EF3 « J'ai fait tout ça, avec beaucoup d'enthousiasme...le métier est tellement agréable mais aussi très exigeant. Mon père a construit un patrimoine de clientèle auprès duquel l'EF3 jouit d'un nom et d'une réputation qu'il faut absolument préserver...c'est pour cela que tout à l'heure j'ai parlé de fructifier l'existant...j'avoue que c'est moins pénible pour moi et mon frère. [...] En fait, l'émotion qu'on ressent à écouter son histoire nous donne envie de lui donner satisfaction par la prise de la relève. Notre domaine est non seulement passionnant mais nécessite beaucoup d'investissement en temps et en effort...il est très prenant...mon père nous dit souvent qu'il veut nous voir prendre du temps pour nous, ...il sait ce qu'il en est. Cela faisait maintenant treize ans que je travaille dans l'affaire de famille et c'est le premier weekend que j'envisage de passer avec les miens...et je ne le regrette pas...on me demanderait de nouveau si je veux reprendre l'entreprise, je répondrais oui sans hésitation...c'est tellement passionnant. »</p> <p>Récit EF4 « le fait de rejoindre l'entreprise familiale est pour moi une question de fidélité, de loyauté...d'ailleurs à chaque fois que j'ai été amenée à faire autre chose pas forcément à m'en éloigner comme lors du DEA ou la formation PNL, j'avais le sentiment ehhh...du devoir d'être loyale et fidèle à l'entreprise familiale... »</p> <p>Récit EF5 « J'ai repris certes avec l'envie de reprendre c'est comme si je me suis engagé pour une cause avec l'espoir de réussite, je suis assez positif de nature, je m'engage souvent pour relever des défis et la prise de la relève dans l'entreprise familiale je l'ai considérée comme un challenge celui de faire un travail de qualité pour valoriser le groupe familial. »</p> <p>Récit EF7 « Quand on est en famille, on ne travaille pas dans un cadre de rapports purement formels. Nous avons des droits mais surtout le devoir de mener à bien l'entreprise. Nous, pour nos congés on ne va pas venir les réclamer auprès du DRH selon la loi, bien entendu pour les ouvriers ou les salariés de l'entreprise c'est leur droit, mais pour nous, ce n'est pas le cas : au service de l'entreprise avant tout ! [...] la logique est toute autre dans les affaires de famille. »</p> <p>Récit EF12 « Moi, mon objectif est de le voir et le sentir, du matin au soir, rassuré et de parvenir à réaliser ce qu'il a en tête, ses désirs et de faire encore mieux...Ce n'est pas très compliqué ce qu'il demande en fait, cela faisait des années qu'il le dit mais moi j'ai pris du temps pour le comprendre. »</p> <p>Récit EF13 « L'industrie, les affaires, ...en fait, comme on le dit à tout le monde nous sommes de vrais industriels, pas des commerçants, des industriels qui pensent en premier lieu en termes d'industrie, intégration en Tunisie, développement, innovation, c'est notre ligne. [...] Sinon, je passe jusqu'à dix heures de travail par jour à l'entreprise, donc je suis présent en proximité avec les employés. Pour vous dire la vérité, parfois en rentrant avec mon frère surtout dans des périodes difficiles notamment de conflits on se dit mais qu'est ce qui nous retient, et si on vendait et on gagnait en tranquillité ...d'ailleurs, on taquine notre père parfois en</p>

	<p>lui disant qu'on va vendre...bien sûr, lui ça lui fait un pincement de cœur mais bon, il sait qu'on tient à l'affaire familiale et qu'on rigole en le disant. Ce sont juste des paroles d'exaspérés ! [...] autrement on y tient et on fera en sorte de développer. »</p> <p>Récit EF14 « J'étais prédestiné à prendre la relève ce qui n'était pas le cas de mes sœurs parce que le secteur d'activité et le métier est très technique et n'a jamais intéressé mes sœurs. Naturellement, comme seul garçon de la famille, voilà mon père s'est inscrit dans une direction et je vais suivre un peu ses pas et continuer sur ce qu'il a bâti. Aujourd'hui, j'ai moi-même l'intention de développer un groupe d'entreprises et de transmettre à mes enfants. »</p>
<p>▪ Caractéristiques du successeur</p> <p>Intelligence relationnelle et empathie</p>	<p>Récit EF2 « [...] en dehors, mon père ne m'a jamais proposé de l'accompagner !! J'ai là aussi dû trouver l'idée de proposer de le conduire à un rendez-vous parce qu'il faisait mauvais temps, qu'il pleuvait, etc. Ainsi, je le conduisais et je restais à l'attendre dans la voiture et à la troisième reprise, il m'a demandé de descendre avec lui ; les premières fois où j'ai assisté à ces rencontres de travail je n'ai fait qu'observer le déroulement et petit à petit mon père s'est habitué à ma présence et m'introduisait doucement auprès de ses partenaires, en m'impliquant dans la discussion et en demandant mon avis. Par la suite à chaque fois qu'il allait rencontrer quelqu'un, il me demandait de l'accompagner. »</p> <p>Récit EF7 « Même pour le moral de celui qui a créé l'entreprise, il faut qu'il en garde la propriété jusqu'à la fin. Avec de l'usufruit mon père peut être rassuré, et comme il ne sera jamais question de vendre, c'est mieux comme ça ! »</p> <p>Récit EF8 « Il ne s'agit pas de succession comme entendu couramment un partant et des arrivants puisqu'il n'est pas concevable de retirer à mon père l'entreprise alors qu'il y a passé toute sa vie, donc nous considérons qu'il doit garder sa position de fondateur jusqu'à...ehhh...jusqu'au bout quoi ...en tout cas de son vivant. »</p> <p>Récit EF9 « Je crois que mon père s'en doutait un peu, je sentais qu'il appréciait mon attitude, le fait de m'y prendre avec beaucoup de respect, ça va de soi, mais surtout avec beaucoup de délicatesse. », « Ce n'est pas évident pour lui non plus, c'est dur de penser l'après soi...c'est délicat et je comprends ce qu'il ressent. »</p> <p>Récit EF13 « Il a fallu un peu d'intelligence relationnelle, de maturité, quelquefois il se passe des choses qu'on ne comprend pas mais derrière il y a certainement quelque chose qui explique le comportement et l'attitude ! Vous-voyez ! (en rigolant). »</p> <p>Récit EF14 « Mon introduction s'est accompagnée de quelques grincements de dents pour certains employés, voilà le fils du patron ! mais au bout d'une semaine avec mon caractère et mon attitude relationnelle, très vite le calme s'est installé et la confiance aussi commençait à prendre place. »</p> <p>Récit EF15 « En fait, il faut s'y prendre avec tact et le côté relationnel y est pour beaucoup. Nous de notre côté, nous faisons attention à la manière avec laquelle nous présentons les choses et c'est ce que j'entends par le côté relationnel. »</p>
<p>Esprit entrepreneurial</p>	<p>Récit EF4 « J'ai quand même un esprit entrepreneurial... lorsque je poursuivais mes études je faisais en sorte d'accompagner mon père aux séminaires de l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises pour écouter les entrepreneurs, j'insistais tellement pour y être que mon père ne comprenait pas mon attitude et ma motivation. Je me souviens que j'étais très attentive à ce qu'ils disaient. J'ai une certaine motivation envers ce monde d'entrepreneurs.</p> <p>Récit EF8 « Notre logique est plutôt entrepreneuriale donc nous ne sommes pas tenus uniquement par ce secteur. »</p> <p>Récit EF12 « Je travillais énormément et ce n'était pas simple...j'ai lancé des nouveautés dans le travail de l'entreprise. »</p> <p>Récit EF14 « Entre temps, j'ai commencé en 2001 à travailler sur la création d'une filiale et le mot filiale est très important parce que c'est généralement à travers des filiales que se passe la transmission...comme la filiation de père en fils il y a la filialisation de l'entreprise. »</p>
<p>▪ Perception de la <u>fiabilité</u> du prédécesseur par le successeur</p>	<p>Récit EF1 « Si je ne maîtrise pas quelque chose ou si j'hésite quant à une grande décision à prendre – c'est-à-dire - une décision qui implique un enjeu financier, je reviens toujours à lui pour demander comment faire avant d'engager une action. »</p>

<p>▪ Perception de la non-fiabilité du prédécesseur par le successeur</p>	<p>Récit EF3 « Les relations sont tellement simplifiées avec lui que jusqu'à aujourd'hui son intervention nous fait gagner plus de remises auprès des fournisseurs et les clients ont tendance à accepter les prix que nous proposons sans trop négocier...c'est l'intelligence de mon père. »</p> <p>Récit EF8 « Mon père auprès duquel je demande toujours des conseils pour les décisions importantes. [...] je me suis inspiré de lui, je me suis imprégné de son approche relationnelle fluide et dans la simplicité ...les clients sont ses amis...beaucoup d'entre-eux le désignent par « le psy » parce qu'il est très persuasif (il décrit son père avec beaucoup d'humour et surtout de fierté). Il a su développer une réputation forte auprès des clients et pas uniquement, auprès de tous ceux qui œuvrent dans le secteur d'activité. Je reconnais à mon père un savoir-faire surtout dans des questions qui se rapportent aux ressources humaines et au côté technique. »</p> <p>Récit EF9 « Pendant des années, il a pu se forger une expérience considérable en matière de connaissance du marché des copieurs. Notre affaire a connu des réussites avec lui, une des premières dans son domaine d'activité. [...] Grâce à mon père la relance n'a pas tardé avec un défi majeur celui de relancer l'activité avec une marque non connue. [...] Avec tout ce qu'il a réalisé, il a gardé pieds sur terre, toujours humble et simple au quotidien...c'est un leader mon père. »</p> <p>Récit EF15 « Mon père est créateur, entrepreneur et j'ai appris de lui cette façon prévoyante de faire en sorte de répartir les risques dans des activités diversifiées, etc. »</p> <p>Récit EF4 « Comme elle m'a communiquée sa peur du personnel, je me suis retrouvée avec cette appréhension, à tout vérifier par moi-même, à questionner les employés, à leur véhiculer ma sévérité...mais j'avais au même temps ressenti un malaise, il me semblait que ce n'était pas la bonne façon de s'y prendre et je ressentais un malaise à gérer de la sorte. Ma mère a pris l'habitude de gérer comme ça mais cela ne me correspondait pas. [...] J'ai donc rompu progressivement bien sûr avec l'attitude préservatrice, conservatrice de ma mère qu'elle m'a conseillée de suivre. »</p> <p>Récit EF5 « La logique de mon père n'est pas du tout la mienne...mon père a construit l'entreprise et il l'a pompée, c'est-à-dire qu'il s'est procuré des biens avec ce qui est à l'entreprise et a presque tout hypothéqué. »</p> <p>Récit EF14 « Je peux dire que ce qui a fait le plus défaut pour mon développement c'est le fait que mon père n'a pas un profil d'homme d'affaires, il n'a pas cette faculté de dénicher les occasions et de les saisir [...] »</p>
<p>▪ Motivation au transfert et à l'acquisition des connaissances</p>	<p>Récit EF1 « J'ai commencé à y prêter plus d'attention et à vouloir apprendre plus sur le déroulement du travail. J'ai même établi une liste me permettant de retenir certaines différences entre les produits, tel type est utilisé pour...tel autre plutôt pour [...] »</p> <p>Récit EF2 « Pour apprendre de lui ce que j'ai appris, il m'a fallu trouver des idées...même si je suis son enfant et qu'il a confiance en moi il n'en demeure pas moins qu'il fait en sorte de maintenir son poids dans l'imprimerie. »</p> <p>Récit EF11 « J'étais très curieuse, je fouinais dans les dossiers en essayant d'apprendre toute seule, je posais au responsable financier un tas de questions. »</p>

- **Facteurs d'influence liés à nature de la relation prédécesseur-successeur**

La nature de la relation entre prédécesseur et successeur est plus que déterminante pour un déploiement fluide des différentes étapes du processus. Onze récits ont permis de recueillir les différentes manifestations se rapportant à cette troisième catégorie de facteurs d'influence (EF2, EF3, EF4, EF5, EF8, EF9, EF10, EF11, EF12, EF14, EF15). Plus de la moitié des récits laisse entrevoir que la **confiance et la compréhension mutuelle** sont des facteurs influençant le processus du début jusqu'à son terme. L'établissement de la confiance entre prédécesseur et successeur autorise le déclenchement de l'étape de l'accélération du transfert et de l'exploitation des connaissances (EF2, EF3, EF8, EF9, EF10, EF11, EF15). Cette confiance est également appuyée par une compréhension mutuelle qui se renforce au fur et à mesure des échanges et interactions entre les deux acteurs principaux de la succession (EF4, EF8, EF12, EF14). Toutefois, **la mésestente donne lieu à des conflits** (EF2, EF4, EF5, EF9). Ces derniers sont le fruit des **rivalités entre acteurs** qui déteignent sur la **nature des relations par une forme d'ambivalence** observées essentiellement au niveau de certains récits (EF4, EF5, EF9).

Les extraits de *verbatim* suivants sont fournis afin d'apprécier les éléments ayant trait à la nature des relations entre principaux acteurs (voir également annexe n°13, p.56 encodage matriciel inter-récits facteurs d'influence du processus liés à la nature des relations prédécesseur-successeur (F-INF-PROC/NAT.REL.PREDECESSEUR/SUCESSEUR) :

Facteurs d'influence liés à la nature des relations préd/Succ. (F-INF-PROC/NAT.REL.PRED/SUCC.)	Extraits de <i>verbatim</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiance et compréhension mutuelle 	<p>Récit EF4 « Il nous a fallu du temps mais on est arrivées à se comprendre mutuellement. »</p> <p>Récit EF8 « Nous sommes avec mon frère très proches et c'est cette nature de relation qui nous lie à notre père, notre père est pour nous notre ami et nous sommes extrêmement proches de lui. Depuis l'adolescence, il a tenu à ce que notre relation passe de l'étape du père-fils à plus de rapprochement amical. Nous entretenons de très bons rapports tous les trois, des relations de complicité à vrai dire. », « [...] heureusement que mon père me faisait confiance et qu'il ne me contredisait pas, il affirmait ma position et leur disait de voir avec moi et que dorénavant ceci fait partie de mes responsabilités. »</p> <p>Récit EF9 « J'entretiens avec mon père une relation basée sur la confiance, il me fait confiance et il y a deux ans il m'a autorisé à signer à sa place [...]. Après presque huit années à travailler à ses côtés, il m'a confié la signature des contrats, des dossiers importants, c'était pour moi un moment très important...de mon côté je l'ai toujours avisé de toutes les décisions importantes. [...] Cependant, pour l'avenir de l'entreprise, de sa direction et de son patrimoine, il me fait des confidences, il me fait confiance et de mon côté il faut dire que</p>

	<p>j'ai toujours été à son écoute. »</p> <p>Récit EF10 « La relation avec mon père est très amicale, il est assez proche de nous et nous avons depuis toujours parlé de tous les sujets sans tabous avec lui. [...] D'ailleurs, il m'a fait confiance dès le départ. »</p> <p>Récit EF11 « Il m'a fait confiance et aujourd'hui je peux fièrement dire que j'ai été à la hauteur. »</p> <p>Récit EF12 « [...] mais maintenant on se comprend très bien, vraiment bien là, on va amorcer la période de transition, je crois que ça va être une très belle période parce qu'on va former une équipe moi et mon père. »</p> <p>Récit EF15 « Mon père contrôle ce qui se passe mais il nous fait également confiance. »</p>
<p>▪ Mésentente et conflits</p>	<p>Récit EF2 « Les divergences d'opinions peuvent conduire à des malaises entre les membres de la famille voire des conflits [...] rien de grave mais cela mine l'ambiance pendant 1 ou 2 jours. »</p> <p>Récit EF5 « A mon retour, mon intégration dans le groupe familial, qui était dans le temps c'est-à-dire en 1994 une entité plus petite, ne s'est pas bien déroulée. J'ai passé 6 mois avec mon père dans l'une des filiales du groupe qu'il dirigeait et c'était carrément un fiasco, [...], l'entreprise comptait 8 employés qui étaient à 10 voire 20 ans au plus de la retraite. Je détenais 35% des parts et ce de 1994 à 2003 (9 ans) ...mais un réel conflit de génération s'est posé. »</p> <p>Récit EF9 « Comme mon père ne souhaitait pas mettre en péril l'entreprise, en perdant ceux en qui il a confiance, c'est-à-dire, en perdant ses hommes qui ont bâti à ses côtés l'entreprise alors, il a tout de suite décidé d'écarter mon frère...malheureusement, ce dernier n'a pas su gérer sa relation avec mon père encore moins avec le reste des employés de l'entreprise. »</p>
<p>▪ Rivalités et relation ambivalente</p>	<p>Récit EF4 « A un moment, elle m'a même mise en garde [...], j'ai au fur et à mesure pris du recul et ajusté ma façon de gérer le personnel et de conduire l'entreprise. Et de là ont surgi de nouveau les conflits ! Mais bon, ...au fil du temps j'ai appris à la connaître, à la comprendre et à mieux gérer cette relation et il faut dire que nous avons fini par cohabiter. Il nous a fallu du temps mais on est arrivées à se comprendre mutuellement. [...] Aujourd'hui, même si ma mère se proclame encore PDG de l'entreprise, c'est moi qui dirige seule l'EF4 depuis 2003. »</p> <p>Récit EF5 « Aujourd'hui, il me semble qu'il est content de me voir meilleur que lui [...], mais bon, perdre son poste et son activité ! »</p> <p>Récit EF9 « Même pour ce qui est de la relation avec mon père, mon petit frère et lui, ont connu quelques tensions mais mon papa avait peur de le perdre, il ne voulait pas revivre la même situation vécue avec son aîné ! »</p>

Parmi les éléments pouvant influencer la nature de la relation entre prédécesseur et successeur, il a été observé que **le genre** est un facteur d'influence qui a le potentiel de temporiser la qualité de la relation. La **dyade père-fille** jouit de relations de confiance et de compréhension mutuelle décrites comme étant assez « naturelles » (EF7, EF9, EF11). Les filles se montrent plus à l'écoute du père avec des attitudes marquées par la discrétion et la

bienveillance. Elles suscitent ainsi moins les craintes du prédécesseur liées à la perte de sa place dans l'entreprise familiale.

Les dyades père-fils et mère-fille semblent plus enclines à la manifestation de rivalités et au manque de compréhension mutuelle prenant place du début du processus et s'estompant dans le temps et à travers les différentes étapes. Ces manifestations découlent sur des mésententes inhibitrices du processus à l'instar de ce qui a été révélé par les récits de l'EF2, l'EF4 et l'EF5. À titre d'exemples, le successeur de l'EF5 avance qu'en raison du manque d'une compréhension mutuelle avec le prédécesseur la **présence d'un médiateur pour jouer le rôle de mentor** a été salutaire pour atténuer la mésentente et les attitudes marquées par la rivalité. Il s'agit de l'un des directeurs généraux d'une des filiales du groupe qui entretenait des relations amicales avec le prédécesseur. *À contrario*, en l'absence d'une personne clé agissant comme intermédiaire, le **successeur de l'EF2 estime avoir fait preuve d'ingéniosité, d'intelligence relationnelle** pour approcher le prédécesseur, le mettre en confiance et accéder à ses connaissances. Ce qui a été fortement consommateur en temps.

Dans le cas des équipes de successeurs **où la fille est l'aînée de la fratrie** (EF9), le facteur genre apparaît même comme **régulateur des relations père-fils**. Cette dernière joue un rôle dans l'harmonisation des relations père-fils et procure de l'aide au frère junior pour son développement (EF9, EF11).

Il s'avère alors indéniable que la qualité de la relation prédécesseur-successeur est à entretenir tout au long du processus et il semblerait que le **cadre d'interactions qui s'étale de l'entreprise à la maison de famille** favorise les échanges et la compréhension mutuelle. Des transferts de connaissances peuvent ainsi prendre place lors de rencontres familiales (dîners de famille, vacances en famille, etc.). Il importe à ce niveau de souligner le fait que des facteurs d'influence tels que : la présence d'une personne clé, la composition de l'équipe de successeurs et le cadre d'interactions qui s'étend de l'entreprise à la maison, constituent des éléments importants relevant du contexte de l'EF. Ce contexte avec les liens plausibles seront brossés dans les passages qui suivent.

- Facteurs d'influence liés au contexte de l'EF

Le contexte de l'EF renferme des facteurs dont l'influence sur le processus est de nature à susciter un déploiement différent d'une firme familiale à une autre. Trois facteurs ont été des plus perceptibles à travers les récits racontés. Il s'agit essentiellement de **l'existence d'une équipe de successeurs**, de la **présence d'une personne « clé »** et du **cadre d'interactions entreprise-famille**.

Les EF comptant **une équipe de successeurs** montrent des spécificités au niveau de la conduite et l'évolution du processus intégré. La **composition de l'équipe en genre, l'organisation et la répartition des fonctions et responsabilités rattachées voire des positions occupées dans l'EF** (numéro 1 ou direction conjointe des successeurs), la **prise de décisions**, etc., sont autant d'éléments à prendre en considération du fait de **leurs influences sur la qualité des relations entre la fratrie et le temps requis pour l'évolution des étapes du processus**. Une dizaine de récits permet de balayer un certain nombre d'influences possibles (EF2, EF3, EF6, EF7, EF8, EF9, EF10, EF11, EF13, EF15).

Les équipes comprenant des filles se positionnant comme l'aînée de la fratrie dévoilent que ces dernières se trouvent dans certaines situations amenées à jouer le rôle de médiatrice comme précisé au niveau de la catégorie de facteurs d'influence précédente. Médiatrice des relations père-fils mais également accompagnatrice du frère pour son développement au niveau de l'EF. Elles établissent une sorte de pont entre prédécesseur et successeur à la fois pour l'apprentissage et la régulation des relations (EF9, EF11). Les propos de la narratrice de l'EF7 sont assez éloquentes : *« je pense surtout aux femmes dans les entreprises familiales qui ont tendance à être moins sur l'offensive, tolérantes, qui savent prendre sur elles-mêmes pour assurer une ambiance familiale sereine même au détriment parfois de l'intérêt personnel »*.

En ce qui concerne l'affectation des fonctions et des responsabilités, il a été observé que cela obéit à l'ordre d'arrivée dans l'EF en plus des formations respectives des successeurs. Certains récits rendent compte du fait que l'octroi des positions à occuper est tributaire de la mixité de l'équipe. Pour les équipes mixtes de successeurs lorsque l'aîné est de genre masculin il existe une tendance à le considérer comme « naturellement » prédestiné à occuper la position de premier dirigeant de l'EF (EF2, EF10, EF13, EF15). À titre d'illustration, le récit de l'EF2 permet de pointer la composition de l'équipe de successeurs (un fils aîné et deux filles) comme facteur ayant une influence sur l'évolution du successeur dans son parcours de développement. En effet, il a été remarqué que les responsabilités assurées et les rôles joués par le fils successeur n'ont évolué qu'avec l'arrivée successive des sœurs dans l'EF.

Pour les équipes comportant des filles impliquées dans les affaires familiales dont certaines se positionnent comme aînées, il a été observé le recours à une forme de direction conjointe (EF9, EF11).

Pour d'autres équipes de successeurs qu'elles soient caractérisées par la mixité ou non, une direction conjointe associée à une répartition des parts et une orientation vers le développement de l'EF en hypogroupe a été constatée (EF6, EF7, EF8). Cette dernière

tendance fait écho aux résultats des travaux sur la transmission de la direction et le développement de l'entreprise familiale en hypogroupes menés par MZID et MEZGHANI (2008) et MZID (2009).

Qu'il s'agisse de désigner un numéro 1 ou d'une direction conjointe de l'EF, la constante est celle de procéder à une prise de décision concertée. Cette approche est garante de l'unité de l'équipe et du maintien de la confiance pour des relations apaisées régies par la transparence.

Le contexte de l'EF semble aussi caractérisé par un facteur ayant son influence sur le processus intégré et qui a trait à la **présence d'une personne clé** dont le rôle peut être celui de débloquent une situation critique ayant des rebondissements sur les relations ou le devenir de l'EF. Au total, huit récits font apparaître un rôle clé joué par la mère ou une personne proche du prédécesseur et bénéficiant de sa confiance (EF5, EF6, EF7, EF8, EF9, EF13, EF14, EF15). Toutefois, **c'est le rôle joué par la mère, de façon souvent informelle, dont la teneur interpelle au niveau de sept récits. Elle intervient en cas d'un problème d'ordre relationnel, lors des décisions stratégiques ayant une répercussion sur la fratrie ou encore sur le devenir de l'EF. Garante de l'unité familiale, la mère agit en arrière plan pour assurer la stabilité de la famille et de l'entreprise.**

Un autre facteur relevant du contexte de l'EF montre son influence sur le processus intégré. Il s'agit du **cadre d'interactions qui s'étale de l'entreprise à la maison familiale**. Ce cadre permet de densifier les échanges et d'étendre l'espace de manifestation des opportunités de transfert des connaissances (EF1, EF2, EF3, EF7, EF8, EF9, EF15).

Par ailleurs, le contexte de l'EF peut être empreint d'autres caractéristiques pouvant avoir une influence sur le processus intégré. D'abord, lorsque l'entreprise vit au rythme d'un **changement majeur** (EF2, EF7), le successeur risque de voir freiner l'évolution des rôles qu'il est amené à jouer dans l'entreprise et par conséquent son développement. Ce contexte, qui n'est pas à l'abri de tensions, exige du successeur une capacité d'assimilation compte tenu des connaissances en transformation et celles nouvellement créées. La **simultanéité des processus de transition générationnelle et d'évolution de l'organisation** dans le cadre de l'entreprise familiale est à manager en considérant la complexité qu'elle implique. À ce titre, KEPNER (1983) met en garde contre l'engagement de transition double au niveau du cycle de vie de la famille et de celui de l'entreprise. Ensuite, certains successeurs-narrateurs évoquent la spécificité d'avoir eu affaire à des parents ayant chacun entrepris une carrière entrepreneuriale. **Les couples à carrière duale offrent l'opportunité aux enfants-successeurs de s'inspirer de profils et de parcours entrepreneuriaux différents.** Enfin,

l'environnement de l'EF, sa situation financière et ses perspectives de développement constituent des éléments dont l'influence semble signifiante pour le successeur qui se trouve amené à assimiler les éléments du contexte et à développer sa capacité d'appréciation. Dans ce qui suit une illustration des éléments contextuels décrits à travers les *verbatim* (voir également l'annexe n°14, p.57 l'encodage matriciel inter-récits des facteurs d'influence liés au contexte de l'EF).

Facteurs d'influence liés au contexte de l'EF (F-INF-PROC/CONTEXTE.EF)	Extraits de <i>verbatim</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Équipe de successeurs et qualité des relations 	<p>Récit EF3 « J'ai intégré l'imprimerie familiale en 1997. Après 5 ans, mon frère qui a suivi une formation en [REDACTED] à Paris a rejoint l'EF3 comme responsable de la production. je m'entends bien avec mon frère, nous sommes proches, complices et complémentaires ...je joue le rôle du grand-frère et il a beaucoup de respect envers moi. [...] pourtant entre moi et mon frère la différence d'âge n'est pas énorme 5 ans, j'ai 36 ans et lui en a 31, ...mais je crois que c'est une question de maturité, surtout que je suis marié avec un enfant alors je communique à mon père la stabilité...ceci dit, l'entente entre nous est là : respect mutuel, confiance et complicité...nous n'avons pas des rapports conflictuels, et ça c'est l'éducation et le rôle qu'a joué ma mère pour assumer cette responsabilité en l'absence de mon père. »</p> <p>Récit EF7 « Chez nous, il n'est pas question de désigner un seul successeur ! Nous sommes tous successeurs, on va dire que mon père s'est pris autrement. [...] C'était toujours mon père qui répartissait les tâches et donc chacun de nous a pris son département ou service. [...] Ce n'est pas facile tous les jours entre nous les quatre, ehh...ce n'est pas l'enfer non plus, (souple), ni difficile ni facile ! Il faut être calme et...ehh, il faut savoir composer, il faut savoir expliquer, ...l'avantage et l'inconvénient d'être une sœur donc disons que je suis un peu l'arbitre quelquefois. »</p> <p>Récit EF8 « Sur le plan de la direction nous nous en chargeons avec mon frère et pour les parts elles sont déjà réparties comme je vous l'ai déjà signalé équitablement sans surenchère. », « Donc entre nous, il ne s'agit pas forcément d'un numéro 1 et d'un numéro 2, nous agissons de manière conjointe surtout qu'avec la diversification des activités que mon frère avait engagée avant mon arrivée dans l'entreprise familiale et d'autres activités que j'ai développées avec lui, chacun de nous a ses penchants mais au niveau des parts, des actions c'est toujours le même système de partage entre nous. »</p> <p>Récit EF9 « Avec mon frère on assure la direction de l'entreprise depuis que mon père nous a petit à petit confié les affaires, il y a à peu près deux ans. [...] Il a pris sur lui et mon frère a appris à connaître le fonctionnement de mon père petit à petit...je l'ai aidé sur ce point pour éviter tout problème. J'ai été plus qu'attentive à leur relation, je conseillais mon petit frère afin de lui permettre de s'y prendre au mieux avec mon père. [...] Il parle souvent d'une équipe de direction. [...] Vous savez c'est le fils et il commence à cerner l'ensemble des activités de l'entreprise...il a appris de mon père à travers moi. Parfois, j'ai l'impression d'avoir servi de médiatrice entre mon père et mon petit frère ayant permis à la relation de s'instaurer doucement et permis également de faire passer à mon frère ce que j'ai appris de mon père...drôle de rôle et de situation...ce n'est vraiment pas confortable. Je ressens le poids de la responsabilité vis-à-vis de mon père, de mon petit frère, de l'entreprise aussi et au même temps j'ai le sentiment de servir de pont pour qu'en fin de compte l'entreprise de famille revienne à mon frère...la mentalité de garçon, garant de continuité de la filiation... il y a malheureusement un peu de ça aussi cette culture masculine ! Sans en avoir parlé avec mon père ou mon frère mais j'en ai souffert et jusqu'à maintenant je ne vois pas pourquoi il serait numéro 1 alors qu'au quotidien nous conduisons les affaires de l'entreprise ensemble ? Nous sommes aujourd'hui complémentaires et avons chacun des points forts et des points faibles certes, nous avons appris à nous connaître et à définir nos responsabilités respectives. Aujourd'hui, nous continuons à diriger l'entreprise ensemble, avec des différends par moment mais on arrive à gérer ça par le dialogue, l'évitement parfois aussi et la concertation l'emporte au final. »</p> <p>Récit EF10 « Mon père a tout organisé, nous avons chacun des actions dans toutes les filiales du groupe et nous nous concertons souvent pour prendre des décisions même de manière informelle. [...] Jusqu'à présent nous nous sommes bien entendus avec mon frère et ma sœur qui n'est pas aussi impliquée que nous. »</p> <p>Récit EF11 « Le drame nous a rapproché encore plus de notre père, je parle de moi-même et mes deux frères qui ont également</p>

	<p>intégré l'affaire familiale après avoir terminé leurs études. [...] J'ai un frère ingénieur qui a pris en charge la responsabilité de la production et un autre qui comme moi a poursuivi des études en gestion, en marketing plus précisément et il s'occupe de ce volet. [...] Nous nous faisons mutuellement confiance et nous nous consultons souvent pour faire avancer les affaires de l'entreprise avec concertation. »</p> <p>Récit EF13 « Mon frère a été mis dans une autre entreprise qu'on a ouverte juste ici tout-près. Il a pris en charge cette autre entreprise comme DG et gérant. Je pense que mon père l'a fait pour nous dissocier...c'est clair qu'il a mis chacun quelque part pour qu'on ne reste pas ensemble, pour qu'il n'y ait pas de problèmes entre nous, pour qu'il n'y ait pas plusieurs têtes au sein de la société et je trouve que c'est une bonne stratégie...et ça marche comme ça. [...] Il faut dire que nous avons des caractères différents tous les trois mais on arrive à bien s'entendre, on est amis, on habite les uns près des autres d'ailleurs, on ne s'affronte pas, on vit dans le respect mutuel de nos modes de vie différents. Si le groupe marche bien, c'est parce qu'entre-autres, nous sommes ensemble. [...] Je ne vais pas arriver comme ça dans son entreprise pour demander des comptes, c'est-à-dire, celle qu'il gère...ça ne s'est jamais fait. On a confiance qu'il s'agisse de ma sœur, mon frère ou mon beau-frère, c'est la confiance qui nous guide. On a défini une stratégie, mon beau-frère ou ma sœur quand j'ai besoin de savoir quelque chose je n'ai qu'à leur demander. Et c'est la même chose pour eux, on est tranquille. »</p> <p>Récit EF15 « En outre, les décisions se prennent en concertation, l'esprit familial est bien entretenu que ce soit dans les relations de famille ou de travail et dans ça ma mère a fait le nécessaire pour notre éducation. »</p>
<p>▪ Présence d'une personne clé :</p> <p>Mère</p>	<p>Récit EF6 « Ce n'est pas facile surtout quand on a une mère qui tient à l'unité et qui nous incite à œuvrer conjointement au risque de freiner l'évolution de l'entreprise...elle est même contre le fait de recourir à des managers professionnels pour des questions de confiance...là encore c'est un autre problème !! »</p> <p>Récit EF7 « Le projet d'extension a été une réussite et sa direction m'est ensuite revenue. Mon père a cru en moi et ma mère y est pour beaucoup dans cette décision. [...] Sauf quand il y a ma mère, je crois qu'elle a joué la censure, quand elle est présente on ne parle pas boulot, là c'est la famille. Ma mère avait un rôle informel, je pense qu'elle a fixé les salaires, les promotions, etc., c'est un DRH à la maison. »</p> <p>Récit EF8 « De son côté ma mère ne joue pas un rôle particulier dans l'entreprise elle n'intervient que dans les décisions les plus stratégiques, ce qui peuvent toucher le nom de famille ou encore les relations entretenues entre nous mais aussi et surtout quand il s'agit de sa fille, là elle ne se retient pas (ironie). [...] ma mère ne s'immisce pas au quotidien dans l'affaire elle a ses principes qu'elle nous fait savoir par exemple, elle s'opposerait littéralement à l'idée de voir un cadre externe diriger l'entreprise ou un encore un actionnaire externe...elle ne veut pas voir des intrus dans l'entreprise de famille pour ne pas miner les relations et aussi pour des raisons de confiance, elle dit souvent qu'il vaut mieux rester entre nous. »</p> <p>Récit EF13 « En fait, qui gère le patrimoine ? C'est ma mère ! Elle a tous les chiffres devant elle. D'ailleurs c'est extraordinaire, elle connaît chaque millime, ce qu'on a comme patrimoine, comme liquidités, comme argent placé en SICAV, qui prête à qui ? Elle a une vision globale et dès qu'on éprouve le besoin ça se fait sans aucun problème. Maintenant, du vivant de mes parents, c'est eux qui s'en chargent, pour après dieu les garde bien sûr, je vais m'en charger. », « Ça n'aurait pas été fait comme ça, de façon équitable comme ma mère a voulu, cela aurait pu dégénérer très facilement. »</p> <p>Récit EF14 « L'esprit familial est bien entretenu que ce soit dans les relations de famille ou de travail et dans ça ma mère a fait le nécessaire pour notre éducation. Elle a même été là, [REDACTED] de 84 à 94 et quand le secteur a connu des perturbations elle a su montrer la voie à suivre. Ensuite, elle est partie à la retraite. »</p> <p>Récit EF5 « Au risque de voir le problème s'empirer, un ami à mon père qui gérait une autre filiale du groupe et avec qui je</p>

<p>Compagnon de parcours du prédécesseur</p>	<p><i>m'entendais bien, lui a proposé de m'intégrer avec lui et de travailler à ses côtés...et ça s'est passé comme ça. »</i></p>
<p>▪ Cadre d'interactions Entreprise – Famille</p>	<p>Récit EF1 « <i>A la maison on discute du travail. Par exemple, lors du déjeuner et du dîner on parle boulot surtout lorsqu'il y a des problèmes pressants dans le travail. Cela m'aide beaucoup et c'est la raison pour laquelle mon père a toujours fait en sorte de déjeuner et dîner à la maison. »</i></p> <p>Récit EF2 « <i>[...] en discutant avec mon père aussi bien à la maison qu'au travail. »</i></p> <p>Récit EF3 « <i>Durant nos visites à des foires à l'étranger ou même le soir en dînant, il ne fait que me raconter son cheminement et les projets qu'il a pu conduire. »</i></p> <p>Récit EF7 « <i>Chez nous on parle boulot, malheureusement le weekend à la maison. Maintenant, quelquefois, on commence à s'interdire à parler boulot, on se dit mais bon sang c'est le weekend [...] toutefois, mon frère, le plus jeune, a cette tendance à parler travail à la maison alors on le taquine souvent en lui disant stop c'est le weekend ! Le déjeuner tourne parfois à une réunion, et ça dépend de la disponibilité et de l'urgence...parfois on refuse de la tenir cette réunion à table. »</i></p> <p>Récit EF8 « <i>Depuis que mon père était très impliqué dans l'entreprise on parlait et échangeait à propos du boulot que l'on soit au bureau, au chantier ou encore à la maison ...aujourd'hui encore on fait des briefings à la maison [...]. »</i></p> <p>Récit EF9 « <i>Durant les visites familiales ou encore des déjeuners de famille, il nous bombarde de questions à propos des clients, des partenaires, la banque et les finances, les employés. »</i></p>
<p>▪ D'autres facteurs contextuels : Simultanéité des changements dans l'EF</p> <p>Couple de prédécesseurs à la carrière entrepreneuriale duale</p> <p>Situation financière et perspective de développement de l'EF</p>	<p>Récit EF2 « <i>Je pense que l'attitude de mon père qui n'est pas rassuré quant à la succession est due au fait qu'avec l'évolution de la taille de l'entreprise et les petits accroissements que connaît le CA, notre passage à l'échelle industrielle, etc. [...] avec ces évolutions, il a fallu maintenir notre temps de réponse client, gérer plus d'employés, faire attention à notre réputation, prendre de nouvelles décisions stratégiques. Nous avons dû rajouter à nos fonds propres des crédits à moyen terme (5-7ans) pour acheter une nouvelle machine, faire des améliorations et maintenir notre position sur le marché. Toutefois, ce type de décision doit être bien voire très bien réfléchi cela peut nous prendre jusqu'à 3 ans d'étude et de réflexion puisqu'un tel crédit pèse beaucoup sur l'entreprise et on ne peut se permettre de prendre de gros risques. »</i></p> <p>Récits EF7 « <i>Après la révolution, euhm, on est devenu à un moment où (soupire) ! trois semaines on a senti quelque chose entre l'administration, même pas l'administration, entre nous et eux ! On a senti que le rapport a changé et puis, ils se sont syndicalisés et on n'avait même pas de conflits, on n'a pas pu comprendre leur comportement, pourquoi est ce qu'ils sont partis du jour au lendemain ? À la limite, ils nous ont déçu quoi et après on s'habitue, on se dit c'est normal et puis il faut que nous aussi évoluons avec tout ça ! Maintenant, ça va. La révolution aura également son impact sur les entreprises familiales. »</i></p> <p>Récit EF4 « <i>Pour parler de l'EF4, c'est l'une des filiales de [...] Créée par mon père en 1979 et dont la direction revient à ma mère en 1981. [...] elle est fondatrice de la chambre nationale des femmes chefs d'entreprises (cnfce) [...] elle est également présidente de la chambre syndicale au niveau du patronat. »</i></p> <p>Récit EF10 « <i>mon père a eu d'autres intérêts et s'est investi dans l'institut arabe des chefs d'entreprise (Iace) et la centrale patronale ma mère aussi quand elle a été présidente de la chambre des femmes chefs d'entreprises. »</i></p> <p>Récit EF14 « <i>[...] même ma mère a été à un moment donné chef d'entreprise mais n'a jamais aimé l'être. »</i></p> <p>Récit EF15 « <i>Aujourd'hui, en discutant avec vous de la succession, je peux vous dire que la reprise de l'entreprise familiale pour moi par exemple successeur a été fonction de plusieurs données liées à l'EF15 comme sa situation ou sa santé financière, ses perspectives de développement. »</i></p>

Somme toute, l'analyse inter-récits a permis de mettre en relief quatre catégories de facteurs d'influence. Trois d'entre-elles impliquent les acteurs principaux de la succession et la nature des relations qu'ils entretiennent et une catégorie renvoie à des caractéristiques génériques et spécifiques du contexte de l'EF (voir tableau 26 – p.308 encodage matriciel inter-récits des facteurs d'influence du processus F.INF.PROCESSUS).

L'analyse comparative des récits a autorisé l'accès à la dynamique de manifestation des dimensions constitutives de chaque catégorie de facteurs d'influence en lien avec les trois étapes du processus intégré précédemment exposées. L'éclairage à apporter est celui qui renvoie au fait que l'influence des caractéristiques et prédispositions du prédécesseur est importante au début du processus. Toutefois, au fur et à mesure de l'avancement des étapes, c'est l'influence des attributs et prédispositions du successeur qui gagne en importance. Il s'agit là d'un constat partagé par SZULANSKI (2000) et qui peut être davantage précisé par les résultantes de la présente étude.

À rappeler que la première étape du processus intégré est celle qui appelle le successeur à s'initier et à explorer les connaissances en composant en arrière-plan son rôle d'assistant-manager. Durant cette étape les caractéristiques et prédispositions du prédécesseur priment même si les caractéristiques et autres facteurs d'influence liés au successeur justifient d'une utilité dès le début. À ce titre, des caractéristiques comme l'intelligence relationnelle et l'empathie semblent opportunes lorsque la nature des relations avec le prédécesseur est marquée par l'incompréhension ou encore dans le cas de la perception d'un manque de fiabilité pour conduire les affaires de la firme familiale. La formation académique et expérientielle du successeur est aussi déterminante pour favoriser l'acquisition dans le temps d'une crédibilité auprès du prédécesseur et des employés de l'EF. Cette crédibilité ouvre la porte à l'évolution des rôles et des responsabilités pour positionner le successeur comme nouvel acteur principal sur la scène de l'EF. Témoigner d'une capacité d'assimilation et d'absorption liée aux éléments du contexte de l'EF paraît indispensable tout au long du processus. Quant à l'engagement du successeur vis-à-vis de l'EF voire du prédécesseur, il pourra se confirmer durant la première étape du processus et se renforcer lors de la deuxième.

La nature de la relation entre prédécesseur et successeur qui semble modérée par le facteur genre et certains éléments caractérisants le contexte de l'EF (composition de l'équipe de successeurs et la nature des relations, présence d'une personne clé apparition du rôle de la mère et du mentor compagnon de parcours du prédécesseur, cadre des interactions entreprise et maison de famille) présente une assise déterminante pour un déploiement fluide de toutes les

étapes du processus intégré. Une fois établies, la confiance et la compréhension mutuelle consentent l'accélération du transfert des connaissances et leur exploitation par le successeur. Ce dernier peut alors voir son rôle se hisser au niveau de la deuxième étape à celui de manager-dirigeant. Le maintien de la confiance et de la compréhension mutuelle est le meilleur rempart à l'apparition des conflits et rivalités qui entraînent la stagnation de l'évolution du processus.

La description holistique de la manifestation des facteurs d'influence autour des étapes du processus intégré suggère que les facteurs liés au prédécesseur donnent la note de départ au processus. Toutefois, ceux sont les facteurs d'influence liés au successeur qui peuvent soit conforter le mouvement engagé sur le processus soit permettre d'œuvrer pour changer son allure.

L'évolution des étapes du processus intégré est favorisée ou inhibée par les différentes dimensions des quatre catégories de facteurs d'influence mais les mouvements tiennent également aux manifestations des modalités de transfert des connaissances qui feront l'objet d'une analyse inter-récits dans la partie qui suit.

	SuccessEUR EF1	SuccessEUR EF10	SuccessEUR EF11	SuccessEUR EF12	SuccessEUR EF13	SuccessEUR EF14	SuccessEUR EF15	SuccessEUR EF2	SuccessEUR EF3	SuccessEUR EF4	SuccessEUR EF5	SuccessEUR EF6	SuccessEUR EF7	SuccessEUR EF8	SuccessEUR EF9
Facteurs d'influence du processus	28	17	14	17	28	31	21	39	35	32	31	11	24	35	38
Facteurs d'influence liés au prédécesseur	5	4	3	7	5	5	3	16	4	4	8	3	6	6	12
Facteurs liés au successeur	21	6	6	8	15	20	10	16	20	13	20	4	11	18	12
Exposition (précoce) du successeur à l'EF dès le jeune âge	1	2	1	0	1	1	3	0	2	3	0	0	0	0	0
Facteurs liés au contexte de l'EF	1	3	3	0	7	4	4	4	6	6	1	4	7	9	9
Nature de la relation prédécesseur et successeur	0	2	1	2	0	1	1	3	3	6	2	0	0	2	5

Tableau 26 : Encodage matriciel inter-récits des facteurs d'influence du processus (F-INF-PROCESSUS)

L'analyse comparative menée sur les récits de successeurs des EF étudiées identifie **cinq catégories de modalités** de transfert et d'acquisition des connaissances dont les dimensions respectives marquent l'évolution du processus et par conséquent le développement du prétendant à la relève. De manière unanime les successeurs ont évoqué l'importance de l'accompagnement voire du mentorat dans leurs parcours de développement vers la direction de l'EF. Viennent ensuite les modalités comme la socialisation et l'apprentissage par la pratique, la communication et les échanges, les supports formalisés et technologiques, la planification stratégique ainsi que le *storytelling*.

- **Accompagnement, mentorat**

Tous les récits de successeurs réfèrent à l'accompagnement comme modalité ayant soutenu le transfert et l'acquisition des connaissances. L'accompagnement est essentiellement assuré par le prédécesseur (11 récits) ainsi que par une personne identifiée comme clé et qui s'inscrit dans une relation de mentorat avec le successeur (8 récits). Certains successeurs ont évolué dans des contextes ayant nécessité la mobilisation des deux intervenants pour leur accompagnement (4 récits). Lorsqu'il s'agit d'un accompagnement conféré par une personne clé, bénéficiant de la confiance du prédécesseur, il a été remarqué que cette modalité prend place dès la première étape du processus sous la forme d'un encadrement et s'accélère lors de la seconde pour arriver à **une relation de mentorat**. Dans cette relation, la personne clé est chevronnée, elle est considérée par le successeur comme **un référent** dont les connaissances accumulées dans le contexte de l'EF font l'objet d'un transfert et d'un partage. Néanmoins, lorsque ce rôle d'accompagnateur est assuré par le prédécesseur il ne prend place qu'à partir de la deuxième étape du processus. Une fois l'engagement du successeur vis-à-vis de l'EF confirmé et la confiance établie la voie est ouverte au successeur pour tenir des responsabilités plus importantes avec un jeu de rôles – tantôt manager tantôt co-dirigeant – s'acheminant ainsi vers la direction. Dans cette relation le prédécesseur est considéré comme **une personne ressource**. En tant que telle, le prédécesseur assure l'introduction du successeur auprès de la communauté de l'EF (voire entrepreneuriale), tolère la proximité, fournit du soutien et des conseils tout en se montrant à la fois disponible et disposé à transmettre ses connaissances.

À noter que cette modalité de transfert obéit au temps ce qui, entre-autres, est relevé par les extraits de *verbatim* exposés dans ce qui suit :

Intervenants accompagnement mentorat	en et/ou	Récits identifiés	Extraits de verbatim
Prédécesseur accompagnateur		EF1, EF2, EF3, EF4, EF6, EF7, EF8, EF9, EF10, EF14, EF15	<p>Récit EF3 « C'est ainsi, que j'ai fait mes premiers pas dans l'EF3, les premières années j'ai énormément appris de mon père et après cela s'est fait naturellement puisque je l'ai côtoyé pendant presque 10 ans. »</p> <p>Récit EF4 « Mon apprentissage s'est fait alors aux côtés de ma mère, qui même si sa formation est loin d'être celle des affaires, j'avoue qu'elle a su se mettre en avant et s'imposer. »</p> <p>Récit EF6 « En fait, même si nous n'avons jamais eu à parler de succession du temps de mon père, il a fait en sorte de nous préparer à la direction de l'entreprise. »</p> <p>Récit EF8 « Pour revenir donc aux clients, aujourd'hui je les connais tous pour l'avoir à maintes fois accompagné dans ses réunions et rencontres avec eux et pour cela j'ai opté pour la même relation que mon père, je procède exactement comme lui, j'entretiens le même type de relations très fluides et simples avec nos clients. [...] j'ai suffisamment - et c'est le cas de mon frère (9 ans) - côtoyé mon père (7 ans) pour avoir appris de lui. »</p> <p>Récit EF9 « Aujourd'hui nous avons, je crois, retenu l'essentiel de lui, les valeurs, l'amour du métier, l'engagement indéfectible vis-à-vis de l'entreprise familiale et son développement, la nature des relations que nous entretenons avec nos partenaires est primordiale, c'est un acquis majeur que nous devons préserver. [...] C'est en le côtoyant, tout au long de ces années, depuis mon introduction que j'ai évolué, appris et une forme d'assurance s'est développée en moi. »</p> <p>Récit EF14 « Sur le plan technique il y a également eu une transmission, j'ai beaucoup appris de mon père qui par essence est un professeur qui aime transmettre son savoir qu'il s'agisse de son fils ou de quelqu'un d'autre. Sur le plan technique, j'ai beaucoup appris de lui mais aussi sur le côté management il m'a appris à éviter les erreurs qu'il a pu commettre, sur le plan juridique il m'a aussi transmis de fortes notions. [...] la transmission est liée à la connaissance, aux apprentissages reçus du père fondateur. [...] la réussite d'une transmission tient à une transmission structurelle douce mais pour l'apprentissage il n'y a pas une boussole, plus tu apprends et tu transmets à tes descendants plus ils vont en bénéficier et assurer la réussite de la transmission, là il n'y a pas de limites. [...] L'environnement conditionne aussi le développement, et puis l'intention de transmettre est très importante pour l'implication du père dans le développement de son descendant. »</p> <p>Récit EF15 « Par exemple, à propos des ressources humaines et les problèmes qui peuvent se poser, nous avons une ligne conductrice très claire et l'initiateur est bien entendu mon père qui nous a appris à régler les problèmes humains sans vagues. »</p>
Personne « clé » identifiée comme accompagnateur/mentor		EF5, EF7, EF9, EF11, EF12, EF13, EF14, EF15	<p>Récit EF5 « [...], un ami à mon père qui gérait une autre filiale du groupe et avec qui je m'entendais bien, lui a proposé de m'intégrer avec lui et de travailler à ses côtés...et ça s'est passé comme ça. [...] j'ai commencé à introduire des améliorations en demandant conseil à l'ami de mon père et en lui soumettant des suggestions pour des améliorations [...]. Remarquant les améliorations, mon mentor si je peux dire – l'ami de mon père – m'a impliqué dans la direction d'une autre filiale du groupe. »</p>

		<p>Récit EF7 « Pour notre apprentissage, mon père a fait en sorte que l'on soit encadré, par exemple pour ma professionnalisation quand j'ai démarré dans la firme familiale et qu'il m'a affectée à l'import, un domaine que je ne connais pas et que même mes études ne couvriraient pas. La personne qui s'occupait de l'import m'a transmis et appris le travail dans ce même bureau, je l'ai accompagnée au port, à la banque, au transit, etc., j'ai appris les rouages quoi ; et la personne a transmis naturellement gentiment. »</p> <p>Récit EF11 « J'ai débuté par ce qui relève de ma formation académique à savoir les finances, ce n'était pas évident au début puisque le responsable financier ne se sentait pas à l'aise en ma présence mais avec le temps il a commencé à m'apprendre le travail, les dossiers et la façon de les traiter. »</p> <p>Récit EF12 « ██████ mon mentor ! »</p> <p>Récit EF13 « Mon frère [...] est rentré et a commencé à travailler tôt dans le groupe familial en tant que responsable export. Il était un peu léger on va dire, il y a 15 ans de ça, il était jeune et il a été encadré par le DG celui qui a bâti le premier projet avec mon père. Donc, le DG a assuré notre encadrement. [...] Donc, notre référence c'est toujours lui. Avec mon père on parle rarement du boulot, c'est vraiment dans des cas particuliers. [...] nous avons trouvé au sein de l'entreprise des personnes qui nous ont encadrés et qui nous ont formés. Celui qui a été vraiment l'homme clé pour moi, c'est notre DG. »</p> <p>Récit EF14 « Je n'oublie pas aussi le rôle de notre ancien DG qui m'a accompagné et procuré conseils, j'ai aussi appris de lui, de nos interactions. »</p> <p>Récit EF15 « Il faut dire que j'ai eu la chance de croiser le chemin d'une personne clé comme ██████ un ingénieur conseiller spécialiste ██████. Il m'a beaucoup aidé à maîtriser les spécificités du secteur au début et les aspects techniques également auxquelles je ne connaissais rien. [...] Et depuis, les techniques ont évolué donc sous ses conseils, je me suis intéressé au côté technique pour pouvoir suivre les avancées. »</p>
--	--	---

- Socialisation et apprentissage par la pratique

Cette catégorie de modalité de transfert se manifeste par des dimensions telles que **l'apprentissage par le faire, par l'essai-erreur, par l'observation et à travers un projet intrapreneurial**. Treize successeurs-narrateurs rendent compte de leur inscription active dans le processus d'exploration et d'acquisition des connaissances à travers l'apprentissage par l'expérimentation. Dans la même lignée, six d'entre-eux soulignent le fait qu'ils aient acquis des connaissances en engageant des projets intrapreneuriaux. Le mode intrapreneurial offre l'opportunité au successeur de conforter sa position d'acteur dans le processus. Il apprend sur le tas, internalise des connaissances qui deviennent personnelles. Par ailleurs, l'observation semble constituer une modalité également assez mobilisée par les successeurs (9 récits). Elle autorise le partage des connaissances et des transferts en mode tacite renvoyant à la socialisation. Souvent l'observation permet la familiarisation du successeur et implique des relations d'accompagnement soit par le successeur (personne ressource) soit par le mentor (personne de référence).

À souligner que la manifestation des dimensions de cette modalité autour des trois étapes du processus intégré peut être disposée comme suit :

- À son initiation le successeur à l'ombre de la direction recourt plus à l'observation et à l'apprentissage par la pratique ;
- En s'acheminant vers la direction et en assumant plusieurs responsabilités dont les activités renvoient aux rôles de manager à co-dirigeant il a été remarqué le recours à la mobilisation de l'observation, de l'apprentissage par la pratique ainsi que par le mode de projet intrapreneurial ;
- À l'étape de l'obtention du rôle de dirigeant qui se traduit par l'intégration des connaissances et la satisfaction des résultantes de la succession c'est l'apprentissage par la pratique et par mode de projet intrapreneurial que de nouvelles connaissances peuvent être créées, routinées et intégrées.

Ci-dessous quelques extraits de *verbatim* présentés afin de mieux apprécier les manifestations de cette modalité :

Socialisation et apprentissage par la pratique	Récits identifiés	Extraits de verbatim
<p>Apprentissage par le faire, sur le tas</p>	<p>EF1, EF2, EF3, EF4, EF5, EF6, EF8, EF10, EF11, EF12, EF13, EF14, EF15</p>	<p>Récit EF1 « Dès que je sentais que j'étais capable de m'occuper d'une tâche particulière je me l'attribuais [...] il m'est arrivé de traiter avec un de nos clients sans avoir consulté au préalable mon père et j'ai provoqué un sérieux problème. Heureusement, que mon père était là pour gérer cet incident. Honnêtement, là j'ai gaffé et je n'aurais pas dû me lancer seul. À la suite de cet incident j'ai appris que les clients sont très importants et chacun d'eux a des habitudes propres avec l'entreprise. [...] L'apprentissage sur le tas est très important. »</p> <p>Récit EF2 « Cette épreuve m'a permis d'apprendre à négocier avec la banque et de me forger une certaine image auprès du banquier [...] j'ai appris des choses sur le tas. »</p> <p>Récit EF4 « Pour le reste, j'ai probablement appris sur le tas. »</p> <p>Récit EF5 « Dans cette autre filiale, j'ai décidé d'apprendre les choses par moi-même [...] même si par ailleurs j'ai appris à fonctionner à ma façon, au fur et à mesure...sur le tas quoi ! »</p> <p>Récit EF6 « [...] entre temps nous avons appris du terrain, appris à traiter avec les travailleurs de l'usine, à négocier des contrats, à planifier et à aborder les banquiers, à suivre l'état des clients et du recouvrement, etc. »</p> <p>Récit EF10 « J'ai appris sur le tas par l'essai erreur. [...] j'ai moi-même commis des erreurs mais voilà le bilan de l'exercice est évalué et on apprend également de ses erreurs. [...] j'ai tiré profit des mes propres expériences. »</p> <p>Récit EF11 « Des débuts mouvementés, mais cette épreuve m'a forgée, j'ai travaillé nuit et jour pour assurer, j'ai finalement appris sur le tas, par l'essai erreur. »</p> <p>Récit EF12 « J'ai beaucoup appris de l'entreprise, c'est l'entreprise qui m'a réellement permis d'apprendre, j'ai appris en faisant [...] j'ai surtout appris en faisant, en voyageant grâce à mon père, mon père m'a permis d'apprendre grâce au travail dans l'entreprise. [...] Un jour, nos contacts en Espagne nous ont appelé pour une affaire à la vente un petit hôtel restaurant est ce que ça vous intéresse ?...ils nous ont présenté les choses comme suit : une bonne affaire mais qui nécessite un peu une bonne gestion, et là je me suis dit tient c'est une bonne chose, c'est l'occasion pour moi d'apprendre et de forger l'MBA que j'ai commencé à l'école de commerce, et cette affaire allait me permettre d'apprendre en faisant et sur le tas, et je me connais j'apprends mieux en exerçant et avec l'essai-erreur, les gifles me permettent de mieux apprendre, je sais que quand je fais j'apprends, avec les études c'est trop abstrait. »</p> <p>Récit EF13 « Quand je suis arrivé à l'EF13, j'ai commencé à comprendre le côté gestion de l'entreprise, ce qu'est une SARL, une SA, une assemblée générale, un comité d'entreprise, être administrateur, tout ça sur le tas, j'ai commencé à lire, à me documenter, au fur et à mesure je comprenais mieux. »</p> <p>Récit EF14 « Je pense que je détiens 50% de mes connaissances et mon apprentissage de mon père et 50% de ma démarche, de ce que j'ai appris sur le tas par l'exercice [...] Mes erreurs dans des contrats par exemple ont été très formatrices pour moi. »</p> <p>Récit EF15 « D'ailleurs, j'ai toujours été considéré comme le pompier de la famille puisque là où ça allait mal, je prenais les devants pour essayer d'assainir la situation. Cet état de fait, m'a permis d'apprendre [...]. »</p>
<p>Observation</p>	<p>EF1, EF2, EF3, EF4, EF6, EF8, EF9, EF10,</p>	<p>Récit EF1 « J'ai observé le fonctionnement des ateliers, de l'administration, etc., [...] Pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise j'ai dû observer. »</p>

	EF11	<p><u>Récit EF2</u> « Les premières fois où j'ai assisté à ces rencontres de travail je n'ai fait qu'observer le déroulement. [...] Lorsque j'ai manifesté ma volonté d'apprendre à faire les devis mon père m'a demandé de l'observer. »</p> <p><u>Récit EF4</u> « Et là, il est vrai qu'à peine intégrée j'observais, j'écoutais ma mère pour apprendre d'elle comment faire fonctionner l'entreprise, [...]. »</p> <p><u>Récit EF6</u> « En fait, pour pouvoir saisir les opportunités qui se sont présentées à l'entreprise, il nous a fallu tout cet apprentissage du terrain avec l'exemple de mon père dans ses relations, et sa façon de faire...ce que je retiens le plus de lui c'est son bureau toujours ouvert en signe d'ouverture aux employés mais aussi de contrôle, toujours passer par le site de production pour afficher sa présence. »</p> <p><u>Récit EF8</u> « J'ai aussi observé mon père dans sa façon de faire et notamment de traiter avec les clients, nos clients sont de type particulier, de grandes entreprises publiques font appel à nos services [REDACTED], je ne vous cache pas que j'ai souvent observé mon père en train de discuter ou de négocier des contrats donc voilà, [...] je me suis inspiré de lui voire je me suis imprégné de son approche. »</p> <p><u>Récit EF9</u> « [...] nous sommes probablement un mélange de nous avec un peu de lui...on l'a tellement regardé faire, agir, décider...toujours en allant de l'avant, [...] À l'observer traiter avec les employés ou avec les fournisseurs, j'ai appris à m'y prendre avec eux. »</p> <p><u>Récit EF10</u> « [...] surtout en observant mon père s'y prendre. »</p>
Mode projet intrapreneurial	EF3, EF5, EF9, EF12, EF13, EF14	<p><u>Récit EF3</u> « J'ai débuté par une implication au niveau de la production et avec les plans de mise à niveau j'ai touché au reste, les TIC, le personnel, etc. »</p> <p><u>Récit EF5</u> « Partant de là et à l'aide de deux jeunes employés qui travaillaient sur le système informatique, je me suis engagé pour refaire le système d'information et j'ai tout appris sur l'entreprise de là ...vraiment en 17 ans de travail dans le groupe familial c'est à travers une remise à neuf du SI que j'ai le plus appris. »</p> <p><u>Récit EF12</u> « [...] cette fois-ci on a mené à bout les projets et c'est parce que j'ai tenu bon à les faire aboutir, j'ai énormément travaillé et ces missions de conseils et d'accompagnements nous ont permis de nous rendre compte que nous ne connaissions pas nos clients, qu'on avait aucune information sur nos clients, ce qu'ils faisaient ? etc. avec ces missions on partait de zéro et on a appris à mieux gérer notre portefeuille clients. », « [...] après avoir convaincu mon père à l'aide de mon oncle, je me suis engagé dans cette affaire mais on s'est planté dans ce business on l'a mal évalué, de faux calculs et on s'est rendu compte de ça vers la fin après 4 voire 5 ans, on a pris une mauvaise décision sur le plan business, on pensait gagner de l'argent alors qu'on en a beaucoup perdu...toutefois, mon idée à propos de l'apprentissage, moi j'ai beaucoup appris en matière de gestion et j'ai été aidé par la structure tunisienne surtout en matière de finances. »</p> <p><u>Récit EF13</u> « [...] j'ai donc mis en place un système d'informations qui en temps réel permettait d'avoir toutes les informations recherchées sur l'entreprise notamment le prix de revient. Actuellement cette application permet de rendre les informations recherchées à portée de main. Ce système m'a également permis d'apprendre, j'ai eu cette chance d'aller partout, fouiller partout, apprendre et poser des questions, ça m'a également intéressé. »</p> <p><u>Récit EF14</u> « Mon idée à moi était vraiment que je parvienne à créer une filiale de l'entreprise mère, c'était ma valeur ajoutée, entreprendre à partir de la grande entreprise et mon père m'a soutenu au point où quand il a senti que je pouvais développer des affaires il a tout de suite pensé au rachat de la filiale pour qu'elle soit entièrement détenue par la famille. [...] je me suis développé en mode projet. »</p>

- **Communication et échanges**

La communication et les interactions qui s'étendent dans le temps semblent aussi faire partie des catégories de modalités qui contribuent à l'évolution du processus intégré. À travers neuf récits de successeurs les dimensions de cette modalité de transfert ont été avancées. Les narrateurs décrivent avoir évolué en établissant l'échange avec le prédécesseur, le mentor, les équipes de collaborateur, les employés et même les fournisseurs. Des interactions se sont étalées dans le temps. En mode face à face, les successeurs se sont informés en posant des questions, en dialoguant, en demandant conseil et en privilégiant la collaboration. Ces quelques *verbatim* renseignent sur les manifestations de cette modalité.

Récits identifiés	Extraits de <i>verbatim</i>
EF1, EF2, EF4, EF5, EF7, EF8, EF11, EF13, EF14	<p>Récit EF1 « [...] m'informer <i>en posant des questions</i> aux employés et à mon père. »</p> <p>Récit EF2 « [...] <i>en discutant</i> avec mon père. [...] j'ai procédé à des séances de travail avec lui et le chef d'atelier durant lesquelles j'ai essayé de leur poser des questions, de les écouter décrire leur façon de faire afin d'extraire les variables qu'ils prennent en compte pour effectuer les devis. Ce n'est qu'après ce travail difficile que j'ai pu appréhender sa façon de faire. »</p> <p>Récit EF4 « [...] en côtoyant les équipes, <i>en posant des questions</i>. »</p> <p>Récit EF5 « Donc, ayant compris, grâce à l'ouverture des deux jeunes cadres dont l'aide était vraiment précieuse...nous avons très bien collaboré, [...] j'ai donc compris le fonctionnement de l'entreprise. »</p> <p>Récit EF8 « [...] mon père auprès duquel je <i>demande toujours conseils</i> pour les décisions importantes. »</p> <p>Récit EF11 « [...] je posais au responsable financier <i>un tas de questions</i> [...] je profitais de tous les moments de disponibilité pour lui <i>demander comment faire cela</i> [...] ? »</p> <p>Récit EF14 « Mon père tout ce que j'ai appris de lui ou ce qu'il y a de plus important je l'ai appris par les discussions, on discute énormément. [...] Quand je suis confronté à une situation je me tourne vers lui pour prendre son avis, lui demander des conseils, lui dire mes intentions, etc., et par le dialogue et l'échange, le partage s'établit. J'ai appris de lui des notions et techniques liées à notre métier du terrain de l'ingénieur, les paramètres et analyses techniques, j'ai appris à travers l'échange avec lui, c'est vraiment un échange qui a donné lieu à une accumulation de connaissances, et ça se produit dans le temps assez naturellement. »</p>

- **Supports formalisés et technologiques**

Le recours à cette modalité a été soulevé par huit successeurs-narrateurs qui estiment avoir appris sur l'entreprise et son fonctionnement à travers la revue des dossiers formalisés et des activités antérieures. Consulter des fichiers, un SI ou un SMQ, etc., sont autant d'actions entreprises par les successeurs pour appréhender le fonctionnement de l'entreprise familiale en interne (exemples : procédures, responsabilités) et en externe (exemples : fichiers clients, fournisseurs, banques, négociations, etc.). La traçabilité, qui fait défaut dans certaines EF a conduit les successeurs à opter pour l'engagement de projets qui s'inscrivent dans cette optique. À cette fin, un effort d'externalisation des connaissances et de combinaison a été

déployé par les successeurs. Ils avaient ainsi saisi une opportunité double : se saisir des connaissances explicitées et les rendre à portée de main et injecter un nouveau sang dans l'entreprise via une action de modernisation technologique. L'intérêt de cette modalité de transfert et d'acquisition des connaissances par les successeurs a été perceptible essentiellement en lien avec la première et la deuxième étape du processus intégré.

Récits identifiés	Extraits de <i>verbatim</i>
EF1, EF2, EF4, EF5, EF7, EF8, EF13, EF14	<p>Récit EF1 « [...], j'ai essayé de revoir les dossiers des clients et les négociations antérieures qui ont été passées avec eux et à ce niveau nous avons une traçabilité. »</p> <p>Récit EF2 « J'ai ensuite demandé à un ami informaticien de m'aider à formaliser ce document, il n'était bien sûr pas question de faire appel à une entité externe par souci de confidentialité et pour ne pas avoir à dépenser de l'argent. Je suis parvenu à établir ce document formalisé même si au départ il comportait certains écarts ; ces derniers ont été ajustés au fur et à mesure de l'utilisation. »</p> <p>Récit EF4 « [...] en consultant les fichiers clients, banques, fournisseurs, etc., [...] »</p> <p>Récit EF5 « [...] je trouvais que le système d'information pouvait me permettre d'apprendre beaucoup de choses. »</p> <p>Récit EF7 « Nous avons notre SMQ système management qualité ISO et là tout est formalisé, tout est rédigé et on rend des comptes après et c'est une bonne chose puisque ça permet de délimiter les responsabilités et après chacun est évalué et ça facilite le travail en famille, chacun sait ce qu'il a à faire, sait où il commence et où s'achève sa responsabilité, chacun connaît ses objectifs à atteindre, ses indicateurs, etc. »</p> <p>Récit EF8 « Même si l'entreprise ne m'est pas étrangère, je pense que le système d'organisation mis en place par mon frère ainsi que le système informatique géré par ma sœur facilitent beaucoup la compréhension du travail et des dossiers puisqu'il suffit de savoir à qui s'adresser pour telle question ou quel fichier consulter, etc. »</p> <p>Récit EF13 « Actuellement cette application permet de rendre les informations recherchées à portée de main. Ce système m'a également permis d'apprendre, [...] ». »</p> <p>Récit EF14 « Moi, j'ai aussi appris du transfert technologique à la suite d'un contrat avec une entreprise française, ça s'est présenté comme une opportunité. »</p>

- Implication du successeur dans la planification stratégique

Une des modalités permettant de projeter le successeur dans son rôle de dirigeant de l'EF est la planification stratégique. Exposer le successeur à des discussions sur la vision future de l'affaire familiale est de nature à lui permettre d'acquérir des connaissances sur la lignée stratégique de l'EF et les possibilités de son développement. Impliquer le successeur dans cette démarche contribue à son développement et permet de s'assurer d'une vision partagée de l'avenir de l'EF et notamment de son alignement avec les parties prenantes internes (en particulier les membres familiaux impliqués et les ressources humaines). Il s'avère important pour la succession de penser le renouvellement de l'EF à travers une compréhension profonde de ses capacités et besoins mais aussi via la prise en compte indispensable de la nécessité d'envisager des relations harmonieuses entre le passé, le présent et le futur. Réfléchir au

business plan de l'entreprise et consulter les ressources humaines, maintenir les grands axes stratégiques qui font l'essence de l'EF à l'instar de ses valeurs et de sa responsabilité sociale, envisager un développement par la diversification, opter pour une démarche de valorisation de l'EF, etc., constituent des éléments stratégiques ayant été décrits par six successeurs-narrateurs. À ce titre, le recours à un « pacte familial » a été évoqué comme un moyen permettant de baliser la voie des orientations stratégiques. De plus, il a été également remarqué qu'à travers l'implication du successeur dans la planification stratégique, de façon intentionnelle ou spontanée, les relations interpersonnelles se trouvent confortées. C'est principalement au niveau de la deuxième et troisième étape du processus intégré que cette modalité montre de la portée. Ci-dessous des extraits de *verbatim* qui en témoignent :

Récits identifiés	Extraits de <i>verbatim</i>
EF1, EF3, EF4, EF5, EF6, EF7, EF13	<p>Récit EF1 « En fait, la <i>préparation et la planification de tout ça</i> ont été déterminants pour notre avancement dans la succession. »</p> <p>Récits EF13 « Quand on a <i>parlé du business plan sur dix ans</i> tout à l'heure, c'est également pour ça, c'est-à-dire y intégrer toutes les idées, ce conseiller est avec moi depuis un an tout le temps avec moi, on discute, il m'écoute, <i>pour voir comment est-ce que j'envisage l'entreprise dans la durée son évolution, sa structure, etc.</i>, et il a réalisé <i>un premier draft de business plan</i>. Demain, toute la matinée sera dédiée à une réunion avec tout le staff de l'usine pour leur dire aller dites ce que vous pensez ? Leur demander comment est-ce qu'ils voient l'entreprise ? Au niveau des ressources humaines, enfin tous les aspects de l'usine, qu'est ce qu'ils suggèrent ? y-a-t-il des problèmes qu'ils aimeraient aborder ? Quelles sont les revendications ? etc. [...] Il y a de ça un bout de temps, qu'on est en train de diviser un tout petit peu eh..., c'est sûr que moi de ma part je n'ai jamais dépassé mes limites. Avant cela n'a pas été le cas, maintenant oui parce que j'ai pris plus de maturité, avec mon DG on fonctionne ensemble comme si nous étions une seule entité de gestion, en fait au niveau de la direction générale nous avons commencé à répartir les responsabilités entre nous. On se réunit souvent, on ferme la porte et on discute des décisions à prendre et on décide de façon conjointe sur tous les niveaux ressources humaines, finances, etc. Mais, je pense que probablement, ça s'est fait intentionnellement pour que je puisse apprendre plus, connaître le plus d'aspects possibles de la direction générale. »</p> <p>Récit EF3 « Nous tenons également aux plus anciens de l'EF3, ceux qui ont fait le parcours avec mon père. L'ancien chef d'atelier a 68 ans, il est encore là, nous avons essayé de le reconvertir (il s'occupe de la [REDACTED]) ...le maintenir pour garder son savoir-faire, pour qu'il aide à l'apprentissage des jeunes issus du centre de formation, nous avons intégré 20 jeunes apprentis, et puis cela lui permet d'avoir une rente en plus de sa retraite et de garder une activité qui l'intéresse. Nous avons également une responsabilité sociale à tenir, c'est très important, mon père a toujours accordé de l'attention aux Hommes de l'entreprise, à leurs préoccupations, à leur développement et ce, au-delà de l'entreprise elle-même. [...] il nous a communiqués sa vision à long terme et le choix du client. [...] pour vous dire à quel point nous nous inscrivons dans la durée et nous devançons en cela les autres. D'un autre côté, avec cette démarche de mise à niveau nul n'est plus indispensable. Nos projets sont de l'ordre du long terme et ce côté stratégique est aussi jusqu'à aujourd'hui le terrain de mon père, notre conseiller. Nous cherchons à intégrer les nouveautés à diversifier nos produits et à être innovants pour nous distinguer et satisfaire nos partenaires. »</p> <p>Récit EF4 « Pour revenir à la transmission partielle de l'une de notre plus grande</p>

	<p><i>entreprise, mon père a finalement décidé de nous en faire profiter tous de son vivant. Alors, ce partenariat s'est fait à la condition que mon père qui tient tant à son entreprise ne l'intègre plus. Cette décision stratégique, aussi difficile soit-elle pour lui, ne renvoie pas à un sacrifice mais plutôt à une valorisation de l'affaire qui dans un cadre fiscal favorable rapporte beaucoup. Compte tenu également de l'évolution de la conjoncture des affaires et du marché, cette décision permet de garantir la pérennité des autres entreprises du groupe familial...c'est une vraie opportunité qu'il a su saisir. Je trouve sa décision très courageuse, ce qui l'anime en premier c'est la continuité de l'EF et son progrès. Il en a fait une belle réussite pour lui, profitable à toute la famille en ayant cet esprit Business. », « [...] un pacte familial énonçant des règles et valeurs familiales partagées. Je pense qu'il est important de démocratiser la question au niveau familial. C'est comme la démocratie qui se met en œuvre chez nous après la révolution ! »</i></p> <p><i>Récit EF5 « [...] pour cela je prépare tout le terrain pour réussir, je suis assez planificateur du futur avec une vision de long terme et pour ce qui est de ma vision du futur de du groupe je peux vous dire que j'ai en tête plusieurs affaires à entamer d'ici dix ans...je ne me cantonne pas dans une seule et unique voie à suivre parce que cela dépendra de plusieurs facteurs dont la conjoncture. »</i></p> <p><i>Récit EF6 « Maintenant, nous avons appris de lui à être vigilants, à mesurer les risques, à être patients et au même temps à chercher de nouvelles occasions pour se développer. »</i></p>
--	---

- *Storytelling*

La dimension narrative a été identifiée comme modalité permettant d'imprégner le successeur potentiel par la trajectoire entrepreneuriale de l'EF et conséquemment par celle du prédécesseur. Il a été relevé que par le côtoiement et les interactions, le prédécesseur s'adonne au *storytelling* dont la teneur émotionnelle semble marquante. Deux successeurs-narrateurs (EF3, EF4) ont expressément décrit comment prennent place des récits entrepreneuriaux dont la visée est d'inspirer et de transmettre un legs entrepreneurial à la génération succédante. Par socialisation et internalisation des connaissances un repère entrepreneurial est gravé en mémoire avec des « mises en scène imagées » porteuses de fortes émotions. Raconter son itinéraire d'entrepreneur de l'opportunité, en passant par la création jusqu'à la croissance, mettre en exergue les projets entrepris, les problèmes rencontrés et les résolutions ayant conduit à la réussite, sont autant d'éléments identifiés comme contenu pour le *storytelling*. D'autres éléments peuvent également agrémenter ce contenu lorsque le prédécesseur confie ses projections futures espérées par rapport à l'EF et à son métier, à la lignée intergénérationnelle en rapport avec la valorisation et l'ancrage du nom de famille dans le secteur d'activité.

Au delà, de sa pertinence dès le jeune âge du successeur potentiel, c'est au niveau de la deuxième étape du processus que cette modalité trouve le contexte et l'espace propice à sa mobilisation. Rappelons, que durant cette étape le successeur est amené à assumer diverses responsabilités dont certaines se rattachent au rôle de « co-dirigeant » qui ne relève pas de son registre habituel (assistant-manager). Le *storytelling*, par sa forme et son contenu inspirants,

favorise l'accélération des transferts, l'acquisition et l'exploitation des connaissances par le successeur qui se dirige graduellement vers la direction de l'EF.

Dans ce qui suit, des extraits du récit de l'EF3 qui rend compte de façon expressive de cette modalité :

Récit EF3 « j'ai appris en le côtoyant mais aussi en l'écoutant me raconter son parcours, ses histoires, les risques qu'il a dû prendre...j'ai passé des heures et des heures à l'écouter ...je me rappelle qu'une fois il m'a raconté de 19h00 à 03h00 du matin les risques qu'il a pris en venant à la capitale et en s'installant pour son propre compte. Quand j'imagine qu'il est venu sans un sou ! [...] même pas de quoi reprendre son chemin, euh,... j'ai beaucoup de respect pour son parcours, il nous a tout préparé, en fait nous n'avons qu'à fructifier l'existant...alors que lui il a rencontré plusieurs obstacles pour bâtir. », « Durant nos visites à des foires à l'étranger ou même le soir en dînant, il ne fait que me raconter son cheminement et les projets qu'il a pu conduire ainsi que les problèmes qu'il a rencontrés et comment il les a résolus, de la création passant par les associés, le banquier, la stratégie client jusqu'à la détention totale des parts. »
« Mon père est intimement lié à l'entreprise, au point que le weekend je l'ai surpris en train de raconter son histoire à son petit-fils – c'est-à-dire- mon fils qui n'a que 6 ans en lui faisant part de sa volonté de faire perdurer le nom de famille et l'EF sur 100 ans, il lui expliquait que l'EF est avant tout un art et que les [] doivent exister dans ce métier aussi longtemps que possible. Alors en l'entendant parler, je lui ai dit qu'il est encore trop jeune pour comprendre ce que tu lui racontes...et là il me répond : "mais non, je suis sûr qu'il va s'en souvenir plus tard". J'ai rigolé mais, au même temps, c'était très émouvant...oui très. En fait, l'émotion qu'on ressent à écouter son histoire nous donne envie de lui donner satisfaction par la prise de la relève et c'est clair que pour mon père cela ne doit pas s'arrêter au niveau de ses propres enfants, l'aventure doit continuer [...]. En l'entendant parler, on s'aperçoit que sa fierté, c'est nous, et que le nom de famille doit, bel et bien, continuer à exister...ce n'est pas une question d'argent mais pour le plaisir de travailler dans un domaine aussi passionnant que le nôtre et pour perpétuer le nom de famille et l'image de marque. »

Pour une vue globale sur les modalités de transfert concourant au développement du successeur dans l'EF, le tableau 27 relatif à l'encodage matriciel inter-récits des modalités de transfert des connaissances peut être consulté à la page 320.

En définitive, les modalités de transfert des connaissances qui ressortent de l'analyse comparative des récits de successeurs d'EF ont essentiellement trait à des approches de socialisation et de personnalisation (*person-to-person*). La manifestation de ces modalités a été observée tout au long du processus pour favoriser l'accès du successeur à des connaissances d'ordre tacite. En ce qui concerne des approches de type *person-to-documents* (consultations de supports formalisés et technologiques), elles paraissent utiles au niveau des deux premières étapes pour faciliter l'exploration des connaissances à la recherche d'opportunités marquant les premiers temps de transfert.

Par ailleurs, c'est au niveau de la deuxième étape que la mobilisation de toutes les catégories de modalités a connu une intensification interpellante. L'accélération du transfert des connaissances et de leur exploitation par le successeur à travers un jeu de rôles, de registres différents, justifierait la mobilisation simultanée des modalités identifiées.

À ce niveau, il est important de souligner que la manifestation des facteurs d'influence et des modalités autour des étapes, telle que décrite dans cette partie, aide à pénétrer à la temporalité inhérente à ce processus intégré.

	Successeur EF1	Successeur EF10	Successeur EF11	Successeur EF12	Successeur EF13	Successeur EF14	Successeur EF15	Successeur EF2	Successeur EF3	Successeur EF4	Successeur EF5	Successeur EF6	Successeur EF7	Successeur EF8	Successeur EF9
Modalités de transfert et d'acquisition des connaissances par le successeur	15	7	4	9	14	17	4	13	13	7	9	4	5	8	7
Accompagnement - Mentorat	3	3	1	1	4	7	3	3	1	1	3	1	2	3	4
- Accompagnement par le prédécesseur	3	3	0	0	0	6	1	2	1	1	0	1	1	3	3
- Accompagnement par une personne clé de l'EF	0	0	1	1	4	1	2	0	0	0	3	0	1	0	1
Communication et échanges	6	0	1	0	3	2	0	4	0	1	1	0	1	1	0
Planification stratégique	1	0	0	0	1	0	0	0	3	2	1	1	1	0	0
Socialisation et apprentissage par la pratique	4	4	2	8	5	7	1	6	6	2	3	2	0	3	3
- Apprendre par mode intrapreneurial	0	0	0	3	1	3	0	0	3	0	1	0	0	0	1
- Apprentissage par le faire, par la pratique	2	3	1	5	4	3	1	3	1	1	2	1	0	1	0
- Observation	2	1	1	0	0	0	0	3	2	1	0	1	0	2	2
Storytelling	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0
Supports formalisés et technologiques	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0

Tableau 27 Encodage matriciel inter-récits des modalités de transfert et d'acquisition des connaissances par le successeur (MOD.TRANSF. CONNAIS)

1.3. Temps du processus et temporalités

En racontant leurs vécus du processus de succession et leurs parcours de développement dans l'EF, les successeurs ont fourni des descriptions se rapportant à la dimension temporelle. Cette dimension est indissociable du processus et rend compte de plusieurs de ses aspects. Les descriptions peuvent être appréciées à travers les quelques extraits de *verbatim* ci-dessous présentés. Ils font ressortir **la nécessaire composition du successeur dans le temps « lent »** (exemples : doucement, petit-à-petit, durant des années, etc.) en rapport avec la transmission, les relations, les actants (prédéceseur, personne clé, etc.), l'apprentissage et le développement.

	Temps du processus	Extraits de <i>verbatim</i>
Successeur EF1	1	« La passation avec mon père s'est faite <i>doucement</i> . »
Successeur EF10	1	« [...] cela <i>se développe dans le temps</i> . Pour ce qui est stratégique il a fallu <i>laisser le temps au temps</i> . »
Successeur EF13	1	« Tout s'est mis en place <i>petit à petit par le temps</i> . »
Successeur EF14	1	« [...] bien entendu j'ai <i>attendu des années pour le faire, 17 ans d'exercices et d'expérience ça ne vient pas comme ça</i> . »
Successeur EF2	1	« Au final, j'ai <i>passé près de 13 ans dans l'entreprise familiale en présence de mon père</i> . »
Successeur EF3	1	« [...] cela s'est fait naturellement puisque je l'ai côtoyé <i>pendant presque 10 ans</i> . »
Successeur EF4	2	« Il nous a fallu du temps mais on est arrivées à se comprendre mutuellement. [...] j'ai appris d'elle <i>durant les années</i> où on a travaillé côte à côte, <i>plus de 10 ans – de 1990 à 2003</i> . »
Successeur EF5	1	« Le processus de succession et mon développement <i>s'est étalé sur 9 ans</i> avec l'intervention cruciale d'une personne clé ami du père et directeur d'une filiale du groupe. »
Successeur EF8	1	« J'ai suffisamment <i>côtoyé mon père (9 ans)</i> - et c'est le cas de mon frère (7 ans) [...] »
Successeur EF9	2	« C'est <i>par le temps</i> que nous avons appris de lui, [...] C'est en le côtoyant, <i>tout au long de ces années</i> , depuis mon introduction. »

L'approche de l'objet d'étude par les récits a permis de révéler le temps du processus. L'analyse comparative des étapes, de la situation initiale où le successeur est à l'ombre de la direction jusqu'à l'acte ultime de l'obtention du rôle de dirigeant de l'EF, **dévoile que le temps du processus peut varier d'une entreprise familiale à une autre. Le temps le plus court étant de quatre à cinq ans. Quant au temps moyen ayant été requis pour le déploiement du processus dans les EF étudiées est d'une dizaine d'années.** L'annexe n°15-p.58, donne un aperçu du temps qui a été requis pour que le successeur intègre les connaissances et accède à la direction de l'EF.

L'appréhension de la dimension temporelle du processus a été rendue possible grâce à la lecture éclairée de la manifestation des étapes qui sont jalonnées par des facteurs d'influence et des modalités de transfert. En effet, ce travail préliminaire a présenté l'opportunité de voir

sous quelles logiques d'actions voire avec quel schéma actantiel se mue le processus (s'étale dans le temps, s'accélère, freine, etc.).

La situation de départ est celle d'un successeur potentiel qui, à l'ombre du prédécesseur, s'engage (ou se trouve engagé) dans le processus avec le rôle d'assistant-manager. L'objet est celui de parvenir à se développer jusqu'à l'obtention du rôle de dirigeant de l'EF considéré comme une situation finale.

La situation de départ présente un équilibre basé sur un rapport de forces clair entre prédécesseur et successeur sans tension apparente. Toutefois, au fur et à mesure de l'évolution de l'étape dans le temps des événements critiques ou encore des éléments perturbateurs peuvent modifier les rapports engagés (exemples échec, choc vécu, rivalités, peur, etc.) et entraîner un déséquilibre. C'est ainsi que dans la durée, le successeur est amené à se montrer acteur du processus et à faire valoir ses caractéristiques et prédispositions pour pouvoir accéder à un jeu de rôles manager-dirigeant sous le regard vigilant du prédécesseur. Des interventions d'autres actants (personnes clés : mère, mentor, membre de la fratrie) peuvent être salutaires en cas de problèmes afin de sécuriser le processus et d'arriver au dénouement souhaité. Ce dénouement est en lien avec l'obtention du rôle de dirigeant par le successeur suite à l'intégration des connaissances et la satisfaction des parties prenantes. Encore une fois cette étape peut être sujette à des péripéties qui nécessiteraient de freiner l'évolution du processus (en cas de résistance du prédécesseur) ou encore de prendre des décisions douloureuses (exemple : l'écart d'un responsable constituant un obstacle au développement du successeur). C'est ainsi que l'atteinte de la nouvelle situation d'équilibre se traduit aussi par le désengagement du prédécesseur de la direction de l'EF et son positionnement dans un nouveau rôle, celui de conseiller.

Il en ressort que le passage de la situation initiale à la situation finale est marqué par des actants, des événements critiques, des éléments perturbateurs, etc., qui sous-tendent la dynamique du processus étudié. Le tableau 28 présente un essai de synthèse de certains aspects dévoilés par l'analyse comparative :

Actants	<ul style="list-style-type: none"> - Prédécesseur/personne ressource - Successeur unique / Equipe de successeurs - fratrie - Mère - Compagnon de parcours du prédécesseur/Mentor du successeur
Événements critiques majeurs et éléments perturbateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Échec d'une tentative de succession antérieure et écart du prétendant à la relève (EF1, EF9) - Départ prédécesseur (état de santé, disparition) (EF5, EF6) - Choc, changement majeurs vécus par l'EF (EF2, EF11) - Rivalités et ambivalence des relations (EF4, EF5) - Facteurs psychologiques prédécesseur (réticences au transfert au début, résistances au désengagement vers la fin) (EF2, EF4) - Collaborateur, responsable obstacle (EF12, EF13)

Tableau 28 Actants, événements critiques et éléments perturbateurs du processus étudié

À la lumière de ces aspects et de leurs interventions dans le temps, le processus intégré prend des horizons temporels différents d'une EF à une autre. À titre d'illustrations, le récit de l'EF1 justifie d'un processus de développement du successeur d'une durée « courte » de quatre ans. Ceci s'explique par l'événement qui a marqué le vécu du prédécesseur. Il s'agit d'une tentative antérieure d'intégration du fils aîné qui a été vouée à l'échec. D'une situation d'équipe de successeurs, il s'est retrouvé devant un successeur unique, le seul qui pourrait désormais prendre la relève. D'où, un tournant crucial dans l'attitude du prédécesseur qui a ensuite montré toutes les prédispositions pour assurer l'intégration réussie du successeur cadet et son développement effectif pour la prise de la relève.

À *contrario*, rappelons le déroulement des récits de l'EF2 et l'EF4 qui laissent paraître des parcours plus longs ayant nécessité une durée de 13 ans.

Pour le récit de l'EF2, le rythme d'évolution du successeur dans son parcours de développement a été **ralenti au début en raison d'un manque de compréhension mutuelle avec le prédécesseur** ce qui a pesé lourdement sur la qualité de leur relation. Par peur de perdre sa place, de ne plus se sentir utile et au vu de son fort attachement à l'EF2, le **prédécesseur a eu une attitude ambivalente**. Le **successeur a dû se montrer rassurant et faire preuve d'empathie** pour accéder à des éléments de transfert. Au niveau des **responsabilités assurées et des rôles joués par le fils successeur (l'aîné de la fratrie), il a été remarqué que ces derniers n'ont évolué qu'avec l'arrivée successive des sœurs** dans l'EF2. La composition de l'équipe de successeurs (un fils aîné et deux filles) est à pointer. De plus, le **contexte de changement** qu'a connu l'entreprise familiale durant cette période, avec un **passage à une dimension industrielle, a amplifié les craintes du prédécesseur au point de douter de la capacité du successeur à prendre en main les affaires**. Tous ces événements et éléments perturbateurs ont fait que le processus a été consommateur en temps.

En ce qui concerne le récit de l'EF4, le processus intégré a connu par moments des relations dyadiques assez ambiguës. Bien que la **rivalité mère-fille** ait été observée, elle n'a pas altéré l'évolution des rôles joués par le successeur et son développement durant les premières étapes. Toutefois, vers la fin du processus le prédécesseur a montré **des résistances au désengagement** ce qui a conduit au **maintien du successeur dans son rôle de manager-dirigeant avec une forme de direction conjointe de l'EF4**. Sous le poids des facteurs psychologiques liés au prédécesseur le temps du processus a été étendu.

Évoquons également le récit de l'EF5 où l'intervention du **compagnon de parcours du prédécesseur** au cours de la première étape du processus et le rôle de **mentor** qu'il a joué auprès du successeur ont permis de dépasser les **rivalités observées en lien avec une dyade masculine**. Les relations père-fils neutralisées, le successeur a pu trouver de l'espace pour se développer et faire ses preuves jusqu'à ce que le **prédécesseur avec un état de santé détérioré se résigne au retrait**. Le processus a duré près d'une dizaine d'années.

À partir de ces développements analytiques, de nouveaux aspects liés à la dimension temporelle du processus intégré se sont révélés intéressants. **Au-delà du temps du processus c'est la découverte des temporalités inhérentes aux dynamiques du processus intégré qui semble porteuse d'un potentiel de compréhension du « comment ça marche ? »**. Dans cette quête compréhensive impliquant des rôles, rattachés à des responsabilités différentes, joués par le successeur, **il a été possible de percevoir et distinguer deux temps : le temps du transfert pour le développement du successeur mais également le temps du prédécesseur pour consentir un retrait du rôle du dirigeant de l'EF**. C'est ce qui explique la réapparition de l'influence des facteurs liés au prédécesseur lors de la dernière étape du processus intégré. Le développement effectif du successeur pour la prise de la relève avec l'obtention du rôle du dirigeant demeure tributaire de l'acceptation du désengagement par le prédécesseur. Le rythme de ces deux temps n'est pas forcément synchrone puisque même si les récits dévoilent une progression du processus dans une direction donnée avec une évolution graduelle, ce dernier ne semble pas être vécu de la même façon par les acteurs principaux de la succession.

Les descriptions profondes fournies tout au long de cette section d'analyse comparative des récits permettent de mieux cerner la notion de « développement du successeur » considérée comme objet du processus. Ce développement est sous-tendu par un transfert des connaissances opéré grâce à des rôles joués par le successeur au fil des trois étapes identifiées. Ces dernières sont jalonnées par des facteurs d'influence, des modalités, des actants, des

logiques d'actions, des événements et éléments perturbateurs dont la manifestation rythme les temps du processus. Pour une vue d'ensemble du processus intégré de développement du successeur dans l'EF une synthèse analytique est présentée dans le tableau suivant :

Étapes	Étape 1	Étape 2	Étape 3
	Successeur à l'ombre de la direction	Successeur en jeu de rôles vers la direction	Successeur dans le rôle du dirigeant
Descriptions	Successeur Assistant - Manager Initiation > Transfert des connaissances	Successeur Manager – (co-dirigeant) dirigeant Transfert accéléré > Exploitation des connaissances	Successeur Dirigeant de l'EF Intégration des connaissances
Facteurs d'influence			
- Facteurs liés au prédécesseur	X		X
- Facteurs liés au successeur	X	X	X
- Facteurs liés à la nature de la relation prédécesseur et successeur	X	X	X
- Facteurs liés au contexte de l'EF		X	X
Modalités de transfert des connaissances			
- Accompagnement par le prédécesseur ou une personne clé	X	X	
- Socialisation et apprentissage par la pratique	X	X	X
- Communication et échanges	X	X	X
- Implication du successeur dans la planification stratégique		X	X
- <i>Storytelling</i>		X	
- Supports formalisés et technologiques	X	X	
Temps du processus > Temps court 4 à 5 ans > Temps long 10 ans et plus	Temporalités > Temps du transfert pour le développement (vécu par le successeur) > Temps de désengagement (vécu par le prédécesseur)		

Tableau 29 Vue d'ensemble du processus intégré de développement du successeur dans l'EF

Section 2 Principaux résultats de la recherche et discussion

Cette section sera dédiée à la mise en exergue des principaux résultats de la recherche à la lumière des descriptions, simple et analytique, ayant été engagées depuis le cinquième chapitre. L'opportunité de déceler les dynamiques sous-jacentes au processus étudié s'est présentée avec le travail de déconstruction/construction entrepris sur le matériau collecté. L'analyse comparative porte en elle-même les prémices des résultantes de la recherche. Il est ici question de procéder à des confrontations avec la construction théorique de départ appuyée par les premières observations du terrain et d'avancer des éclairages se rapportant aux éléments émergents. Ces derniers sont susceptibles d'apporter une meilleure compréhension de l'objet d'étude.

Comment s'opère le processus de transfert des connaissances pour favoriser le développement du successeur dans l'entreprise familiale ? C'est cette question centrale qui a guidé le présent travail de recherche dans l'objectif de comprendre comment marche le processus, ce qui s'y passe, et de contribuer par conséquent à des développements théoriques sur la question.

L'intégration des sous processus, de transfert des connaissances (SZULANSKI, 2000 ; CABRERA-SUAREZ et al., 2001) et de la direction de l'EF par ajustement mutuel des rôles (HANDLER, 1990), au niveau de la représentation de départ de l'objet d'étude s'est avérée pertinente pour une lecture d'ensemble du processus. La pertinence réside essentiellement au niveau d'une présentation axée sur les rôles joués par le successeur qui l'expose à des situations lui permettant l'exploration, l'exploitation et l'intégration des connaissances. Comme soutenu par FATTOUM et FAYOLLE (2008 :107) « *seuls le rôle et la responsabilité transforment le spectateur en acteur* ». Cette lecture rend compte de la notion de développement du successeur qui se précise par rapport à celles proposées par LONGENECKER et SCHOEN (1978) et de CABRERA-SUAREZ et al., (2001).

Les principales conclusions issues de l'analyse des données qualitatives recueillies permettent de suggérer une vue d'ensemble sur la question étudiée à travers le processus intégré de développement du successeur dans l'entreprise familiale. Ce dernier se déploie à travers les dimensions décrites dans les exposés qui suivent.

2.1. Le développement du successeur comme passage de « l'ombre » du prédécesseur à la « lumière » de la direction

Contrairement à la représentation de départ, seules **trois étapes décrivent le passage du successeur d'un état initial à un nouvel état final**. Ce passage traduit le développement du

successeur dans le temps de « l'ombre » de la direction à la « lumière » par l'obtention du rôle de dirigeant de l'EF. Le développement s'effectue en trois actes : l'acte de l'équilibre initial, l'acte du déséquilibre et l'acte du nouvel équilibre final. Ces actes se décrivent ainsi :

- Acte de l'équilibre initial à l'ombre du prédécesseur : le successeur joue le rôle d'assistant pouvant s'étaler à celui de manager et remplit des fonctions lui permettant de s'initier et d'explorer des connaissances liées au fonctionnement de l'EF, à son métier et à son environnement. Les opportunités de transfert, au sens de SZULANSKI, (2000) et de CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2001), dont profite le successeur ou encore qu'il provoque marquent les premiers temps de transfert et s'avèrent, à ce niveau, être délimitées à un espace bien déterminé par le prédécesseur.
- Acte du déséquilibre jeu de rôles vers la direction : dans le temps le successeur s'adonne en tant qu'acteur à des rôles de manager à dirigeant toujours sous le regard vigilant du prédécesseur. Le transfert de connaissances s'accélère et l'espace de jeu du successeur s'élargit. Ce dernier touche tantôt à une fonction particulière de l'entreprise tantôt à des activités relevant de la direction générale. Le successeur acquiert et exploite les connaissances en s'essayant au rôle de dirigeant relevant du registre du prédécesseur et ce par la co-direction.
- Acte du nouvel équilibre final obtention du rôle de dirigeant par le successeur : en s'entreprenant co-dirigeant dans le temps et en commençant à marquer par son empreinte les résultats positifs de l'EF le successeur fait preuve de l'intégration des connaissances acquises et de sa capacité à en créer de nouvelles. La satisfaction conséquente des parties prenantes peut alors le conforter dans sa quête d'obtention du rôle de dirigeant de l'EF, sous la condition du retrait du prédécesseur de la scène.

2.2. Le processus de transfert comme une intégration d'étapes

Approcher la question par le jeu de rôles a permis de révéler les situations ayant permis l'exploration, l'acquisition, l'exploitation et l'intégration des connaissances. La notion de développement du successeur a ainsi été précisée grâce à la mise à contribution des étapes du processus de transfert des connaissances et de la direction de l'EF envisagées de façon intégrées. En outre, la lecture par le rôle soutenue par les récits a eu pour avantage de rendre plausible une reconstruction du récit du processus avec des éléments renoyants à l'intrigue.

De la deuxième résultante une troisième a pu être dégagée. Il s'agit de la dynamique inhérente au processus intégré. Le mouvement du processus a pu être appréhendé en s'attelant à saisir la

manifestation des facteurs d'influence et modalités de transfert autour des étapes du processus intégré.

2.3. Les quatre catégories de facteurs d'influence

Quatre catégories de facteurs d'influence ont été relevées : facteurs liés au prédécesseur, au successeur, à la nature de la relation entre les principaux acteurs et facteurs liés au contexte de l'EF. Elles rejoignent celles énoncées par CABRERA-SUAREZ et al., (2001) dans son « *modèle de transfert des connaissances et de développement des successeurs dans les firmes familiales* ». Mais, au-delà de cette identification, les résultats de la recherche permettent de mieux apprécier leur évolution tout au long des trois étapes du processus pour soutenir le développement du successeur. À souligner que si les facteurs liés au prédécesseur sont importants au début du processus, ceux liés au successeur prennent l'ascendant avec le passage à la deuxième étape. Il reste cependant, que certains facteurs liés au successeur montrent leur utilité dès la première étape, à l'instar de l'intelligence relationnelle et l'empathie, la formation académique et expérientielle ou encore l'engagement vis-à-vis de l'EF. En conséquence, si les facteurs liés au prédécesseur donnent du tempo au début du processus, les facteurs liés au successeur gagnent en intensité au fur et à mesure du développement.

En ce qui concerne la nature des relations entre les principaux acteurs, son effet a été observée tout au long du processus avec entre-autres un élément différenciant le facteur genre. Des rivalités et des ambivalences relationnelles dans des dyades masculines ou féminines sont observées lors des deux premières étapes et ce sont les facteurs liés aux contextes comme la présence d'une personne clé ou le cadre d'interactions famille-entreprise qui permettent de réguler la nature des relations. Ces dernières peuvent également être apaisées par la présence d'une fille parmi la fratrie qui joue souvent, dans l'inconfort, le rôle de médiatrice dans une dyade père-fils.

La dernière catégorie de facteurs à savoir le contexte de l'EF dévoile son importance lors de la deuxième et surtout la troisième étape. Le contexte étant déterminant pour permettre de vivre le déséquilibre intrinsèque au jeu de rôles, manager-dirigeant, durant lequel des transferts accélérés de connaissances sont opérés concourant au développement du successeur vers la direction de l'EF. La composition de l'équipe de successeurs, a une influence sur l'évolution du processus avec notamment le cas d'un tandem fille-fils où la fille aînée joue un rôle dans le développement de son frère en plus du rôle de médiatrice des relations père-fils évoqué plus haut. À ce titre, ce résultat ajoute un autre regard à celui relevé par DESCHAMPS

et CISNEROS (2012) qui met en avant un rôle de médiation joué plutôt par le père prédécesseur dans une situation de co-direction partagée entre la fille et le fils. De plus, lorsque l'aîné de la fratrie est le fils il a été constaté que ses rôles s'accroissent vers la direction avec l'arrivée des sœurs dans l'EF. Cette évolution s'accompagne d'une délimitation des rôles et des fonctions de chacun des successeurs dans l'EF. Ceci amène à s'interroger sur l'aspect culturel qui détermine sur le choix du successeur « leader » de l'affaire de famille. Le contexte de l'EF peut aussi connaître la présence d'une personne clé souvent la mère et dans des cas le compagnon de parcours du prédécesseur voire le mentor. L'intervention de ces personnes clés semblerait déterminante pour les relations entretenues et le déblocage de certaines situations critiques. À ces facteurs contextuels s'ajouterait l'influence non négligeable du cadre d'interactions famille-entreprise, l'influence d'un couple à carrière entrepreneuriale duale qui constitue une source forte en inspiration pour le successeur. Ces derniers facteurs se révèlent influents lorsqu'il est question de parvenir au dénouement en aidant à asseoir le successeur dans le rôle de dirigeant et lui permettre de faire preuve de l'intégration des connaissances préalablement acquises et nouvellement créées ; connaissances cruciales à la conduite de l'EF. De façon opposée, l'influence des changements au rythme desquels vit l'EF au moment où le successeur s'achemine vers la direction de l'EF risquerait de réduire l'espace de son intervention et de freiner le développement dont il pourrait bénéficier en accédant au rôle de dirigeant.

2.4. Les six modalités de transfert des connaissances

Six modalités de transfert des connaissances, ayant trait au processus intégré, ont été identifiées : 1) accompagnement par le prédécesseur ou un mentor, 2) socialisation et apprentissage par la pratique, 3) communication et échanges, 4) implication du successeur dans la planification stratégique, 5) *storytelling* et 6) consultation des supports formalisés et technologiques. Toutes ces modalités font écho à la synthèse présentée dans la revue de la littérature. Toutefois, une nuance mérite d'être soulignée. En effet, l'accompagnement par le prédécesseur est une modalité qui a été mise en avant par plusieurs auteurs dont CATER et JUSTIS (2009). Ces derniers avancent le « rôle de mentor » joué par le prédécesseur comme étant essentiel à l'acquisition des connaissances et au développement des membres de la nouvelle génération. Les résultats de la présente recherche qui vont dans le même sens de l'importance de l'accompagnement suggèrent d'en nuancer quelques éléments. En effet, les successeurs renvoient au rôle de mentor lorsqu'il est joué par une personne clé, un référent dans l'EF. Le rôle est alors identifié comme celui de transmettre et partager des expériences et

connaissances permettant au mentoré d'atteindre un niveau de technicité et de développer des habiletés propres à un contexte donné. De plus, la relation est également celle de guider le mentoré dans le temps pour l'amener à évoluer dans sa carrière. Néanmoins, lorsque le prédécesseur accompagne le successeur il est perçu par ce dernier comme une « personne ressource » auprès de laquelle il est question de se socialiser et d'externaliser les connaissances. Ceci peut être expliqué par la perception de la centralité du prédécesseur eu égard aux connaissances tacites qu'il intègre et à sa double position de père et de leader de l'EF. L'accompagnement du prédécesseur s'apparente à un soutien en cas d'expression d'un besoin de la part du successeur ainsi qu'à une intégration de ce dernier auprès d'une communauté, celle de l'EF. C'est essentiellement l'introduction du successeur auprès des employés, du banquier, des clients, des fournisseurs, etc., qui marque l'importance de ce rôle d'accompagnateur. Dans cette lignée, l'étude de CRAIG et *al.*, (2013) a révélé que le successeur est amené à accorder de l'attention à la nature des relations et interactions établies par le prédécesseur avec le réseau de l'entreprise familiale composé des clients, des membres de la famille, des fournisseurs, des institutions financières, etc.

La majorité des modalités précitées renvoient à des processus opérant par acquisition et/ou par participation au sens de (SFARD, 1998). Ces processus en appellent le plus souvent à des modalités de transfert par internalisation et socialisation. Si au début du processus il a été remarqué le recours à des apprentissages autant par acquisition que par participation à la fin du processus les modalités semblent relever essentiellement de la participation voire de la construction.

Le résultat le plus probant à ce niveau est celui lié au fait que la deuxième étape du jeu de rôle vers la direction connaît une intensification des modalités de transfert. Cette étape où le successeur joue le rôle de manager et s'essaye à celui de dirigeant nécessiterait le recours aux six catégories de modalités de transfert des connaissances. Il est ainsi possible de la considérer comme étape charnière du processus intégré de développement du successeur dans l'EF durant laquelle le successeur évolue dans une direction donnée au gré des événements à la recherche de l'équilibre final. En revanche, c'est la dernière étape de l'obtention du rôle de dirigeant par le successeur qui requiert la concomitance de toutes les catégories de facteurs d'influence. Rappelons que par l'obtention du rôle de dirigeant de l'EF, le successeur est amené à exploiter les connaissances, à en créer de nouvelles et à générer des résultats satisfaisants qui

concourent à la satisfaction de toutes les parties prenantes de l'EF. C'est à ce titre, que les chances d'un dénouement positif pour le processus sont favorisées.

2.5. Temporalités du processus intégré

À creuser l'analyse pour formuler une compréhension du comment marche le processus intégré, et ce en interrogeant les étapes, les facteurs d'influence et les modalités de transfert, **la dimension temporelle de ce dernier a pu faire surface.** Les résultats dévoilent que le processus étudié a nécessité pour la plupart des successeurs des EF étudiées une durée moyenne d'environ dix ans. Ceci rejoint ce qui a été avancé par LONGENECKER et SCHOEN (1978) en ce qui a trait au temps qu'a pu passer la nouvelle génération dans la position de successeur en rapport avec la réussite de la succession. Le temps étant indispensable pour intégrer la complexité liée à l'exercice du leadership et au développement d'une autonomie quant au contrôle de l'EF. Les résultats suggèrent aussi que le temps minimum requis pour qu'un transfert effectif des connaissances au successeur puisse avoir lieu est de quatre à cinq années. Dans l'ensemble, une étude plus récente conforte ces résultats à savoir celle menée par CRAIG et *al.*, (2013) selon laquelle 25% des entreprises familiales enquêtées déclarent avoir l'intention d'opérer le transfert des connaissances au successeur sous quatre à cinq ans. Tandis que 51% d'entre-elles l'envisage dans un horizon dépassant ce laps de temps.

En outre, en faisant parler les récits il a été possible d'éclairer encore plus l'existant théorique puisque **les résultats mettent sur le devant de la scène ce qui suit : le processus intégré s'étend et se réduit, s'accélère et se ralentit, prend des allures d'un processus long ou court à lumière de la manifestation des dimensions précédemment discutées mais également de celle des événements, éléments perturbateurs ou encore actants occasionnant des tournants. Toutes ces dimensions peuvent être considérées comme des clés de compréhension des logiques d'action qui sous-tendent la production du processus. Ce dernier laisse entrevoir en filigrane des temporalités ; le temps du développement et de l'obtention du rôle de dirigeant de l'EF par le successeur d'un côté et le temps du retrait du prédécesseur par renonciation au même rôle.**

En effet, le successeur par les rôles qu'il compose dans le temps est acteur de son développement. Toutefois, la composition n'est pas du seul ressort du successeur elle est autant liée au prédécesseur notamment durant la première et la dernière étape du processus intégré. Ici le constat est celui de la portée des temporalités pour une meilleure appréciation de la complexité du modèle de la succession des entreprises familiales basé sur l'ajustement

mutuel des rôles entre prédécesseur et les membres de la nouvelle génération par HANDLER (1990).

2.6. La transmission de l'entreprise familiale comme une montée en scène : de l'apprentissage du rôle à la performance de la direction

En conjuguant un raisonnement abductif et une attitude compréhensive marquée par l'ouverture et la tolérance face à la complexité du phénomène étudié (PAILLE et MUCCHIELLI, 2003), **il relève ici du plausible d'avancer que le processus intégré de développement du successeur dans l'EF décrit une montée en scène de l'acteur qui implique une prise de rôle.** C'est essentiellement par les descriptions profondes que les dimensions du processus, dévoilées par les récits de successeurs, ont offert l'opportunité d'une reconstruction signifiante de ce dernier. La production de sens s'est faite à travers la combinaison des étapes, des rôles, des facteurs d'influence, des modalités auxquels se sont ajoutés des actants et logiques d'action, des événements critiques, des éléments perturbateurs, des temporalités. Chemin-faisant, le recours à une pensée analogique a favorisé une lecture renouvelée du processus par le jeu de l'ombre à la lumière raconté en trois actes et qui a fini par nous amener à appeler la « métaphore théâtrale » au sens de Simmel¹. Il importe à ce niveau, de mettre en exergue le rôle de l'intuition, éveillée par les récurrences et les analogies, dans le processus d'émergence des significations conduisant à la compréhension (PAILLE et MUCCHIELLI, 2016). Le rôle, le jeu, l'acteur, l'histoire ou le récit, les actes, les événements, l'intrigue, le dénouement, la scène, autant d'éléments dont la similarité avec les résultantes de l'objet d'étude autorise une transposition. Suggérer une lecture du processus intégré du développement du successeur sous le prisme de la théâtralité vise à le rendre plus parlant et peut-être plus intelligible. « *Par définition, la théâtralité désigne tout ce qui est réputé être théâtral, mais elle n'est pas théâtre. Jamais métaphore n'aura soufflé à ce point la vedette à son référent. Théâtre hors du théâtre, la théâtralité renvoie non au théâtre, mais à quelque idée qu'on s'en fait* » (DUBOIS, 2011 :188).

De l'ombre (coulisses) à lumière (obtention du rôle de dirigeant de l'EF), l'acteur (successeur) développe son personnage en le composant. Le travail est celui d'une entrée progressive dans le rôle (prise de connaissance de ce dernier). À travailler le rôle, l'agir ou encore le jeu se construit. La plupart du temps le rôle préexiste au jeu de l'acteur. Toutefois, l'histoire n'étant pas écrite il s'agit de composer le personnage par improvisation et de parvenir à une performance scénique.

¹ Simmel, G. 2016. « *La philosophie du comédien* », Collection Penser le théâtre, Paris, ed. Circé.

L'acteur (successeur) semble pressenti par le metteur en scène (prédécesseur), le rôle apparaît même parfois comme une prédestinée. Mais, loin de la simplicité la composition du personnage obéit à des événements (événements critiques et éléments perturbateurs) et fait intervenir des personnages (actants : fratrie, mère, mentor) avec lesquels il faudra justement composer.

La scène, espace de jeu et de la performance, renvoie au cadre, au support et à l'instrument (modalités) où le mouvement trouve place pour alimenter le jeu.

C'est grâce à sa performance (résultats positifs de l'EF et satisfaction des parties prenantes internes et externes) que l'acteur (successeur) s'impose dans le personnage ; il se voit ainsi accepter dans le rôle. Par ce dénouement le metteur en scène (prédécesseur) peut influencer le mouvement final et ce par une scène de retrait. La scène, comme cadre de la performance, est alors sujette à la destruction ou à la transformation (prédécesseur dans le nouveau rôle de conseiller) mais encore faut-il arriver à s'y mouvoir et y composer le développement du personnage.

Par cet essai d'usage de la métaphore théâtrale, qui demeure perfectible, un nouveau regard est porté à la compréhension du comment fonctionne le processus de développement du successeur dans l'EF. Par regards croisés sur le monde du théâtre et celui de la transmission dans l'EF il s'avère possible d'aller plus loin dans la création de sens en mettant le projecteur sur les sensations, les émotions. Il y aurait même de la matière à approcher la compréhension de la transmission comme processus général dans les EF en interrogeant la culture ; une ethnocénologie pourrait en être faite.

Conclusion

« *Les forces des données qualitatives reposent essentiellement sur la compétence du chercheur exercée lors de leur analyse* » (MILES et HUBERMAN, 2003 :28). Le travail entrepris dans ce chapitre a été celui d'opérer une analyse comparative des récits de successeurs des EF en vue de faire remonter en surface les récurrences des parcours expérimentés. Loin de la singularité de chaque récit c'est l'aspect général de ce qui s'y passe qui a permis de reconstruire le « récit du processus » en parvenant à une forme compréhensive du développement du successeur dans l'EF. À travers deux sections, l'une d'ordre analytique et l'autre d'ordre interprétatif, des approfondissements théoriques ont pu être générés conformément à nos objectifs de départ. La représentation initiale proposée à l'étude a été précisée permettant de suggérer une vue d'ensemble du processus intégré de développement du successeur dans l'EF obéissant à trois étapes qui se produisent en trois actes. Le premier

acte correspond à celui où le successeur est à l'ombre de la direction générale il explore les connaissances à travers le rôle d'assistant à manager. Le second acte est celui où un jeu de rôles vers la direction est engagé, le successeur tantôt manager tantôt dirigeant évolue au rythme d'un transfert accéléré des connaissances et d'une exploitation de ces dernières. L'acte final marque l'accès du successeur à la direction et l'intégration des connaissances pour endosser le rôle de dirigeant et susciter la satisfaction des parties prenantes. Cette dernière étape se produit par un mouvement d'entrée et de sortie de scène puisqu'elle connaît également l'engagement du prédécesseur vers le retrait voire la migration vers un nouveau rôle celui de conseiller.

Somme toute, le processus intégré de développement du successeur dans l'EF décrit une montée en scène et l'obtention du rôle de dirigeant par cet acteur. La dynamique du processus a été saisie grâce à une lecture qui combine diverses dimensions du processus. Ces dernières renvoient aux étapes, aux facteurs d'influence, aux modalités, aux actants et logiques d'action, aux temporalités ; c'est par leurs manifestations dans le temps et avec les effets d'intensification observés que ces dimensions font mouvoir le processus.

Le recours à la figure métaphorique a été un instrument fort face à complexité de l'objet d'étude avec le jeu et les interactions qui l'animent. Par la « *pensée métaphorique, [...] l'esprit transpose quelque chose d'un domaine en autre chose appartenant à un autre domaine, ces deux choses ayant un rapport de ressemblance dans le domaine de leur nature profonde, c'est-à-dire, le plus souvent, dans le domaine de leur fonctionnement* » (PAILLE et MUCCHIELLI, 2016 :59).

Rendre compte du comment marche le processus s'est fait au moyen de la métaphore théâtrale. Cette dernière a mis en exergue le successeur-acteur avec le personnage qu'il compose, le jeu construit pour obtenir le rôle de dirigeant de l'EF. Le développement du successeur est le fruit du travail qu'il entreprend et/ou suit pour prendre connaissance du rôle et s'y imposer par sa performance.

CONCLUSION GENERALE

Cette conclusion est le cadre qui permettra de procéder à un bouclage théorique et d'avancer les contributions de la recherche mais également les limites et les perspectives futures.

1. Bouclage théorique

La succession de l'entreprise familiale est une question qui continue à susciter un large intérêt auprès des chercheurs et des praticiens en raison de son caractère périlleux. Nonobstant le fait que des études furent menées en vue de comprendre le processus de transmission intra-familiale et plus précisément celui de transfert de la direction, certains aspects demeurent peu éclairés. En effet, les constats de départ soulignent d'un côté la centralité du fondateur prédécesseur par rapport aux connaissances tacites ayant trait à la notion de « *familiness* » et de l'autre l'incompétence, le manque de préparation et de connaissances de la nouvelle génération pour prendre la relève et gérer à bon escient les affaires de l'EF. À ce titre, bien que certaines études aient envisagé le transfert des connaissances comme angle d'approche de la succession dans les entreprises familiales ces dernières mériteraient d'être approfondies par d'autres recherches orientées sur les déficiences théoriques. Ces déficiences se rapportent, entre autres, au « comment marche » le processus de transfert des connaissances pour donner lieu au développement du successeur et renforcer les chances de succès de cette épreuve. C'est dans une perspective compréhensive que s'est inscrit ce travail de recherche avec pour objectifs de formuler une meilleure compréhension du processus de transfert des connaissances qui prend place dans le cadre de la succession de l'EF et de contribuer à des approfondissements théoriques en proposant un processus intégré de développement des successeurs dans ces entreprises pas tout à fait comme les autres.

Pour atteindre ces objectifs, il a été question de construire le projet de recherche autour de la question centrale suivante :

Comment s'opère le processus de transfert des connaissances pour favoriser le développement du successeur dans l'entreprise familiale ?

Pour y répondre, les questions sous-jacentes suivantes ont été énoncées structurant ainsi les éclairages à apporter à la question centrale :

- *Quels sont les étapes, les facteurs d'influence et les modalités du sous processus de transfert des connaissances qui prend place dans le cadre du processus de transfert de la direction de l'entreprise familiale ?*

- *Comment s'articulent les modalités de transfert des connaissances et les facteurs d'influence autour des étapes du processus pour la réussite de la succession de l'entreprise familiale ?*
- *Comment s'intègrent les deux processus pour favoriser le développement du successeur ?*

Ces questionnements de départ se sont affinés au fur et à mesure de la construction de l'objet de l'étude en portant un regard double : sur l'existant théorique et sur les observations du terrain. Le *design* de la recherche s'est cohéremment établi avec l'adoption d'une perspective interprétativiste associée à une approche qualitative et une stratégie d'accès au réel faisant appel au récit de vie. Cette stratégie est apparue appropriée à l'étude des phénomènes et des contextes complexes impliquant une dynamique sociale voire familiale. Le raisonnement étant abductif, il n'a nullement été question de chercher à générer des lois mais plutôt à puiser dans les descriptions détaillées, les itérations, les associations et les récurrences pour relever ce qui pourrait être plausible à suggérer comme éclairage sur le processus étudié. L'étude des processus dans l'EF en utilisant une approche narrative prend son sens par l'intérêt manifesté à la dynamique des relations, celle des interactions inhérentes à l'évolution du processus dans le temps. Événements, rôles, ressources, logiques d'action, facteurs, modalités, etc., constituent alors les éléments phares permettant la co-construction, la reconstruction et la réécriture du récit du processus. En effet, les récits mettent en évidence la nature dramatique et relationnelle des réalités sociales, interactionnelles dans des questions en lien avec la transmission de l'EF (DAWSON et HJORTH, 2011). Pour les fins de l'analyse des récits recueillis auprès de successeurs d'EF, le recours à trois types d'analyse a été privilégié : diachronique, thématique et comparative. Ces analyses ont permis tour à tour de dévoiler les résultats de la recherche.

Les principaux résultats couvrent des connaissances qui résonnent avec ce que montre la littérature établie à la croisée de la succession de l'EF et l'approche par les connaissances. Nous faisons particulièrement référence aux travaux de CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2001) qui ont été pris comme soubassement pour la construction de la représentation initiale de l'objet d'étude. Nous orientons aussi le regard vers ceux de CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2018) qui ont permis une adaptation des premiers travaux à la lumière des riches évolutions de la littérature sur le sujet. Selon ces derniers auteurs, le processus de développement du successeur se décrit comme un processus de construction des connaissances où le successeur est au cœur d'un réseau d'échanges. L'importance du contexte relationnel dans lequel prennent place ces échanges est ainsi mise en évidence. **Les résultats de la présente recherche offrent un**

nouvel éclairage qui, tout en considérant la relation dyadique prédécesseur-successeur sans s'y limiter, fait ressortir l'importance de la dynamique sous-tendant le processus par l'explicitation de ses étapes et ses dimensions ainsi que par la mise en exergue de la diachronie qui le caractérise. Le processus intégré de développement du successeur décrit alors une montée en scène du successeur-acteur qui implique l'obtention du rôle de dirigeant de l'EF ; une montée qui cadre avec l'analogie d'un passage de « l'ombre » du prédécesseur à la lumière de la direction.

Cette montée s'effectue en **trois étapes** qui marquent la production de trois actes : l'acte de l'équilibre initial où le successeur joue le rôle d'assistant à manager, l'acte du déséquilibre où le successeur s'adonne à un jeu de rôles de manager à dirigeant et l'acte de l'équilibre final où le successeur investit le rôle composé de dirigeant de l'EF.

La lecture du processus de transfert des connaissances a nécessité **une intégration des étapes**. Celles ayant trait au transfert des connaissances (ZSULANSKI, 2000) et celles liées au transfert de la direction par jeu de rôles (HANDLER, 1990). En effet, les rôles joués par le successeur l'exposent à des situations et des rapports révélateurs d'opportunités de transfert de connaissances ouvrant la voie à l'exploration, l'exploitation et l'intégration de ces dernières.

Ces étapes intégrées, durant lesquelles le successeur tel un acteur travaille son personnage dans l'EF, sont **jalonées par quatre catégories de facteurs d'influence et six modalités de transfert. Leur intensification respective lors des, troisième et deuxième, étapes du processus s'avère cruciale pour son déploiement effectif.** Les facteurs d'influence et les modalités de transfert des connaissances rendent compte de la dynamique du processus mais ne forment que sa partie visible. Cette dernière s'est également révélée en interrogeant la durée du processus, le temps qu'il requiert. **Par une forme de vigilance narrative il a été possible de comprendre comment se meut le processus à travers les événements critiques ayant occasionnés des situations avant/après, les éléments perturbateurs, les logiques d'action des principaux acteurs du processus, les comportements d'autres actants. Sur le plan de la durée, le processus peut connaître un temps lent/long (une moyenne de dix ans) ou un temps court (quatre à cinq ans) mais son dénouement est aussi tributaire des temporalités : le temps du successeur et le temps du prédécesseur.** Le temps du successeur est celui de son développement qui renvoie à une montée en scène de l'apprentissage du rôle (le travail de l'acteur pour composer le personnage) à la performance de la direction. Cette performance de la direction dont découle la satisfaction des parties prenantes n'est accessible

que par le temps du prédécesseur (metteur en scène) qui renvoie à celui dont il a besoin pour renoncer au rôle et se résigner à un retrait de scène.

Ces développements forment l'argumentaire en faveur du recours à la « métaphore théâtrale » pour donner à voir comment marche le processus intégré de développement du successeur dans l'EF. La transmission de l'EF s'apprête à un abord par « la mise en scène » où « dramaturgie et scénographie » (GUINEBAULT, 2012) se conjuguent pour permettre une représentation de ce phénomène dans sa complexité.

2. Contributions de la recherche

Les contributions de cette recherche sont essentiellement d'ordres théorique et méthodologique. Viennent ensuite en marge les contributions managériales. Elles sont toutes exposées dans ce qui suit :

2.1. Contributions théoriques

Conformément à nos objectifs de départ les résultantes de l'étude ont permis de **combler le gap théorique relatif à l'opérationnalisation du processus de transfert des connaissances pour favoriser le développement du successeur dans l'EF**. CABRERA-SUAREZ et *al.*, (2001 ; 2018) ont émis comme voie future de la recherche la nécessité d'identifier les étapes clés du processus avec les éléments qui favorisent le développement du successeur en mettant en évidence la dynamique qui s'y rattache. Cette recherche y répond adéquatement par **la proposition d'une vue d'ensemble du processus intégré de développement du successeur dans l'EF ; cette vue précise les étapes avec leurs descriptions mais aussi les dimensions qui s'articulent autour et jalonnent leur évolution. Il s'agit d'un approfondissement de l'existant théorique qui a été révélateur du temps du processus mais surtout des temporalités qui le caractérisent.**

L'originalité théorique de ce travail de recherche réside au niveau de l'opportunité qui s'est présentée pour formuler une meilleure compréhension de la notion de développement du successeur. **La proposition est celle de considérer ce développement comme une montée en scène impliquant l'obtention du rôle de dirigeant de l'EF**. C'est le développement du travail d'acteur qu'entreprend le successeur pour composer son rôle sous le regard du prédécesseur (metteur en scène). Un travail consistant à faire émerger le personnage de façon implicitement négociée entre l'acteur et le metteur en scène. C'est en étant à l'écoute des intuitions que des inspirations métaphoriques nous ont conduits à **recourir à la métaphore**

théâtrale pour un nouvel éclairage riche en significations de ce processus de développement.

2.2. Contribution méthodologique

Sur le plan méthodologique, il paraît inéluctable de souligner la pertinence d'une approche par les récits de vie dans le cadre des études sur la transmission de l'EF et en particulier pour la compréhension de la dynamique des processus qui s'y produisent.

Les résultats de cette recherche sont largement portés par le matériau narratif riche en descriptions denses. La méthode telle qu'elle a été envisagée et analytiquement opérée rend compte du « comment ? » autant sur le plan théorique que celui de la pratique. Il en ressort que parmi les contributions méthodologiques, cette recherche illustre comment l'attention peut être déplacée des parcours individuels vécus et expérimentés par les successeurs vers les processus et leurs contenus. C'est en travaillant à déconstruire et à reconstruire les récits de nos informants, notamment par la compilation de trois techniques d'analyse complémentaires, que l'opportunité de **retracer la « mise en scène » du processus est apparue saisissable. Il s'agit là de recommander l'usage de la narration pour reconstruire les récits de processus dans les études sur les entreprises familiales.** Cette dernière contribution s'inscrit dans la lignée de travaux comme ceux de DAWSON et HJORTH (2011) qui montrent comment il est possible de caractériser les recherches sur les entreprises familiales en mobilisant une approche narrative.

Par ailleurs, il importe de souligner le fait que la narration semble fort intéressante pour susciter des types d'analyses qualitatives permettant des représentations imagées de l'objet d'étude à l'instar de ce que suggère cette recherche. L'intuition, la « *sensibilité théorique et expérientielle du chercheur* » (PAILLE et MUCCHIELLI, 2016 :137) est dès lors mise à l'épreuve.

2.3. Contribution managériale

Formuler une compréhension du processus de développement du successeur dans l'EF semble être d'un apport significatif pour les protagonistes de la préparation de la relève, membres familiaux ou praticiens de l'accompagnement soient-ils. **Les éclairages apportés sur les étapes du processus mais également son contenu constitué par les facteurs d'influence, les modalités de transfert, les situations critiques, les éléments perturbateurs, les actants et les logiques d'action, etc., prodiguent à tout acteur impliqué dans la préparation de la relève des savoirs utiles pouvant l'orienter sa leur démarche.** Là encore l'approche

narrative déteint sur la contribution managériale puisque, comme le préconise BERTAUX (2005 ; 2016) les récits de vie interrogent les contextes sociaux et relationnels expérimentés par les sujets et donnent lieu à des savoirs pratiques.

3. Limites de la recherche

Comme tout travail de recherche le présent n'est pas exempt de limites dont les principales seront ici explicitées. D'abord deux limites spécifiques ayant trait aux facteurs d'influence qui semblent avoir manqué à la compréhension de l'objet d'étude. Ensuite, les limites généralement associées à la mobilisation des récits de vie dans les recherches en sciences sociales et de gestion.

En dépit, de l'inventaire effectué pour relever les facteurs d'influence du processus et donner à voir comment ils s'articulent autour de ses étapes et la dynamique qu'ils impulsent, **le facteur émotionnel manque à la liste**. L'affect est une dimension indissociable du « monde » que forment les entreprises familiales. Les émotions en rapport avec le processus étudié ne se limitent pas à celles qu'éprouve le prédécesseur lorsqu'il est amené à quitter la scène et se retirer de l'EF. Elles ne se réduisent pas non plus aux émotions qui ont nourri le successeur depuis son jeune âge pour lui permettre une capacité d'absorption dans le cadre de l'EF. Il s'agit d'une dimension commune à plusieurs acteurs familiaux comme l'illustre les exemples de la sœur aînée prétendante à la succession, soucieuse des relations père-fils et s'activant pour les modérer afin d'éviter les ruptures conséquentes aux chocs émotionnels, de la mère qui, depuis « les coulisses », s'assure de l'unité familiale et de la continuité de l'EF, de la fille aînée qui semble atteinte émotionnellement par la culture masculine du patriarcat en rapport avec la décision d'envisager une équipe de successeur au point de s'interroger sur le rôle qu'elle a joué pour la modération des relations et le développement du frère junior dans l'EF, du successeur qui face à l'attachement émotionnel du prédécesseur se montre compréhensif et empathique jusqu'à éprouver de la peine pour le prédécesseur, ce personnage qui a façonné la scène et qui se voit tragiquement dans l'obligation de la quitter, etc. **Autant de figures qui appellent à la prise en compte de l'influence des émotions éprouvées par l'ensemble des personnages sur le processus de développement du successeur dans l'EF et sa temporalité.**

La culture familiale comme facteur d'influence n'est pas présente dans la vue d'ensemble suggérée. Telles les cultures du théâtre qui influence la mise en scène, le jeu et la performance théâtrale, la culture familiale qui transcende la succession dans l'EF pourrait agir

de la même manière sur le processus intégré de développement du successeur en cadrant le jeu familial et sa performance culturelle.

Sur un plan, plus général, celui de la méthode, « *les récits de vie sont souvent critiqués pour trois qu'ils posent : 1) les problèmes d'objectivité, 2) le problème de fiabilité et 3) les problèmes épistémologiques (JOYEAU et al., 2010)* » (BAH et al., 2015 :134). Il nous est possible et opportun à ce niveau de rappeler que le matériau recueilli a été objectivé tout en ayant conscience de la place de chercheur vis-à-vis de la recherche. Il a été alors question de prendre en considération dans l'analyse et l'interprétation aussi bien les dits et les non-dits pour saisir les logiques sous-jacentes. Le protocole de recherche engagé, de la conduite des récits à leur traitement, a été déployé avec autant de réflexivité et de rigueur que nécessaire.

4. Perspectives futures de la recherche

Par notre familiarisation, théorique et pratique, avec le contexte des EF et la question de la succession il semble, à priori, possible d'envisager l'emprunt de voies de recherche interpellant des questions qui revêtent plus de complexité comme celles relatives à la dimension émotionnelle et culturelle de la famille.

Ce travail décrit le processus intégré de développement du personnage du successeur. Tel un acteur ce dernier va s'adonner à un travail de composition du rôle qui peut être influencé par des **facteurs internes comme les émotions**. Ces dernières peuvent être liées à des événements critiques et susciter une dynamique nouvelle au niveau du processus. Les émotions portent en elles ce pouvoir d'engager des mouvements d'entrée et de sortie de scène et d'influencer la temporalité du processus.

Sur un niveau méso, la culture familiale permettrait de mieux comprendre cette influence qui régie par exemple les rapports de genre dans l'EF à l'épreuve de la succession. Comme **facteur d'influence la culture familiale** pourrait conditionner le jeu et les logiques d'actions des acteurs dans le cadre du processus de développement du ou des successeur(s).

Sur un niveau macro, des **facteurs externes** à la scène de la transmission de l'EF peuvent se présenter comme des **événements de l'ordre du social ou du politique** et influencer le processus. Ces événements, par la possibilité d'influencer la mise en scène et de la faire partiellement échapper au prédécesseur (metteur en scène), marqueraient l'arrivée de nouveaux personnages ce qui amène à reconsidérer la dynamique du processus décrit.

Dans ce travail de recherche, la vision intégrée et la dynamique du processus de développement du successeur dans l'EF interprétée grâce à la contribution de la « métaphore théâtrale » a permis une mise à nu de l'intrigue de ce processus. Ceci conduit à envisager les

recherches futures sur la question de la succession à travers des éclairages qui peuvent être fournis par des cadres théoriques à la fois pertinents et originaux ayant trait à la scénologie voire à la « dramaturgie » (MARTIN, 2001).

Bibliographie

A

- Adizes, I. 1979. "Organizational Passages- Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations." *Organizational Dynamics*, 8(1): pp.3-25.
- Affes, H. et Mnasser, K. 2011. "*La réussite de la succession des entreprises familiales : une étude de la perspective des parties prenantes.*", papier présenté à la 20^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).
- Alavi, M. et Leidner, D. E. 2001. "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues." *MIS Quarterly*, 25(1): pp.107-136.
- Allard-Poési, F. et Perret, V. 2014. "Fondements épistémologiques de la recherche.", pp. 14-46, In Thiétart, R-A. *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition Dunod.
- Allouche, J. et Amann, B. 1998. "La confiance : Une explication des performances des entreprises familiales." *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion (8-9) : 17p.
- Allouche, J. et Amann, B. 2000. "L'entreprise familiale : un état de l'art." *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3(1) : pp.33-79.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J. et Kurashina, T. 2008. "The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation". *Family Business Review*, 21(4) : pp.315-329.
- Ambrose, D. 1983. "Transfer of the family-owned Business." *Journal of Small Business Management*, 21(1): pp.49-56.
- Amit, R. et Schoemaker, P-J-H. 1993. "Strategic Assets and Organizational Rent." *Strategic Management Journal*, 14(1) : pp.33-46.
- Anadón, M. et Savoie Zajc, L. 2009. "L'analyse qualitative des données." *Recherches qualitatives*, 28(1): 1-7.
- Anderson, R. C. et Reeb, D. M. 2003. "Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500." *The Journal of Finance*, 58(3).
- Applegate, J. et Feldman, J. 1994. "Keep your firm in the family." *Money*, 23(1) : pp.88-91.
- Argyris, C. 1995. "*Savoir pour agir, Savoir surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel.*" InterÉditions.
- Aronoff, C. 2001. "Understanding Family business survival statistics." *Supply House Times*, Juillet: pp.34-35.
- Argote, L. et Ingram, P. 2000. "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms.", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): pp.150-169.
- Arrègle, J.-L. 2006. "Analyse *Resource Based* et identification des actifs stratégiques." *Revue française de gestion* (160) : pp.241-259.
- Arrègle, J.-L., Durand, R. et Very, P. 2004. "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales". *M@n@gement*, 7(1): pp.13-36.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. et Very, P. 2007. "The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms." *Journal of Management Studies* 44(1) : pp.73-95.
- Arrègle, J.-L. et Mari, I. 2010. "Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives." *Revue française de gestion* (200) : pp.88-109.

- Arrègle, J.-L., Very, P. et Raytcheva, S. 2002. "Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur". *Association Internationale de Management Stratégique, AIMS*.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. et Smyrnios, K. X. 2002. "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem". *Family Business Review*, 15(1): pp.45-58.
- Astrachan, J. H., et Kolenko, T. A. 1994. "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices". *Family Business Review*, 7(3): pp.251-262.
- Astrachan, J. H., et Shanker, M. C. 2006. "Family businesses contribution to the US economy; a closer look.", In Edward Elgar (eds. Panikkos Zata Poutziouris – Kosmas X. Smyrnios – Sabine B. Klein) *Handbook of Research on Family Business*, pp.56-66.
- Avenier, M-J. 2011. "Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain : méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion", *Le Labellio d'AEGIS*, 7(1) : pp. 39-52.
- Avenier, M-J. et Gavard-Perret, M-L. 2012. "Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique.", pp. 11-54, In Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. 2012. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition Pearson.
- Awuzie, B. et McDermott, P. 2017. "An abductive approach to qualitative built environment research: A viable system methodological exposé", *Qualitative Research Journal*, 17(4): pp.356-372. <https://doi.org/10.1108/QRJ-08-2016-0048>
- B**
- Bah, T. 2009. "La transition cédant-repreneur : Une approche par la théorie du deuil." *Revue française de gestion* (194): pp.123-148.
- Bah, T., et De Boislandelle, H. M. 2010. "*La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises.*" Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés." Montpellier, France.
- Bah, T., Ndione, L.C. et Tiercelin, A. 2015. "**Les récits de vie en sciences de gestion : orientations épistémologiques et méthodologiques.**", éditions EMS, Coll. "versus", 176 pages.
- Barach, Jeffrey A., Gantisky, Joseph., Carson, James A. et Doochin, Benjamin A. (1988). "Entry of The Next Generation: Strategic Challenge for Family Business.", *Journal of Small Business Management*, 26(2): pp.49-56.
- Barach, Jeffrey A. et Ganitsky, Joseph B. (1995). "Successful Succession in Family Business.", *Family Business Review*, 8(2): pp.131-155.
- Barbot, M.-C. et Richomme-Huet, K. 2005. "*L'accompagnement de la transmission des entreprises artisanales.*" Papier présenté à l'Atelier de Recherche sur les TPE artisanales en devenir, ERFI Montpellier 1, Mai.
- Bardin, L. 2007. *L'analyse de contenu*, PUF, Coll. Quadriège, 291 pages.
- Barnes, L. B. et Hershon, S. A. 1976. "Transferring power in the family business." *Harvard Business Review*, 54(4): pp.105-114.
- Barney, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1): pp.99-120.

- Barry, B. 1975. "The Development of Organisation Structure in the Family Firm." *Journal of general management*, 3(1): pp.42-60.
- Barry, B. 1989. "The Development of Organization Structure in the Family Firm". *Family Business Review*, 2(3): pp.293-315.
- Baumard, P. et Ibert, J. 2007. "Quelles approches avec quelles données ?", pp.84-139, In Thiétart, R-A. "Méthodes de recherche en management.", 3^{ème} édition Dunod.
- Baumard, P. Donada, C., Ibert, J., et Xuereb, J-M. 2007. "La collecte des données et la gestion de leurs sources.", pp.228-262, In Thiétart, R-A. "Méthodes de recherche en management.", 3^{ème} édition Dunod.
- Bazeley, P. et Jackson, K. 2013. *Qualitative Data Analysis with NVIVO*, 2^{ème} édition Sage, 305 pages.
- Beaver, G. 2003. "Small business: success and failure." *Strategic Change* (12): pp.115-122.
- Beckhard, R., et Dyer, J. W. G. 1983. "Managing Continuity in the Family-Owned Business." *Organizational Dynamics*, pp.5-12.
- Bégin, L. 2006. "La succession dans la PME familiale : par intérêt et par passion !" *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME : L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*. Fribourg, Suisse.
- Bégin, L., Bloch, A., Cadieux, L., Fayolle, A., et Germain, O. 2009. "L'entrepreneuriat familial, un champ en devenir." *Management international*, 141(1) : pp.5-10.
- Bégin, L., et Chabaud, D. 2010. "La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale". *Revue française de gestion* (200) : pp.127-142.
- Bégin, L., Chabaud, D., et Richomme-Huet, K. 2010. "Vers une approche contingente des entreprises familiales". *Revue française de gestion* (200) : pp.79-86.
- Benmostefa, F. 2015. "La transmission de l'entreprise familiale en Tunisie", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bordeaux.
- Bennedsen, M. et Van der Heyden, L. 2010. "When MBA's meet Henokiens: What can we learn From long-lived Family Firm.", Document de travail, INSEAD, Wendel International Center for Family Enterprise.
- Ben Jemaa, S. 2008. "L'entreprise familiale tunisienne : structure financière et problèmes de financement." *Cahiers électroniques de l'ERCCI IAE, Cahier 29*, N° ISRN IAE 33/CRECCI-2008-29-FR : 33 pages.
- Ben Mahmoud-Jouini, S., Bloch, A., et Mignon, S. 2010. "Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes : Proposition d'un cadre théorique et méthodologique". *Revue française de gestion* (200) : pp.111-126.
- Berrone, P., Cruz, C. et Gomez-Mejia, Luis R. 2012. "Socioemotional Wealth in Family Firms." *Family Business Review*, 25(3) : pp. 258 - 279.
- Bertaux, D. 2005. "*L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*". 2^{ème} édition Armand Colin.
- Bertaux, D. 2016. "*Le récit de vie*"., 4^{ème} édition Armand Colin, 127 pages.

- Béji-Bécheur, Amina. (2007). "Récits de vie de créatifs d'innovation sociales" In Pezet. Eric, "Management et conduite de soi : enquête sur les ascèses de la performance", Paris, Vuibert.
- Bierly, P., et Chakrabarti, A. 1996. "Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry." *Strategic Management Journal*, 17(S2): pp.123-135.
- Bird B, Welsh, H., Astrachan, J. H., et D., P. 2002. "Family Business Research: The Evolution of an academic field." *Family Business Review*, 15(4): pp.337-350.
- Birley, S. 1986. "Succession in the family firm: The inheritors view". *Journal of small Business Management*, Juillet: pp.36-43.
- Blanchet, A. et Gotman, A. 1992. *L'Enquête et ses méthodes : l'entretien*, édition Nathan, collection 128.
- Bloch, A., et Chabaud, D. 2010. "Christian Peugeot et PSA, une affaire de famille." *Revue française de gestion*, (200): pp.189-193.
- Bloch, A., et Martinez Cisneros, L. F. 2010. "Danny Miller : de la stratégie aux entreprises familiales. Entretien de D. Miller et I. Le Breton-Miller". *Revue française de gestion*, (200) : 181-188.
- Bloch, A., et Nabat, E. 2009. "Pérennité organisationnelle et transformation. Concilier l'inconciliable ?" *Revue française de gestion* (192) : 113-126.
- Bourdieu, P. 1993. "À propos de la famille comme catégorie réalisée.", Actes de recherche en sciences sociales, 100(1) : 32-36.
- Bourdieu, P. 1994. "Stratégies de reproduction et modes de domination." *Actes de la recherche en sciences sociales*, 105 : 3-12.
- Boussaguet, S., et Bah, T. 2008. "La psychologie de la transmission de PME". *Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines AGRH* : 16 pages.
- Boutigny, E. 2007. "L'apprentissage au coeur de l'activité collective : La question de la circulation des connaissances." *Gestion 2000*, 24(5): pp.83-99.
- Boyd, B. et Royer, S. 2012. "The suitability of internal versus external successors: relevant knowledge types in family business succession", *International Journal of Management Practice*, 5(4): pp. 361-382.
- Boyd, B., Royer, S., Pei, R. et Zhang, X. R. 2015. "Knowledge transfer in family business successions: Implications of knowledge types and transaction atmospheres". *Journal of Family Business Management*, 5(1): pp. 17-37.
- Bracci, E., et Vagnoni, E. 2011. "Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective." *The IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1): pp.7-36.
- Brannback, M., Carsrud, A., et Schulte, W. D. 2008. "Exploring the role of Ba in family business context". *The journal of information and knowledge management systems*, 38(1): pp.104-117.
- Brannon, D.L. et Edmond, V.P. 2016. "A socioemotional wealth perspective in small family firms", *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(1): 51-64.
- Brockhaus, R.H. (2004). "Family Business Succession: Suggestions for Future Research.", *Family Business Review*, 17(2): 165-177.

- Brown, J. S., et Duguid, P. 1998. "Organizing Knowledge." *California Management Review* 40(3): 90-111.
- Brown, J. S., et Duguid, P. 2000. "Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It." *Harvard Business Review*, 78(3): pp.73-80.
- Brown, R.-B., et Coverley, R. 1999. "Succession Planning in Family Businesses: A Study from East Anglia, U.K." *Journal of Small Business Management*, 37(1): pp.93-97.
- Burkart, M., Panunzi, F., et Shleifer, A. 2003. "Family firms.", *Journal of Finance*, 58(5): pp.2167–2201.
- Burrick, D. 2010. "Une épistémologie du récit de vie.", *Recherche qualitative*, Recherche qualitative et temporalité, Hors série (8) : pp. 7-36. Lien : <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

C

- Cabrera, A., et Cabrera, E. F. 2002. "Knowledge-sharing Dilemmas." *Organization Studies*, 23(5): pp.687-710.
- Cabrera, E. F., et Cabrera, A. 2005. "Fostering knowledge sharing through people management practices." *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): pp.720-735.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. et García-Almeida, D. 2001. "The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm", *Family Business Review* 14(1) : pp. 37-46.
- Cabrera-Suárez, K., García-Almeida, D. et De Saá-Pérez, P. 2018. " A dynamic network model of the successor's knowledge construction from resource- and knowledge- based view of the family firm", *Family Business Review*, 31(2) : 178-197.
- Cadieux, L. 2004. "*La Succession dans les Entreprises Familiales : Une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur.*" *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Cadieux, L. 2007. "La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur", *Economie et Sociétés* K (16) : pp. 37-56.
- Cadieux, L. 2008. "La Transmission des PME Familiales : Une Etude Exploratoire sur les compétences des Successeurs", *2^{èmes} Journées Georges Doriot*.
- Cadieux, L., et Lorrain, J. 2002. "Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs", *6^{ème} Congrès international francophone sur la PME* : 18p. HEC-Montréal.
- Cadieux, L., et Lorrain, J. 2004. "La succession dans les pme familiales : Vers une typologie de rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur". *7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Montpellier.
- Cadieux, L., Lorrain, J., et Hugron, P. 2000. "La succession dans les entreprises familiales : Une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes." *5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*. Lille.
- Cater, J.J. et Justis, R.T. 2009. "The Development of Successors from Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study.", *Family Business Review*, 22(2): pp. 109-124.
- Catry, B., et Buff, A. 1996. *Le gouvernement de l'entreprise familiale*. Publi-Union.
- Chami, R. 2001. "What is different about family businesses." *Document de travail, 01/07, International Monetary Found (IMF)* 38 pages.

- Chanfrault-Duchet, M.-F. 1987. "Le récit de vie : donnée ou texte ?" *Cahiers de recherche sociologique* 5(2) : pp.11-28.
- Chanlat, J.-F. 2005. "La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques." In Roussel, P. et Wacheux, F. (Eds.), pp.160-175, *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, éditions De Boeck.
- Charrière-Petit, S. et Huault, I. 2001. "Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat", *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3) : pp.31-55.
- Charrière-Petit, S. et Durieux, F. 2007. "Explorer et tester : les deux voies de la recherche.", pp.58-83, In Thiétart, R-A. *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition Dunod.
- Chirico, F. 2007a. "An empirical examination of the FITS family-business Model." *The Management Case Study Journal* 7(1): pp.55-77.
- Chirico, F. 2007b. "*Improving the Long-run Survival of Family Firms: Knowledge-Management and Resource-Shedding Processes*". University of Lugano, Switzerland.
- Chirico, F. 2007c. "The Value Creation Process in Family Firms. A Dynamic Capabilities Approach". *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, vol. 1: pp.137-167.
- Chirico, F. 2008.a. "Knowledge Accumulation in Family Firms: Evidence from Four Case Studies." *International Small Business Journal*, 26(4): pp.433-462.
- Chirico, F. 2008.b. "The Creation, Sharing and Transfer of Knowledge in Family Business". *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 21(4): pp. 413–434.
- Chirico, F., et Salvato, C. 2008. "Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms." *Family Business Review*, 21(2): pp.169-181.
- Craig, J., Duncan, K., Barbera, F., Eberhard, M. et Kinners, M. 2013. "Family business wealth and knowledge transfer", Bond Business School Publications, Rapport 771, 59 pages. Lien: http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/771.
- Chrisman, J., Chua, J. H., et Litz, R. 2003.b. "A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration". *Journal of Business Venturing* 18: pp.467-472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., et Sharma, P. 1998. "Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study." *Family Business Review*, 11(1): pp.19-34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., et Steier, L. P. 2003. "An introduction to theories of family business." *Journal of Business Venturing*, 18: pp.441–448.
- Chrisman, J. J., Steier, L. P., et Chua, J. H. 2008. "Toward a Theoretical Basis for Understanding the Dynamics of Strategic Performance in Family Firms". *Entrepreneurship Theory and Practice* (Numéro Spécial): pp.935-947.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. 1999. "Defining the Family Business by Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, été: pp.19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., et Sharma, P. 2003a. "Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with nonfamily managers." *Family Business Review*, 16(2): pp.89-107.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., et Steier, L. P. 2003b. "Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, été: pp.331-338.
- Churchill, N. C., et 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): pp.51-64.

- Churchill, N. C., et Lewis, V. L. 1983. "The five stages of small business growth." *Harvard Business Review*, 3(3): pp.30-50.
- Cohen, D. 1998. "Toward a Knowledge Context: Report on The First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and The Firm". *California Management Review*, 40(3): pp.22-39.
- Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. 1990. "Absorptive Capacity: A new perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly*, 35(1): pp.128-152.
- Coleman, J. S. 1988. "Social capital in creation of Human capital." *The American Journal of Sociology*, 94 : pp.95-120.
- Collins, J. C., et Porras, J. I. 1997. "Le secret des entreprises qui durent." L'essentiel du Management. *Harvard Business Review*, Janvier, pp. 108-114.
- Collins, J. C., et Porras, J. L. 1996. "*Bâties pour durer : les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*" First Management.
- Cook, D. N. S. et Brown, J. S. 1999. "Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing.", *Organization Science*, 10(4): pp.381-438.
- Cosier, R. A., et Harvey, M. 1998. "The hidden strengths in family business: Functional conflict." *Family Business Review*, 11(1): pp.75-79.
- Craig, J., Duncan, K., Barbera, F., Eberhard, M. et Kinners, M. 2013. "Family business wealth and knowledge transfer", Bond Business School Publications, Rapport 771, 59 pages. Lien: http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/771.
- Creswell, J. W. 2009. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, 3^{ème} édition Sage publications.
- Csizmadia, P., Mako, C. et Heidrich, B. 2016. "Managing Succession and Knowledge Transfer in Family Businesses: Lessons from a comparative research.", *Budapest Management Review*, XLVII, pp. 59-69. DOI: 10.14267/VEZTUD.2016.11.07.
- Cunningham, J. B. et Ho, J. 1994. "Succession in Entrepreneurial Organizations: A Comparison of Successful and Less Successful Cases.", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11(3): pp.79-96.

D

- D'andria, A., Barbot, M.-C., Bégin, L., et Richomme-Huet, K. 2009. "*Regards croisés sur la transmission d'entreprise.*" 6^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat : Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance." Sophia Antipolis.
- Dakoumi Hamrouni, A., et Mnasser, K. 2009. "*Les facteurs à l'origine de la réussite de la transmission de la succession des entreprises familiales. Cas des entreprises tunisiennes ayant réussi leur transfert générationnel de la deuxième à la troisième génération.*" XVIII^{ème} Conférence de l'AIMS Grenoble.
- David, A. 1999. "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion.", 8^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 23 pages.
- Davis, J. H., Svhoorman, D. F., & Donaldson, L. 1997. "Toward a stewardship theory of management." *Academy of Management Review*, 22 (1): pp.20-47.
- Davis, P. 1983. "Realizing the Potential of the Family Business." *Organizational Dynamics*, été: pp.47-56.
- Davis, P., et Stern, D. 1980. "Adaptation, Survival, Growth of the family business: an integrated system perspective." *Human Relations*, 34(4): pp.207-224.

- Davis, P. S., et Harveston, P. D. 1998. "The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective.", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3): pp.31-53.
- Dawson, A. et Hjorth, D. 2011. "Advancing Family Research Through Narrative analysis.", *Family Business Review*, 25(3): pp. 339-355.
- Deephouse, D.L. et Jaskiewicz, P. 2013. "Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories.", *Journal of Management Studies*, 50(3): 337-360.
- Deschamps, B. et Cisneros. 2012. "Co-leadership en succession familiale : un partage à définir.", *Entreprendre & Innover*, 2(14): 49-57.
- De Freyman, J., et Richomme-Huet, K. 2010. "Entreprises familiales et phénomène successoral : Pour une approche intégrée des modes de transmission". *Revue française de gestion*, 200 : pp.161-179.
- De Geus, A. P. 1998. "The Living Company: A Recipe for Success in the New Economy". *The Washington Quarterly*, 21(1): pp.197-205.
- De Massis, A., Chua, JH. et Chrisman, JJ. 2008. "Factors Preventing Intra-Family Succession". *Family Business Review*, 21(2): pp. 183-199.
- Demazière, D. 2007. "Quelles temporalités travaillent les entretiens biographiques rétrospectifs ?", *Bulletin de méthodologie sociologique*, 93: pp.5-27, mis en ligne le 01 janvier 2010, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://bms.revues.org/506>.
- Deschenaux, F. (2007). « Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7 », Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la Recherche Qualitative.
- Donnelley, R. G. 1964. "The family business." *Harvard Business Review*, 42(4): pp.93-105.
- Drozdow, N. et Carroll, V.P. (1997). "Tools for strategy development in family firms", *Sloan Management Review*, 39(1): pp.75-88.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., et Brenier, C. 2007. "Validité et fiabilité de la recherche.", pp.263-293, In Thiétart, R-A. *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition Dunod.
- Dubois, J. 2011. "Pour une socioscénologie : de la métaphore théâtrale à sa conceptualisation". *Cahiers de recherche sociologique*, (51), pp.181–202. <https://doi.org/10.7202/1015003ar>.
- Dumas, C. 1992. "Integrating the Daughter into Family Business Management." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4): pp.41-55.
- Dumas, C. 1998. "Women's pathways to participation and leadership in family-owned firms." *Family Business Review*, 11(3): pp.219–228.
- Dumez, H. 2010. "Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion ou que répondre à la question quelle est votre posture épistémologique ?", *Le libellio d'AEGIS*, 6(4): pp. 3-16.
- Dumez, H. 2012. "Qu'est ce l'abduction, et en quoi elle peut avoir un rapport avec la recherche qualitative ?", *Le libellio d'AEGIS*, 8(3): pp. 3-9.
- Dyer, W. G. 1988. "Culture and Continuity in Family Firms." *Family Business Review*, 1(1): pp.37-50.
- Dyer, W. G. 1989. "Integrating Professional Management into a Family Owned Business". *Family Business Review*, 2(3): pp.221-235.
- Dyer, W. G. 1994. "Potential Contributions of Organizational Behavior to the Study of Family-Owned Businesses." *Family Business Review*, 7(2): pp.109-131.

Dyer, W. G. 2006. "Examining the "Family Effect" on Firm Performance." *Family Business Review*, 19(4) : pp.253-273.

E-F

Ellouze-Karray, H. 2008. "*L'entrepreneuriat, clé de développement stratégique d'une entreprise familiale tunisienne.*" 2^{èmes} Journées Georges Doriot.

Ellouze Karry, H. 2004. "Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Étude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien", **XIII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique**. Normandie. Vallée de Seine.

Fallery, B. et Rodhain, F. 2007. "Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique", **XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique**, Montréal.

Fattoum, S. 2006. "*Le désengagement du fondateur dans les entreprises familiales : Cela se passe-t-il toujours mal ?*" Papier présenté aux 1^{ères} Journées George Doriot Deauville.

Fattoum, S., et Fayolle, A. 2008. "L'impact de la relation predecesseur/successeeur sur le deroulement du processus de succession dans les entreprises famliales". *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (230): pp.105-113.

Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. 2005. "The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker." *Journal of Small Business Management*, 43(1): pp.1-15.

Fiegenger, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., et File, K. M. 1994. "A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Business." *Family Business Review* 7: pp.313-329.

Fiegenger, M. K., Brown, B.M., Prince, R. A. et File, K. M. 1996. "Passing on Strategic Vision.", *Journal of Small Business Management*, 34(3): pp.15-26.

G

Gallo, M. A. 1995. "The Role of Family Business and its Distinctive Characteristic Behavior in Industrial Activity." *Family Business Review*, 8(2): pp.83-97.

Gallo, M. A., et Cappuyns, K. 2004. "Characteristics of successful family businesses." *document de travail, n°542, publié par Chair of Family Business, IESE Business School - Université de Navarra*.

García-Álvarez, E. et López-Sintas, J. 2001. "A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity." *Family Business review*, 14(3): pp.209-230.

García-Álvarez, E., López-Sintas, J. et Saldaña Gonzalvo, P. 2002. "Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses", *Family Business Review*, 15(3): pp.189-203.

Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. 2012. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2^{ème} éditions Pearson, 400 pages.

Gersick, K. E. 1994. "Handbook of Family Business Research, 1969-1994." *Family Business Review*, 7(2): pp.103-107.

Gersick, K. E., Lansberg, I., et Davis, J. A. 1990. "The Impact of Family Dynamics on Structure and Process in Family foundations." *Family Business Review*, 3(4): pp.357-374.

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., et Dunn, B. 1999. "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business." *Family Business Review*, 12(4): pp.287-297.

- Gherib, J., et Souissi, L. 2004. "Processus de décision stratégique et performance de l'entreprise : Cas des entreprises familiales tunisiennes du secteur des services.", 13^{ème} Conférence de l'AIMS, Normandie, Le Havre.
- Gibbs, G. R. 2007. *Analysing qualitative data*, Sage Publications, 159 pages.
- Girin, J. 1989. "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", Journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systématique, École Centrale de Paris, 9 pages.
- Glaser, B., et Strauss, A. 1967. *The discovery grounded theory: strategies for qualitative inquiry*, Aldin, Chicago.
- Glee, C. et Scouarnec, A. 2008. "Parcours professionnels et enjeux RH contemporains.", Actes de l'AGRH, pp. 9-25. Lien : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008glee-scouarnec.pdf>
- Goetschin, P. 1987. "La gestion de la succession dans les PME.", *Revue économique et sociale, Lausanne* : pp.98-107.
- Goldberg, S.D. 1996. "Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements.", *Family Business Review*, 9(2): pp. 185-197.
- Gomez-Mejia, L.R., Nunez-Nickel, M., et Gutierrez, I. 2001. "The role of family ties in agency contracts." *Academy of Management Review*, 44(1): pp.81-95.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K.T., Nuñez-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(1): 106-137.
- Grant, R. M. 1991. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, 33(3): pp.114-135.
- Grant, R. M. 1996(a). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." *Strategic Management Journal* 17(Numéro Spécial) : pp.109-122.
- Grant, R. M. 1996(b). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration". *Organization Science*, 7(4): pp.375-387.
- Grant, R. M. 1997. "The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice". *Long Range Planning*, 30(3) : pp.450-454.
- Grenier, C., et Josserand, E. 2007. "Recherches sur le contenu et recherches sur le processus.", pp.107-139, In Thiétart, R. A. *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition Dunod.
- Gueye, C., et Bah, T. 2003. "La Prise en compte de l'Environnement Psychologique et le Transfert des Connaissances dans le cadre d'une Transmission d'Entreprise Familiale.", *Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines AGRH*. REIMS.
- Guichard, J., et Huteau, M. 2001. *Psychologie de l'orientation*, 2^{ème} édition Dunod, Paris.
- Guinebault, C. 2012. "Scénographie et représentation : une certaine façon d'appréhender le monde.", *Revue Études théâtrales*, 2(54): 291-297.

H

- Habbershon, T. G., et Pistrui, J. 2002. "Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth". *Family Business Review*, 15(3): pp.223-238.
- Habbershon, T. G., Williams, M., et MacMillan, I. C. 2003. "A unified systems perspective of family firm performance." *Journal of Business Venturing* 18: pp.451-465.
- Habbershon, T. G., et Williams, M. L. 1999. "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms." *Family Business Review*, 12(1): pp.1-26.

- Haddaj, S., et D'andria, A. 2001. "Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales". *Revue française de gestion*: pp.11-22.
- Handler, W. C. 1989. "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses." *Family Business Review*, 2(3): pp.257-276.
- 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): pp.37-51.
- Handler, W. C. 1991. "Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members Firms." *Journal of Small Business Management*, 29(3): pp.21-32.
- Handler, W. C. 1992. "The Succession Experience of the Next Generation." *Family Business Review*, 5(3): pp. 283-307.
- Handler, W. C. 1994. "Succession in Family Business: A Review of the Research." *Family Business Review*, 7(2): pp.133-157.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. 1988. "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance." *Family Business Review*, 1(4): pp.361-381.
- Hannan, M. T., et Freeman, J. 1984. "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review*, 49(2): pp.149-164.
- Hansen, M.T. 1999. "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization", *Administrative Science Quarterly*, 44(1): pp. 82-111.
- Hansen, M.T., Nohria, N.N. et Tierney, T. 1999. "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, 77(2): pp. 106-116.
- Hatak, I.R. et Roessl, D.2011. "Relational Competencies as Determinants of Knowledge Transfer within Intra-Family Succession.", papier présenté à la 56^{ème} Conférence de l'ICSB, 23 pages.
- Hatak, I.R. et Roessl, D. 2015. "Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study", *Family Business Review*, 28(1): pp. 10-25.
- Heck, R. K. Z., et Trent, E. S. 1999. "The Prevalence of Family Business from a Household Sample." *Family Business Review*, 12(3): pp.209-219.
- Henry, M., Erwee, R. et Kong, E. 2013. "Insights from Canadian case studies on succession and knowledge transfer in family firms", Third International Conference on Engaged Management Scholarship, Atlanta, Georgia, 13 pages.
- Higginson, N., et College, F. L. 2010. "Preparing the next generation for the family business: relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession." *Journal of Management and Marketing Research*, 4: pp.1-18.
- Hill, L. E., et Von Ende, E. T. 1994. "Towards a Personal Knowledge of Economic History: Reflections on Our Intellectual Heritage from the Potanyi Brothers." *American Journal of Economics and Sociology*, 53(1): pp.17-26.
- Hislop, D. 2008. "Conceptualizing Knowledge Work Utilizing Skill and Knowledge-based Concepts: The Case of Some Consultants and Service Engineers." *Management Learning* 579, 39: pp.579-596.
- Hislop, D. 2009. *Knowledge Management in organizations: A critical introduction*, 2^{ème} édition ed.: Oxford University Press.
- Hlady-Rispal, M. 2002. *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Édition De Boeck Université, 250 pages.
- Hoopes, D. G., et Miller, D. 2006. "Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses". *Family Business Review*, 19 (2): pp.89-101.

Hugron, P. 1998. "La régie d'entreprises familiales." *Revue Internationale de Gestion* 23(3) : pp.37-40.

J-K

Jaskiewicz, P., Combs, J. G. et Rau, S. B. 2015. "Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship.", *Journal of Business Venturing*, 30: pp. 29-49.

Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., et Lundvall, B. 2007. "Forms of knowledge and modes of innovation." *Research Policy*, 36 : pp.680-693.

Joyeau, A., Robert-Demontrond, P. et Schmidt, C. 2010. "Les récits de vie en gestion des ressources humaines : principes, portée et limites.", *Management & Avenir*, 4(34) :14-39.

Kansikas, J., et Nemilentsev, M. 2010. "Understanding family dynasty: Nurturing the corporate identity across generations." *International Journal of Business Science and Applied Management*, 5(3): pp.32-42.

Kaufmann, J-C. 1996. **L'entretien compréhensif**, éditions Armand Colin, coll. "128".

Kellermanns, FW. et Eddleston, KA. 2004. "Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3): pp.209-228.

Kepner, E. 1983. "The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective." *Organizational Dynamics*, 12(1) : pp.57-70.

Kets de Vrie, M.F.R. 1993. "The Dynamics of Family Controlled Firms: The good and the bad news." *Organizational Dynamics*, Janvier - pp. 59-71.

Klein, S.B., Astrachan, J. H., et Smyrnios, K. X. 2005. "The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3) : pp.321-339.

Koffi, V. 2008. **"L'intégration du successeur dans les PME familiales : études de cas comparative des stratégies des prédécesseurs et prédécesseurs."** Université du Québec à trois-rivières et l'université de Sherbrooke

Koffi, V., et Lorrain, J. 2011. "Comment les femmes à la tête de PME réussissent-elles leur succession ?" *Gestion*, 36: pp.35-40.

Kogut, B. et Zander, U. 1992. "Knowledge of the firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3(3): pp.383-397.

L

Labaki, R. 2007. **"Le concept d'engagement : Une explication de la performance des entreprises familiales."** Papier présenté au Congrès International de l'AFFI (Association Française de Finance), Bordeaux, France.

Langley, A. 1997. "L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques", *Management International*, 2(1): pp. 37-50.

Lansberg, I. 1983. "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap." *Organizational Dynamics*, été pp.39-49.

Lansberg, I. 1988. "The Succession Conspiracy." *Family Business Review*, 1(2): pp.119-143.

- Lansberg, I., et Astrachan, J. H. 1994. "Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors". *Family Business Review*, 7(1): pp.39-59.
- Lansberg, I. S., Perrow, E. L., et Rogolsky, S. 1988. "Family Business as an Emerging Field." *Family Business Review*, 2(1): pp.1-8.
- Le Breton-Miller, I. 2011. "Les Facteurs Clés de la Réussite des Successions au sein des Entreprises Familiales." *Gestion*, 36: pp.25-34.
- Le Breton-Miller, I., et Miller, D. 2006. "Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: pp.731-746.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. et Steier, L. P. 2004. "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): pp.305-328.
- Le Breton-Miller, I. et St-Cyr, L. 2011. "La Transmission des Entreprises." *Gestion*, 36 : pp.10-11.
- Lee, K. S., Lim, G. H. et Lim, W. S. 2003. "Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor." *Academy of Management Review*, 28(4): pp.657-666.
- Leonard, D. et Sensiper, S.1998."The role of tacit knowledge in group innovation." *California Management Review*, 40(3): pp.112-132.
- Levinson, H. 1971. "Conflicts that plague family businesses." *Harvard Business Review*, Mars/April, 49(2): pp.90-98.
- Levinson, H. 1983. "Consulting with Family Businesses: What to Look For, What to Look Out For." *Organizational Dynamics*, 12(1): pp.71-80.
- Levinthal, D. A. 1991(a). "Organizational Adaptation and Environmental Selection - Interrelated Processes of Change". *Organization Science*, 2(1): pp.140-145.
- Levinthal, D. A. 1991(b). "Random walks and Organizational Mortality". *Administrative Science Quarterly*, 36(3): pp.397-420.
- Levinthal, D. A. et Posen, H. E. 2007 "Myopia of Selection: Does Organizational Adaptation Limit the Efficacy of Population Selection?" *Administrative Science Quarterly*, 52(4): pp.586-620.
- Lewis, D. et Davis, J. A. 1988. "Family Business Continuity from the Corporate Side." *Family Business Review*, 1(4): pp.419-426.
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications, 415 pages.
- Litz, R. A. 1995. "The Family Business: Toward Definitional Clarity." *Family Business Review*, 8(2): pp.71-81.
- Loh, J. 2013. "Inquiry into Issues of Trustworthiness and Quality in Narrative Studies: A Perspective". *The Qualitative Report*, 18(33), pp.1-15. Lien <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol18/iss33/1>.
- Longenecker, J. G. et Schoen, J. E. 1978. "Management Succession in the family Business." *Journal of Small Business Management*, 16(3) : pp.1-6.

M

- Madani, W. 2009. "*Théorie de l'agence et composition du conseil d'administration dans les entreprises familiales : Apports et Limites.*" Papier présenté à La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg : France.
- Madani, W. et Khelif, W. 2010. "Effets de la structure de propriété sur la performance des entreprises tunisiennes." *Direction et Gestion : La Revue des Sciences de Gestion*, 3(243): pp.63-70.
- Malinen, P. 2001. "Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland." *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3): pp.195-204.

- Malinen, P. 2004. "Problems in transfer of business experienced by finnish entrepreneurs." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1): pp.130-139.
- Martin, B. 2001. "Dramaturgie et analyse dramaturgique." *L'Annuaire théâtral*, (29): pp. 82-98. <https://doi.org/10.7202/041457ar>
- Martin, S. 2011. "Ce que les successeurs familiaux devraient faire." *Gestion*, 36 : 22-24.
- Martineau, S. 2005. "L'observation en situation : enjeux, possibilités et limites.", *Recherches Qualitatives*, Hors série n°2 : pp. 5-17.
- Martinet, A-C. 1990. "Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion.", *In* Martinet. A-C., *Épistémologies et Sciences de Gestion*, édition Economica, Paris : pp. 9-29.
- Masmoudi, A. et Ghérib, J. 2008. "Rapidité et performance dans les entreprises industrielles familiales tunisiennes." *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 2(230): pp.129-140.
- Mazzola, P., Marchisio, G. et Astrachan, J. H. (2008). "Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation.", *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- McCullom, M. E. 1988. "Integration in the Family Firm: When the Family System Replaces Controls and Culture.", *Family Business Review*, 1(4): pp.399-417.
- Mellerio, O. 2009. "Transmission de l'entreprise familiale." *Rapport à Hervé NOVELLI, Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation.*, 174 pages.
- Mignon, S. 2000. "La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ?" *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1) : pp.169-196.
- Mignon, S. 2006. "Robert M. GRANT : l'analyse des ressources et le management des connaissances." *In Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition Vuibert : pp.1515-1525.
- Mignon, S. 2009. "La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction." *Revue française de gestion* (192): pp.73-89.
- Miles, M.B. et Huberman, M.A. 2003. *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition De Boeck, 626 pages.
- Miller, D. et Le Breton-Miller, I. 2003. "Challenge versus Advantage in Family Business". *Strategic Organization*, 1(1): pp.127-134.
- Miller, D. et Le Breton-Miller, I. 2005. *"Managing for the long run: Lessons in competitive advantage for great family businesses."* Harvard Business School Press, Boston.
- Miller, D. et Le Breton-Miller, I. 2006. "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities". *Family Business Review*, 19(1): pp.73-87.
- Miller, D. et Le Breton-Miller, I. 2007. "Are family firms really superior performers?" *Journal of Corporate Finance* 13(5): pp.829-858.
- Miller, D. et Le Breton-Miller, I. 2010. *Réussir dans la durée : Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Les Presses de l'Université Laval, 379 pages.
- Miller, D. et Shamsie, J. 1996. "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965." *The Academy of Management Journal* 39(3): pp.519-543.
- Miller, D., Steier, L. P. et Le Breton-Miller, I. 2003. "Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business." *Journal of Business Venturing* 18: pp.513-531.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. et Avila, R. A. 1997. "Correlates of success in family business transitions." *Journal of Business Venturing*, 12: pp.385-401.

- Morris, M. H., Williams, R. W. et Nel, D. 1996. "Factors influencing family business succession." *Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3): pp.68-81.
- Mouline, J.-P. 2000. "Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée." *Finance Contrôle Stratégie* 3(1): pp.197-222.
- Mucchielli, A. 1991. Les méthodes qualitatives." PUF, 123 pages.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. Sage, London
- Mzid, I. 2009. "*L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des hypogroupes.*" Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, UNIVERSITE DU SUD TOULON-VAR (IAE) et UNIVERSITE DE SFAX (Faculté des Sciences Économiques et de Gestion).
- Mzid, I. et Mezghani, L. 2004. "*Étude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement.*" Papier présenté à la 13^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Normandie - Vallée de Seine.
- Mzid, I. et Mezghani, L. 2008. "La transmission de la direction et le développement de l'entreprise familiale en hypogroupe", *Association Internationale de Management Stratégique AIMS*.

N

- Nabli, R. 2009. "*Les paradoxes de l'entrepreneuriat familial : le cas des entrepreneurs sfaxiens.*" Paper presented at the 11^{èmes} Journées du réseau entrepreneuriat, INRPME- AUF - AIREPME, Colloque International Vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé.
- Nabli, R. 2010. "Les forces et les faiblesses de la proximité familiale : Le cas des entrepreneurs sfaxiens." *ADRES publications en ligne*.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. 1998. "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage." *Academy of Management Review*, 23(2): pp.242-266
- Nelson, R. et Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press.
- Neubauer, F. et Lank, A. G. 1998. "*The family business: its governance for sustainability.*" Londres, MacMillan Press.
- Nonaka, I. 1991. "The Knowledge-Creating Company.", *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre: pp.96-104.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*, Oxford University Press.
- Nonaka, I. et Konno, N. 1998. "The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, 40(3):40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R. et Konno, N. 2000. "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation." *Long Range Planning* 33: pp.5-34.

O

- Orlikowski, W. J. 2002. "Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing.", *Organization Science*, 13(3): pp.249-273.
- Oseo. 2005. "La transmission des petites et moyennes entreprises l'expérience d'OSEO BDPME." 68.
- Özçaglar-Toulouse, Nil. 2009. "Quel sens les consommateurs responsables donnent-ils à leur consommation ? Une approche par les récits de vie.", *Recherche et Applications en Marketing*, 24(3): pp.3-23.

P

- Paillé, P. 2010. "Une enquête de théorisation ancrée : les racines et les innovations de l'approche méthodologique de Glaser et Strauss.", pp. 23-77, *In* Glaser B.G. et Strauss, A.L., *La Découverte de la théorie ancrée*, Éditions Armand Colin, Paris.
- Paillé, P. 2011. "Les conditions de l'analyse qualitative : réflexions autour de l'utilisation des logiciels", *SociologieS* [En ligne], La recherche en actes, Champs de recherche et enjeux de terrain, mis en ligne le 06 juillet 2011, Lien URL : <http://sociologies.revues.org/3557>.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. 2003. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, éditions Armand Colin, 211 pages.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. 2016. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4^{ème} éditions Armand Colin, 423 pages.
- Penrose, E. T. 1968. *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Blackwell.
- Perraton, J. et Tarrant, I. 2007. "What does tacit knowledge actually explain?" *Journal of Economic Methodology*, 14(3): pp. 353-370.
- Perreault Y-G .1994. *Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale : relation famille et entreprise*, éditions Tarnscontinentales Inc. Québec, collection Entreprendre, 123 pages.
- Perret, V. et Séville, M. 2007. "Fondements épistémologiques de la recherche.", pp.13-33, *In* Thiétart, R-A. *Méthodes de recherche en management.*, 3^{ème} édition Dunod.
- Peteraf, M. A. 1993. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal*, 14(3): pp. 179-191.
- Pettigrew, A. M. 1987. "Context and Action in The Transformation of the Firm." *Journal of Management Studies* 24(6): pp. 649-670.
- Pettigrew, A-M. 1990. "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice." *Organization Science*, 1(3): pp. 267-292.
- Pettigrew, A-M. 1992. "The Character and significance of strategy process research". *Strategic Management Journal*, 13(S2): pp. 5-16.
- Pinçon, M. et Charlot-Pinçon, M. 1996. *Grandes Fortunes : Dynasties familiales et formes de richesse en France*, (Payot & Rivages ed.).
- Pinçon, M. et Charlot-Pinçon, M. 2003. *Sociologie de la bourgeoisie*, éditions La Découverte.
- Polanyi, M. 1983. *Tacit Dimension*, Gloucester (Mass.), Peter Smith, 108 pages.
- Poulain-Rehm, T. et Barrédy, C. 2013. "Éponymie et performance des moyennes entreprises", *Revue Recherches en sciences de gestion*, (94): pp.131-155.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. 1990. "The Core Competence of the corporation." *Harvard Business Review*, Mai-Juin : pp. 97-91.
- Prax, J.-Y. 2001. *"Le rôle de la confiance dans la performance collective."* Papier présenté au Knowledge Management Forum.
- Prax, J-Y. (2007). *"Le Manuel du knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur"*, 2^{ème} édition Dunod.
- Prévot, F. 2007. "Le transfert de connaissances : revue de littérature.", XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal 6-9 Juin.
- Prévot, F., Brulhart, F., Guieu, G. et Maltese, L. 2010. "Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse.", *Revue française de gestion*, (204): pp.87-103.

R

- Rapport IACE - BDO. 2017. "Passage de la 2^{ème} à la 3^{ème} génération des entreprises familiales tunisiennes", 5^{ème} Forum de la gouvernance. Lien : <http://www.iace.tn/forum-de-gouvernance-2017-preparer-passage-de-2eme-a-3eme-generation-entreprises-familiales-tunisiennes/>
- Richards, L. 2009. *Handling qualitative data : A practical guide*, 2^{ème} édition Sage publications, 216 pages.
- Richardson, R., et Kramer, E.H. 2006. "Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory", *Qualitative Research*, 6(4) : pp. 497-513.
- Richer, F. 2011a. "La relève au sein des entreprises familiales. Le cas de l'héritage de Gaston." *Gestion*, 36 : pp.12-18.
- Richer, F. 2011b. "L'importance de l'accompagnement de la relève dans un processus de gestion de la relève." *Gestion*, 36 : 19-21.
- Ricœur, P. 1983. *Temps et récits*, éditions Seuil Paris.
- Roederer, C. 2012. "Contribution à la conceptualisation de l'expérience de consommation : émergence des dimensions de l'expérience au travers de récits de vie. », *Recherche et Applications en Marketing*, 27(3) :81-96.
- Roussel, P. et Wacheux, F. 2005. *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 1^{ère} édition De Boeck, 440 pages.
- Royer, I., et Zarlowski, P. 2007. "Échantillon(s).", pp.192-227, In Thiétart, R-A. *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition Dunod.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. et Rafferty, A. 2008. "Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession", *Family Business Review*, 11(1): pp.15-30.

S

- Saldaña, J. 2009. *The coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage publications, 224 pages.
- Sanséau, P.-Y. 2005. "Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse". *Recherches qualitatives* 25(2): pp.33-57.
- Schein, Edgar H. 1983. "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture.", *Organizational Dynamics*, 12(1): pp.13-28.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. et Dino, R. N. 2003. "Toward a theory of agency and altruism in family firms." *Journal of Business Venturing*, 18 (4): pp.473-470.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. et Buchholtz, A. K. 2001. "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence." *Organization Science*, 12(2): pp.99-116.
- Schultze, U. et Stabell, C. 2004. "Knowing What You Don't Know? Discourses and Contradictions in Knowledge Management Research.", *Journal of Management Studies*, 41(4): pp.549-573.
- Sfard. 1998. "On two metaphors for learning and the dangers of choosing one.", *Educational researcher*, 27(2): pp.4-13.
- Sharma, P. 2003. "Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology." document de travail, *Université Wilfrid Laurier School of Business & Economics*: 26.
- Sharma, P. 2004. "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future." *Family Business Review*, 17(1): pp.1-36.
- Sharma, P. 2008. "Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows Between Family and Business". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): pp.971-976.

- Sharma, P., Chrisman, J. J. et Chua, J. H. 1997. "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges". *Family Business Review*, 10(1): pp.1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. et Chua, J. H. 2003a. "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms." *Journal of Business Venturing*, 18(5): pp.667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. et Chua, J. H. 2003b. "Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results." *Family Business Review*, 16(1): pp.1-16.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L. et Chua, J. H. 2001. "Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3): pp.17-35.
- Sharma, P. et Irving, G. P. 2005. "Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1): pp.13-33.
- Sharma, P. et Rao, S. A. 2000. "Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study." *Family Business Review*, 13(4): pp.313-330.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. et Gersick, K. E. 2012. "25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future", *Family Business Review*, 25(1): pp. 5-15.
- Simon, H. A. 1991. "Bounded Rationality and Organizational Learning." *Organization Science*, 2(1): pp.125-134.
- Sladaña, J. 2009. *The coding manual for qualitative researchers*, Sage publication, 223 pages.
- Smyrnios, K., Tanewski, G. et Romano, C. 1998. "Development of a Measure of the Characteristics of Family Business." *Family Business Review*, 11(1): pp.49-60.
- Sorenson, R. L. (1999). "Conflict management strategies used in successful family businesses?", *Family Business Review*, 12(2): pp.133-146.
- Spender, J.-C. 1996. "Making Knowledge the Basis of a dynamic theory of the firm." *Strategic Management Journal*, 17(numéro spécial): pp.45-62.
- Spender, J.-C. 2008. "Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither?" *Management Learning*, 39(2): pp.159-176.
- Spender, J.-C. et Grant, R. M. 1996. "Knowledge and the firm: overview." *Strategic Management Journal*, 17(Numéro spécial) : pp.5-9.
- St-Cyr, L. et Inoussa, R. 2000. "*La planification de la relève dans la PME : revue de littérature et avenues de recherche.*" papier présenté au 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Lille.
- Steier, L. P. 2001(a). "Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital." *Family Business Review*, 14(3): pp.259-276.
- Steier, L. P. 2001(b). "Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust." *Family Business Review* 14(4): pp.353-368.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J. et Chua, J. H. 2004. "Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: An Introduction." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): pp.295-303.
- Strauss, A. et Corbin, J. 2004. *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Collection Res Socialis, Academic Press Fribourg, Éditions Saint-Paul, 342 pages.
- Szulanski, G. 1996. "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm". *Strategic Management Journal*, 17(Numéro spécial): pp. 27-43.
- Szulanski, G. 2000. "The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): pp. 9-27.

T

- Tagiuri, R. et Davis, J. 1996. "Bivalent Attributes of the Family Firm." *Family Business Review*, 9(2): pp. 199-208.
- Tagiuri, R. et Davis, J. A. 1992. "On the Goals of Successful Family Companies." *Family Business Review*, 5(1): pp. 43-62.
- Teece, D. J. 1998. "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets". *California Management Review*, 40(3): pp. 55-79.
- Teece, D. J. 2000. "Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context." *Long Range Planning* 33: pp. 35-54.
- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 18(7): pp. 509-533.
- Thérin, F. 2007. "Absorptive capacity: an empirical test of Zahra and George's contribution in small business settings. *Gestion* 2000, 24(4): pp.17-30.
- Trevinyo-Rodriguez, R. N. et Tàpies, J. 2010. "Effective Knowledge Transfer in Family Firms." 18 pages: IESE Business School, Family-University of Navarra Owed Business Chair.
- Tsang, E.W.K. (2002), "Learning from overseas venturing experience the case of Chinese family businesses.", *Journal of Business Venturing*, 17(1): pp. 21-40.
- Tsoukas, H. 1994. "Refining Common Sense: Types of Knowledge in Management Studies." *Journal of Management Studies*, 31(6): pp. 761-780.
- Tsoukas, H. 1996. "The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach." *Strategic Management Journal* 17(Numéro spécial): pp. 11-25.
- Tsoukas, H. et Mylonopoulos, N. 2004. "Introduction: Knowledge Construction and Creation in Organizations." *British Journal of Management*, 15: pp. 1-8.
- Tsoukas, H. et Vladimirou, E. 2001. "What is Organizational Knowledge." *Journal of management Studies*, 38(7): pp. 973-993.
- Tuomi, I. 1999. "Data is More Than Knowledge Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory.", *Journal of Management Information Systems*, 16(3): pp.107-121.

V-W

- Varamäki, E., Pihkala, T. et Routamaa, V. 2003. "The stages of transferring knowledge in small family business successions", Proceeding of Family Business Network - 14th annual World Conference, Lausanne.
- Wacheux, F. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, éditions Économica, 290 pages.
- Ward, J. L. 1987. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, San Francisco, CA Jossey-Bass.
- Wernerfelt, B. 1984. "A Resource-based View of the Firm." *Strategic Management Journal*, 5(2): pp.171-180.
- Wernerfelt, B. 1995. "The resource-based view of the firm: ten years after." *Strategic Management Journal*, 16(3): pp.171-174.
- Westhead, P. et Cowling, M. 1998. "Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1): pp.31-56.
- Whiteside, M-F. et Brown, F-H. 1991. "Drawbacks of a dual systems approach to family firms: can we expand our thinking?", *Family Business Review*, 4(4): pp.383-395.

- Wortman, M. S. 1994. "Theoretical Foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm." *Family Business Review*, 7(1): pp.3-27.
- Wry, T., Lounsbury, M. et Glynn. M.A. 2011. "Legitimizing Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship", *Organization Science*, 22(2): pp. 449-463.

Y-Z

- Yin, R. K. 2009. *Case study research design and methods*, 4^{ème} édition Sage.
- Yu, A., Lumpkin, T., Sorenson, R. L. et Brigham, K. H. 2012. "The Landscape of Family Business Outcomes : A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables." *Family Business Review*, 25(1) : pp. 33-57.
- Zaddem, F. 2007. "Leviers et Contraintes de la Succession au sein d'une Entreprise Familiale Tunisienne." In R. Zghal (Ed.), *"L'Entrepreneuriat Théories, Acteurs, Pratiques."* Sanabil Med SA. ed.: pp.131-163.
- Zahra, S. A. 2010. "Harvesting Family Firms' Organizational Social Capital: A Relational Perspective." *Journal of Management Studies*, 47(2): pp.345-366.
- Zahra, S. A. et George, G. 2002. "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension." *Academy of Management Review*, 27(2): pp.185-203.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. et Craig, J. 2008. "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6): pp.1035-1054.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. et Larraneta, B. 2007. "Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement." *Journal of Business Research*, 60: pp.1070-1079.
- Zahra, S. A. et Sharma, P. 2004. "Family Business Research: A Strategic Reflection." *Family Business Review*, 17(4): pp.331-346.
-

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	4
Problématique, questions et objectifs de la recherche	9
Cadre théorique de la recherche	10
Approche du terrain.....	11
Architecture générale de la thèse.....	13
PREMIÈRE PARTIE	16
VERS UNE CONSTRUCTION DE L'OBJET D'ETUDE.....	16
<i>Chapitre 1</i>	17
<i>L'entreprise familiale : une entreprise pas comme les autres ?</i>	17
Introduction	18
Section 1 L'entreprise familiale : encore une « notion » difficile à définir	18
1.1. Définitions de l'entreprise familiale : un manque de consensus	18
1.2. De la prolifération des définitions à des tentatives d'articulation	22
1.3. Le concept de « FAMILLE » : pour une meilleure appréhension de l'entreprise familiale	30
1.3.1. La perspective institutionnelle de la « famille »	30
1.3.2. La « famille » comme système	32
Section 2 L'entreprise familiale : quels intérêts d'étude ?.....	33
2.1. L'entreprise familiale : l'attractivité d'un domaine de recherche	34
2.2. L'entreprise familiale : une importance numérique indéniable.....	37
2.3. L'entreprise familiale : une distinction en termes de management et de performance.....	40
Section 3 L'interaction famille-entreprise : quelles résultantes ?.....	44
3.1. La dynamique de l'entreprise familiale	45
3.2. Les spécificités de l'entreprise familiale : une mise en exergue par le domaine d'étude	49
3.3. Le comportement spécifique des entreprises familiales : un gage pour le long terme	56
3.3.1. Pérennité, continuité ou longévité des entreprises familiales.....	56
3.3.2. Les enseignements à tirer des entreprises familiales combinant excellence et longévité	58
Conclusion	61
<i>Chapitre 2</i>	63
<i>La succession de l'entreprise familiale : complexité, risques et un défi à relever</i>	63

Introduction	64
Section 1 La succession de l'entreprise familiale : complexité et dynamisme de processus	65
1.1. La succession de l'entreprise familiale : la double complexité du processus et du système	67
1.2. La succession de l'entreprise familiale : processus revêtant des dimensions psychologiques, émotionnelles et comportementales.....	68
1.3. La succession de l'entreprise familiale : complexité d'un changement nécessitant anticipation et adaptation.....	70
Section 2 Les modèles descriptifs des processus de succession	72
2.1. Modèles de processus de succession basés sur les cycles de vie.....	73
2.2. Modèle de processus de succession : « jeu de rôles et ajustement mutuel »	76
Section 3 La succession : quels facteurs d'influence ?.....	79
3.1. Facteurs favorisant le succès de la succession	79
3.1.1. Le « Succès » : une notion à clarifier.....	79
3.1.2. De la diversité des facteurs de succès à un modèle intégré	82
3.1.2.1. La planification : un préalable à la succession réussie	83
3.1.2.2. L'intégration et la préparation du successeur.....	87
3.1.2.3. La qualité des relations famille - entreprise	88
3.1.2.4. Les déterminants des transitions réussies : le modèle intégré de MORRIS et <i>al.</i> , (1997)	88
3.2. Facteurs inhibant le succès de la succession.....	90
3.3. Facteurs déterminants de la succession : l'approche interactionnelle de BARACH et GANITSKY (1995).....	93
Section 4 Mise en perspective de la réussite de la succession des entreprises familiales	94
Conclusion	104
Chapitre 3	106
<i>Transfert des connaissances et succession de l'entreprise familiale : Préparer la relève et favoriser la continuité</i>	106
Introduction	107
Section 1 L'entreprise familiale et l'approche basée sur les ressources (RBV).....	107
1.1. La notion " <i>familiness</i> " comme RESSOURCE distinctive de l'entreprise familiale.....	108
1.2. De la notion " <i>familiness</i> " au concept de « <i>capital social de l'entreprise familiale</i> » (CSEF)	111
Section 2 L'entreprise familiale et l'approche par les connaissances (KBV).....	114
2.1. Épistémologies des connaissances : entre objectivation et approche par la pratique	115

2.1.1. Perspective objectiviste des connaissances.....	116
2.1.2. Perspective des connaissances basée sur la pratique.....	116
2.2. La connaissance : une définition polémique.....	118
2.2.1. Une distinction classique : donnée, information, connaissance	118
2.2.2. Définitions de la connaissance : des points de vue différents	120
2.2.3. Continuité de l'entreprise familiale : l'enjeu des connaissances tacites	125
2.3. Management des connaissances et succession de l'entreprise familiale	126
Section 3 Transfert de connaissances dans le cadre de la succession des entreprises familiales : processus, modalités et facteurs d'influence.....	130
3.1. Facteurs d'influence du transfert des connaissances dans les entreprises familiales.....	131
3.1.1. Le modèle de transfert des connaissances et de développement des successeurs dans les firmes familiales de CABRERA-SUAREZ et <i>al.</i> , (2001).....	131
3.1.2. Le modèle des connaissances dans les entreprises familiales de CHIRICO (2008)	136
3.1.3. Le modèle de l'intégration des connaissances et dynamique d'adaptation organisationnelle dans les firmes familiales de CHIRICO et SALVATO (2008)	138
3.1.4. Le modèle de la transmission des connaissances tacites de la mère à la fille dans la firme familiale de HIGGINSON et COLLEGE (2010)	140
3.1.5. Le modèle du transfert des connaissances dans les firmes familiales de TREVINYO-RODRIGUEZ et TAPIES (2010).....	143
3.1.6. Le modèle théorique de la succession de l'entreprise : perspective du capital intellectuel de BRACCI et VAGNONI (2011)	145
3.1.7. Le modèle de l'impact des compétences relationnelles sur le transfert des connaissances dans le cadre d'une succession intrafamiliale de HATAK et ROESSL (2015).....	149
3.1.8. Le modèle du transfert intergénérationnel des connaissances dans différents environnements de BOYD et <i>al.</i> , (2015)	151
3.2. Processus de transfert des connaissances et succession de l'entreprise familiale.....	157
3.3. Transfert des connaissances : quelles modalités pour les entreprises familiales à l'épreuve de la succession ?.....	164
Conclusion	174
DEUXIÈME PARTIE	177
VERS UNE COMPRÉHENSION DU PROCESSUS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE DÉVELOPPEMENT DU SUCCESSEUR DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE.....	177
Chapitre 4	178
<i>Des choix épistémologique et méthodologiques au dispositif d'enquête</i>	178
Introduction	179
Section 1 Posture épistémologique de la recherche.....	181

1.1. Les principaux paradigmes épistémologiques en synthèse	181
1.2. Le positionnement épistémologique retenu : l'interprétativisme	183
1.3. L'élaboration des connaissances : un processus d'exploration sous-tendu par l'abduction	185
Section 2 Choix méthodologiques	187
2.1. L'enquête préliminaire : premier temps d'approche du terrain	187
2.2. L'approche qualitative.....	192
2.3. La stratégie d'accès au réel : méthode des récits de vie.....	196
2.3.1. Récit de vie : un arrêt sur la méthode	198
2.3.1.1. <i>Focus</i> sur la perspective ethnosociologique du récit de vie	199
2.3.1.2. Les fonctions et les finalités des récits de vie	199
2.3.2. De la pertinence des récits de vie (ou de pratiques) en sciences de gestion	200
Section 3 Dispositif d'enquête	202
3.1. Rappel de l'objet et du contexte de l'étude.....	203
3.2. Le processus de recueil des données qualitatives	205
3.2.1. Repérage des entreprises familiales et choix de la population cible	205
3.2.2. Recueil des données par récit de vie	211
3.2.2.1. Préparation et conduite des récits de vie en trois phases.....	211
3.2.2.2. Données primaires et secondaires recueillies.....	214
3.3. De la préparation... à l'analyse des récits de vie	219
3.3.1. Mobilisation de trois techniques d'analyse : diachronique, thématique et comparative.....	221
3.3.2. Démarche adoptée pour l'analyse des récits	223
3.3.3. Utilisation du logiciel <i>Nvivo</i> pour analyser les données qualitatives	224
3.4. Critères de scientificité des données et estimation de la validité des résultats de la recherche	229
Conclusion	235
Chapitre 5	236
<i>Analyse du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'entreprise familiale : récits de successeurs</i>	236
Introduction	237
Section 1 Cadre général de la succession des EF étudiées	237
1.1. Cadre général de la succession de l'EF1.....	238
1.2. Cadre général de la succession de l'EF2.....	242
1.3. Cadre général de la succession de l'EF3.....	246

1.4. Cadre général de la succession de l'EF4.....	249
1.5. Cadre général de la succession de l'EF5.....	254
Section 2 Synthèses analytiques du processus intégré de transfert des connaissances et de succession des EF étudiées et rapport au temps	258
2.1. Synthèse analytique du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF1 et rapport au temps	258
2.2. Synthèse analytique du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF2 et rapport au temps	261
2.3. Synthèse analytique du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF3 et rapport au temps	264
2.4. Synthèse analytique du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF4 et rapport au temps	267
2.5. Synthèse analytique du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF5 et rapport au temps	271
Conclusion	274
<i>Chapitre 6</i>	276
<i>Analyse comparative des récits : résultats de la recherche et discussion</i>	276
Introduction	277
Section 1 L'analyse comparative des récits : vers un processus intégré de développement du successeur dans l'entreprise familiale	277
1.1. Étapes du processus intégré.....	278
1.2. Manifestation des facteurs d'influence et des modalités de transfert autour des étapes du processus intégré	283
1.3. Temps du processus et temporalités	321
Section 2 Principaux résultats de la recherche et discussion	327
2.1. Le développement du successeur comme passage de « l'ombre » du prédécesseur à la « lumière » de la direction	327
2.2. Le processus de transfert comme une intégration d'étapes	328
2.3. Les quatre catégories de facteurs d'influence	329
2.4. Les six modalités de transfert des connaissances.....	330
2.5. Temporalités du processus intégré.....	332
2.6. La transmission de l'entreprise familiale comme une montée en scène : de l'apprentissage du rôle à la performance de la direction	333
Conclusion	334

CONCLUSION GENERALE	336
1. Bouclage théorique.....	336
2. Contributions de la recherche	339
3. Limites de la recherche.....	341
4. Perspectives futures de la recherche	342
Bibliographie	344
Table des matières	364
Table des figures	370
Table des tableaux	372
Annexes	

Table des figures

FIGURE 1 : SCHEMA GENERAL DE LA THESE	15
FIGURE 2 : CONFIGURATIONS DES ENTREPRISES FAMILIALES SELON TROIS DIMENSIONS	21
FIGURE 3 : LE CONTINUUM DEFINITIONNEL DE LA FIRME FAMILIALE	23
FIGURE 4 : LES GRANDS AXES DE RECHERCHE SUR LE DEGRE D'IMPLICATION DE LA FAMILLE DANS L'ENTREPRISE VISANT LA FORMULATION DE DEFINITIONS OPERATIONNELLES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE.....	24
FIGURE 5 : ÉCHELLE DE MESURE DE L'INFLUENCE DE LA FAMILLE SUR L'ENTREPRISE " <i>F-PEC-SCALE</i> "	27
FIGURE 6 : DESCRIPTION DES PHASES D'EMERGENCE DU DOMAINE DES EF DE 1950 A 1994.....	35
FIGURE 7 : L'ENTREPRISE FAMILIALE	46
FIGURE 8 : L'IMBRICATION DES TROIS CERCLES : FAMILLE, PROPRIETE, MANAGEMENT	48
FIGURE 9 : LE MODELE DEVELOPPE DES TROIS CERCLES.....	49
FIGURE 10 : VERS LE DEVELOPPEMENT DE THEORIES DES FIRMES FAMILIALES	55
FIGURE 11 : FACTEURS CLES DE L'EVOLUTION DU PROCESSUS	69
FIGURE 12 : LES PHASES DE SUCCESSION PERE-FILS	74
FIGURE 13 : LE PROCESSUS DE SUCCESSION : UN AJUSTEMENT MUTUEL DE ROLES ENTRE PREDECESSEUR	76
FIGURE 14 : LES RECHERCHES SUR LE PROCESSUS DE SUCCESSION, <i>UNE VUE D'ENSEMBLE</i>	78
FIGURE 15 : MODELE DE « SUCCES » DE LA SUCCESSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	82
FIGURE 16 : LA PREPARATION DE LA TRANSMISSION.....	86
FIGURE 17 : MODELE CONCEPTUEL DES DETERMINANTS ET RESULTANTES DES TRANSITIONS	89
FIGURE 18 : INTERACTION DES FACTEURS DETERMINANTS LA SUCCESSION DE LA FIRME FAMILIALE	94
FIGURE 19 : MODELE INTEGRE DE LA SUCCESSION REUSSIE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	96
FIGURE 20 : LE PROCESSUS DE PREPARATION DU SUCCESSEUR : VERS UNE APPROCHE INTEGREE	102
FIGURE 21 : LES PROCESSUS DE L'ENTREPRISE FAMILIALE COMME DES RESSOURCES	109
FIGURE 22 : SYSTEME DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET " <i>FAMILINESS</i> "	109
FIGURE 23 : L'EVALUATION STRATEGIQUE DU " <i>FAMILINESS</i> " ET L'AVANTAGE COMPETITIF	110
FIGURE 24 : LA PYRAMIDE DE LA CONNAISSANCE.....	119
FIGURE 25 : QUATRE CATEGORIES D'ACTIFS DE CONNAISSANCES	123
FIGURE 26 : PROCESSUS SECI.....	127
FIGURE 27 : <i>THE FAMILY BUSINESS BA</i>	128
FIGURE 28 : LA CONVERSION DES CONNAISSANCES DANS LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	129
FIGURE 29 : <i>MODEL OF KNOWLEDGE TRANSFER AND SUCCESSOR'S DEVELOPMENT IN THE FAMILY FIRM</i>	132
FIGURE 30 : <i>THE FAMILY-BUSINESS KNOWLEDGE MODEL</i>	136
FIGURE 31 : <i>KNOWLEDGE INTEGRATION AND DYNAMIC ORGANIZATIONAL ADAPTATION IN FAMILY FIRMS</i>	138
FIGURE 32 : <i>TRANSFERRING TACIT KNOWLEDGE FROM MOTHERS TO DAUGHTERS IN FAMILY BUSINESSES</i>	141
FIGURE 33 : <i>KNOWLEDGE TRANSFER MODEL IN FAMILY FIRM</i>	144
FIGURE 34 : <i>THEORETICAL MODEL OF BUSINESS SUCCESSION: AN IC PERSPECTIVE</i>	146
FIGURE 35 : <i>RELATIONAL COMPETENCE'S IMPACT ON KNOWLEDGE TRANSFER</i>	150
FIGURE 36 : <i>INTER-GENERATIONAL KNOWLEDGE TRANSFER IN DIFFERENT ENVIRONMENTS</i>	152
FIGURE 37 : LE PROCESSUS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES	161
FIGURE 38 : PROCESSUS DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DEVELOPPEMENT DU ROLE DU SUCCESSEUR DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE	164
FIGURE 39 : DEMARCHE DE LA RECHERCHE.....	180
FIGURE 40 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU PRINCIPE DE DESTRUCTURATION – RESTRUCTURATION D'UN CORPUS.....	226
FIGURE 41 : CAPTURE D'ECRAN DU CODAGE DES ATTRIBUTS	227
FIGURE 42 : CAPTURES D'ECRAN DU CODAGE DESCRIPTIF.....	228
FIGURE 43 : ILLUSTRATION DU TEMPS BIOGRAPHIQUE DU RECIT DU SUCCESSEUR DE L'EF1.....	241
FIGURE 44 : ILLUSTRATION DU TEMPS BIOGRAPHIQUE DU RECIT DU SUCCESSEUR DE L'EF2.....	245
FIGURE 45 : ILLUSTRATION DU TEMPS BIOGRAPHIQUE DU RECIT DU SUCCESSEUR DE L'EF3.....	248
FIGURE 46 : ILLUSTRATION DU TEMPS BIOGRAPHIQUE DU RECIT DU SUCCESSEUR DE L'EF4.....	253
FIGURE 47 : ILLUSTRATION DU TEMPS BIOGRAPHIQUE DU RECIT DU SUCCESSEUR DE L'EF5.....	257

FIGURE 48 : DESCRIPTION DE L'ARTICULATION DES DIMENSIONS DU PROCESSUS INTEGRE DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE SUCCESSION DE L'EF1	260
FIGURE 49 : DESCRIPTION DE L'ARTICULATION DES dimensions DU PROCESSUS INTEGRE DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE SUCCESSION DE L'EF2	263
FIGURE 50 : DESCRIPTION DE L'ARTICULATION DES DIMENSIONS DU PROCESSUS INTEGRE DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE SUCCESSION DE L'EF3	266
FIGURE 51 : DESCRIPTION DE L'ARTICULATION DES DIMENSIONS DU PROCESSUS INTEGRE DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE SUCCESSION DE L'EF4	270
FIGURE 52 : DESCRIPTION DE L'ARTICULATION DES DIMENSIONS DU PROCESSUS INTEGRE DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE SUCCESSION DE L'EF5	273

Table des tableaux

<u>TABLEAU 1</u> : ALTERNATIVES DEFINITIONNELLES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	21
<u>TABLEAU 2</u> : SEPT DEFINITIONS OPERATIONNELLES DES ENTREPRISES FAMILIALES ARTICULEES	25
<u>TABLEAU 3</u> : DEFINITIONS OPERATIONNELLES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE SELON LE DEGRE D'IMPLICATION DE LA FAMILLE D'ASTRACHAN ET SHANKER (2003)	26
<u>TABLEAU 4</u> : LE POIDS ECONOMIQUE DES ENTREPRISES FAMILIALES	40
<u>TABLEAU 5</u> : SUPERIORITE DES ENTREPRISES FAMILIALES EN MATIERE DE PERFORMANCE	42
<u>TABLEAU 6</u> : LES FACTEURS FAMILIAUX AFFECTANT LA PERFORMANCE DE LA FIRME FAMILIALE	44
<u>TABLEAU 7</u> : LES NIVEAUX D'ANALYSE DANS LES ETUDES SUR LES FIRMES FAMILIALES (TABLEAU INSPIRE DE SHARMA, 2004)	51
<u>TABLEAU 8</u> : FACTEURS INHIBANT LA SUCCESSION INTRAFAMILIALE	92
<u>TABLEAU 9</u> : LES PERSPECTIVES EPISTEMOLOGIQUES EN COMPETITION	118
<u>TABLEAU 10</u> : TYPES DE CONNAISSANCES	122
<u>TABLEAU 11</u> : SYNTHESE DES PRINCIPAUX FACTEURS D'INFLUENCE DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE LA SUCCESSION DES FIRMES FAMILIALES	156
<u>TABLEAU 12</u> : APERÇU DE QUELQUES MODALITES DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES	174
<u>TABLEAU 13</u> : DIMENSIONS DU PROCESSUS INTEGRE DE TRANSFERT DES connaissances ET DE LA SUCCESSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	176
<u>TABLEAU 14</u> : POSITIONS EPISTEMOLOGIQUES DES PARADIGMES POSITIVISTE, INTERPRETATIVISTE	182
<u>TABLEAU 15</u> : VUE D'ENSEMBLE DES ORIENTATIONS ET QUESTIONS EPISTEMOLOGIQUES	183
<u>TABLEAU 16</u> : ÉTAT DES ENTRETIENS PRELIMINAIRES	188
<u>TABLEAU 17</u> : LES ETAPES ESSENTIELLES A LA CONDUITE DES RECHERCHES SUR LE PROCESSUS ET LEURS DIFFICULTES	195
<u>TABLEAU 18</u> : LES POSITIONNEMENTS D'UNE RECHERCHE EN MANAGEMENT	196
<u>TABLEAU 19</u> : CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES FAMILIALES (EF) ENQUETEEES	207
<u>TABLEAU 20</u> : CRITERES D'ECHANTILLONNAGE THEORIQUE ET METHODE RECIT DE VIE	209
<u>TABLEAU 21</u> : RECITS RECUEILLIS ET CARACTERISTIQUES DES SUCCESEURS-NARRATEURS	216
<u>TABLEAU 22</u> : SYNTHESE DES DONNEES EMPIRIQUES PRIMAIRES ET SECONDAIRES COLLECTEES	218
<u>TABLEAU 23</u> : LES PRINCIPALES TECHNIQUES D'ANALYSE DES RECITS	220
<u>TABLEAU 24</u> : CRITERES DE JUSTIFICATION DES CONNAISSANCES POUR UN POSITIONNEMENT INTERPRETATIF	230
<u>TABLEAU 25</u> : ESTIMATION DE LA QUALITE DE LA RECHERCHE : CRITERES ET MISE EN APPLICATION	234
<u>TABLEAU 26</u> : ENCODAGE MATRICIEL INTER-RECITS DES FACTEURS D'INFLUENCE DU PROCESSUS (F-INF-PROCESSUS)	308
<u>TABLEAU 27</u> ENCODAGE MATRICIEL INTER-RECITS DES MODALITES DE TRANSFERT ET D'ACQUISITION DES CONNAISSANCES PAR LE SUCCESEUR	320
<u>TABLEAU 28</u> ACTANTS, EVENEMENTS CRITIQUES ET ELEMENTS PERTURBATEURS DU PROCESSUS ETUDIE	323
<u>TABLEAU 29</u> VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS INTEGRE DE DEVELOPPEMENT DU SUCCESEUR DANS L'EF	326

ANNEXES

[Annexe n°1](#) Exemples du recueil d'articles de presse se rapportant aux manifestations portant sur la succession de l'entreprise familiale en Tunisie

[Annexe n°2](#) E-mail de contact pour un entretien

[Annexe n°3](#) Tableau d'illustration de recherches en sciences de gestion par récits de vie et taille des échantillons théoriques mobilisés

[Annexe n°4](#) Trame d'entrevue en récit de vie

[Annexe n°5](#) Recueil d'articles de presse se rapportant aux entreprises familiales face à l'épreuve de la succession en Tunisie

[Annexe n°6](#) Transcription du documentaire « L'entreprise familiale à l'épreuve de la transmission : témoignages de dirigeants de grands groupes familiaux tunisiens »

[Annexe n°7](#) Structuration thématique du documentaire

[Annexe n°8](#) Fiabilité informateurs

[Annexe n°9](#) Exemples de l'analyse thématique intra-récit : Récits des successeurs EF1, EF2, EF5

[Annexe n°10](#) Exemples d'encodage matriciel de l'analyse intra-récit

[Annexe n°11](#) Encodage matriciel inter-récits facteurs d'influence liés au prédécesseur (F-INF-PROC/PREDECESSEUR)

[Annexe n°12](#) Encodage matriciel inter-récits facteurs d'influence du processus liés au successeur (F-INF-PROC/SUCCESSEUR)

[Annexe n°13](#) Encodage matriciel inter-récits facteurs d'influence du processus liés à la nature des relations prédécesseur-successeur (F-INF-PROC/NAT.REL.PREDECESSEUR/SUCCESSEUR)

[Annexe n°14](#) Encodage matriciel inter-récits facteurs d'influence du processus liés au contexte de l'EF (F-INF-PROC/CONT.EF)

[Annexe n°15](#) Temps du processus

ANNEXE n°1

Exemples du recueil d'articles de presse se rapportant aux manifestations portant sur la succession de l'entreprise familiale en Tunisie

Interview de M. Hassen Zargouni¹

"La transmission des entreprises... constitue une opération délicate, voire dangereuse pour leur survie"²

Vous organisez une rencontre-débat portant sur le thème : « L'entreprise familiale à l'épreuve de la transmission ». Pourriez-vous nous expliquer le pourquoi de ce choix, mais surtout pourquoi aujourd'hui ?

Une grande majorité des entreprises industrielles privées tunisiennes ont été fondées pendant les années 60 et 70, la durée moyenne d'un mandat de chef d'entreprise familiale oscillant entre 25 et 30 ans (contre 7 à 10 pour les autres entreprises), l'heure de la succession a approché pour de nombreux fondateurs de groupes tunisiens.

La transmission des entreprises, notamment lorsqu'elles ont un caractère familial, constitue bien souvent une opération délicate, voire dangereuse pour leur survie même. Or, l'enjeu est considérable puisqu'il s'agit de la préservation du tissu économique et de l'emploi dans notre pays. Dans le monde, seulement 30% des entreprises familiales survivraient à leur transfert à la seconde génération et moins de 10% survivraient à un tel transfert à la troisième génération.

Dans ce contexte, il convient, d'une part, d'inciter les chefs d'entreprise à anticiper cette échéance en les sensibilisant aux risques encourus lors de cet ultime challenge managérial, et, d'autre part, mettre en avant un véritable marché de la transmission en Tunisie, correctement régulé et où les pouvoirs publics jouent un rôle d'arbitre et de catalyseur.

C'est dans cette logique que s'inscrit la journée organisée par l'ATUGE, le CTFCI et le CJD le 2 février 2006 à l'hôtel Acropole aux Berges du Lac de Tunis. **Des experts en coaching, en fiscalité, en ingénierie financière contribueront à baliser le terrain de la transmission de l'entreprise familiale tunisienne en cette période charnière.**

Quels sont les avantages qu'auraient les entreprises familiales par rapport aux autres... ?

On a constaté que dans les entreprises familiales, l'équilibre social est plus prononcé. La gestion des crises est plus efficace et l'exercice du pouvoir par les membres de la famille est rarement contesté, car il est légitimé par le droit de propriété. Le turnover des salariés est plus faible que dans les entreprises « managériales ». La culture familiale avec sa dimension humaine y est pour quelque chose. Au niveau de la stratégie de l'entreprise familiale, celle-ci est toujours orientée sur le long terme, ce qui lui permet d'opérer des investissements que d'autres jugeraient inopportuns ou risqués mais qui, sur le long terme, peuvent s'avérer très rentables. De plus, cette optique de long terme implique que l'on préférera réinvestir les bénéfices que de les distribuer sous forme de dividendes. L'entreprise familiale préfère la création de valeur à l'intérieur de l'entreprise (donc accroissement de la valeur du patrimoine) sur la distribution de dividende.

Les spécialistes s'accordent à dire que les entreprises familiales continuent –certaines du moins- d'être le moteur de l'économie mondiale, tout en restant opaques.

Rappelons d'abord quelques statistiques : Aux États-Unis, ce type d'entreprises constitue 90% du tissu économique, 80% en Allemagne, 75% en Grande Bretagne et 63% en France. La nécessité d'anticiper et de gérer au mieux la transmission impose aux entreprises familiales de procéder à une meilleure gouvernance et une clarification des centres de pouvoir, notamment entre la Famille, le Management et l'Actionnariat.

Est-il possible de faire l'état des lieux en Tunisie, en nous citant des cas concrets de réussite ou d'échec (si possible) ? Y a-t-il des plans de succession bien ficelés de passage de témoin au sein des entreprises familiales tunisiennes ?

¹ Président ATUGE Tunisie - Président Commission Jeunes Entrepreneurs de la CTFCI et membre du Bureau Exécutif de la CTFCI - Membre du CJD

² © [webmanagercenter.com](http://www.webmanagercenter.com) | 01 Février 2006 06:57:00| Mots-clés : [Interview Hassen Zargouni La transmission entreprises investissement CJD entreprise ATUGE](#)

Lien : <http://www.webmanagercenter.com/magazine/idees-et-debats/2006/02/01/1665/m-zargouni-la-transmission-des-entreprises-constitue-une-operation-delicate-voire-dangereuse-pour-leur-survie-meme>

C'est précisément l'objet de notre journée qu'on organise le 2 février et où un **diagnostic de la situation qui prévaut actuellement en Tunisie en matière de transmission d'entreprises familiales** sera présenté, à la lumière du témoignage vivant d'un échantillon de fondateurs de grands groupes tunisiens et leurs descendants opérant dans des secteurs aussi différents et importants pour l'économie nationale que le textile, l'électromécanique, le tourisme ou encore le BTP. Lors de la préparation de cette journée de réflexion et d'étude sur la transmission d'entreprises en Tunisie, on a mené une **enquête qualitative sur le processus de transmission vécu par certains groupes en Tunisie. Il en ressort d'une manière saillante le rôle du père fondateur dans le succès ou l'échec de ce processus.**

On a identifié à cet effet plusieurs **profils types du transmetteur selon la nature du retrait envisagée ou a envisagé** : Il y a d'abord **le monarque** qui se refuse à céder la place volontairement et meurt généralement dans l'exercice de ses fonctions, ensuite **le général** : Il accepte de se retirer mais occupe généralement son temps à organiser son retour aux commandes.

D'autres profils moins fréquents mais assez intéressants à étudier, il s'agit par exemple de **l'Ambassadeur** : Il renonce à ses fonctions de PDG, mais continue de siéger au conseil d'administration et de représenter l'entreprise à l'extérieur auprès des organisations professionnelles et autres ; **le Phénix** : Il garde le contact avec la société familiale mais démarre une nouvelle entreprise, dans un tout autre secteur d'activité, pour ne pas lui faire d'ombre ; et enfin **l'Hédoniste** : Il coupe les ponts avec l'entreprise et se consacre à tout ce qu'il n'a jamais eu le temps de faire auparavant –sports, passe-temps, etc.

Par ailleurs, des exemples-types seront présentés en vidéo, en matière de succès et d'échecs dans divers secteurs : le secteur textile sera représenté par les frères MM. Mohsen et Sami Ben Abdallah ; l'agroalimentaire par M. Khaled Bellagha ; celui électrique par M. Hichem Elloumi ; l'hôtellerie par Mourad Mhenni ; les industries des services et divers par les frères MM. Tahar et Taïeb Bayahi...

Que prévoit la fiscalité tunisienne en matière de transmission d'entreprises familiales ? Et qu'en est-il de la transparence... ?

Le volet fiscal de la transmission d'entreprises sera traité par des spécialistes lors de notre journée. Des recommandations porteront sur la poursuite de l'allègement des droits de succession et l'encouragement de la transmission anticipée de l'entreprise. D'autre part, un accent sera mis sur la nécessité de l'amélioration de la solvabilité du repreneur, en permettant notamment la déductibilité du résultat des sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés, des droits de succession en cas de transmission de la société, etc.

Le séminaire du 2 février 2006 prévoit l'exposé d'une note économique réalisée par le Club entrepreneurs de l'ATUGE ainsi que l'intervention d'experts en matière de transmission sur les enjeux humains, juridiques, fiscaux et financiers ainsi qu'un aperçu sur les expériences étrangères. Le public cible est constitué des personnes physiques et morales concernées par la problématique de la transmission, dont notamment les groupes industriels et services tunisiens, les institutions bancaires, les organismes de financement et de garantie, les universitaires et chercheurs en sciences économiques et industrielles, ainsi que tout nouveau dirigeant sensibilisé à la nécessité de professionnaliser le métier de chef d'entreprise. Nous escomptons une forte présence tant le sujet est sensible et porteur d'idées fécondes pour une très grande partie de notre tissu économique.

Propos recueillis par [Tallel BAHOURY](#)



Focus - Entreprise familiale³

Pour une succession sans heurts

Objet d'études et de recherches, en Europe, depuis déjà les années cinquante, le thème de la transmission l'entreprise familiale retient depuis quelque temps l'attention des chercheurs et de diverses institutions en Tunisie. C'est ainsi, qu'après avoir été le centre d'intérêt d'une manifestation à Tunis, il vient de constituer le

³ Auteur Taieb LAJILI, source : <http://www.letemps.com.tn/article-1116.html>

thème central d'un séminaire initié conjointement par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) de Sfax et le Groupe de Recherche sur l'Entreprise Familiale (GREF).

Par quoi s'explique cet intérêt tout nouveau pour une question demeurée longtemps tabou ? Doit-on y voir une soif indomptable de pouvoir chez les nouvelles générations, une envie incontrôlée de se mettre aux commandes dans l'entreprise familiale ou une nécessité économique, voire historique ? En réalité, si de tout temps, les jeunes piaffent d'impatience de prendre la relève, en Tunisie l'intérêt grandissant pour la question, est dicté plus par des considérations objectives que par la hâte de la succession.

10% réussissent leur passage à la 3ème génération

L'acuité toute récente du problème trouve son origine d'abord dans le fait que le boom de la création d'entreprises en Tunisie ayant démarré vers les années soixante-dix, la vague des fondateurs se trouve actuellement à un âge où il est nécessaire d'aspirer à un repos bien mérité et de passer le flambeau aux nouvelles générations. Cette acuité est démontrée également par des études étrangères selon lesquelles le taux des entreprises familiales qui survivent à leur transfert à la deuxième génération se limite à 30%. Pis encore, moins de 10 % réussissent leur passage à la troisième. **Le phénomène est d'autant plus préoccupant en Tunisie que 90 % des entreprises sont à caractère familial.** La détérioration de ce patrimoine économique est largement attribuée à une **mauvaise préparation voire à un manque préjudiciable de planification de la succession** desquels résulte une situation génératrice de conflits entre les héritiers et de crises menant à la faillite et à la disparition de l'entreprise pour ne pas dire à l'éclatement de la famille elle-même. Donc la question est d'intérêt public.

Or, il est de fait que la **succession est un processus complexe qui requiert**, en plus de la volonté consciente des patrons de renoncer à temps à leur pouvoir, une **préparation minutieuse** et un cadre juridique et fiscal approprié. Qu'en est-il de tout cela, actuellement en Tunisie ?

Il ressort de l'enquête élaborée par le Groupe de Recherche sur l'Entreprise Familiale et de l'ensemble des communications au programme du Séminaire de Sfax, que la nature familiale de l'entreprise est la source de tous les blocages. **L'un des écueils majeurs est l'attitude du bâtisseur, leader omnipotent au pouvoir discrétionnaire qui tire sa légitimité à la fois de la détention, ou du moins de la maîtrise, du capital et de l'exercice de toutes les compétences directoriales.** Le deuxième obstacle de taille est inhérent à l'état de tiraillement de l'entreprise familiale entre deux logiques de fonctionnement à la limite de l'incompatible, à savoir celle de la famille qui fonctionne sur un mode affectif fondé sur des considérations d'ordre émotif et sentimental inspirées du désir d'assurer l'union et la cohésion de la famille et celle de l'entreprise qui doit obéir à des impératifs d'ordre économique et rationnel, l'objectif final étant la production et la réalisation de bénéfices. C'est ainsi que l'image idyllique faite de cohésion, d'homogénéité et d'entente n'est généralement qu'une apparence, une illusion derrière laquelle se cache une situation porteuse de conflits, de luttes intestines et de frictions qui rongent les fondements de l'institution et la fragilisent de telle sorte qu'elle ne pourra pas survivre à la moindre tempête après le départ du fondateur.

Un vide juridique récemment comblé

À ces obstacles endogènes qui entravent la succession souple, s'ajoutait, en Tunisie, un obstacle exogène lié au vide juridique récemment comblé, du moins partiellement. Il apparaît clairement que le climat et le mode de fonctionnement de l'entreprise dominé par les sentiments, la subjectivité voire l'arbitraire sont loin d'offrir suffisamment de garanties pour les jeunes membres de la famille ni encore moins l'opportunité de se roder à la gouvernance et à la gestion. D'où le sentiment légitime d'insécurité, le questionnement permanent sur les perspectives d'avenir et la crainte d'être lésé en fin de parcours, qui hante les esprits des nouvelles générations intégrées au sein de l'entreprise.

Le séminaire organisé par les Jeunes Dirigeants d'Entreprise de Sfax a eu le mérite d'engager un débat utile sur cette question délicate de la transmission de l'entreprise familiale dans la mesure où il en a cerné tous les aspects et les enjeux qu'ils soient humains ou économiques, formulé des recommandations et surtout exposé en détail les différentes **dispositions légales énoncées par la loi des finances de 2007 régissant la transmission de l'entreprise familiale.**

Concernant le cadre juridique et la fiscalité en matière de transmission de l'entreprise familiale en Tunisie, Fayçal Derbel, Expert Comptable et Membre du Conseil National de la Fiscalité a procédé à une revue exhaustive des dispositions réglementaires régissant cette opération ainsi que les régimes fiscaux qui leur sont applicables, en l'occurrence le régime général et ses implications en matière d'IR, de droit d'enregistrement et de TVA ainsi que le nouveau régime de faveur institué par la loi n° 2006-85 du 25 décembre 2006 portant loi des finances pour la gestion 2007. À propos de ce régime M. Derbel a fait remarquer : « Il est prématuré de juger l'efficacité de ce nouveau régime à partir d'une étude empirique basée sur un certain nombre d'observations dans le temps. Il est toutefois possible de relever certaines préconisations qui nous paraissent constituer des conditions et mesures contraignantes pouvant entraver la réussite de ce nouveau régime. Au nombre de quatre, les insuffisances relevées et pouvant limiter les effets positifs attendus de ce régime sont les suivantes :

- La condition de l'incapacité du propriétaire de l'entreprise frustrante voire vexatoire, constitue une divulgation de secret familial et même une atteinte au droit de l'homme.
- La limitation de la déduction de la plus-value aux seuls éléments inscrits au bilan à la date de la cession, affecte considérablement la portée des avantages de ce régime.
- La condition de l'imposition de l'entreprise à l'IR selon le régime réel constitue une limite de taille de ce régime de faveur de la transmission.
- Pour la cession des titres, la condition de détention par le dirigeant de plus de 50%, ne nous paraît pas fondée » et de conclure : « le nouveau régime de faveur constitue certes un acquis important marquant un progrès considérable dans la fiscalité de la transmission des entreprises. Toutefois, les nombreuses conditions posées limiteront les effets positifs attendus de ce régime. En imposant ces conditions le législateur a certainement tenu compte du « coût fiscal » que pourraient avoir les avantages consentis, mais il n'a pas été tenu compte du coût de « la non transmission ». **C'est un nouveau régime qui a son mérite, au moins d'exister, mais qui a aussi ses limites** ».

Témoignages

Vu la complexité de la transmission de l'entreprise familiale et l'importance de ses enjeux, les intervenants ont souligné à l'unanimité la nécessité de préparer cette opération avec la minutie et la rigueur requises loin de toute précipitation ou improvisation en faisant appel à des compétences étrangères à la famille : avocats, conseillers, experts, ONG, etc., une recommandation corroborée par **les témoignages de deux entreprises privées qui ont brillamment réussi leur passation de pouvoir** :

M. Nabil TRIKI : homme d'affaires

« Nous avons eu la chance d'avoir **un père clairvoyant et prévoyant qui nous a associés mes trois frères et moi progressivement à la gestion en nous confiant des tâches diverses**. Notre **éducation** fondée sur l'équilibre, la sagesse et le bon sens, ajoutée à notre **formation** sont des éléments déterminants dans la réussite de la transmission de l'entreprise paternelle. **À 65 ans, notre père a eu le mérite de nous passer le flambeau pour se consacrer à d'autres activités**. À notre tour, **nous avons établi des règles du jeu**. Notre devise : l'intérêt de l'entreprise doit primer sur l'intérêt personnel. **Nous sommes actuellement en train de réfléchir sur la succession de la nouvelle génération, conformément à des critères liés essentiellement à la compétence, et de prendre les dispositions y afférentes.** »

M. Ahmed MASMOUDI : homme d'affaires

Après avoir rendu hommage à la **perspicacité et au sens de l'anticipation de sa mère fondatrice de l'entreprise familiale**, il dit notamment : « Notre mère a eu le mérite non seulement de flairer le potentiel de ce qui allait être son activité dans le domaine de la pâtisserie mais également **de nous impliquer dans toutes les activités**. Elle a su nous **coacher** à bon escient de façon à ce que nous avons pu apporter **notre contribution à un âge précoce**. Ensuite, **elle a préparé la relève et veillé à ce que la passation soit structurée tant du point de vue juridique que managérial** tout en se réservant un droit de regard et de supervision. Actuellement, **nous nous employons, avec l'aide d'experts et de membres de la famille à**

concevoir une stratégie pour la 2ème phase de succession pour que tout se passe sans risques et sans ruptures ».

Taieb LAJILI

**« L'avenir des entreprises familiales va de pair avec celui de l'économie tunisienne »,
mais comment garantir leur pérennité ?⁴**

Par H Tlili, African Manager : 05-03-2009

Le tissu économique en Tunisie est composé en sa majorité d'entreprises familiales, fondées en grande partie au cours des années 70, dans de divers secteurs. Quelques décennies après, les fondateurs se sont retrouvés face à la problématique de survie de ces entreprises elles-mêmes. Les raisons sont bien évidemment multiples : difficultés liées à la santé, à l'âge et même incapacité de gérer des entreprises qui ont assuré pendant de longues années des postes d'emplois pour des centaines voire des milliers de salariés. **Émerge dès lors la nécessité de réfléchir à la pérennité de l'entreprise et des postes d'emploi qu'elle procure**, étant donné que la responsabilité de toute entreprise est sociale avant toute autre chose.

Le colloque international qui a été organisé, le mercredi 4 mars, par l'Institut des Hautes Etudes à Tunis (IHET), avec le soutien de l'ambassade de France et d'autres groupes privés, a mis le doigt sur la problématique de la pérennité, en planchant sur le thème de la « succession, transmission et gouvernance de l'entreprise familiale : État des lieux et perspectives ».

30% des entreprises familiales atteignent la 2^{ème} génération, et 10% seulement la 3^{ème}. Le sujet abordé ainsi que la qualité des intervenants ont attiré de nombreuses personnalités de différents bords. **La majorité des grands groupes tunisiens était représentée, tels que le groupe Sellami, le groupe Bouricha, le groupe Poulina et autres. On retiendrait l'intervention de Taher Bayahi.**

D'éminents experts et universitaires tunisiens et français, ont aussi été présents et ont présenté leurs témoignages sur la question et sur les meilleurs moyens susceptibles d'assurer la pérennité de l'entreprise grâce à la bonne gouvernance et les bonnes manières d'assurer la passation de l'entreprise de génération en génération. **Pour Chokri Mamoghli, secrétaire d'Etat auprès du ministre du Commerce et de l'Artisanat, chargé du Commerce extérieur, « l'expérience a montré que dans le souci de prospérer et de se pérenniser, la structure familiale doit assurer une meilleure répartition et une meilleure gestion des pouvoirs », d'autant que « les statistiques montrent que 75 parmi les 200 premières entreprises tunisiennes, sont des entreprises familiales ».** Le secrétaire d'Etat s'est félicité du niveau atteint par ces entreprises, soulignant que « plusieurs d'entre elles désignent un successeur ou un directeur général ne faisant pas partie de la famille estimant qu'il, s'agit d'une initiative louable et à considérer comme étant une bonne pratique de gouvernance ». Chokri Mamoghli **n'a par ailleurs pas manqué de signaler la gravité de la situation de certaines entreprises sur le plan même de la passation, en indiquant que « que cette opération de succession, demeure une opération périlleuse et plusieurs études ont montré que seules 30% des entreprises familiales passent le cap de la deuxième génération alors que 10% à 15% uniquement arrivent à assurer le passage de témoin à la troisième génération ».**

L'honnêteté morale est un garant de la pérennité de l'entreprise, assure Taher Bayahi Représentant « Magasin Général », **Tahar Bayahi a mentionné que l'avenir des entreprises familiales va conditionner le développement de la Tunisie**, « qui reste un petit pays et où les entreprises n'ont pas une grande taille ». **Pour lui, le pari de la pérennité de l'entreprise familiale doit être gagné grâce à un long processus, qui peut même s'étendre sur une dizaine voire une quinzaine d'années.** « La pérennité de l'entreprise doit être assurée par une bonne gouvernance et une logique de passation qui prend en considération

⁴ Source : <http://www.turess.com/fr/africanmanagerfr/121473>

les fondamentaux et l'impératif d'harmonie au sein de l'entreprise » a-t-il souligné. Et **Taher Bayahi d'indiquer que « l'incitation devrait commencer dès le jeune âge » tout en insistant sur le rôle du fondateur pour qu'il soit « le point de contact entre les deux générations »**. Évoquant la question de l'intégration de personnes externes à la famille dans le processus de passation de l'entreprise, T. Bayahi a mentionné que « les relations au sein de la famille sont affectives, ce qui rend difficile la gestion de la passation sur deux fronts, et c'est ce qui permet aux personnes extérieures de contribuer à ce que cette passation soit menée dans de bonnes conditions ». Le représentant du groupe Bayahi a par ailleurs insisté sur le côté moral de la passation des entreprises familiales en indiquant que « ce n'est pas évident de garantir la passation sous de bons auspices sans un socle moral, c'est l'honnêteté intellectuelle et c'est l'envie de pérenniser qui doivent aller de pair avec l'harmonie au sein de l'entreprise ». Tahar Bayahi a par ailleurs évoqué la question de l'entrée en Bourse, qui est pour lui « la bonne démarche pour pérenniser l'entreprise, en lui permettant de communiquer aussi honnêtement que possible avec ses associés, ce qui représente une bonne phase rassurante de la continuité de l'entreprise ».

La pérennité de l'entreprise peut-elle être assurée dans l'état actuel des choses ?

Par ailleurs, le colloque a permis à différents universitaires et experts d'aborder la question de la passation sous différents angles, juridiques, de faisabilité et autres. **Slaheddine Lajimi, DG de la BIAT (Banque Internationale Arabe de Tunisie)** a souligné que « les entreprises familiales tunisiennes souffrent du surendettement et du capital fermé, ce qui crée une confusion au sein des propriétaires ainsi qu'au niveau du capital et des meilleures façons de le gérer ». Selon lui, cette confusion touche à la transparence au sein de ces entreprises, surtout que les relations avec les fournisseurs sont souvent basées sur la confiance. Pour lui, la question de l'ouverture du capital est encore un sujet tabou chez les dirigeants de ces entreprises familiales, alors que c'est « une excellente opportunité pour le financement de nouveaux projets ». Pour **Adbessattar Mabkhout, expert associé au cabinet Price Waterhouse Coopers**, il existe une synergie culturelle entre le marché, l'État et l'individu, et dans cette logique, les **grands groupes familiaux sont des richesses nationales qu'il faudrait préserver**, « mais on n'y arrivera pas en maintenant les marchés parallèles » a-t-il souligné.

Cliquez [ici](#) pour lire l'article depuis sa source.

Entreprise Familiale : Gouvernance et transmission du pouvoir⁵

La gouvernance de l'entreprise familiale relève d'une problématique spécifique : l'existence de liens familiaux entre les associés peut en effet avoir, selon les cas, un effet perturbateur ou au contraire « consolidateur » du fonctionnement des règles sociétaires. Les règles sociétaires reposent sur des concepts de majorité, des distinctions de fonctions entre les organes de direction et les assemblées, etc. **Les relations familiales ont quant à elles une histoire et un vécu qui ne relèvent pas de la logique juridique.**

C'est dans ce contexte qu'a eu lieu le colloque international sur la gouvernance de l'entreprise familiale « Succession, transmission et gouvernance des entreprises familiales » tel est le thème de cette manifestation internationale organisée, par **l'Institut des Hautes Études à Tunis et l'ATSG (Association Tunisienne des Sciences de Gestion)**, **en collaboration avec l'ambassade de France en Tunisie.**

Cette manifestation, qui a réuni d'éminents experts et universitaires tunisiens et français, des hommes d'affaires, des avocats et des fiscalistes, avait pour objectif principal de diffuser les bonnes pratiques de gouvernance au niveau des entreprises familiales et de situer les enjeux ou les défis que doit relever ce type de structure, acteur majeur du développement de l'économie nationale. Cette rencontre s'est articulée autour de trois thèmes principaux, à savoir « Les défis et enjeux de l'entreprise familiale », « La succession, transmission et gouvernance de l'entreprise familiale : état des lieux » et enfin « La gouvernance de l'entreprise ».

Il s'agit de thèmes d'actualité qui ont mobilisé l'effort de recherche aussi bien du monde universitaire et académique que du monde de l'entreprise. Par ailleurs, tous les intervenants ont mis l'accent sur les incontestables progrès réalisés au cours des dernières années en matière d'encadrement des entreprises, plus particulièrement les entreprises familiales et l'amélioration de leur environnement d'affaires. Ce progrès est

⁵ <http://www.tunisia-today.com/archives/56200>

aussi notable à l'échelle des entreprises elles-mêmes. En attestent les petites entreprises familiales constituées depuis l'indépendance et qui sont devenues de nos jours de grands groupes exportateurs. Plusieurs d'entre elles accèdent à la bourse et de nombreuses entreprises familiales cherchent à s'internationaliser.

Monsieur Chokri Mamoghli Secrétaire d'État auprès du Ministre du Commerce, ouvrant les travaux de cette conférence, a noté « qu'une importante présence dans le tissu économique tunisien, amplifie la responsabilité de la firme familiale dans la réalisation des objectifs de croissance du pays, d'autant plus qu'une grande partie de l'effort d'ouverture économique adopté par la Tunisie depuis l'adhésion à l'OMC en 1995 et la signature de l'accord d'association avec l'UE, est porté par le secteur privé et notamment par l'entreprise familiale ».

Ces structures, précise encore le secrétaire d'État, « sont appelées à adopter les pratiques de bonne gouvernance et à assurer une préparation du processus de transmission tout en mettant en œuvre les mécanismes et les dispositifs appropriés ».

Il a passé en revue les autres programmes institués afin de soutenir l'entreprise familiale depuis sa création, en passant par son développement et jusqu'à sa transmission, d'autant plus que la succession reste une opération périlleuse, même sur le plan international. Plusieurs études ont, en effet, montré que seules 30% des entreprises familiales passent le cap de la 2^{ème} génération et que 10 à 15% arrivent à assurer le passage à la 3^{ème} génération.

M. Moez Joudi, et M. Slah Hallara, Enseignants chercheurs universitaires, estiment que ce qu'il est convenu d'appeler gouvernance d'entreprise, « c'est l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant les dirigeants, depuis la structuration de leurs missions et leurs nominations, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant, au point que l'on a pu définir la gouvernance comme le management du management ». De cette définition, découle, pour les deux chercheurs, « un ensemble de règles et de principes, cependant deux mots nous paraissent pertinents, ayant une large portée et touchant au tréfonds des problématiques de la gouvernance : institutionnel et comportemental ».

Sur le plan institutionnel, beaucoup a été fait pour améliorer le fonctionnement des différentes instances et des mécanismes internes et externes de la gouvernance des entreprises. Les différents textes de lois et autres considérations ont centré leur intérêt sur l'identification des failles et sur l'observation des déficiences au niveau du fonctionnement interne des Conseils d'administration en l'occurrence, et l'incapacité des Assemblée Générales à bien représenter les actionnaires et à refléter leurs attentes.

Des mesures ont été prises et des solutions sont proposées pour introduire plus d'indépendance et plus de diligence dans le fonctionnement des différents organes de gouvernance. Ces mesures doivent être sans cesse accompagnées par une prise de conscience et une sensibilisation des acteurs sur le terrain, mais aussi et surtout une responsabilisation de ces acteurs pour les amener à plus de probité et à plus de maturité au niveau des prises de décision, du contrôle des prises de décision et de la communication qui suit les prises de décision.

Pour Son Excellence Monsieur l'Ambassadeur de France en Tunisie Serge Degallaix, ce colloque « revêt aujourd'hui un intérêt particulier, en ces temps de crise et de révision de certains comportements qui s'étaient fort éloignés des règles de bonne gouvernance ou de simple bon sens, pour les États comme pour les professions ou les entreprises ». Il considère que « malgré certaines théories économiques vieilles de 75 ans qui condamnaient les entreprises familiales au nom du découplage entre propriété et gestion, et annonçaient l'ère des managers, mais les entreprises familiales ont la vie dure ». Il cite pour l'exemple : « **En France, leur place dans l'économie demeure importante : 100 % des TPE, 95 % des PE, 75 % des PME et encore 20 % des GE** ».

Cette résistance témoigne de leur capacité à s'adapter et à échapper au court-termisme, dont on mesure aujourd'hui les dégâts économiques et moraux, « pour faire prévaloir une vision stratégique à plus long terme, soucieuse des intérêts des propriétaires comme des personnels et des partenaires ». Pour M. Serge Degallaix, « La France et la Tunisie ont beaucoup à gagner en échangeant idées et expériences dans ces domaines ». Il cite Yvon Gattaz, fondateur d'une société en Tunisie (Radial), devenu patron des patrons, qui parlait du « **cycle des 3 C pour l'entreprise : Créer, Croître, Conserver** ». Ce « cycle est, en effet, au cœur de nos préoccupations actuelles » estime l'orateur. Créer pour créer des emplois, des emplois qualifiés, de la richesse, croître pour créer encore des emplois et mobiliser les potentialités de marchés qui ne cessent de

s'élargir,

Conserver, non pas par conservatisme ou népotisme mais pour que l'entreprise conserve ses emplois et ne se trouve pas dissoute voire éliminée comme cela peut être le cas. **Conserver ne signifie pas non plus rester en l'état car l'adaptation est la règle de service de cette espèce d'entreprises.** Cette problématique est celle de la Tunisie comme elle est celle de la France et il est heureux que l'on puisse partager bonnes pratiques et recettes entre nous ».

Le Conférencier insiste sur le fait « qu'au-delà de ces échanges intellectuels, il est également important que la bonne gouvernance soit le maître mot dans nos relations économiques, avec ce que cela comporte de transparence, de prévisibilité et de confiance ». Cette bonne gouvernance est « une des clés pour nouer des liens durables entre nos entreprises, notamment les PME, et fonder ainsi des alliances permettant de mieux affronter la concurrence internationale et de faire face, par des partenariats industriels, technologiques comme commerciaux, à une compétition venue du grand large et dont les compagnies n'intègrent pas forcément les mêmes préoccupations que les entreprises françaises ou tunisiennes » estime-t-il.

Pour Monsieur Ali el Mir, Président de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion (ATSG), Professeur à l'ISG-Tunis, « il est indéniable, que partout dans le monde, les entreprises familiales ont toujours joué un rôle moteur dans le développement du tissu économique. Mais, **il est également admis que leur transmission d'une génération à une autre est des plus délicates qui soient, ce qui engendre souvent leur disparition au bout de la 3^{ème} génération.**»

En effet, pour l'auteur, « les statistiques montrent que le taux de mortalité de cette catégorie d'entreprises est assez élevé. Seules 30% des entreprises familiales tunisiennes passent le cap de la 2^e génération et 10% à 15% uniquement arrivent à assurer le passage à la troisième génération ». **Ce phénomène doit donc être contenu dans un pays comme la Tunisie où les PME et autres entreprises familiales forment l'essentiel du tissu économique. Cela étant dit, « la pérennité de la firme représente un critère en or, outre le processus de la transmission qui doit se faire en douceur »**, estime l'auteur.

Pour Chiheb Ghazouani, Associé Cabinet d'Avocats GHAZOUANI et Universitaire, qui traite de l'état des lieux de la transmission de l'entreprise familiale en Tunisie, sur le plan managérial ou organisationnel, « la succession désigne le processus de transmission des pouvoirs. La succession englobe ainsi la transmission ». À l'inverse, note l'auteur, « sur le plan juridique la succession est la transmission du patrimoine par cause de mort et c'est la transmission qui englobe la succession puisqu'elle s'opère du vivant ou à la mort du patriarche ». Il considère que « La transmission des entreprises se caractérise en droit tunisien par l'absence de règles générales. On retrouve seulement des textes éparpillés d'ordre général ou spécial. Les modalités de transmission sont différentes selon qu'elle s'opère de manière ». Ce qui nous amène à examiner un certain nombre d'aspects :

Pour M. Youssef Kortobi, Président du Conseil d'Administration de la Bourse de Tunis « il n'existe pas de modèle figé ou imposé de la gouvernance mais il existe des principes de bonne pratique que personne ne peut, ne devrait contester ou refuser et qui sont à adapter à la taille de l'entreprise ». Le patron de la Bourse de Tunis estime que « les membres de la famille doivent adhérer à des valeurs communes telles que l'engagement en faveur de l'entreprise de son personnel et des autres actionnaires, la priorité donnée à la société par rapport à l'individu et la préservation et la croissance de l'entreprise au bénéfice des prochaines générations ». Il considère que « les arrangements familiaux et les éventuels conflits doivent être traités en dehors de conseils d'administration de l'entreprise dans des structures du type conseil de famille ». D'où la nécessité « qu'il faille définir les rôles et les responsabilités des actionnaires, des conseils, des membres du conseil (exécutifs, non exécutifs, indépendants) et des différents comités ». Corrélativement, « le conseil d'administration doit dans son ensemble être composé de gens qui ont le poids, l'expérience, la compétence mais aussi la personnalité qui permet de s'exprimer avec force et indépendance dans certaines situations », qu'il faille aussi **mettre en place « des chartes et des règlements intérieurs »** qui constituent autant de gardes fous et que la loi ne peut pas et ne doit pas tout régler, la loi doit fixer des principes généraux et être complétée par l'autorégulation laquelle exige autodiscipline, volonté de faire et des mécanismes de contrôle. En boursier pur et dur, il estime que « la cotation en bourse constitue l'une des réponses apportées à la problématique née des différentes situations de transmission possibles. Par une fiscalité très avantageuse et un mode de transmission des actions, très simplifié il devrait être plus prisé, du moins pour une certaine taille d'entreprise ». De fait, la

cotation en bourse qui impose à l'entreprise l'obéissance à un ensemble de règles du jeu, (en fait de règles de bonne gouvernance), dont en particulier, la loi 94-117 relative à l'appel public à l'épargne et la loi sur la sécurité financière de 2005 ». **Ce qui amène l'entreprise familiale « à adopter un comportement à même de lui faire mériter la confiance du marché peut grâce à cela assurer une pérennité à l'entreprise familial et une valorisation permanente patrimoine, valorisation non sujette à polémique entre actionnaires membres de la famille ».**

Et pour conclure, **M. Kortobi** fait quelques **propositions telles que la création d'un code de bonnes pratiques destinées aux entreprises familiales en complément à celui né à l'initiative de l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises l'IACE**, en l'occurrence la création officielle de « l'institut tunisien des administrateurs » et celle de « l'institut tunisien de bonne gouvernance » sur initiative de l'IACE. Ces structures constitueraient des pièces majeures au développement des services d'appui à la bonne gouvernance et à la transmission d'entreprises.

Enfin, **une plus grande vulgarisation des notions relatives à la succession, à la transmission et aux règles de bonne gouvernance de l'entreprise impliquant l'université dans ces domaines encouragerait la recherche sur ces thèmes, avec à la clé, des prix de thèses et autres travaux.**

Les échanges d'expériences et la confrontation des travaux de recherche en la matière, les panels en particulier, ont mis en exergue les axes principaux d'un domaine incontournable de l'évolution des structures productives mondiales et plus particulièrement en Tunisie. Des domaines qui mettent en jeu le devenir du patrimoine productif créateur d'emplois et de richesses.

La problématique est posée, les acteurs sont en scène, mais la pièce reste à jouer.

M. Slah Hallara, Professeur Directeur de l'IHET : « Garantir un fonctionnement sain et performant du système économique ».

Quelle est la priorité en Tunisie ?

La gouvernance des entreprises, notamment familiale est une priorité dans tout pays voulant garantir un fonctionnement « sain » et performant de son système économique. Le développement de ces entreprises, leur compétitivité et leur pérennité sont nécessairement conditionnés par l'existence d'un système de gouvernance, garantissant une meilleure transparence et un fonctionnement optimal du processus de création de valeur.

Quels en sont les enjeux ?

L'entreprise familiale tunisienne, motrice de l'économie nationale, doit être consciente des enjeux de la bonne gouvernance et adhérer à cette dynamique de manière à y contribuer, à perfectionner ses pratiques et à se conformer aux normes internationales. Le développement d'un code de bonnes pratiques de gouvernance en Tunisie élaboré par l'ensemble des acteurs et des opérateurs économiques, devient urgent. Ce code doit être appliqué suivant le principe anglo-saxon du *Comply or explain*, il sera amené également à être révisé périodiquement pour prendre en compte l'évolution des pratiques sur le terrain.

Quel est selon vous, l'outil optimal pour y arriver ?

La création d'un institut tunisien d'administrateurs de sociétés ou de gouvernance serait également une bonne initiative. Ce genre d'institutions voit en effet dans le contexte actuel, son rôle s'accroître et est de plus en plus appelé à assurer l'encadrement et la certification de la mise en place des systèmes de gouvernance dans les entreprises en Tunisie.

M. Moez Joudi, Enseignant Chercheur à l'Université Paris 1 : « Assurer l'intérêt social de l'entreprise ainsi que l'intérêt des salariés »

En deux mots, quelle est la problématique de la gouvernance ?

Nous organisons un colloque qui porte sur une thématique d'actualité qui mobilise aussi bien l'effort de recherche que l'attention des chefs d'entreprise, des hommes d'affaires, des opérateurs économiques tunisiens, des universitaires et des chercheurs. La gouvernance de l'entreprise est un thème qui porte sur des enjeux énormes, il s'agit, en fait, de garantir la pérennité, la consolidation et le développement de l'entreprise. Une entreprise qui n'est pas bien gouvernée est une entreprise qui est vouée à l'échec, qui risque des scandales financiers et qui risque la faillite.

Où en est la Tunisie dans ce domaine ?

La Tunisie a beaucoup avancé dans ce domaine. Notre gouvernement, nos opérateurs, nos hommes d'affaire et nos chercheurs ont été les premiers à l'échelle internationale à discuter et à échanger sur la gouvernance. La

problématique à travers cette question de la gouvernance est de savoir comment une entreprise pourrait assurer une meilleure création de valeur, comment assurer une performance et une création de valeur durable et aussi, comment bien répartir la valeur créée dans l'objectif de développer et de pérenniser l'entreprise.

Quel est le système optimal pour y arriver ?

Pour arriver à cet objectif, il faut mettre en place un système de gouvernance fiable qui prend en compte l'intérêt de toutes les parties prenantes. L'objectif serait donc d'instituer au sein des entreprises tunisiennes de bonnes pratiques de gouvernance et les aider les accompagner dans la mise en place d'un système de gouvernance qui repartit les pouvoirs entre les différentes parties prenantes, il faut assurer l'intérêt social de l'entreprise ainsi que l'intérêt des salariés, des actionnaires minoritaires, des clients, des fournisseurs et de la société civile en générale. L'entreprise familiale particulièrement est une entreprise qui a un rôle majeur à jouer dans le cadre du développement de l'économie tunisienne. La majorité des entreprises, notamment cotées en Tunisie, sont des entreprises familiales qui participent au développement de l'économie tunisienne et ces entreprises où il y a une famille, un fondateur, ont une gouvernance très particulière. L'objectif de ce séminaire, l'opportunité d'organiser ce genre de rencontre est de mettre le focus et relater les bonnes pratiques de gouvernance au sein de l'entreprise familiale.

Il y a une question très importante qu'on aborde aujourd'hui au cours de ce colloque, c'est la question de la succession et de la transmission des pouvoirs. Comment le dirigeant fondateur arrive à trouver un bon successeur pour continuer à pérenniser l'activité ?

Ce processus de succession doit être bien géré et cadré, c'est une garantie de la pérennité et la continuité de l'entreprise. Les attentes des participants à ce colloque se résument en quelques mots très importants, **c'est le fait de se situer par rapport à ce qui se passe au niveau mondial** et par rapport au contexte actuel de crise financière économique, ce contexte de crise qui est instable pousse et entraîne les entreprises à améliorer et perfectionner leur gouvernance. On s'est rendu compte à travers cette crise que la cause principale de la crise financière est la mauvaise gouvernance, c'était une course vers la performance, une prise de risque incontrôlée et un mauvais contrôle. La gouvernance en quelques mots est le système de control et de direction d'une entreprise. Si on arrive à bien diriger une entreprise et à bien contrôler la direction de cette entreprise, c'est une entreprise qui ne risque rien et qui peut garantir et consolider son activité.

Et les attentes ?

Les attentes par rapport au contexte actuel sont d'accélérer le processus de réforme des entreprises tunisiennes en matière de gouvernance d'entreprise et de les pousser à **mettre en place les meilleures pratiques notamment au sein des entreprises familiales** qui sont les premières concernées par cette thématique de la gouvernance qui garantit leur pérennité et leur développement. **Donc l'objectif est double, c'est d'échanger sur les 3 axes les défis et les enjeux, la succession et la transmission, et la gouvernance de l'entreprise familiale, et puis de mettre tout ça comme un objectif de réalisation du développement et de l'accomplissement de la consolidation et de pérennité de l'entreprise familiale tunisienne dans l'objectif final de contribuer au développement et au progrès social en Tunisie.**

ANNEXE n°2

E-mail de contact pour un entretien

• Prise de rendez-vous



bochra aouadi <aouadibochra@yahoo.fr>

06/16/14 à 11:44 AM

À [REDACTED]

Bonjour,

À l'attention de M. [REDACTED],

Je reviens vers vous pour donner suite à notre entretien téléphonique du 10 juin 2014. Comme convenu vous trouverez en pièces jointes un aperçu de mon travail doctoral portant sur la succession dans les entreprises familiales en Tunisie en rapport avec le processus d'apprentissage du (ou des) successeur(s) pour une prise de la relève réussie concourant à la pérennité de l'entreprise.

À ce titre, je souhaiterais vous rencontrer pour recueillir votre propre expérience au sein du groupe [REDACTED], dont la réputation en la matière est largement reconnue. L'entretien prendra la forme d'un récit de pratique visant à rendre compte d'une expérience pouvant donner lieu à une exemplification.

J'espère que votre calendrier vous permettra de répondre favorablement à ma requête. Je reste à votre disposition pour plus de détails si besoin est, et vous remercie pour votre ouverture et sens du partage.

Salutations distinguées.

Bochra ZAIER AOUADI
Enseignant-chercheur FSEG Sousse
Doctorante en sciences de gestion
Université de Tunis – LR. Larime ESSECT -ISG Tunis
Université de Paris 10 – CR. Ceros, Nanterre la défense
aouadibochra@yahoo.fr



Aperçu du...doc

APERÇU DE LA RECHERCHE DOCTORALE EN SCIENCES DE GESTION

Doctorante : Bochra ZAIER AOUADI (ISG de Tunis, LARIME ESSECT et CEROS Paris Nanterre)

Directeurs de recherche : Professeurs Zeineb MAMLOUK (LARIME ESSECT de Tunis) et Eric PEZET (CEROS Paris 10 – Nanterre la Défense)

Carte de cotutelle : Université de Tunis (ISG de Tunis) et Université Paris Nanterre la Défense

Il s'agit d'un travail de recherche qui a pour visée de fournir une meilleure compréhension de la succession dans les firmes familiales abordée sous l'angle du transfert des connaissances entre la génération précédente et celle qui va prendre la relève. L'intérêt est particulièrement porté à la préparation de la relève à travers l'introduction et la professionnalisation de la nouvelle génération afin de favoriser la réussite de la transmission du management et de la propriété et, par conséquent, voir l'entreprise familiale se pérenniser. Dans cette lignée, une enquête de terrain est en cours de réalisation ciblant les successeurs, potentiels ou effectifs, des entreprises familiales tunisiennes. Lors des rencontres, il est demandé aux différents successeurs de raconter leur expérience, leur vécu de la succession. Il s'agit alors de chercher à comprendre comment s'est déroulée leur intégration et de décrire quel était leur parcours d'acquisition des connaissances pour la prise effective des rôles de l'entreprise familiale.

ANNEXE n°3

Le tableau suivant, qui n'est point exhaustif, montre à travers des exemples de recherches menées dans différents domaines en sciences de gestion, la diversité de taille des échantillons théoriques mobilisés pour traiter de problématiques diverses :

Domaine de recherche	Auteurs	Axes de recherche	Nombre de récits de vie
Gestion des ressources humaines	SANSEAU (2005)	L'aménagement réduction du temps de travail (ARTT) et ses effets sur les conditions de vie au travail et hors travail	40 récits de vie
	GLEE et SCOUARNEC (2008)	L'analyse des parcours professionnels liés à des situations de rupture et de transition à travers un programme de formation	16 récits de cadres
Entrepreneuriat	MOULINE (2000)	La compréhension du processus de succession dans la PME familiale non cotée à travers les pratiques mises en œuvre par ces dernières	13 récits de vie
	BAH (2009)	La compréhension de la phase délicate de la transition de la PME et ses clés de succès en mettant en exergue la relation cédant-repreneur	36 récits de vie
Marketing	FOURNIER (1998) ¹	« Les consommateurs et les communautés de marques »	3 récits de vie
	BEJI-BECHEUR (2007)	Marketing des services et innovations sociales La caractérisation des créatifs d'innovations sociales et la façon dont ils s'organisent, se contrôlent et se motivent pour générer ces innovations	5 récits de vie
	ÖZÇAGLAR-TOULOUSE (2009)	La compréhension des comportements d'achat des produits du commerce équitable	14 récits de vie
	ROEDERER (2012)	La conceptualisation de l'expérience de consommation et l'identification de ses dimensions	20 récits de vie

¹ Auteur cité par BAH et *al.*, (2015 :82)

ANNEXE n°4

Trame d'entretien en récit de vie

Date, durée et lieu de l'entretien :

Contact ayant permis l'accès à l'entreprise familiale :

Informations générales sur l'entreprise familiale

- Dénomination sociale : _____
- Date de création : _____
- Statut juridique : _____
- Secteur d'activité : _____
- Effectif : _____

Informations sommaires sur les acteurs familiaux de l'entreprise familiale

- Fondateur : _____
- Membres de la famille impliqués dans l'entreprise : _____
- Postes occupés par les membres familiaux : _____
- Successeur Interviewé : _____
- Formation initiale : _____
- Âge : _____
- Génération : _____

Grands tours de questions

- Est-ce que vous considérez l'entreprise comme une entreprise familiale ?
- Pouvez-vous donner un aperçu de l'histoire de votre entreprise familiale ?
- Quand est-ce qu'a eu lieu le transfert de la direction ?
- Quel était le motif du départ du prédécesseur ? Quel était son âge ?

Question centrale

« Pourriez-vous me raconter comment s'est déroulée la succession dans votre entreprise ? me raconter, en tant que successeur, votre parcours de développement et d'acquisition des connaissances nécessaires à la prise en main de l'entreprise familiale ? »

Quelques points d'approfondissements¹

¹ Quand l'histoire prenait fin, nous avons – autant que possible – tenté d'interpeler les narrateurs sur des points qu'ils n'ont pas déjà évoqués afin de les couvrir. Ces points formulés sous forme de questions, sont pour la plupart, le fruit de ceux révélés par les récits recueillis antérieurement (pour des exemples, voir page 213).

ANNEXE n°5
Recueil d'articles de presse se rapportant aux entreprises familiales
face à l'épreuve de la succession en Tunisie

Bayahi père et fils : histoire d'une succession sans heurts¹

Par **Moncef Mahroug**

[...] En attendant, qu'une entreprise ou un groupe familial tunisien ait plus de deux siècles d'existence, on peut se satisfaire de voir quelques-uns franchir avec succès la terrible épreuve de la succession au fondateur et de la transmission de son patrimoine à ses descendants.

Au nombre de ces « *happy few* » figure le groupe Bayahi, dont l'un des dirigeants actuels, M. Tahar Bayahi, pdg en particulier de la chaîne de supermarchés « Magasin Général » - racheté en partenariat avec Poulina en 2007- était invité à témoigner de l'expérience de sa famille en matière de succession. Et c'était la première fois que l'un des frères Bayahi le faisait depuis le décès du fondateur du groupe, feu Haj Youssef Bayahi, en octobre 2007.

En se référant à cette expérience, M. Tahar Bayahi identifie plusieurs facteurs clefs conditionnant la réussite dans la double épreuve de la succession-transmission.

Le premier d'entre eux est que le **fondateur** de l'entreprise doit avoir le souci d'assurer la pérennité de son œuvre. Haj Youssef Bayahi « **a œuvré tout au long de sa vie à assurer à la fois le développement et la pérennité** » du groupe, assure le junior des trois descendants masculins de l'homme d'affaire.

Ensuite, il est « **fondamental que le fondateur soit là pour apporter une harmonie, d'abord au niveau de la famille** ». De même, l'entrepreneur « **doit réaliser, à un moment donné, qu'on ne peut pas imposer à ses enfants de prendre la suite, et qu'il faut plutôt les initier.** »

Cette initiation, est également une période probatoire durant laquelle le Père « **essaie de faire prendre goût, et à tester les qualités de l'éventuel successeur** », note le patron de « Magasin Général ».

Cette initiation-test « démarre très tôt, dès l'âge de 10-15 ans », estime M. Tahar Bayahi. Et plus « cet apprentissage est long –il se fait sur une période de 15 à 20 ans-, plus grandes sont les chances de réussite.

»

Mais, cette phase ne sera forte probablement pas un long fleuve tranquille. D'où la nécessité –autre facteur clé de réussite- de la **présence de « gens indépendants pouvant servir de facilitateurs des relations –toujours très compliquées- au sein de l'entreprise familiale et de passerelle pour faire passer des messages dans les deux sens.** »

La **cooptation-validation du ou des successeurs « se fait par petites touches »**, analyse le junior des frères Bayahi. « On commence par confier au successeur de petites entreprises, on l'observe et on la fait progressivement monter en grade, jusqu'à lui permettre d'initier lui-même de nouveaux projets. Et quand cela se produit, cela veut dire que la transmission et la succession son faites », affirme Tahar Bayahi. Mais pour que ce processus réussisse, il faut également **que « le fondateur comprenne que la transmission doit se faire de son vivant »**. Et le **grand mérite de Haj Youssef Bayahi a, justement, été de le comprendre et de passer lui-même le témoin à ses enfants.**

¹ Source : www.webmanagercenter.com/management/article.php?id=71746 (10-03-2010)

Transmission d'entreprises : le modèle Poulina, et la leçon Mheni²

Pour convaincre les entrepreneurs tunisiens de l'importance d'envisager le recours au marché financier, parmi d'autres moyens, pour assurer la pérennité de ce qu'ils ont bâti, la Bourse des Valeurs Mobilières de Tunisie a eu recours, à l'occasion du **colloque organisé mercredi 26 mars 2008, sur « Transmission & pérennité, défis pour l'entreprise tunisienne »**, à la pédagogie et proposé de tirer les leçons de deux expériences diamétralement opposées : d'un côté celle de Poulina, dont la démarche en matière de transmission peut servir de modèle et de l'autre celle du groupe Mheni, un parfait exemple de ce qu'il ne faut pas faire dans ce domaine.

Vu de l'extérieur, Poulina, créé en 1967, peut donner l'impression de ne pas avoir changé en 41 ans. Erreur, car « tout a changé ». D'abord, la société qui réalisait à ses débuts un chiffre d'affaires de 15 millions de dinars a donné naissance à un groupe dont « la capitalisation est probablement supérieure à un milliard de dinars », clame M. Abdelwaheb Ben Ayed. Ensuite, « j'ai commencé par tout faire moi-même, mais aujourd'hui je ne fais plus rien et me limite à contrôler » ce que les employés et cadres font, insiste le président de Poulina. En fait, au sein de ce groupe, qui fait travailler près de 12.000 personnes, le « changement a été graduel ».

Convaincu que « le changement est pénible pour tout le monde », les dirigeants de Poulina ont choisi de « **faire les choses en douceur** », de **faire en sorte que « ce soit les structures qui s'imposent et non les hommes »**. **Une méthode qui présente l'avantage de laisser peu de place aux sentiments, et qui a notamment amené Poulina à se poser très tôt la question de la transmission. Ce dossier est sur la table depuis vingt ans, révèle M. Abdelwaheb Ben Ayed.**

En effet, **aux commandes depuis 41 ans et « probablement pour quelques années encore »**, le président de Poulina **sait que la durée de vie professionnelle du chef d'une entreprise familiale –ce que Poulina n'est pas, insiste-t-il, est de trente ans et qu'il faut de 10 à 20 ans pour préparer un successeur**. Pour ce faire, Poulina s'est dotée il y a sept ans d'un **conseil d'administration-bis où siègent de jeunes dirigeants –désignés par les six familles détentrices du capital du groupe- qui n'ont pas de pouvoir de décision et peuvent seulement s'informer**. « Avec ce système, on passe de manière graduelle d'une phase à une autre » du processus de succession, souligne le président du groupe. **Un processus que « la littérature » découpe en quatre phases : initiation, intégration, règne-conjoint et retrait du fondateur. En vingt ans, Poulina a déjà franchi les trois premières et «il ne reste que la dernière à mettre en place », note M. Abdelwaheb Ben Ayed**. Une dernière phase en préparation puisque le « boss » s'éloigne « de plus en plus de la gestion courante » qui passe progressivement entre les mains de son successeur désigné depuis sept ans.

Si Poulina est un très bon exemple d'une succession bien préparée, donc d'un avenir garanti, **le groupe Mheni constitue l'illustration idéale d'une succession ratée parce que nullement préparée**. C'est pourquoi M. Amara Mourad Mheni, l'aîné des enfants de feu Ali Mheni, parle de « rupture » et « **témoigne d'une expérience personnelle dans la douleur** ».

Celui qui a été « l'un des fils le proche » et le co-fondateur de plusieurs sociétés, et en particulier de la branche hôtelière du groupe, affirme que du vivant de son père « on n'en parlait ni d'argent ni de succession » dans un groupe où tout marchait assez bien du vivant du fondateur. **Même lorsqu'il était tombé malade en 1990, feu Ali Mheni ne voulait pas passer le témoin « et continuait à gérer » ses affaires. Et après le décès du fondateur en 1991, la guerre de succession a éclaté entre ses enfants qui se voulaient tous « l'héritier privilégié »**, secrètement adoube et « qui ne voulait pas en parler » du vivant du père. « Les hostilités ont commencé dès la fin du deuil officiel de 40 jours », se souvient **M. Mourad Mheni qui a retenu la leçon**.

Lui-même fondateur d'un groupe à partir de sa part d'héritage que les siens ont accepté de lui accorder deux ans après le décès de feu Ali Mheni, **Mourad Mheni a réparti de son vivant –depuis quinze ans- son patrimoine**

² Source : <http://www.webmanagercenter.com/actualite/economie/2008/03/28/40673/transmission-d-entreprises-le-modele-poulina-et-la-lecon-mheni> (28-03-2008) (Consulté le 22-10-2010)

entre ses deux filles et sa femme. Alors que « la guéguerre familiale continue ».

M.M.

Tunisie. Taoufik Chaïbi prépare-t-il sa succession ?³

Le fondateur d'Ulysse Trading and Industrial Companies (Utic) a récemment décidé de porter son fils aîné à la direction générale du groupe, c'est-à-dire de faire de lui le n°2 ou n°1 bis du groupe. Est-ce à dire que le fondateur d'Utic Group a commencé à préparer sa succession et à passer le relais à son fils Nabil ? Tout, porte à le croire.

Le vent du changement souffle sur Ulysse Trading and Industrial Companies (Utic). Le groupe d'entreprises fondé et dirigé par M. Taoufik Chaïbi connaît depuis quelques mois des changements qui, en apparence, n'ont rien d'extraordinaire. Du moins pour certains d'entre eux.

Jeu de chaises musicales ou passation de témoins ?

Courant 2009, un évènement important et unique dans l'histoire du groupe s'est produit et est passé – presque – inaperçu : l'entrée de deux femmes dans le staff dirigeant jusqu'alors composé exclusivement d'hommes. La première est Ons Dhoha Bali, l'épouse de Nabil Chaïbi, qui siège désormais au conseil d'administration de Districom, l'entreprise de commerce en détail de matériel et accessoires de télécommunication, créé en mars 2009 et que l'aîné des enfants de Taoufik Chaïbi dirige. **Huit mois plus tard, c'est au tour de Mme Yousra Hamza Chaïbi, mariée à Khelil Chaïbi, de rejoindre le groupe Utic en tant que gérante d'Ulysse Editions,** une société d'édition et de distribution de livres. Tout aussi importante est la récente nomination de Slim Bairem aux commandes de la Sotradies, car il y prend la relève de quelqu'un en qui, d'après nos sources, M. Taoufik Chaïbi avait une grande confiance et à qui il réservait, disait-on, un grand avenir : Mustapha Ben Hatira. Mais cet ancien camarade de Nabil Chaïbi, au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) de Paris, a décidé de passer à la concurrence, en l'occurrence à Alpha Autos-Distribution, appartenant à Karthago Group.

Assurer la pérennité du groupe

Dans la foulée, Taoufik Chaïbi a décidé porter son fils aîné à la direction générale du groupe, c'est-à-dire de faire de lui le n°2 ou n°1 bis du groupe. Est-ce à dire que le fondateur d'Utic Group a commencé à préparer sa succession et à passer le relais à son fils Nabil ? Ne sont-ce là que des supputations de journalistes ? **Nos sources sont pourtant affirmatives.**

Cependant, M. Taoufik Chaïbi ayant érigé la discrétion, pour ne pas dire le secret, en principe cardinal, on ne saura probablement qu'après coup – et longtemps après – que le fondateur d'Utic a pris sa retraite. Bien méritée. Et, surtout, bien préparée. De manière à assurer la pérennité du groupe qu'il a mis toute une vie à construire pierre par pierre et qui apparaît aujourd'hui comme l'un des fleurons économiques en Tunisie et au Maghreb.

L.M.

³ Source : <http://www.kapitalis.com/kapital/767-tunisie-taoufik-chaibi-prepare-t-il-sa-succession.html> (14-07-2010)

ANNEXE n°6
Transcription du documentaire⁴
**« L'entreprise familiale à l'épreuve de la transmission :
 témoignages de dirigeants de grands groupes familiaux tunisiens »**

Dirigeant interviewé	Groupe familial	Secteur d'activité
M. Khaled Bellagha (K.B)	Groupe Bellagha	Agroalimentaire
M. Hichem Elloumi (H.L)	Groupe Chakira	Électrique
M. Mourad Mheni (M.M)	Groupe Carthage Thalasso	Hôtellerie
M. Mohsen Ben Abdallah (M.BA) M. Sami Ben Abdallah (S.BA)	Groupe Baco Sport	Textile
M. Tahar Bayahi (T.B1) M. Taieb Bayahi (T.B2)	Groupe Bayahi	Services et divers

I. Le processus de transmission

T.B1 : « il a commencé très très tôt une certaine initiation et cette initiation a conduit à rentrer aussitôt les études terminées dans groupe familial, une planification dictée par la culture, par une planification - en consensus culturel - et ça s'est fait sur une quinzaine d'années ».

M.BA (Père) : « parce que les enfants ne voulaient pas travailler avec leur père au départ, ils étaient peut-être intéressés par une autre activité. Et puis, dès leur jeune âge, dès le secondaire ils passaient un mois sur trois dans l'entreprise. Une fois les stages terminés, ils ont travaillé sous l'autorité de mes collaborateurs ».

S.BA (Fils) : « l'envie est venue soudainement, c'est vrai qu'à partir de ma première ou deuxième année à l'université, j'avais envie de voir concrètement comment ça se passait à l'intérieur des entreprises. J'ai donc effectué des stages dans le groupe familial et à l'extérieur du groupe ».

K.B : « je n'avais pas d'autres alternatives, j'étais le seul garçon en plus, et donc c'était évident pour mon père. Mais, le choix au moment d'intégrer le groupe familial était pour moi soit de m'occuper de l'industrie soit de l'agriculture ».

T.B1 : « on est resté pendant longtemps réellement à travailler sans avoir de salaire de l'entreprise. On n'avait le droit de recevoir des salaires qu'à partir du moment que l'entreprise le permettait ».

S.BA : « si je vois que je ne suis pas rémunéré en conséquence je vais voir « le père » et je lui demande d'être augmenté ».

M.M : « les personnes qui travaillaient avec lui avaient des postes et des salaires mais jamais statutaires. Il s'agissait de nominations par le fait du prince ».

T.B1 : « ça faisait partie un peu d'un « code de conduite partagé » par nous tous lorsque la décision était importante, délicate ou demandait un peu de temps, les autres étaient associés de cette façon. La pression est extrêmement forte parce qu'en plus du fait de devoir s'affirmer dans son travail, vous avez pour autre mission celle qui consiste à ne pas décevoir quelqu'un que certainement vous aimez beaucoup, c'est votre père ! »

H.E : « il y a une certaine valeur sentimentale avec les relations entreprises, notamment avec les entreprises qui ont été fondées avec mon père, euh..., et personnellement je vivrais très, très mal la séparation avec une entreprise du groupe pour une raison ou une autre ».

K.B : « je pense que ce qui inquiétait le plus mon père c'est le fait qu'il ne voyait pas l'entreprise sans lui...et comme il n'était pas éternel, il savait qu'un jour l'entreprise allait continuer et c'est ce qui l'inquiétait...mais, il n'avait pas proposé de solution, il n'avait pas de solution de continuité. Si on parle de succession c'est comme si lui, il allait, euh ..., on pouvait parler de sa mort. Et donc c'était un sujet entre guillemets indélicat ».

⁴ Documentaire, témoignages recueillis par **M. Maher KALLEL, M. Hassen ZARGOUNI et M. Abdelaziz DARGHOUTH** dans le cadre de la Journée d'Étude et de Réflexion sur : « L'Entreprise Familiale à l'Épreuve de la Transmission », organisée en 2006 par l'ATUGE, la CTFCI et le CJD Tunisie.

M.BA : « le plus important pour moi, c'est la pérennité des affaires, une fois que les affaires sont florissantes le problème est facile. Je fais tout pour qu'ils puissent prendre les choses en main pour qu'ils réussissent et que les affaires gagnent toujours de l'argent et ce n'est pas facile du fait que toute notre activité est tournée vers l'exportation et donc il faut répondre à beaucoup de critères et être toujours au top ».

TB1 : « on pense beaucoup plus à la pérennité de l'entreprise et au fait de devoir assurer cette pérennité ».

M.BA : « on gère les affaires comme s'il s'agissait d'une société non familiale avec des actionnaires, des PV, on procède par vote...c'était dur, c'est dur mais je trouve ça assez intéressant ! Les décisions sont prises de façon collégiale mais on prend les décisions uniquement dans nos bureaux, à la maison c'est la vie familiale ».

S.BA : « chacun de nous a son caractère, sa propre vision des choses et donc on ne peut pas tout le temps œuvrer dans le même sens, il y a des divergences, des conflits. Ce qui est bien c'est que nos conflits se gèrent à l'intérieur de la famille ».

M.BA : « je n'ose pas leur imposer mon avis parce que j'ai peur qu'ils se révoltent ».

M.M : « c'était réglé système patriarcale dans une ambiance familiale. On n'osait pas dire au père, il n'y avait que moi qui osais demander...si on voulait demander on le faisait auprès de ma mère qui transmettait à mon père. [Après le décès du père], il y avait des tiraillements, des allusions ...après le 40^{ème} jour, pour que les choses soient religieusement bien comprises. Celle ou celui qui désirait venir vers moi je l'ai pris mais à une seule condition, je lui ai dit qu'il n'y a qu'un seul capitaine et le capitaine c'est moi...un bâtisseur et un consommateur ne peuvent pas avoir la même attitude...Mais, ma famille ne me comprenait pas, moi je pouvais les comprendre, moi j'ai bâti et je pouvais me mettre à leur place mais eux ne peuvent pas se mettre à la mienne. Ils n'ont jamais voulu reconnaître la compétence de quiconque, tous à l'unanimité, pour eux c'est mon père qui a fait...tu n'as rien fait c'est mon père qui a fait...tous à l'unanimité ».

K.B : « avec mes sœurs on n'a pas abordé ce sujet parce que là aussi aborder le sujet de la succession n'est pas culturellement un sujet que les familles tunisiennes mettent facilement sur la table ».

M.BA : « je me retire définitivement puisque je sers comme conseiller actuellement je n'ai pas de pouvoir de décision. C'est à eux de prendre les décisions puisque chacun est gérant d'un groupe de sociétés et je n'assiste qu'aux réunions de famille ou celles du groupe par l'assemblée générale (AG) qui se tient une fois par an. Je ne suis présent que trois à quatre matinées au plus par semaine...par matinée j'entends 08h00-12h00. Mon temps je l'occupe avec beaucoup de sport, je lis, je vis avec mes amis, je rends visite à la famille et surtout je passe 50% de mon temps libre avec mes petits enfants et je me régale avec ça ! »

S.BA : « nous prenons des décisions collégiales de voir s'il y a une possibilité de céder une partie du patrimoine et de toutes les façons il est hors de question de céder tout le patrimoine ».

M.BA : « j'avais des cas où des collaborateurs s'étaient intéressés par le capital et malheureusement ça n'a pas marché. La raison est que quand on arrive à l'âge de la retraite, on pose la question de la relève ! Voilà, ... ! Et là, on n'était pas d'accord parce qu'il n'avait pas préparé ses enfants pour et lorsque les miens ont pris la relève, la personne en question était devenue jalouse ce qui fait qu'elle nous a donné du fil à retordre au niveau des décisions collectives ».

M.M : « si on les introduit au capital en payant leur part au capital ? Ça aurait changé peut-être la donne, je n'ai pas fait cette expérience et je ne voudrais pas la faire parce que je ne me suis pas mis d'accord avec mes frères et sœurs ça va être difficile de m'entendre avec ceux qui ne sont pas de mon sang. Si vous faites cette opérette de crédit participatif, opérette digne des grandes opérettes du début du siècle, ils sont là pour vous ennuyer, pour vous dire non, pour vous demander des comptes mais ils ne sont pas là pour vous donner des solutions, ni pour vous aider. Ils ne sont là que pour vous demander quand est-ce que vous allez rembourser ce crédit participatif et j'en ai l'expérience ».

II. Les critères de réussite de la transmission

TB1 : « un fils qui est amené à reprendre un patrimoine, il faudrait vraiment qu'il en ait l'envie ».

H.E : « les fonctions qui sont occupées par les membres de la famille ne peuvent l'être que par les compétences et les capacités donc ce n'est pas parce qu'il est le fils d'un tel membre du conseil ou de la deuxième génération qu'il occupe la fonction de DG ou de PDG. Il doit mériter la fonction qu'il occupe et pour ça, il faut qu'il fasse ses preuves donc il y a les études au départ et aussi le travail et l'expérience professionnelle. Donc les fonctions en fonction des capacités, compétences et de l'efficacité de chacun ».

M.M : « ce que je donnerais également comme conseils c'est de ne pas aller faire des études outre atlantique pour venir ici en Tunisie et mélanger un morceau de sucre avec un peu de lait ou de l'argile et de l'eau et dire

voilà c'est de l'industrie, je suis industriel. Si vous allez pour faire des études exercez le métier de vos diplômes sinon rester en Tunisie et faites-y vos études pour être à la mesure de votre pays en ayant les pieds sur terre. Parce qu'en poursuivant des études à l'étranger vous êtes déjà déphasés ! »

S.BA : « un successeur doit mériter sa place, il ne peut pas prétendre à une succession si lui-même n'est pas compétent ».

K.B : « il faudrait d'abord responsabiliser nos enfants lorsqu'ils sont jeunes quand ils sont en train de travailler et les encourager pour faire leurs propres expériences en dehors du cadre familial ne pas attendre que les enfants aient 40 ou 50 ans pour parler de la succession. Je pense que nos enfants, comme nous même, sauraient être performants à un jeune âge 25 ou 30 ans, il faut leur permettre de faire leurs erreurs et bêtises ».

T.B2 : « je pense qu'il faut commencer à un certain niveau comme si cette personne était extérieure un petit peu à l'organisation qu'elle ait probablement dans le groupe un parrain qui serait en dehors de la famille, un manager ».

M.M : « je voudrais donner un conseil aux fils, ce n'est pas parce que le père est à la tête d'un patrimoine quelle que soit sa valeur qu'il est obligé de travailler dans les affaires de la famille. Je le conseillerais d'aller travailler ailleurs, d'aller voir ailleurs comment ça se passe et d'être un employé chez les autres pour pouvoir se mettre à la place de ses propres employés ».

K.B : « il faut que le manager, le responsable, le propriétaire, l'entrepreneur sache à un certain moment lever le pied parce que comme je l'ai dit tout à l'heure il finit par s'identifier à l'entreprise ».

H.E : « il faut aider, conseiller, encadrer mais laisser travailler ».

TB1 : « j'aurais probablement demandé à mon père que, je remercie très fort aujourd'hui, de ne pas me donner autant de responsabilités aussi rapidement ».

T.B2 : « si ces actionnaires veulent quand même atteindre une certaine taille, pouvoir aller de l'avant, faire du développement, ils n'ont pas de choix que d'amener des gens compétents qui sont un petit peu en dehors de la sphère familiale ».

M.M : « il est important aux futurs héritiers, à qui je dis cela, d'avoir l'intelligence de devancer les faits. Un jour si vous êtes héritier et vous avez à transmettre, de vous mettre à la place de l'héritier qui a besoin de moyens pour vivre...donc devancer sa demande avant qu'il ne vienne vous la demander. C'est un conseil aux parents qui ont des héritiers et aux héritiers qui auront un jour à transmettre : devancer les faits ».

T.B1 : « l'entreprise familiale peut être un modèle exceptionnel pour autant que de bonnes règles soient mises en place ».

H.E : « il n'y a pas de recettes miracles mais quand on développe un groupe industriel multinational il faut qu'il y soit de hautes compétences externes dans notre cas nous avons du personnel de toutes origines Portugais, Marocains, Espagnols et autres. Il y a une ouverture très importante sur les compétences extérieures ».

T.B1 : « il faut absolument structurer et je pense institutionnaliser ».

T.B2 : « une génération de managers qui soit là entre les actionnaires et l'entreprise pour pouvoir développer l'entreprise, les managers soient réellement managers gèrent l'entreprise et les actionnaires restent dans un rôle de contrôle ».

H.E : « la deuxième génération n'est pas intéressée ou peut-être n'est pas apte à diriger, parce qu'on n'est pas forcément aptes à diriger une grande entreprise donc c'est au fondateur de prendre la décision et de mettre les personnes qu'il faut et séparer actionnariat et management ».

T.B1 : « avoir une vision où l'entreprise a la possibilité d'aller en bourse, d'ouvrir son capital, d'avoir un actionnariat plus ouvert, une participation étrangère, etc., c'est quelque chose qui est la meilleure des garanties pour l'entreprise elle-même ».

M.M : « bien sûr je continue à rêver, j'espère qu'un jour mes rêves ne se mettront pas en grève...je continue à rêver. Ce que je regrette, ce sont les dernières recommandations faites par mon père (grande émotion, les larmes aux yeux, la gorge serrée), il m'a dit mon fils dans cette vie, vis dignement sans chercher à trop développer les affaires, les temps ne sont plus les mêmes et les gens ont tellement changé..., et les instances de la mondialisation...donc, mon fils ne développe pas trop. Alors, j'ai répliqué mais mon père ce n'est pas ce que tu as fait durant ta vie, toi tu as bâti, agrandi et développé ! Il m'a répondu : « ah, mon fils ! Il m'a fallu une vie pour tirer cette conclusion ».

ANNEXE n°7

Structuration thématique du documentaire¹

« L'entreprise familiale à l'épreuve de la transmission : témoignages de dirigeants de grands groupes familiaux tunisiens »

Thèmes abordés	Éléments de description	Verbatim
Succession de l'EF	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation de la succession 	<p>Khaled BELLAGHA : « <i>Si on parle de succession c'est comme si lui, il allait, euh ..., c'est comme si on pouvait parler de sa mort. Et donc, c'était un sujet entre guillemets indélicat.</i> »</p> <p>Khaled BELLAGHA : « <i>Le sujet de la succession n'est pas culturellement un sujet que les familles tunisiennes mettent facilement sur la table</i> ».</p>
Continuité et développement de l'EF	<ul style="list-style-type: none"> • Pérennité des affaires • Pérennité de l'EF 	<p>Mohsen BEN ABDALLAH : « <i>le plus important pour moi, c'est la pérennité des affaires, une fois que les affaires sont florissantes le problème est facile</i> ».</p> <p>Tahar BAYAHY : « <i>On pense beaucoup plus à la pérennité de l'entreprise et au fait de devoir assurer cette pérennité</i> ».</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance 	<p>Mohsen BEN ABDALLAH : « <i>on gère les affaires comme s'il s'agissait d'une société non familiale avec des actionnaires, des PV, on procède par vote...c'était dur, c'est dur mais je trouve ça assez intéressant !</i> ».</p> <p>Tahar BAYAHY : « <i>l'entreprise familiale peut être un modèle exceptionnel pour autant que de bonnes règles soient mises en place</i> ».</p> <p>Tahar BAYAHY : « <i>il faut absolument structurer et je pense institutionnaliser</i> »</p> <p>Taieb BAYAHY : « <i>une génération de managers qui soit là entre les actionnaires et l'entreprise pour pouvoir développer l'entreprise, les managers soient réellement managers gèrent l'entreprise et les actionnaires restent dans un rôle de contrôle</i> ».</p> <p>Hichem ELLOUMI : « [...] <i>séparer actionnariat et management</i> ».</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture aux compétences de membres non familiaux 	<p>Taieb BAYAHY : « <i>si ces actionnaires veulent quand même atteindre une certaine taille, pouvoir aller de l'avant, faire du développement, ils n'ont pas de choix que d'amener des gens compétents qui sont un petit peu en dehors de la sphère familiale</i> ».</p> <p>Hichem ELLOUMI : « <i>il n'y a pas de recettes miracles mais quand on développe un groupe</i> ».</p>

¹ Documentaire, témoignages recueillis par M. Maher KALLEL, M. Hassen ZARGOUNI et M. Abdelaziz DARGHOUTH dans le cadre de la Journée d'Étude et de Réflexion sur : « L'Entreprise Familiale à l'Épreuve de la Transmission », organisée en 2006 par l'ATUGE, la CTFCI et le CJD Tunisie.

		<i>industriel multinational il faut qu'il y ait de hautes compétences externes ».</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Choix du successeur 	<p>Khaled BELLAGHA : « <i>je n'avais pas d'autres alternatives, j'étais le seul garçon en plus, et donc c'était évident pour mon père</i> ».</p> <p>Hichem ELLOUMI : « <i>la deuxième génération n'est pas intéressée ou peut-être n'est pas apte à diriger, parce qu'on n'est pas forcément aptes à diriger une grande entreprise donc c'est au fondateur de prendre la décision et de mettre les personnes qu'il faut et séparer actionariat et management</i> ».</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie et indépendance vs ouverture du capital de l'EF 	<p>Mohsen BEN ABDALLAH : « <i>j'avais des cas où des collaborateurs s'étaient intéressés par le capital et malheureusement ça n'a pas marché. La raison est que quand on arrive à l'âge de la retraite, on pose la question de la relève ! Voilà, ... ! Et là, on n'était pas d'accord parce qu'il n'avait pas préparé ses enfants pour et lorsque les miens ont pris la relève, la personne en question était devenue jalouse ce qui fait qu'elle nous a donnés du fil à retordre au niveau des décisions collectives</i> ».</p> <p>Mourad MHENI : « <i>je n'ai pas fait cette expérience et je ne voudrais pas la faire parce que je ne me suis pas mis d'accord avec mes frères et sœurs ça va être difficile de m'entendre avec ceux qui ne sont pas de mon sang... ils sont là pour vous ennuyer, pour vous dire non, pour vous demander des comptes mais ils ne sont pas là pour vous donner des solutions, ni pour vous aider. Ils ne sont là que pour vous demander quand est-ce que vous allez rembourser ce crédit participatif...</i> ».</p>
Processus de transmission de l'EF	<ul style="list-style-type: none"> - Initiation - Intégration 	<p>Khaled BELLAGHA : « <i>[...] il a commencé très très tôt une certaine initiation et cette initiation a conduit à rentrer aussitôt les études terminées dans groupe familial</i> ».</p> <p>Mohsen BEN ABDALLAH : « <i>Et puis, dès leur jeune âge, dès le secondaire ils passaient un mois sur trois dans l'entreprise. Une fois les stages terminés, ils ont travaillé sous l'autorité de mes collaborateurs</i> ».</p> <p>Khaed BELLAGHA : « <i>Le choix au moment d'intégrer le groupe familial était pour moi soit de m'occuper de l'industrie soit de l'agriculture</i> ».</p> <p>Taieb BAYAHY : « <i>je pense qu'il faut commencer à un certain niveau comme si cette personne était extérieure un petit peu à l'organisation</i> ».</p> <p>Mourad MHENI : « <i>Il s'agissait de <u>nominations par le fait du prince</u></i> ».</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Règne conjoint 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Désengagement 	<p>Khaled BELLAGHA : « <i>il faut que le manager, le responsable, le propriétaire, l'entrepreneur sache à un certain moment lever le pied ...</i> »</p>

		Mohsen BEN ABDALLAH : « <i>je me retire définitivement puisque je sers comme conseiller actuellement je n'ai pas de pouvoir de décision. C'est à eux de prendre les décisions puisque chacun est gérant d'un groupe de sociétés et je n'assiste qu'aux réunions de famille ou celles du groupe par l'assemblée générale (AG) qui se tient une fois par an</i> ».
	- Temps requis	Khaled BELLAGHA « [...] <i>et ça s'est fait sur une quinzaine d'années</i> ».
Critères de réussite de la transmission de l'EF	Planification de la transmission	Khaled BELLAGHA : « [...] <i>une planification dictée par la culture, par une planification - en consensus culturel - et ça s'est fait sur une quinzaine d'années</i> ». Khaled BELLAGHA : « [...] <i>ne pas attendre que les enfants aient 40 ou 50 ans pour parler de la succession</i> ». Mourad MHENI : « [...], <i>d'avoir l'intelligence de devancer les faits. C'est un conseil aux parents qui ont des héritiers et aux héritiers qui auront un jour à transmettre : devancer les faits</i> ».
	Intérêt porté aux affaires et envie du successeur de reprendre l'EF	Sami BEN ABDALLAH : « <i>l'envie est venue soudainement, c'est vrai qu'à partir de ma première ou deuxième année à l'université, j'avais envie de voir concrètement comment ça se passait à l'intérieur des entreprises</i> ». Tahar BAYAHY : « <i>un fils qui est amené à reprendre un patrimoine, il faudrait vraiment qu'il en ait l'envie</i> ».
	Attachement et engagement envers l'EF	Hichem ELLOUMI : « <i>il y a une certaine valeur sentimentale avec les relations entreprises, notamment avec les entreprises qui ont été fondées avec mon père, euh..., et personnellement je vivrais très, très mal la séparation avec une entreprise du groupe pour une raison ou une autre</i> ». Tahar BAYAHY : « <i>au fait de devoir assurer cette pérennité</i> ». Sami BEN ABDALLAH : « <i>de toutes les façons il est hors de question de céder tout le patrimoine</i> ».
	Préparation de la relève Formation du successeur Stages d'apprentissage au sein et en dehors de l'EF Expérience professionnelle au sein et en dehors de l'entreprise familiale	Mohsen BEN ABDALLAH : « <i>Je fais tout pour qu'ils puissent prendre les choses en main pour qu'ils réussissent</i> » Hichem ELLOUMI : « <i>il y a les études au départ et aussi le travail et l'expérience professionnelle</i> » Sami BEN ABDALLAH : « <i>J'ai donc effectué des stages dans le groupe familial et à l'extérieur du groupe</i> » Mourad MHENI : « <i>Je le conseillerais d'aller travailler ailleurs, d'aller voir ailleurs comment ça se passe et d'être un employé chez les autres pour pouvoir se mettre à la place de ses propres employés</i> »

	<p>Postes occupés, responsabilités graduelles</p> <p>Accompagnement du successeur</p>	<p>Khaled BELLAGHA : « <i>il faudrait d'abord responsabiliser nos enfants lorsqu'ils sont jeunes quand ils sont en train de travailler et les encourager pour faire leurs propres expériences en dehors du cadre familial. Je pense que nos enfants, comme nous même, sauraient être performants à un jeune âge 25 ou 30 ans, il faut leur permettre de faire leurs erreurs et bêtises</i> »</p> <p>Hichem ELLOUMI : « <i>il faut aider, conseiller, encadrer mais laisser travailler</i> »</p> <p>Mohsen BEN ABDALLAH : « [...] <i>ils ont travaillé sous l'autorité de mes collaborateurs</i> »</p> <p>Taieb BAYAHY : « [...] <i>qu'elle ait probablement dans le groupe un parrain qui serait en dehors de la famille, un manager</i> »</p> <p>Taher BAYAHY : « <i>ne pas me donner autant de responsabilités aussi rapidement</i> »</p>
	<p>Crédibilité et fiabilité du successeur</p> <p>Compétence du successeur</p>	<p>Tahar BAYAHY : « <i>La pression est extrêmement forte parce qu'en plus du fait de devoir s'affirmer dans son travail, vous avez pour autre mission celle qui consiste à ne pas décevoir quelqu'un que certainement vous aimez beaucoup, c'est votre père !</i> »</p> <p>Hichem ELLOUMI : « <i>Les fonctions qui sont occupées par les membres de la famille ne peuvent l'être que par les compétences et les capacités...Il doit mériter la fonction qu'il occupe et pour ça, il faut qu'il fasse ses preuves... Donc les fonctions en fonction des capacités, compétences et de l'efficacité de chacun</i> »</p> <p>Sami BEN ABDALLAH : « <i>un successeur doit mériter sa place, il ne peut pas prétendre à une succession si lui-même n'est pas compétent</i> ».</p>
	<p>Relation familiales – Relation prédécesseur Successeur</p>	<p>Tahar BAYAHY : « [...] <i>mission celle qui consiste à ne pas décevoir quelqu'un que certainement vous aimez beaucoup, c'est votre père !</i> ».</p> <p>Mohsen BEN ABDALLAH : « <i>je n'ose pas leur imposer mon avis parce que j'ai peur qu'ils se révoltent</i> ».</p> <p>Mourad MHENI : « <i>c'était réglé système patriarcale dans une ambiance familiale. On n'osait pas demander au père...</i> ».</p>
	<p>Rôle de la mère</p>	<p>Mourad MHENI : « [...] <i>si on voulait demander on le faisait auprès de ma mère qui transmettait à mon père</i> ».</p>
<p>Facteurs qui inhibent la transmission</p>	<p>Facteurs psychologiques liés au prédécesseur – identification à l'EF</p>	<p>Khaled BELLAGHA : « <i>je pense que ce qui inquiétait le plus mon père c'est le fait qu'il ne voyait pas l'entreprise sans lui...mais, il n'avait pas proposé de solution, il n'avait pas de solution de continuité. Si on parle de succession c'est comme si lui, il allait, euh ..., on pouvait parler de sa mort.</i> », « [...] <i>parce que comme je l'ai dit tout à l'heure, il finit par s'identifier à l'entreprise</i> ».</p>

	Conflits entre fratrie	<p>Mourad MHENI : « <i>Mais, ma famille ne me comprenait pas, moi je pouvais les comprendre, moi j'ai bâti et je pouvais me mettre à leur place mais eux ne peuvent pas se mettre à la mienne. Ils n'ont jamais voulu reconnaître la compétence de quiconque, tous à l'unanimité, pour eux c'est mon père qui a fait...tu n'as rien fait c'est mon père qui a fait...tous à l'unanimité</i> ».</p> <p>Mourad MHENI : « <i>je ne me suis pas mis d'accord avec mes frères et sœurs ...</i> ».</p>
	Conflits entre actionnaires familiaux et non familiaux	<p>Mohsen BEN ABDALLAH : « <i>j'avais des cas où des collaborateurs s'étaient intéressés par le capital et malheureusement ça n'a pas marché. La raison est que quand on arrive à l'âge de la retraite, on pose la question de la relève ! Voilà, ... ! Et là, on n'était pas d'accord parce qu'il n'avait pas préparé ses enfants pour et lorsque les miens ont pris la relève, la personne en question était devenue jalouse ce qui fait qu'elle nous a donnés du fil à retordre au niveau des décisions collectives</i> ».</p>
Caractéristiques EF	Prise de décision entre managers membres de la famille	<p>Tahar BAYAH : « <i>ça faisait partie un peu d'un code de conduite partagé par nous tous lorsque la décision était importante, délicate ou demandait un peu de temps, les autres étaient associés de cette façon</i> ».</p> <p>Mohsen BEN ABDALLAH : « <i>Les décisions sont prises de façon collégiale</i> ».</p> <p>Mohsen BEN ABDALLAH : « <i>je n'ose pas leur imposer mon avis parce que j'ai peur qu'ils se révoltent</i> ».</p> <p>Sami BEN ABDALLAH : « <i>nous prenons des décisions collégiales</i> »</p> <p>Mohsen BEN ABDALLAH : « <i>[...] on prend les décisions uniquement dans nos bureaux, à la maison c'est la vie familiale</i> ».</p>
	Relation sphère entreprise – sphère familiale	<p>Sami BEN ABDALLAH : « <i>Ce qui est bien, c'est que nos conflits se gèrent à l'intérieur de la famille</i> ».</p>

ANNEXE n°8
Fiabilité informateurs

Objet :	Feedback de l'entretien 21-07-2010
De :	bochra auadi (aouadibochra@yahoo.fr)
À :	██████████ ;
Date :	Mercredi 25 août 2010 14h54

----- Message transféré -----

De : bochra auadi <aouadibochra@yahoo.fr>

À : ██████████

Envoyé le : Mer 25 août 2010, 14h 49min 51s

Objet : Feedback de l'entretien 21-07-2010

Bonjour M. ██████████,

Permettez-moi de vous réitérer mes remerciements pour m'avoir accordé l'opportunité de m'entretenir avec vous au sujet de la succession des entreprises familiales tunisiennes. Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale en sciences de gestion menée en cotutelle entre l'Université de Tunis (ISG de Tunis) et l'Université de Paris ouest-Nanterre.

Comme convenu, je vous transmets en pièces jointes un document comportant des passages de la retranscription de l'entretien. Je vous prie de bien vouloir vérifier le sens des phrases et de me signaler les passages ou les termes qui ne vous semblent pas appropriés. Cette démarche me permet d'assurer une plus grande fiabilité des informations.

Je vous remercie encore pour votre collaboration et ouverture.

Bien Cordialement,

Zaier Auadi bochra
Doctorante en Sciences de gestion
Membre de l'unité de recherche Ethics-ESSECT
Université de Tunis- ISG de Tunis
Université Paris-Ouest Nanterre la Défense
aouadibochra@yahoo.fr
Port. 20 10 10 81

Pièces jointes

- Fiabilité entretien ██████████.doc (33,50 Ko)

ANNEXE n°9

Exemples de l'analyse thématique intra-récit : Récits des successeurs EF1, EF2, EF5

DIMENSIONS DU PROCESSUS INTÉGRÉ DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE SUCCESSION DE L'EF1

En se référant au modèle intégré des processus de transfert des connaissances et de succession de l'entreprise familiale quatre étapes sont identifiées pour appréhender le parcours de développement des successeurs. Ces derniers évoluent en jouant des rôles différents leur permettant progressivement de parvenir à reprendre la direction de l'entreprise familiale.

Étape 1 : Pour le successeur de l'EF1, l'étape de l'initiation et l'exploration des connaissances s'est produite sans que ce dernier ne tienne un rôle formellement défini dans l'entreprise. Il précise avoir pris le **temps d'une observation libre du fonctionnement de l'entreprise** avant de l'intégrer de manière effective. Ces propos sont les suivants :

Récit 1 « *Mon intégration ne s'est pas faite directement. À vrai dire, j'ai passé deux mois à venir voir comment fonctionne l'entreprise en général. Ensuite, j'ai commencé à y prêter plus d'attention et à vouloir apprendre plus sur le déroulement du travail* ».

Durant cette étape caractérisée par la manifestation des opportunités de transfert des connaissances, le successeur de l'EF1 précise que grâce à **l'attitude ouverte de son père** il a pu bénéficier d'une **marge de liberté** pour découvrir par lui-même l'entreprise et manifester **l'intérêt d'apprendre** plus sur son fonctionnement. Il décrit une démarche autonome et assez « spontanée » dans les termes suivants :

Récit 1 « *À aucun moment mon père n'est venu me dire voilà tu intègres l'entreprise et tu commences à t'occuper de telle tâche. J'ai observé le fonctionnement des ateliers, de l'administration, etc., et je me suis intéressé au système de facturation comme ça, juste pour voir ! Et petit à petit, dès que je sentais que je pouvais faire les choses par moi-même je n'hésitais pas à me lancer* ».

Il semblerait que **l'ouverture du prédécesseur** et le **caractère autonome du successeur** aient suscité la manifestation d'opportunités de transfert et d'acquisition des connaissances et favorisé la motivation et la prédisposition de ces deux acteurs à engager ce processus. Sans la confiance mutuelle entre prédécesseur et successeur, il aurait été difficile de voir ces opportunités se présenter et donner lieu à la mise en place effective du transfert des connaissances. C'est ainsi que le successeur a pu opérer une démarche d'observation et orienter son attention vers des connaissances ou des pratiques qu'il a jugé accessibles à l'extraction et à l'apprentissage tel que le système de facturation.

Étapes 2 et 3 : La seconde étape du processus qui consiste en la mise en place du transfert des connaissances présente une certaine imbrication avec celle qui la suit, à

savoir l'étape de l'exploitation des connaissances. En effet, le successeur **joue le rôle d'assistant-manager** puisqu'en cherchant à comprendre le déroulement des activités de l'entreprise il parvient aussitôt à exploiter les connaissances et à formuler une vision de ce qu'il importe d'entreprendre comme actions visant une meilleure gestion. Le **soutien du prédécesseur** et, encore une fois, son **ouverture**, ont été de nature à conforter le successeur dans sa démarche. Ainsi, ce dernier précise avoir commencé à travailler dans l'entreprise comme suit :

Récit 1 « *C'est ainsi que j'ai commencé à travailler dans l'entreprise : j'ai débuté à être plus curieux et à chercher des informations sur les types de produits utilisés auprès des employés et des fournisseurs [...] j'ai discuté avec eux et je leur ai posé des questions à propos de la matière première, à savoir le [...] (son type, sa qualité, son prix, etc.). À cet effet, j'ai même établi une liste me permettant de retenir certaines différences entre les produits, tel type est utilisé pour...tel autre plutôt pour.... Et c'est ainsi que j'ai commencé à m'intéresser aux clients, à comprendre leurs besoins et par le temps à les conseiller au niveau du choix du type de produits en fonction de l'usage qu'ils en font* ».

Il ressort de cette étape que le successeur dans son **rôle combiné d'assistant-manager** mise, pour le transfert des connaissances, sur **les échanges** et montre un intérêt aux **liens sociaux**. Ensuite, se projette directement dans l'exploitation des connaissances en envisageant des axes d'actions ce qui témoigne de sa **capacité d'assimilation et d'absorption**. Cette capacité peut être due à sa formation initiale, son profil d'ingénieur en lien avec l'activité de l'entreprise familiale et ses stages en dehors de celle-ci. En tant que manager, le successeur de l'EF1 se montre **actif pour résoudre les problèmes** en adoptant un **comportement de nature entrepreneuriale**. Il **planifie un projet de mise à niveau** jugé nécessaire compte tenu des défaillances organisationnelles observées.

Récit 1 « *Moi, je veux procéder à une mise à niveau, une définition des tâches et des responsabilités de chacun. Je souhaite opérer une spécialisation du travail en identifiant les capacités de chaque employé en fonction desquelles une réaffectation du travail sera faite. Cette identification se basera sur l'observation du fonctionnement quotidien du travail et du suivi. Il est clair qu'avec des employés aussi anciens que les nôtres on ne peut pour l'instant que traiter avec l'existant. Maintenant, avec les départs à la retraite nous pourrions recruter des employés plus qualifiés et qui correspondent aux postes qu'ils vont occuper* ».

Étape 4 : C'est l'étape de l'intégration des connaissances. Elle se traduit dans les **premiers résultats satisfaisants réalisés par le successeur en étant dirigeant** de l'entreprise tout en comptant son prédécesseur à ses côtés comme conseiller. Dans cette lignée le successeur de l'EF1 avance ce qui suit :

Récit 1 « *Aujourd'hui, je suis responsable de la direction de l'entreprise et mon père est là pour me conseiller [...] À ce jour j'estime à 70% ma maîtrise de l'entreprise et du secteur d'activité et j'ai encore beaucoup à apprendre* ».

Après avoir exploité les connaissances liées à la conduite des affaires de l'entreprise familiale, le successeur de l'EF1 fait référence dans son récit à sa capacité à déployer les actions

nécessaires permettant de redresser l'aspect organisationnel de l'entreprise en mettant en œuvre le plan de mise à niveau. Il avance avoir conclu des marchés et remporté des appels d'offre importants. Ceci témoigne de sa maîtrise du contexte de l'entreprise (son potentiel et ses défaillances) et de son activité. Ces extraits de *verbatim* illustrent ses propos :

Récit 1 « *Aujourd'hui, notre objectif premier est d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise sans bousculer les choses, doucement pour ne pas porter atteinte à la stabilité et on verra à chaque amélioration ce qui est encore possible de faire évoluer. L'important c'est d'être très vigilant quant à la réputation de notre entreprise et à nos relations avec nos partenaires. Vous savez, il existe des services qu'on est seul à maîtriser grâce à notre savoir-faire et d'ailleurs certains de nos concurrents orientent les clients vers nous quand il s'agit de ces services parce qu'ils ont conscience que nous sommes les seuls à pouvoir répondre à leurs besoins. C'est aussi un de nos avantages auquel nous devons faire attention* ».

« *En ce sens, le recrutement de la responsable de la qualité ayant une formation en gestion industrielle s'est fait dans une double optique. D'abord, en raison d'une volonté de mise à niveau progressive dont l'objectif est d'améliorer la qualité du processus de production et de fluidifier la communication et la circulation de l'information. Ensuite, cela permet d'avoir un intermédiaire entre moi et les employés pour atténuer les rapports hiérarchiques qui peuvent susciter de la gêne de part et d'autre* ».

« [...] j'ai récemment réussi à conclure de nouveaux marchés, à remporter un appel d'offre ... ».

Ainsi, le successeur de l'EF1 veille scrupuleusement à stabiliser les relations avec les employés et à engager des changements sans prendre le risque de les frustrer. Il cherche à faire accepter progressivement les nouvelles pratiques afin de parvenir à les routiniser, le tout en tirant profit du soutien de son père dans son nouveau rôle de conseiller.

II. Facteurs d'influence du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF1

Les facteurs d'influence du processus intégré de transfert des connaissances et de la succession de l'EF1 sont essentiellement liés au prédécesseur, au successeur et à la nature de leur relation. D'autres facteurs sont également à considérer, il s'agit des cadres d'interactions et de transfert des connaissances ainsi que de l'exposition du successeur dès son jeune âge à l'entreprise familiale.

Les **facteurs liés au prédécesseur** tournent autour de la **prédisposition** de ce dernier à ce qu'il y ait un transfert effectif des connaissances ; ceci s'est manifesté d'une part à travers **l'attachement émotionnel** du prédécesseur à l'EF1 et de l'autre via le **soutien et la marge de manœuvre** conférés au successeur ainsi que son **ouverture** envers ce dernier.

Les **facteurs liés au successeur** de l'EF1 sont à leur tour à prendre en considération, à commencer par les **caractéristiques** de ce dernier qui semble animé par la **curiosité**, **l'autonomie et le sens de la prise d'initiative**. Par ailleurs, le successeur de l'EF1 fait preuve d'une certaine « **intelligence** » **relationnelle** pour traiter avec les ressources humaines afin de s'imposer en tant que dirigeant de l'entreprise sans pour autant susciter leur mécontentement.

D'autres facteurs en lien avec le successeur de l'EF1 semblent avoir influencé le processus à l'étude. **L'éducation familiale et les valeurs portées par le successeur.** Ce dernier affirme avoir eu une éducation qui lui a permis de reconnaître la valeur de l'argent autant que celle de la modestie. Le successeur de l'EF1 considère que le rapport à l'argent et à l'image sociale qu'entretiennent ses amis dont les familles sont en affaires est une entrave à leur longévité surtout à l'approche de la troisième génération. Cette éducation « conservatrice » considérée sous le spectre de la religion « musulmane » valorise « la bénédiction des parents » à laquelle le successeur accorde une très grande importance. Les valeurs qui en découlent ont nourri son **engagement vis-à-vis de l'EF1** et suscité sa **motivation à acquérir les connaissances se rapportant à son secteur d'activité et son fonctionnement** afin de parvenir à prendre la relève et à satisfaire son père. Ayant été **exposé au cadre de la firme familiale dès le jeune âge**, la **capacité du successeur à s'adapter et à assimiler les éléments du contexte** a été favorisée ; cette capacité a ensuite été renforcée par une **formation académique en phase avec l'activité de l'entreprise.**

Outre l'influence de ces derniers facteurs sur le parcours de développement du successeur, il a été remarqué que **le cadre d'interactions qui s'étale de l'entreprise à la maison de famille facilite le transfert des connaissances.** Par ailleurs, **la compréhension mutuelle entre père et fils**, respectivement prédécesseur et successeur, a été observée lors de notre présence sur le site de l'EF1. Une certaine complicité se dégageait à l'observation du fils en train de négocier avec un client au téléphone sous le regard de son père. Ce dernier était très attentif à ce que son fils disait et à comment il gérait la situation. Les deux acteurs parvenaient à communiquer du regard, le fils avait l'air de tout saisir et réagissait dans le sens souhaité du père. Ceci témoigne des codes et langage communs fruits des expériences partagées ainsi que de la qualité de la relation entretenue entre les deux. Avec une quarantaine d'années de différence d'âge, le prédécesseur se trouve dans une étape de sa vie où il est primordial d'assurer la continuité de l'EF1 ; le successeur quant à lui se situe dans une étape qui lui permet d'envisager l'EF1 comme choix d'une carrière entrepreneuriale. L'occasion pour lui de satisfaire la volonté de son père (sous le coup d'une obligation morale) et de continuer à développer l'EF1 en y injectant un nouveau sang. Il est possible de retenir, que l'échec qu'a connu le prédécesseur à sa première tentative de transmission de l'EF à son fils aîné lui a servi de leçon afin de trouver l'attitude adéquate à adopter avec son fils cadet. Ce dernier a également su tirer profit de cette première expérience puisqu'il a été empathique vis-à-vis de son père et s'est conduit avec lui en faisant preuve « d'intelligence » relationnelle. Notons que **la perception de la fiabilité du prédécesseur par le successeur**, dès le début du processus,

est un élément qui a facilité la relation entre les deux acteurs et favorisé le transfert des connaissances. De fait, même lorsque leurs avis ne convergeaient pas, ils ont su faire prévaloir les échanges dans le respect mutuel sans tomber dans des attitudes concurrentielles provocatrices.

III. Modalités de transfert de l'EF1

Les modalités qui ont sous-tendu le processus de transfert des connaissances dans le cadre de la succession de l'EF1 sont principalement la **communication et les échanges**, **l'accompagnement** ainsi que la **socialisation à travers un travail d'observation et d'apprentissage par le faire**.

Par son caractère curieux, le successeur de l'EF1 a usé de communication et d'échanges avec les employés mais aussi avec les fournisseurs. C'est ce qui lui a permis d'acquérir des connaissances sur le fonctionnement interne de l'entreprise et son rapport avec ses partenaires externes. En accompagnant les employés sur terrain, il a su créer des liens avec eux afin d'accéder à des informations et des connaissances pratiques et ce en les questionnant. Cette démarche - dont la visée est l'explicitation voire l'extraction des connaissances - a été entreprise également avec le prédécesseur auprès de qui le successeur trouvait réponse à des interrogations concernant des problèmes de travail urgents. Les frontières perméables entre l'entreprise et la famille offrent des cadres d'interactions étendus propices aux occasions d'échanges entre prédécesseur et successeur et par conséquent au transfert des connaissances. Des rendez-vous habituels de déjeuner et de dîner à la maison de famille semblent se traduire en des moments de discussion et de partage riches en apprentissage.

En plus de son approche interactionnelle en face à face, le successeur a eu recours à **l'observation** avant de se lancer lui-même dans une forme **d'apprentissage sur le tas** dès qu'il jugeait en être capable. En observant le fonctionnement de plusieurs unités de l'entreprise, le successeur internalise les connaissances en vue d'une utilisation ultérieure. C'est **par la pratique et l'essai-erreur** que des connaissances ont pu aussi être acquises par le successeur. Ce dernier a également profité de **l'accompagnement de son père** qui s'est vu joué le **rôle de mentor** en lui accordant une marge pour l'action et la décision tout en suivant les résultats et en rectifiant le tir en cas de nécessité.

Deux autres modalités à savoir la planification stratégique et les supports formalisés et technologiques ont, dans une moindre mesure, concouru au transfert et à l'acquisition des connaissances par le successeur. **L'implication du successeur dans la discussion des optiques de développement de l'EF1 s'est avérée formatrice pour ce dernier**. Il envisage

avec plus de clarté les possibilités d'évolution de l'EF1 en étant conscient de ses capacités et de ses limites. Sur un autre plan, cette implication a eu une répercussion positive sur les relations et la compréhension mutuelle entre prédécesseur, successeur et collaborateurs facilitant par conséquent le rapprochement des visions sur la trajectoire stratégique de l'EF1 et le déroulement du processus de succession. Enfin, à travers la **consultation de documents formalisés**, le successeur a pu accéder et acquérir les connaissances explicitées par l'EF1. Par le biais de ces différentes modalités, il a convoité des connaissances dont certaines étaient systématisées comme les fichiers clients et négociations ou conceptualisées tel que les caractéristiques des produits et d'autres routinisées qui demeuraient liées aux expériences des employés et nécessitaient de fait des échanges pour parvenir à les partager.

Pour une vue d'ensemble sur les facteurs d'influence et les modalités qui sous-tendent le processus décrit, le tableau qui suit présente un état thématique des *verbatim* du récit du successeur de l'EF1 :

État thématique des *verbatim* récit du successeur de l'EF1

<i>Récit successeur EF1 - Verbatim</i>		
<i>Facteurs d'influence du processus</i>		
<i>Facteurs liés au prédécesseur :</i>	Prédisposition au transfert Attachement émotionnel à l'EF Soutien, ouverture, marge de manœuvre	« Je sais que mon père - même s'il ne nous impose rien - a un attachement émotionnel envers l'entreprise, c'est également son enfant », « il me fait sentir qu'il est toujours derrière moi pour me couvrir en cas de problème et c'est ce qui me permet de prendre l'initiative , d'agir dans certaines situations sans revenir à lui. », « J'ai encore beaucoup à apprendre et je pense que la disponibilité de mon père m'aide », « mon père me laisse une marge de manœuvre pour agir et prendre des décisions. »
<i>Facteurs liés au successeur :</i>	Caractéristiques du successeur Curiosité, autonomie, initiative Intelligence relationnelle	« J'ai dès lors débuté à être plus curieux et à chercher des informations », « Certains employés ont même tenté des sabotages du type déclarer une quantité supérieure à ce qu'ils ont fabriqué pour m'induire en erreur et leur demander des comptes, etc. Heureusement, que j'ai su pallier ce problème en étant ferme lorsqu'il s'agissait du travail et en adoptant un comportement plus souple en dehors du cadre professionnel. Par exemple, lorsqu'il est question de travail j'appelle toujours l'employé par son prénom avec un ton sérieux et quand j'aperçois un employé de passage dans les couloirs je m'adresse à lui plus doucement « alors oncle Salah, comment allez-vous ? » [...] En effet, certains employés m'ont vu grandir et jouer dans les rouages de l'imprimerie alors ils acceptent mal le fait que ce petit gamin vienne leur donner des ordres et leur demander des comptes. Ce rapport avec les anciens est assez critique alors il faut savoir les prendre. J'ai tout de suite pris conscience de l'acuité de ce problème et fait en sorte de le gérer. »
	Éducation familiale et valeurs du successeur	« Le problème de la longévité des entreprises familiales tunisiennes surtout avec la 3 ^{ème} génération est dû au fait que les enfants ou petits-enfants ne connaissent pas la valeur de l'argent, ils ont tout eu depuis leur jeune âge sans restriction aucune. C'est un problème »

<p>Engagement vis-à-vis du père et de l'EF</p>	<p><i>d'éducation et de valeurs voire d'une mentalité caractérisée par un lien étroit entre argent, sécurité et image sociale. J'ai pu observer cet état des faits avec mes copains qui ne savent comment dépenser leurs argents et ils tiennent ça de leur éducation. », « [...] quand je réussis à conclure un marché ou encore à remporter un appel d'offre je me dis que c'est grâce à la bénédiction de mes parents. On fait tout pour réussir et tant pis si ça ne marche pas ...là on doit se dire que ça nous dépasse... cela est valable seulement dans le cas où on a tout fait avec rigueur pour réussir. »</i></p>
<p>Motivation à acquérir les connaissances</p>	<p><i>« Pour tout vous dire, moi... (silence) j'aurais très bien pu rester au Canada et d'ailleurs jusqu'à aujourd'hui plusieurs opportunités se présentent à moi mais...ehhh d'un autre côté je sais que mon père - même s'il ne nous impose rien - a un attachement émotionnel envers l'entreprise, c'est également son enfant donc quelque part ma volonté de reprendre l'affaire de famille est également motivée par le fait que cela procure de la satisfaction à mon père. Autrement, j'aurais gardé le secteur d'activité avec ce qui fait la force de l'entreprise et ouvert une autre boîte dans laquelle j'aurais pu commencer avec une organisation efficace du travail, des employés qualifiés tout en puisant dans le portefeuille de clients et quelques ouvriers qui ont une maîtrise technique. Quant au nom de famille [...] qui est associé à notre activité, je ne songerai jamais à le changer ! »</i></p>
<p>Exposition au cadre de l'EF dès le jeune âge</p>	<p><i>« [...] j'ai même établi une liste me permettant de retenir certaines différences entre les produits, tel type est utilisé pour...tel autre plutôt pour... »</i></p> <p><i>« [...] certains employés m'ont vu grandir et jouer dans les rouages de l'imprimerie. »</i></p>
<p>Capacité d'adaptation et d'assimilation des éléments du contexte</p>	<p><i>« Toutefois, à chaque contexte sa réalité. Lors de mon introduction à l'affaire de famille, il fallait que je compose avec l'existant c'est-à-dire ce qui est déjà établi. »</i></p> <p><i>« Le premier problème auquel je devais faire face c'est l'organisation. On ne peut demander des comptes aux employés puisqu'ils ne sont pas responsabilisés, ils effectuent des tâches par habitude. Au cas où ils se trompent on ne peut les tenir pour responsables, le plus souvent les profils qu'ils ont ne correspondent pas aux tâches qui leur incombent. D'ailleurs, la réponse qu'ils donnent lorsqu'on veut leur demander des comptes c'est « ce n'est pas mon travail ou bien je ne sais pas comment il faut faire, on m'a demandé de faire et j'ai fait au mieux... », c'est assez critique parce qu'ils n'ont pas les prérequis pour occuper ces postes ... mais bon comme ils sont anciens... ! », « j'ai rencontré lors de mon arrivée dans l'entreprise un sérieux problème de résistances au changement. D'abord, j'étais pris pour le jeune fils du propriétaire qui venait de finir ces études à l'étranger et qui a l'intention de tout changer. »,</i></p> <p><i>« Si des entreprises familiales comme la nôtre sans structuration aucune continuent à exister aujourd'hui c'est grâce au contrôle direct du travail que ses dirigeants exercent et à leur présence physique qui pèse psychologiquement sur les employés. D'ailleurs, cette présence physique joue un rôle dissuasif auprès des travailleurs, souvent ils disent « attention le boss est là ! ». La continuité de ces entreprises est également due à la proximité et l'écoute des clients qui permet une meilleure satisfaction de ces derniers et le développement de l'entreprise. »</i></p>

	Formation académique et expérimentale	« Ma formation académique et les stages que j'ai pu faire au Canada m'ont permis un apprentissage considérable surtout le stage de fin d'études qui a duré 8 mois au sein de l'usine X et durant lequel on a été amené à mettre en place des solutions pour différents problèmes rencontrés par l'entreprise. Nous avons ainsi pu mettre en pratique l'enseignement théorique à travers des mises en situations réelles. »
	Perception de la fiabilité du prédécesseur	« si je ne maîtrise pas quelque chose ou si j'hésite quant à une grande décision à prendre – c'est-à-dire - une décision qui implique un enjeu financier, je reviens toujours à lui pour lui demander comment faire avant d'engager une action... et c'est comme ça que j'ai appris de lui. »
Facteur lié au contexte de l'EF	Cadres d'interactions et de transfert des connaissances	« À la maison on discute du travail. Par exemple, lors du déjeuner et du dîner on parle boulot surtout lorsqu'il y a des problèmes pressants dans le travail. Cela m'aide beaucoup et c'est la raison pour laquelle mon père a toujours fait en sorte de déjeuner et dîner à la maison. »
Modalités de transfert		
	Communication, échanges et interactions	« J'ai dès lors débuté à être plus curieux et à chercher des informations sur les types de matières utilisés auprès des employés et des fournisseurs. », « [...] pour discuter avec eux ainsi qu'avec les fournisseurs et pour leur poser des questions à propos de la matière première, (son type, sa qualité, son prix, etc.) », « [...] j'ai aussi appris en observant, en posant des questions sur la maintenance, le marché, etc. » « [...] m'informer en posant des questions aux employés et à mon père. », « Dès que je n'arrivais pas à comprendre quelque chose je m'adressais à mon père pour lui poser la question. À la maison on discute du travail. Par exemple, lors du déjeuner et du dîner on parle boulot surtout lorsqu'il y a des problèmes pressants dans le travail. Cela m'aide beaucoup et c'est la raison pour laquelle mon père a toujours fait en sorte de déjeuner et dîner à la maison. »
	Socialisation et apprentissage par la pratique	« Pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise j'ai dû observer [...] J'ai observé le fonctionnement des ateliers, de l'administration, etc. »
	Observation	« Dès que je sentais que j'étais capable de m'occuper d'une tâche particulière je me l'attribuais. », « L'apprentissage sur le tas est très important. », « il m'est arrivé de traiter avec un de nos clients sans avoir consulté au préalable mon père et j'ai provoqué un sérieux problème. Heureusement, que mon père était là pour gérer cet incident qui, j'espère qu'avec le temps, sera résolu. Honnêtement, là j'ai gaffé et je n'aurais pas dû me lancer seul. À la suite de cet incident j'ai appris que les clients sont très importants et chacun d'eux a des habitudes propres avec l'entreprise. »
	Apprentissage sur le tas, par le faire et l'essai-erreur	« Moi, de ma part si je ne maîtrise pas quelque chose ou si j'hésite quant à une grande décision à prendre – c'est-à-dire - une décision qui implique un enjeu financier, je reviens toujours à lui pour lui demander comment faire avant d'engager une action... et c'est comme ça que j'ai appris de lui. », « En fait, mon père me laisse une marge de manœuvre pour agir et prendre des décisions, il me fait sentir qu'il est toujours derrière moi pour me couvrir en cas de problème et c'est ce qui me permet de prendre l'initiative, d'agir dans certaines situations sans revenir à lui. »
	Accompagnement par le prédécesseur	« Moi, de ma part si je ne maîtrise pas quelque chose ou si j'hésite quant à une grande décision à prendre – c'est-à-dire - une décision qui implique un enjeu financier, je reviens toujours à lui pour lui demander comment faire avant d'engager une action... et c'est comme ça que j'ai appris de lui. », « En fait, mon père me laisse une marge de manœuvre pour agir et prendre des décisions, il me fait sentir qu'il est toujours derrière moi pour me couvrir en cas de problème et c'est ce qui me permet de prendre l'initiative, d'agir dans certaines situations sans revenir à lui. »
	Planification stratégique	« En fait, la préparation et la planification stratégique de tout ça ont été déterminants pour notre avancement dans la succession. »
	Supports formalisés	« J'ai essayé de revoir les dossiers des clients et les négociations antérieures qui ont été passées avec eux et à ce niveau nous avons une traçabilité. »

DIMENSIONS DU PROCESSUS INTÉGRÉ DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE SUCCESSION DE L'EF2

I. Étapes du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF2

Étapes 1 et 2 : Le successeur de l'EF2 s'est vu, depuis son introduction par le prédécesseur, orienté **vers le travail à l'atelier comme apprenti**. Lors de la première **étape d'exploration et d'initiation** l'attention du successeur a été essentiellement focalisée sur le **volet technique du métier de l'entreprise**. Les opportunités de transfert des connaissances se sont limitées aux aspects liés à la production.

Récit 2 « *Mon introduction dans l'entreprise comme simple travailleur comme tous les autres dans l'atelier* », « *j'ai travaillé pendant 5 ans à l'atelier et au début sans même percevoir de salaire* », « [...] *j'ai ainsi commencé par la production* ».

Ces étapes d'initiation et de premiers temps de mise en œuvre du transfert se sont déroulées sous le regard du chef de l'atelier considéré comme une personne clé dans l'EF2 vu son ancienneté et sa proximité avec le prédécesseur. À l'approche de son départ, le rôle du successeur a évolué vers celui d'assistant et des transferts plus importants ont eu lieu se rapportant autant à des connaissances techniques qu'à celles liées à la spécificité du personnel d'exécution et à la gestion de l'atelier.

Récit 2 « *Mon père voulait faire en sorte que je développe une maîtrise du côté technique du travail et une certaine familiarité avec le personnel ouvrier* ». « *Sachant qu'il est le seul avec le chef de l'atelier à savoir les faire [...] en conséquence, j'ai procédé à des séances de travail avec lui et le chef d'atelier durant lesquelles j'ai essayé de leur poser des questions, de les écouter décrire leur façon de faire afin d'extraire les variables qu'ils prennent en compte pour effectuer les devis* ». « *Je suis parvenu à établir ce document formalisé même si au départ il comportait certains écarts ; ces derniers ont été ajustés au fur et à mesure de l'utilisation* ».

Ces deux premières étapes ont duré cinq ans environ, et se sont chevauchées au gré de l'évènement de départ. Toutefois, la mise en œuvre du transfert n'a pas pris fin puisqu'elle s'est accolée à l'étape suivante.

Étape 3 : Cette étape est caractérisée par le **prolongement de la mise en œuvre du transfert où le successeur a continué à jouer le rôle d'assistant** en occupant la fonction de responsable du service commercial. **Dans la pratique, ce rôle formel s'est étalé jusqu'à celui de manager** puisqu'avec l'arrivée de ses deux sœurs dans l'EF2, l'attention du successeur a été orientée vers plusieurs autres volets relevant de l'administration et la direction générale.

Récit 2 « *Après le côté technique, je me suis tourné vers l'administration et la direction de l'entreprise. J'ai touché à plusieurs volets, la comptabilité, le recouvrement, la banque, le suivi et le contrôle des commandes, etc.* », « *Formellement, je suis présenté comme le responsable du service commercial, il est vrai que dans les faits je cumule plusieurs tâches* », « *J'ai dû l'assister pour lui faire sentir et comprendre que je ne suis pas là pour le remplacer mais juste pour apprendre de son expérience* ».

C'est en assistant le prédécesseur qu'il a cumulé diverses tâches et a commencé - petit à petit - à **exploiter les connaissances** acquises. À ce titre, **en tant qu'assistant-manager, il a été à l'origine de projets visant l'amélioration du fonctionnement de l'EF2** notamment sur le plan structurel.

Récit 2 « *Dans une volonté de structurer le travail, j'ai essayé d'introduire un système d'information et des tableaux de suivi des commandes et j'ai dû en conséquence faire face à des résistances terribles manifestées surtout par les plus anciens de l'imprimerie.* », « *En ce qui concerne mon père, qui aime contrôler l'entreprise par lui-même, il a accepté et apprécié les actions nouvelles que nous avons pu mener côté marketing – client, tant que cela ne nous a pas trop coûté et nous a fait gagner en efficacité* ».

À noter, qu'en approchant le prédécesseur, le successeur s'est heurté – par moment – à des réticences de sa part pour partager ses connaissances. Par peur de perdre sa place, de ne plus se sentir utile et au vu de son fort attachement à l'EF2, le prédécesseur a eu une attitude ambivalente. Le successeur a dû se montrer rassurant et faire preuve d'empathie et d'intelligence relationnelle pour accéder à des éléments d'apprentissage et parfaire certaines connaissances techniques détenues par son père et auxquelles il n'a pas pu accéder.

Récit 2 « *Pour apprendre de lui ce que j'ai appris, il m'a fallu trouver des idées [...] même si je suis son enfant et qu'il a confiance en moi il n'en demeure pas moins qu'il fait en sorte de maintenir son poids dans l'entreprise.* », « *Pour ses rendez-vous de travail, dans l'entreprise ou en dehors, mon père ne m'a jamais proposé de l'accompagner !! J'ai là aussi dû trouver l'idée de proposer de le conduire à un rendez-vous parce qu'il faisait mauvais temps, qu'il pleuvait, etc. Ainsi, je le conduisais et je restais à l'attendre dans la voiture et à la troisième reprise, il m'a demandé de descendre avec lui ; les premières fois où j'ai assisté à ces rencontres de travail je n'ai fait qu'observer le déroulement et petit à petit mon père s'est habitué à ma présence et m'introduisait doucement auprès de ses partenaires, en m'impliquant dans la discussion et en demandant mon avis. Par la suite à chaque fois qu'il allait rencontrer quelqu'un, il me demandait de l'accompagner.* », « *Ce n'est qu'ainsi que j'ai pu approcher ce qui est en lui et apprendre.* », « *Lorsque j'ai manifesté ma volonté d'apprendre à faire les devis mon père m'a demandé de l'observer sauf que j'ai essayé à maintes reprises sans pouvoir assimiler. Sachant qu'il est le seul avec le chef de l'atelier à savoir les faire – puisqu'il a tenu à lui apprendre – j'ai encore une fois cherché une idée pour l'amener à formaliser les devis* ».

Par ailleurs, le **contexte de changement** qu'a connu l'EF2 durant cette période a amplifié le sentiment de peur du prédécesseur jusqu'au point de douter de la capacité du successeur à prendre en main les affaires. Pourtant, le successeur s'est attelé de toutes ses forces à faire avancer l'entreprise, il n'a cependant pu accéder au rôle de dirigeant étape essentielle à l'intégration des connaissances qu'au prix du désengagement de son père survenu après des problèmes de santé.

Étape 4 : Avec le désengagement forcé du père en 2008, le successeur a montré sa capacité à être dirigeant de l'EF2 en surmontant une situation délicate qui s'est vite posée avec la banque. Cette dernière est considérée comme partenaire de longue date qu'il est nécessaire de fidéliser. À force de négociation et d'argumentation le successeur est parvenu à convaincre et à jouir de la confiance nécessaire. Des résultats positifs s'en suivent grâce à l'utilisation des connaissances acquises et exploitées et celles nouvellement développées par la pratique.

Récit 2 « En 2008, le banquier m'a appelé le soir pour me demander de choisir entre le paiement d'une traite fournisseur ou les salaires du personnel. À ce moment, on avait un dépassement de compte assez important mais on attendait justement une rentrée d'argent de la part de nos clients suite à des contrats réalisés. Il fallait juste gérer la situation le temps de l'encaissement. J'ai tenu bon et j'ai demandé au banquier de payer le fournisseur et les salaires, il n'était pas question de rejeter l'un des deux paiements. J'ai donné au banquier les bons arguments et je lui ai montré que je savais ce que je faisais et que tout est question d'un peu de temps. Le banquier a pris le risque, il m'a fait confiance et il m'a appelé tout content le jour de l'encaissement en me disant « bravo... ». Depuis, notre compte est créditeur et la confiance s'est installée entre nous. Cette épreuve m'a permis d'apprendre à négocier avec la banque et de me forger une certaine image auprès du banquier...comme nous ne disposons pas de gros moyens financiers, il est très important de l'avoir à ses côtés ».

II. Facteurs d'influence du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF2

Les facteurs d'influence du processus tel qu'il s'est produit dans l'EF2 sont principalement ceux qui témoignent de la prédisposition du prédécesseur et du successeur à prendre part au transfert, de la nature des relations qu'ils entretiennent et du contexte ambiant de l'EF2. En dépit de sa volonté de transmettre, l'attachement émotionnel du prédécesseur à l'EF2, sa peur de perdre son emprise et sa valeur en la quittant, son inquiétude quant à sa continuité se sont conjugués à son caractère d'un amoureux du pouvoir exerçant un style parternaliste. Les facteurs psychologiques ont contraint le prédécesseur à marquer une certaine distance avec le successeur au début du processus. Ceci s'est traduit par **un manque de soutien et de marge de manœuvre accordés au successeur** voire une **réticence au transfert des connaissances**. Par ailleurs, le **contexte de changement de taille de l'EF2 et la perception du manque de fiabilité du successeur** ont suscité encore plus la crainte du prédécesseur de voir disparaître l'entreprise. Maintenu à l'écart des questions managériales nécessitant une prise de décision et impliqué pendant une longue période dans l'atelier, le successeur a fait preuve d'une **intelligence relationnelle** pour rassurer le prédécesseur et l'amener à l'accompagner dans l'acquisition des connaissances dont celles se rapportant aux relations sociales. Il a ainsi montré sa motivation tout en faisant profil bas et en prenant l'initiative de proposer des projets d'amélioration. Toutefois, en côtoyant longtemps les ouvriers et en manquant de marge de manœuvre pour développer des capacités managériales, le successeur n'a pas été perçu comme étant crédible par les employés de l'EF2. Ce qui a rendu sa tâche plus difficile pour s'imposer comme prétendant à la relève. Pourtant, il avait conscience des spécificités du contexte et pouvait assimiler les éléments le caractérisant notamment la résistance aux changements et la nature des relations sociales qui les lient aux partenaires internes et externes. D'autres facteurs liés au successeur ont influencé son parcours. D'abord, sa formation académique qui s'inscrit dans la lignée du cœur de métier de l'affaire familiale, ensuite le stage de formation professionnel qu'il a effectué après avoir obtenu son diplôme.

Même si le successeur estime que le fait qu'il n'a pas bénéficié de l'opportunité de poursuivre ses études universitaires dans les grandes écoles voire à l'étranger l'a contraint à se contenter de l'existant pour faire ses preuves dans l'EF2, son fort engagement vis-à-vis de son père et de l'EF2 a été déterminant pour le maintien de sa motivation et son investissement sans mesure pour se faire une place et acquérir de la crédibilité. Sur le plan de la nature des relations père-fils, la confiance fonde les liens familiaux mais la divergence des points de vue est souvent source de mésentente voire de conflits autant avec le prédécesseur qu'au sein de la fratrie. Toutefois, encore une fois, par le diptyque intelligence relationnelle et engagement fort vis-à-vis du père et de l'EF2, le successeur parvient à dépasser les questions sources de divergences. À ce titre, le contexte de l'EF2 caractérisé par des interactions qui s'étalent de l'entreprise à la maison facilite l'atteinte d'une forme de consensus. Par ailleurs, ce même contexte a été marqué par les changements vécus par l'EF2 sur le plan de la taille et de l'échelle industrielle. Ceci a rendu la simultanéité d'une transition générationnelle assez difficile à envisager pour le prédécesseur qui a montré une forte résistance au désengagement. C'est dans ce contexte spécifique, qu'une forme de règne-conjoint s'est imposée impliquant la création et l'exploitation de nouvelles connaissances ainsi que le partage d'une expérience commune par les principaux acteurs de la succession.

III. Modalités de transfert de l'EF2

L'essentiel des modalités ayant soutenu les étapes du processus intégré dans l'EF2 se résume comme suit : la communication, les échanges et interactions, la socialisation et l'apprentissage par la pratique ainsi que l'accompagnement par le prédécesseur. À son intégration dans l'EF2 le successeur a été affecté à l'atelier et ce afin de se familiariser avec le fonctionnement sur le plan technique et organisationnel. À cette fin, les **échanges avec le chef de l'atelier** - sous le point d'un départ - et **l'observation** ont permis au successeur de se saisir des premiers éléments d'apprentissage pour passer à la mise en pratique et à l'acquisition des connaissances par le faire. Les interactions en face à face animées par des questions-réponses ont permis d'explicitier certaines connaissances jugées pertinentes par le successeur. Outre l'aspect technique, pour le volet commercial et managérial, le successeur estime avoir appris sur le tas, chemin-faisant et même à travers la mise à l'épreuve et la résolution des problèmes. **L'accompagnement par le prédécesseur** est une modalité qui a été très déterminante pour le développement du successeur notamment sur le plan de l'acquisition des connaissances liées aux relations sociales ce qui lui a entre autres permis de gagner en légitimité et en crédibilité auprès de certains partenaires. Le recours à cette modalité a été tributaire de l'atténuation des

réticences du prédécesseur au partage ; réticences - rappelons-le - principalement dûes à son caractère autoritaire, sa peur de perdre son poids dans l'entreprise et sa perception initiale du manque de fiabilité du successeur.

Pour mieux apprécier les dimensions, facteurs d'influence et modalités, révélées par le récit du successeur de l'EF2, le tableau ci-dessous présente un état du codage thématique effectué.

État thématique des *verbatim* récit du successeur de l'EF2

<i>Récit successeur EF2 - Verbatim</i>		
<i>Facteurs d'influence du processus</i>		
Facteurs liés au prédécesseur :	Prédisposition au transfert	
	Attachement émotionnel à l'EF et facteurs psychologiques	« Il est tellement attaché à l'entreprise qu'il n'est pas capable de la quitter. Ce sujet a maintes fois été abordé par le comptable de l'entreprise qui lui pose souvent la question « quand est-ce que vous envisagez de vous reposer Si Nouredine ? ». Cette question met mon père dans un tel état qu'il commence à nous dire « pourquoi...est-ce que ma présence dérange dans l'entreprise, suis-je devenu inutile, je ne peux plus être productif, plus donner...est-ce que je dérange... », « À chaque fois que le sujet est abordé, le malaise s'installe alors on préfère le reporter », « L'attachement que mon père a pour l'EF2 est tellement fort qu'il se donne toujours au maximum pour qu'elle puisse continuer à exister et à faire vivre des familles pas que la notre », « Il tient tellement à l'affaire de famille qu'il veut la préserver par tous les moyens », « Au plus profond de lui, il aimerait la voir continuer à exister, à faire vivre des familles et à être dirigé par les siens ; je pense que cela est légitime ».
	Peur de voir disparaître l'EF	« Je peux dire que mon père veut transmettre l'entreprise en bon état pour ne pas nous laisser un fardeau et pour assurer sa continuité et son développement en consolidant notre position sur le marché – nous faisons partie des 10 premières entreprises du secteur en Tunisie. Lorsqu'il voit ce qu'est devenue la petite entité qu'il a fondée et qu'il se rappelle des défis et difficultés qu'il a pu surmonter avec les compagnons de parcours, il a peur de la voir disparaître », « [...] il n'a pas voulu nous laisser seuls à gérer divers problèmes et c'est essentiellement ce qui lui a fait peur et a retardé son désengagement ».
	Manque de soutien et de marge de manoeuvre au successeur	« [...] pour apprendre de lui ce que j'ai appris, il m'a fallu trouver des idées...même si je suis son enfant et qu'il a confiance en moi il n'en demeure pas moins qu'il fait en sorte de maintenir son poids dans l'imprimerie », « Pour ses rendez-vous de travail, dans l'entreprise ou en dehors, mon père ne m'a jamais proposé de l'accompagner ! », « [...] il importe de donner au successeur une marge de manœuvre pour prendre des décisions, alors que jusqu'à il y a deux ans la décision est revenue à mon père ».
	Autoritaire et paternaliste	« Il s'agit également de pouvoir et de contrôle puisque mon père veut avoir une emprise sur tout ce qui se passe dans l'imprimerie [silence profond] », « Pour revenir à mon père, cette évolution de l'entreprise a fait qu'il ne peut plus avoir un contrôle total sur l'imprimerie comme cela était le cas auparavant », « [...] mon père choisit l'avis qui rejoint le plus le sien », « Comme mon père aime tout contrôler et sentir son importance dans l'entreprise, [...] », « Mon père est le seul à pouvoir les canaliser, il a un style de

		<i>management très paternaliste et protecteur et il arrive à se faire entendre ».</i>
Facteurs liés au successeur :	Capacité d'assimilation des éléments du contexte	<i>« La structuration de l'entreprise est difficile de par les contraintes que toutes les PME subissent mais surtout de par les résistances au changement », « Il est difficile de changer les habitudes des employés même dans le travail. Lorsqu'il est question de leur vécu dans l'entreprise et de leurs comportements routiniers, l'introduction du changement n'est pas une tâche évidente », « Il est clair que dans une PME familiale comme la notre, la gestion du côté humain et l'introduction de changements posent un problème », « Cette dimension relationnelle voire amicale (Hbeybet) bâtie sur la confiance mutuelle avec nos clients anciens et fidèles, est un atout qui nous permet d'être quelque part rassurés. Il est vrai que cette fidélité revient au rapport qualité, prix et délais que nous offrons aux clients mais le relationnel et l'histoire qui nous lient aux clients y sont aussi pour beaucoup ».</i>
	Caractéristiques du successeur Intelligence relationnelle	<i>« [...] pour apprendre de lui ce que j'ai appris, il m'a fallu trouver des idées...même si je suis son enfant et qu'il a confiance en moi il n'en demeure pas moins qu'il fait en sorte de maintenir son poids dans l'imprimerie. J'ai dû l'assister pour lui faire sentir et comprendre que je ne suis pas là pour le remplacer mais juste pour apprendre de son expérience », « Pour ses rendez-vous de travail, dans l'entreprise ou en dehors, mon père ne m'a jamais proposé de l'accompagner !! J'ai là aussi dû trouver l'idée de proposer de le conduire à un rendez-vous parce qu'il faisait mauvais temps, qu'il pleuvait, etc. Ainsi, je le conduisais et je restais à l'attendre dans la voiture et à la troisième reprise, il m'a demandé de descendre avec lui ; les premières fois où j'ai assisté à ces rencontres de travail je n'ai fait qu'observer le déroulement et petit à petit mon père s'est habitué à ma présence et m'introduisait doucement auprès de ses partenaires, en m'impliquant dans la discussion et en demandant mon avis. Par la suite à chaque fois qu'il allait rencontrer quelqu'un, il me demandait de l'accompagner », « Lorsque j'ai manifesté ma volonté d'apprendre à faire les devis mon père m'a demandé de l'observer sauf que j'ai essayé à maintes reprises sans pouvoir assimiler. Sachant qu'il est le seul avec le chef de l'atelier à savoir les faire – puisqu'il a tenu à lui apprendre – j'ai encore une fois cherché une idée pour l'amener à formaliser les devis ».</i>
	Prise d'initiative	<i>« Dans une volonté de structurer le travail, j'ai essayé d'introduire un système d'information et des tableaux de suivi des commandes », « [...] il a accepté et apprécié les actions nouvelles que nous avons pu mener côté marketing – client », « Ainsi, je lui ai proposé d'informatiser les devis pour que les clients puissent les demander en ligne. Comme mon père n'est pas averse à l'évolution – tant que cela ne nous coûte pas trop – il a été séduit par l'idée ».</i>
	Engagement vis-à-vis du père et de l'EF	<i>« On ne peut se permettre une telle conduite du fait de notre engagement familial, autrement on risque de perdre tout ce que mon père a bâti. D'ailleurs, avec mes sœurs on se tue au travail et on ne compte pas les heures, moi j'arrive à l'imprimerie avant tout le monde et j'en repars pratiquement le soir...pour vous dire à quel point nous tenons à notre affaire de famille ».</i>
	Motivation à acquérir les connaissances	<i>« Lorsque j'ai manifesté ma volonté d'apprendre à faire les devis », « [...] pour apprendre de lui ce que j'ai appris, il m'a fallu trouver des idées...même si je suis son enfant et qu'il a confiance en moi il n'en demeure pas moins qu'il fait en sorte de maintenir son poids dans l'imprimerie. J'ai dû l'assister pour lui faire sentir</i>

		<p>et comprendre que je ne suis pas là pour le remplacer mais juste pour apprendre de son expérience. Ce n'est qu'ainsi que j'ai pu approcher ce qui est en lui et apprendre », « Pour ses rendez-vous de travail, dans l'entreprise ou en dehors, mon père ne m'a jamais proposé de l'accompagner !! J'ai là aussi dû trouver l'idée de proposer de le conduire à un rendez-vous parce qu'il faisait mauvais temps, qu'il pleuvait, etc. Ainsi, je le conduisais et je restais à l'attendre dans la voiture et à la troisième reprise, il m'a demandé de descendre avec lui ; les premières fois où j'ai assisté à ces rencontres de travail je n'ai fait qu'observer le déroulement et petit à petit mon père s'est habitué à ma présence et m'introduisait doucement auprès de ses partenaires, en m'impliquant dans la discussion et en demandant mon avisé ».</p>
	Formation académique et expérimentale	« Mon introduction dans l'entreprise de famille s'est faite en 1995 après avoir eu mon diplôme. J'ai aussi effectué une formation technique dans un centre professionnel – qui ne présente pas une formation excellente – mais qui m'a permis de me familiariser avec le côté technique ».
	Perception de la non-fiabilité du successeur par le prédécesseur	« Je pense que tous ces éléments expliquent la peur qu'éprouve mon père quant à la succession et lui font sentir qu'il doit être là...au cas où ! », « [...] il n'a pas voulu nous laisser seuls à gérer divers problèmes et c'est essentiellement ce qui lui a fait peur et a retardé son désengagement ».
Nature de la relation prédécesseur-successeur	Confiance	« [...] même si je suis son enfant et qu'il a confiance en moi ».
	Mésentente et conflits	« [...] les divergences d'opinions peuvent conduire à des malaises entre les membres de la famille voire à des conflits », « [...] rien de grave mais cela mine l'ambiance pendant 1 ou 2 jours ».
Facteurs liés au contexte de l'EF	Cadres d'interactions et de transfert des connaissances	« [...] en discutant avec mon père aussi bien à la maison qu'au travail ».
	Changement dans l'EF	« Je pense que l'attitude de mon père qui n'est pas rassuré quant à la succession est due au fait qu'avec l'évolution de la taille de l'entreprise et les petits accroissements que connaît le CA, notre passage à l'échelle industrielle, etc. », « [...] avec ces évolutions, il a fallu maintenir notre temps de réponse client, gérer plus d'employés, faire attention à notre réputation, prendre de nouvelles décisions stratégiques. Nous avons dû rajouter à nos fonds propres des crédits à moyen terme (5-7ans) pour acheter une nouvelle machine, faire des améliorations et maintenir notre position sur le marché. Toutefois, ce type de décision doit être bien voire très bien réfléchi cela peut nous prendre jusqu'à 3 ans d'étude et de réflexion puisqu'un tel crédit pèse beaucoup sur l'entreprise et on ne peut se permettre de prendre de gros risques ».
	Équipe de successeurs	« Pour une prise de décision et lors d'une discussion des membres de la famille, entre lui, moi et mes sœurs, les avis sont nombreux et différents. Dans ce cas, mon père choisit l'avis qui rejoint le plus le sien ».
Modalités de transfert		
	Communication, échanges et interactions	« Il me dit souvent que c'est grâce à eux et à leur côté qu'il est parvenu à faire de l'EF2 ce qu'elle est aujourd'hui. Il fait ainsi référence au vécu de l'entreprise dans les moments difficiles de sa vie et au vécu de ses Hommes. », « Il me dit souvent que même si le travail dans l'imprimerie est dur et que c'est un combat de tous les jours, je sais qu'elle ne vous

	<p><i>permettra pas trop de luxe mais toujours est-il tiens bon et accroche toi à cette entreprise de famille (chedd fiha) ...Elle vous fera bien vivre ainsi que le personnel. », « [...] en discutant avec mon père [...] », « J'ai procédé à des séances de travail avec lui et le chef d'atelier durant lesquelles j'ai essayé de leur poser des questions, de les écouter décrire leur façon de faire afin d'extraire les variables qu'ils prennent en compte pour effectuer les devis. Ce n'est qu'après ce travail difficile que j'ai pu appréhender sa façon de faire ».</i></p>
<p>Socialisation et apprentissage par la pratique</p>	
<p>Observation</p>	<p><i>« [...] les premières fois où j'ai assisté à ces rencontres de travail je n'ai fait qu'observer le déroulement », « [...] en observant ! », « Lorsque j'ai manifesté ma volonté d'apprendre de lui, mon père m'a demandé de l'observer ».</i></p>
<p>Apprentissage sur le tas, par le faire et l'essai-erreur</p>	<p><i>« Le reste, je l'ai appris sur le tas », « Cette épreuve m'a permis d'apprendre à négocier avec la banque et de me forger une certaine image auprès du banquier...comme nous ne disposons pas de gros moyens financiers, il est très important de l'avoir à ses côtés », « [...], j'ai appris des choses sur le tas ».</i></p>
<p>Accompagnement par le prédécesseur</p>	<p><i>« [...] petit à petit mon père s'est habitué à ma présence et m'introduisait doucement auprès de ses partenaires ».</i></p>

DIMENSIONS DU PROCESSUS INTÉGRÉ DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET DE SUCCESSION DE L'EF5**I. Étapes du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF5**

Étape 1 et 2 : Contrairement à d'autres successeurs, celui de l'EF5 n'a pas été initié par son père aux activités de l'entreprise durant son jeune âge encore moins lorsqu'il poursuivait ses études universitaires. Son initiation a pris place après qu'il ait décroché ses diplômes. Appelé à rejoindre son père dans l'une des filiales du groupe qu'il dirigeait, le **successeur avait trouvé des difficultés à explorer le fonctionnement de l'entreprise**. Il estime avoir été ignoré par les collaborateurs de son père et que ce dernier ne lui avait pas fourni le soutien nécessaire et n'a pas suffisamment montré des signes d'ouverture pour que des opportunités de transfert se présentent. Au bout de six mois d'essai, le successeur s'est rendu à l'évidence d'un **conflit de générations** impliquant son père et ses collaborateurs. Dans un tel contexte ambiant, **c'est auprès de l'ami de son père chargé de la direction d'une autre filiale qu'il a fait ses premiers pas**. En bénéficiant de la confiance et de l'appui de son mentor, le successeur a évolué comme **assistant-manager** avec une marge de manoeuvre pour qu'il puisse apprendre par lui-même. Le choix du successeur s'est porté sur l'amélioration du système d'information et ce à l'aide de deux jeunes cadres de la filiale qui ont fait preuve d'ouverture et lui ont montré leur prédisposition à collaborer. Grâce à ce projet, des opportunités de transfert se sont présentées et le successeur s'est initié au fonctionnement de l'entreprise. Cette exploration lui a permis d'envisager d'autres améliorations, de les soumettre à l'appréciation de son mentor pour bénéficier de ses conseils. **Durant cinq années**, le successeur a engagé une suite d'actions comme la planification de départs et le rajeunissement des collaborateurs. Des améliorations ont commencé à se faire sentir amenant le mentor à penser l'évolution du successeur dans un cadre lui fournissant plus d'autonomie et plus de défis. Il décide de l'impliquer dans la direction d'une autre filiale qui connaissait des difficultés.

Récit 5 « *Au risque de voir le problème s'empirer, un ami à mon père qui gérait une autre filiale du groupe et avec qui je m'entendais bien, lui a proposé de m'intégrer avec lui et de travailler à ses côtés...et ça s'est passé comme ça. Dans cette autre filiale, j'ai décidé d'apprendre les choses par moi-même et je trouvais que le système d'information pouvait me permettre d'apprendre beaucoup de choses. Partant de là et à l'aide de deux jeunes employés qui travaillaient sur le système informatique, je me suis engagé pour refaire le système d'information et j'ai tout appris sur l'entreprise de là [...] vraiment en 17 ans de travail dans le groupe familial c'est à travers une remise à neuf du SI que j'ai le plus appris. Donc, ayant compris, grâce à l'ouverture des deux jeunes cadres dont l'aide était vraiment précieuse...nous avons très bien collaboré, le fonctionnement de l'entreprise, j'ai commencé à introduire des améliorations en demandant conseil à l'ami de mon père et en lui soumettant des suggestions pour des améliorations, sans vraiment toucher au fond, j'ai opté pour un rajeunissement du staff et j'ai commencé à planifier les départs ».*

Étape 3 :

Porté par son mentor à la tête de l'une des filiales du groupe, qui se trouvait en difficulté, le successeur a évolué comme manager-dirigeant et en tant que tel il a été exposé à de nouvelles opportunités d'acquisition des connaissances et de développement. Compte tenu de ce nouveau rôle et de ses nouvelles responsabilités, le successeur a été amené à acquérir et à exploiter, de façon simultanée, des connaissances se rapportant à la direction de l'entreprise.

Récit 5 « *Remarquant les améliorations, mon mentor si je peux dire – l'ami de mon père – m'a impliqué dans la direction d'une autre filiale du groupe et là, il est vrai que j'ai été presque tout à fait autonome au niveau de la direction et des décisions* ».

Cette étape a été pour le successeur celle de l'affirmation de soi en tant que dirigeant à travers l'explicitation de ses propres visions managériales. Même s'il n'a pas bénéficié de l'accompagnement de son prédécesseur, il semble avoir tiré les leçons de son parcours et de ses décisions. Face aux difficultés de la filiale qu'il dirigeait, sa formation, son apprentissage par la pratique appuyé par les conseils et le soutien de son mentor, lui ont valu une capacité d'absorption nécessaire à l'assimilation des connaissances. C'est ainsi qu'il est parvenu à assainir la situation et à démontrer sa capacité à prendre en main le groupe familial.

Récit 5 « *[...] lorsque je suis arrivé l'entreprise avait énormément de dettes et qu'il fallait user du bon sens pour assainir la situation...la logique de mon père n'est pas du tout la mienne...mon père a construit l'entreprise et il l'a pompée, c'est-à-dire qu'il s'est procuré des biens avec ce qui est à l'entreprise et a presque tout hypothéqué mais dans un environnement entrepreneurial non sécurisé et non stable, de tels actes ne sont pas pardonnables. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, rien n'est plus hypothéqué et là je vous le dis franchement je me suis imposé dans le groupe familial par mes idées et ma propre logique* ».

L'utilisation des connaissances acquises et la création de nouvelles dans une situation marquée par la difficulté ont débouché sur des résultats positifs. Ces résultats ont eu pour effet majeur de faire prendre conscience au prédécesseur de la nécessité de se retirer au profit de son fils ; il s'agissait bien du moment opportun pour une décision de cette ampleur.

Récit 5 « *Mon père a démissionné parce qu'il s'est rendu compte que j'arrivais à gérer l'entreprise et à prendre les décisions adaptées et qu'au final il a pensé à prendre sa retraite ...il faut dire que sa santé commençait à lui causer quelques soucis alors je pense qu'il s'est dit qu'il était temps de passer le flambeau et que je pouvais assurer la continuité...il faut dire que je le lui ai bien montré* ».

Étape 4 : Le retrait réfléchi et délibéré du prédécesseur s'est traduit pour le successeur par une ascension à la fonction de **président directeur général du groupe**. Cette étape a permis au successeur de continuer à insuffler un nouveau sang et à tracer un nouveau cap dans la direction visant des évolutions à même de générer de la satisfaction pour les partenaires internes et externes. Si sur certains plans comme celui de la vision stratégique, de la gouvernance, du mode managérial et l'orientation entrepreneuriale le successeur s'est inscrit en rupture avec ce qui a toujours été en vigueur du temps de son père, sur le plan des valeurs

et de l'orientation sociale de l'EF5, il a opté pour une forme d'alignement en préservant ce qu'il qualifie d'état « d'esprit maison ».

Récit 5 « D'ailleurs, à partir de là le groupe a connu trois nouvelles création », « Depuis le désengagement de mon père l'effectif a augmenté jusqu'à 70 rien que dans cette entreprise du groupe [...] je me rappelle qu'à son départ lorsque j'ai été élu PDG à sa place j'ai fait en sorte dans cette même entreprise de faire travailler deux équipes au même temps pour qu'il y ait apprentissage et relève. Deux équipes combinant les plus anciens et les plus jeunes afin de permettre l'apprentissage et le maintien du savoir-faire, c'est important de penser aux ressources humaines et à la formation des plus jeunes, il faut assurer la continuité. À propos des ressources humaines que je qualifie de « la baraka de l'entreprise », je trouve qu'il est de notre devoir de valoriser le social, après tout il s'agit d'une entité sociale, donc nous maintenons nos valeurs qui de nos jours semblent faire partie des valeurs perdues : fidéliser, sensibiliser notre personnel, effectivement nous faisons beaucoup de social et nous y croyons. », « La porte de mon bureau reste toujours ouverte aux employés comme du temps de mon père qu'il s'agisse du travail ou de leurs préoccupations personnelles. Notre secret réside dans le fait que celui qui accède à l'entreprise est considéré « membre de la famille », c'est « notre esprit maison » et c'est ce qui nous permet de fidéliser notre personnel [...] il faut être dans la proximité. Je pense que sur ce point, j'ai maintenu l'approche de mon père même si par ailleurs j'ai appris à fonctionner à ma façon, au fur et à mesure et sur le tas. Mon style de direction est différent du sien, je suis plus orienté vers la délégation et la responsabilisation des collaborateurs qu'attaché au contrôle de tout ce qui se fait. Ma propre façon de faire repose sur trois éléments que j'estime essentiels pour le bon fonctionnement de toute entreprise : la solvabilité, la qualité et la continuité ! Je vous dis honnêtement que je n'ai aucun problème à être vendable c'est-à-dire à penser à une transmission externe si cela est opportun donc si c'est dans l'optique d'une valorisation d'une filiale du groupe. Donc, pour cela je prépare tout le terrain pour réussir, je suis assez planificateur du futur avec une vision de long terme et pour ce qui est de ma vision du futur de du groupe je peux vous dire que j'ai en tête plusieurs affaires à entamer d'ici dix ans...je ne me cantonne pas dans une seule et unique voie à suivre parce que cela dépendra de plusieurs facteurs dont la conjoncture ».

II. Facteurs d'influence du processus intégré de transfert des connaissances et de succession de l'EF5

Les principaux facteurs ayant eu de l'influence sur le processus intégré de l'EF5 sont ceux liés au prédécesseur, au successeur et à la nature des relations qu'ils entretiennent. La prédisposition annoncée par le prédécesseur pour céder sa place s'est heurtée à son attachement émotionnel à l'EF5 et surtout à l'exercice du pouvoir. Des facteurs psychologiques l'ont empêché de montrer une attitude ouverture vis-à-vis du successeur qui s'est trouvé impliqué dans l'EF5 sans pouvoir s'initier à son fonctionnement. L'attitude du prédécesseur a déteint sur celle des employés de l'entreprise familiale qui ne se sont pas inscrits dans la collaboration avec le successeur. Parallèlement, par son caractère très affirmé et l'esprit entrepreneurial dont il fait preuve, le successeur a suscité la méfiance de son entourage. Cette méfiance s'est accentuée par le fait qu'il laissait entendre sa perception du prédécesseur comme étant non fiable. À travers leurs attitudes, les principaux acteurs de la succession ont créé une forme de rivalité générationnelle dont les effets ont été perceptibles sur le plan de la relation entretenue. Le contexte de l'EF5 est caractérisé par la présence d'une personne clé non-membre de la famille mais entretenant des relations de proximité voire d'amitié avec le prédécesseur. Par sa connaissance profonde du prédécesseur et de l'entreprise l'intervention de cette personne et le rôle de mentor qu'elle a joué ont été déterminants pour

éviter la rupture des relations père-fils et par conséquent celle du processus en déploiement. Disposant de la confiance de son mentor et d'une marge de manœuvre manifeste, d'autres facteurs d'influence liés au successeur ont pu être observés. Il s'agit essentiellement de la motivation du successeur et son engagement vis-à-vis de l'EF5, de sa formation académique et de l'expérience acquise à travers les rôles tenus dans les filiales du groupe familial. Ces facteurs ont valu au successeur une capacité d'assimilation des éléments du contexte de l'EF5 et une certaine crédibilité aux yeux de ses collaborateurs et de son mentor.

III. Modalités de transfert de l'EF5

Les modalités qui caractérisent le processus intégré de transfert et de succession de l'EF5 sont : **la socialisation et l'apprentissage par la pratique, l'accompagnement par une personne clé ainsi que la communication et les échanges**. Le successeur a opté pour la découverte, l'initiation et l'exploration des connaissances liées à l'EF5 par lui-même. En apprenant sur le tas, au fil du temps et des responsabilités qui lui ont été confiées, il semble avoir privilégié un apprentissage par mode intrapreneurial en engageant par exemple un projet de rénovation du système d'information. Il estime qu'il s'agit de la modalité qui lui a permis d'acquérir les connaissances permettant de se saisir au mieux du fonctionnement de l'EF5 en explicitant et en formalisant les processus. La communication et les échanges se sont également avérés très importants. Le mode collaboratif engagé avec les jeunes cadres ayant pris part au projet du système d'information a été l'occasion pour le successeur d'établir des liens sociaux avec les partenaires internes, d'apprendre par le partage des expériences et des connaissances qu'ils ont de l'EF5 et de gagner en crédibilité. L'accompagnement fourni par le mentor a été très bénéfique puisque son appui et sa disponibilité à fournir des conseils avisés ont rassuré le successeur dans sa démarche et facilité son développement progressif. Ce dernier pouvait soumettre des projets et les discuter de façon à se forger une capacité d'appréciation et de validation en fonction de leur pertinence pour l'EF5. Certains projets qui avaient une portée stratégique pouvaient présenter l'opportunité d'engager des discussions de l'ordre de la **planification stratégique** et du développement d'une vision future pour l'affaire familiale en considérant l'enjeu lié à l'alignement avec les partenaires internes à l'EF5.

Pour une vue d'ensemble, dans ce qui suit un état thématique des facteurs d'influence et modalités de transfert du processus intégré de l'EF5 :

État thématique des *verbatim* récit du successeur de l'EF5

<i>Récit successeur EF5 - Verbatim</i>		
Facteurs d'influence du processus		
Facteurs liés au	Prédisposition au	« [...] quelqu'un qui a passé toute sa vie à faire des affaires ne

prédécesseur :	transfert Attachement émotionnel à l'EF et facteurs psychologiques	<i>peut pas lâcher d'un coup...Mais, je pense que mon père a beaucoup souffert...pourtant c'est lui et lui seul qui a décidé de partir mais avec ça il en souffre encore ».</i> <i>« [...] mais bon, perdre son poste et son activité...c'est une souffrance et ce n'est pas évident...Vous savez je vous raconte ça pour vous montrer à quel point mon père est un amoureux du siège, [...] ».</i>
	Caractéristiques du prédécesseur - autoritaire à la culture masculine	<i>« [...] de par sa culture masculine il faut le reconnaître, il a occulté les filles », « mon père est un amoureux du siège, il a un rapport particulier au pouvoir ».</i>
	Manque de disponibilité et de soutien au successeur	<i>« J'ai passé 6 mois avec mon père dans l'une des filiales du groupe qu'il dirigeait et c'était carrément un fiasco, personne n'a voulu me montrer le travail ».</i>
Facteurs liés au successeur :	Caractéristiques du successeur Esprit entrepreneurial, Initiative, Autonomie, Confiance en soi	<i>« Personnellement je suis fonceur ...je m'engage souvent pour relever des défis et la prise de la relève dans l'entreprise familiale je l'ai considérée comme un challenge celui de faire un travail de qualité pour valoriser le groupe familial », « je pense qu'au rythme du développement du groupe je n'ai pas de souci à penser à la valorisation de l'entreprise familiale », « [...] en lui soumettant des suggestions pour des améliorations », « il est vrai que j'ai été presque tout à fait autonome au niveau de la direction et des décisions », « Je vous le dis franchement je me suis imposé dans le groupe familial par mes idées et ma propre logique ».</i>
	Empathie	<i>« Pour ce qui est de mon père je lui ai conseillé de créer une entreprise immobilière histoire de l'occuper [...] c'est courageux de sa part surtout que personne ne l'a aidé à prendre la décision de se retirer ».</i>
	Éducation familiale et valeurs du successeur	<i>« Il a toujours accordé de l'importance à la stabilité familiale et l'éducation », « J'adore travailler, labeur est l'une de mes valeurs même les dimanches je suis au bureau », « J'accorde une très grande importance à l'éducation et aux valeurs partagées, il ne faut pas se limiter à la logique financière ».</i>
	Engagement vis-à-vis de l'EF	<i>« [...] j'ai repris certes avec l'envie de reprendre c'est comme si je me suis engagé pour une cause avec l'espoir de réussite, je suis assez positif de nature, je m'engage souvent pour relever des défis et la prise de la relève dans l'entreprise familiale je l'ai considérée comme un challenge celui de faire un travail de qualité pour valoriser le groupe familial ».</i>
	Motivation à acquérir les connaissances	<i>« [...] j'ai décidé d'apprendre les choses par moi-même et je trouvais que le système d'information pouvait me permettre d'apprendre beaucoup de choses ».</i>
	Capacité d'adaptation et d'assimilation des éléments du contexte	<i>« Tout est question de conjoncture et de capacité à s'adapter aux changements et aux évolutions. L'environnement et le contexte dans lequel mon père a travaillé ont fait qu'il a réussi même si lorsque je suis arrivé l'entreprise avait énormément de dettes et qu'il fallait user du bon sens pour assainir la situation. La logique de mon père n'est pas du tout la mienne [...] mon père a construit l'entreprise et il l'a pompée, c'est-à-dire qu'il s'est procuré des biens avec ce qui est à l'entreprise et a presque tout hypothéqué mais dans un environnement entrepreneurial non sécurisé et non</i>

		<i>stable, de tels actes ne sont pas pardonnables ».</i>
	Formation académique, expérientielle et crédibilité du successeur	<i>« Il faut dire que mon parcours universitaire m'a aidé, j'ai été toujours excellent », « [...] que je pouvais assurer la continuité, il faut dire que je le lui ai bien montré ».</i>
	Perception de la non-fiabilité du prédécesseur	<i>« La logique de mon père n'est pas du tout la mienne...mon père a construit l'entreprise et il l'a pompée, c'est-à-dire qu'il s'est procuré des biens avec ce qui est à l'entreprise et a presque tout hypothéqué ».</i>
Nature de la relation prédécesseur-successeur	Rivalité, conflit de générations, ambivalence	<i>« Il me semble qu'il est content de me voir meilleur que lui...mais bon, perdre son poste et son activité », « À mon retour, mon intégration dans le groupe familial, qui était dans le temps c'est-à-dire en 1994 une entité plus petite, ne s'est pas bien déroulée. J'ai passé 6 mois avec mon père dans l'une des filiales du groupe qu'il dirigeait et c'était carrément un fiasco, personne n'a voulu me montrer le travail, l'entreprise comptait 8 employés qui étaient à 10 voire 20 ans au plus de la retraite. Je détenais 35% des parts et ce de 1994 à 2003 (9 ans) ...mais un réel conflit de génération s'est posé ».</i>
Facteur lié au contexte de l'EF	Présence d'une personne clé non-membre de la famille	<i>« Au risque de voir le problème s'empirer, un ami à mon père qui gérait une autre filiale du groupe et avec qui je m'entendais bien, lui a proposé de m'intégrer avec lui et de travailler à ses côtés...et ça s'est passé comme ça ».</i>
Modalités de transfert		
Communication, échanges et interactions		<i>« [...] grâce à l'ouverture des deux jeunes cadres dont l'aide était vraiment précieuse...nous avons très bien collaboré, ...j'ai donc compris le fonctionnement de l'entreprise ».</i>
Socialisation et apprentissage par la pratique		
Apprentissage sur le tas, par le faire et mode intrapreneurial		<i>« Partant de là et à l'aide de deux jeunes employés qui travaillaient sur le système informatique, je me suis engagé pour refaire le système d'information et j'ai tout appris sur l'entreprise de là ...vraiment en 17 ans de travail dans le groupe familial c'est à travers une remise à neuf du SI que j'ai le plus appris », « [...] même si par ailleurs j'ai appris à fonctionner à ma façon, au fur et à mesure...sur le tas quoi ! »</i>
Accompagnement par une personne clé (Mentor)		<i>« [...] un ami à mon père qui gérait une autre filiale du groupe et avec qui je m'entendais bien, lui a proposé de m'intégrer avec lui et de travailler à ses côtés », « J'ai commencé à introduire des améliorations en demandant conseil à l'ami de mon père et en lui soumettant des suggestions pour des améliorations », « Remarquant les améliorations, mon mentor si je peux dire – l'ami de mon père – m'a impliqué dans la direction d'une autre filiale du groupe ».</i>
Planification stratégique		<i>« [...] pour cela je prépare tout le terrain pour réussir, je suis assez planificateur du futur avec une vision de long terme et pour ce qui est de ma vision du futur de du groupe je peux vous dire que j'ai en tête plusieurs affaires à entamer d'ici dix ans...je ne me cantonne pas dans une seule et unique voie à suivre parce que cela dépendra de plusieurs facteurs dont la conjoncture ».</i>
Supports formalisés et technologiques		<i>« [...] vraiment en 17 ans de travail dans le groupe familial c'est à travers une remise à neuf du SI que j'ai le plus appris ».</i>

ANNEXE n°10

Exemples d'encodage matriciel de l'analyse intra-récit¹

Encodage matriciel	A : Récit Successeur EF1
1 : Facteurs d'influence du processus	28
2 : Exposition du successeur à l'EF dès le jeune âge	1
3 : Facteurs d'influence liés au prédécesseur	5
9 : Prédilections du prédécesseur au transfert	5
10 : Attachement émotionnel à l'EF et facteurs psychologiques du prédécesseur	1
12 : Disponibilité et soutien au successeur	2
15 : Marge de manoeuvre et ouverture envers le successeur	2
17 : Facteurs liés au contexte de l'EF	1
18 : Cadres d'interaction et de transfert des connaissances	1
23 : Facteurs liés au successeur	21
24 : Capacité d'adaptation du successeur	2
25 : Capacité d'assimilation du successeur	5
26 : Caractéristiques du successeur	6
28 : Curiosité et autonomie	2
31 : Intelligence relationnelle	2
33 : Prise d'initiative	2
34 : Education familiale et valeurs du successeur	2
35 : Engagement du successeur vis à vis de l'EF	1
36 : Formations académique, expérimentale et crédibilité du successeur	2
37 : Motivations au transfert et à l'acquisition des connaissances	2
38 : Perception de la fiabilité du prédécesseur	1
46 : Modalités de transfert et d'acquisition des connaissances par le successeur	15
47 : Accompagnement par le prédécesseur	3
49 : Communication et échanges	6
50 : Planification stratégique	1
51 : Socialisation et apprentissage par la pratique	4
53 : Apprentissage par le faire	2
54 : Observation	2
56 : Supports formalisés et technologiques	1
57 : Mode et moment d'introduction du successeur	2
59 : Mode choisi par le successeur	1
63 : Successeur introduit juste après obtention du diplôme	1
65 : Temps du processus	1

¹ Les matrices montrent que dans le protocole de codage, au niveau intra récit, c'est essentiellement le « codage existant » qui a été considéré comme pertinent. Toutefois, les références de l'encodage donnent la possibilité d'apprécier la fréquence de citation de chaque nœud.

Encodage matriciel	A : Récit Successeur EF2
1 : Facteurs d'influence du processus	32
3 : Facteurs d'influence liés au prédécesseur	16
4 : Caractéristiques du prédécesseur	5
5 : Autoritaire à consultatif	4
8 : Paternaliste	1
9 : Prédipositions du prédécesseur au transfert	11
10 : Attachement émotionnel à l'EF et facteurs psychologiques du prédécesseur	5
13 : Manque de disponibilité et de soutien au successeur	3
14 : Manque d'ouverture et de marge de manoeuvre au successeur	1
16 : Peur de voir disparaître l'EF	2
17 : Facteurs liés au contexte de l'EF	4
18 : Cadres d'interaction et de transfert des connaissances	1
19 : Changement dans l'EF	2
21 : Equipe de successeurs et nature des relations	1
23 : Facteurs liés au successeur	9
25 : Capacité d'assimilation du successeur	4
31 : Intelligence relationnelle	3
33 : Prise d'initiative	2
35 : Engagement du successeur vis à vis de l'EF	1
36 : Formations académique, expérimentielle et crédibilité du successeur	1
37 : Motivations au transfert et à l'acquisition des connaissances	2
39 : Perception de la non-fiabilité du successeur par le prédécesseur	1
41 : Nature de la relation prédécesseur et successeur	3
43 : Confiance	1
44 : Mésestente et conflits	2
47 : Accompagnement par le prédécesseur	2
49 : Communication et échanges	3
51 : Socialisation et apprentissage par la pratique	6
53 : Apprentissage par le faire	3
54 : Observation	3
57 : Mode et moment d'introduction du successeur	6
58 : Mode choisi par le prédécesseur	1
60 : Proclamer le choix du successeur à son introduction	1
63 : Successeur introduit juste après obtention du diplôme	1
64 : Successeur introduit par l'atelier	2

Encodage matriciel	A : Récit Successeur EF3
1 : Facteurs d'influence du processus	35
2 : Exposition du successeur à l'EF dès le jeune âge	2
3 : Facteurs d'influence liés au prédécesseur	4
9 : Prédipositions du prédécesseur au transfert	4
10 : Attachement émotionnel à l'EF et facteurs psychologiques du prédécesseur	1
11 : Confiant quant à la continuité de l'EF	2
15 : Marge de manoeuvre et ouverture envers le successeur	1
17 : Facteurs liés au contexte de l'EF	6
18 : Cadres d'interaction et de transfert des connaissances	1
21 : Equipe de successeurs et nature des relations	5
23 : Facteurs liés au successeur	20
25 : Capacité d'assimilation du successeur	3
26 : Caractéristiques du successeur	6
29 : Empathie	2
30 : Esprit entrepreneurial	1
31 : Intelligence relationnelle	3
34 : Education familiale et valeurs du successeur	1
35 : Engagement du successeur vis à vis de l'EF	4
36 : Formations académique, expérientielle et crédibilité du successeur	3
38 : Perception de la fiabilité du prédécesseur	3
41 : Nature de la relation prédécesseur et successeur	3
43 : Confiance	3
46 : Modalités de transfert et d'acquisition des connaissances par le successeur	13
47 : Accompagnement par le prédécesseur	1
50 : Planification stratégique	3
51 : Socialisation et apprentissage par la pratique	6
52 : Apprendre par mode intrapreneurial	3
53 : Apprentissage par le faire	1
54 : Observation	2
55 : Storytelling	3
57 : Mode et moment d'introduction du successeur	4
58 : Mode choisi par le prédécesseur	1
60 : Proclamer le choix du successeur à son introduction	1
61 : Successeur introduit après expérience en dehors de l'EF	1
62 : Successeur introduit dans une fonction	1
65 : Temps du processus	1

Matrice d'encodage	A : Récit Successeur EF4
1 : Facteurs d'influence du processus	32
2 : Exposition du successeur à l'EF dès le jeune âge	3
3 : Facteurs d'influence liés au prédécesseur	4
4 : Caractéristiques du prédécesseur	1
5 : Autoritaire à consultatif	1
9 : Prédipositions du prédécesseur au transfert	3
10 : Attachement émotionnel à l'EF et facteurs psychologiques du prédécesseur	1
14 : Manque d'ouverture et de marge de manoeuvre au successeur	2
17 : Facteurs liés au contexte de l'EF	6
20 : Couple à carrière entrepreneuriale duale	5
21 : Equipe de successeurs et nature des relations	1
23 : Facteurs liés au successeur	13
25 : Capacité d'assimilation du successeur	1
26 : Caractéristiques du successeur	4
30 : Esprit entrepreneurial	2
31 : Intelligence relationnelle	1
32 : Ouverture et sens du partage	1
35 : Engagement du successeur vis à vis de l'EF	1
36 : Formations académique, expérientielle et crédibilité du successeur	4
38 : Perception de la fiabilité du prédécesseur	1
39 : Perception de la non-fiabilité du successeur par le prédécesseur	1
40 : Perception de non-fiabilité du prédécesseur par le successeur	1
41 : Nature de la relation prédécesseur et successeur	6
42 : Compréhension mutuelle	1
44 : Mésentente et conflits	2
45 : Rivalités et relation ambivalente	3
46 : Modalités de transfert et d'acquisition des connaissances par le successeur	7
47 : Accompagnement par le prédécesseur	1
49 : Communication et échanges	1
50 : Planification stratégique	1
51 : Socialisation et apprentissage par la pratique	2
53 : Apprentissage par le faire	1
54 : Observation	1
55 : Storytelling	1
56 : Supports formalisés et technologiques	1
57 : Mode et moment d'introduction du successeur	3
59 : Mode choisi par le successeur	1
62 : Successeur introduit dans une fonction	1
63 : Successeur introduit juste après obtention du diplôme	1

Matrice d'encodage	A : Récit Successeur EF5
1 : Facteurs d'influence du processus	31
3 : Facteurs d'influence liés au prédécesseur	8
4 : Caractéristiques du prédécesseur	3
5 : Autoritaire à consultatif	1
6 : Culture masculine	1
7 : Ouverture et esprit d'entreprendre	1
9 : Prédilections du prédécesseur au transfert	5
10 : Attachement émotionnel à l'EF et facteurs psychologiques du prédécesseur	2
11 : Confiant quant à la continuité de l'EF	2
13 : Manque de disponibilité et de soutien au successeur	1
17 : Facteurs liés au contexte de l'EF	1
22 : Présence d'une personne clé	1
23 : Facteurs liés au successeur	20
24 : Capacité d'adaptation du successeur	1
25 : Capacité d'assimilation du successeur	1
26 : Caractéristiques du successeur	8
27 : Confiance en soi et autoefficacité	1
28 : Curiosité et autonomie	1
29 : Empathie	1
30 : Esprit entrepreneurial	3
32 : Ouverture et sens du partage	1
33 : Prise d'initiative	1
34 : Education familiale et valeurs du successeur	4
35 : Engagement du successeur vis à vis de l'EF	1
36 : Formations académique, expérientielle et crédibilité du successeur	3
37 : Motivations au transfert et à l'acquisition des connaissances	1
40 : Perception de non-fiabilité du prédécesseur par le successeur	1
41 : Nature de la relation prédécesseur et successeur	2
44 : Mésentente et conflits	1
45 : Rivalités et relation ambivalente	1
46 : Modalités de transfert et d'acquisition des connaissances par le successeur	9
48 : Accompagnement par une personne clé de l'EF	3
49 : Communication et échanges	1
50 : Planification stratégique	1
51 : Socialisation et apprentissage par la pratique	3
52 : Apprendre par mode intrapreneurial	1
53 : Apprentissage par le faire	2
56 : Supports formalisés et technologiques	1
65 : Temps du processus	1

ANNEXE n°11 Encodage matriciel inter-récits facteurs d'influence liés au prédécesseur (F-INF-PROC/PREDECESSEUR)

	Successeur EF1	Successeur EF10	Successeur EF11	Successeur EF12	Successeur EF13	Successeur EF14	Successeur EF15	Successeur EF2	Successeur EF3	Successeur EF4	Successeur EF5	Successeur EF6	Successeur EF7	Successeur EF8	Successeur EF9
Facteurs d'influence liés au prédécesseur	5	4	3	7	5	5	3	16	4	4	8	3	6	6	12
Caractéristiques du prédécesseur	0	2	1	5	3	1	0	5	0	1	3	0	2	1	4
Autoritaire à consultatif	0	0	0	0	0	0	0	4	0	1	1	0	0	0	0
Culture masculine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Forte personnalité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Ouverture et esprit d'entreprendre	0	2	1	2	3	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Paternaliste	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0
Patriarche	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Prédispositions du prédécesseur au transfert	5	2	2	2	2	4	3	11	4	3	5	3	4	5	8
Attachement émotionnel à l'EF et facteurs psychologiques du prédécesseur	1	0	0	0	0	2	0	5	1	1	2	0	2	2	6
Confiant quant à la continuité de l'EF	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0	1	1
Disponibilité et soutien au successeur	2	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0
Manque de disponibilité et de soutien au successeur	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0
Manque d'ouverture et de marge de manœuvre au successeur	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0
Marge de manœuvre et ouverture envers le successeur	2	1	1	1	0	1	2	0	1	0	0	1	2	1	1
Peur de voir disparaître l'EF	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0

ANNEXE n°12 Encodage matriciel inter-récits facteurs d'influence du processus liés au successeur (F-INF-PROC/SUCCESSEUR)

	Successeur EF1	Successeur EF10	Successeur EF11	Successeur EF12	Successeur EF13	Successeur EF14	Successeur EF15	Successeur EF2	Successeur EF3	Successeur EF4	Successeur EF5	Successeur EF6	Successeur EF7	Successeur EF8	Successeur EF9
Facteurs liés au successeur	21	6	6	8	15	20	10	16	20	13	20	4	11	18	12
Capacité d'adaptation du successeur	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Capacité d'assimilation du successeur	5	1	1	1	5	2	1	4	3	1	1	1	1	2	0
Caractéristiques du successeur	6	0	0	2	4	8	3	6	6	4	8	0	2	3	2
Confiance en soi et auto-efficacité	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Curiosité et autonomie	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Empathie	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	2	1	1
Esprit entrepreneurial	0	0	0	1	0	4	0	0	1	2	3	0	0	1	0
Intelligence relationnelle	2	0	0	0	2	1	2	3	3	1	0	0	0	0	1
Ouverture et sens du partage	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Prise d'initiative	2	0	0	0	0	0	1	3	0	0	1	0	0	0	0
Education familiale et valeurs du successeur	2	2	0	0	1	2	1	0	1	0	4	0	3	2	0
Engagement du successeur vis à vis de l'EF	1	0	1	1	3	2	1	1	4	1	1	0	3	0	2
Formations, académique - expérimentielle et crédibilité du successeur	2	3	3	4	2	5	3	1	3	4	3	3	2	4	3
Motivations au transfert et à l'acquisition des connaissances	2	0	1	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	3	0
Perception de la fiabilité du prédécesseur par le successeur	1	0	0	0	0	0	1	0	3	1	0	0	0	4	4
Perception de la non-fiabilité du successeur par le prédécesseur	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Perception de non-fiabilité du prédécesseur par le successeur	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0

**ANNEXE n°13 Encodage matriciel inter-récits facteurs d'influence du processus liés à la nature des relations prédécesseur-successeur
(F-INF-PROC/NAT.REL.PREDECESSEUR/SUCCESSEUR)**

	Successeur EF1	Successeur EF10	Successeur EF11	Successeur EF12	Successeur EF13	Successeur EF14	Successeur EF15	Successeur EF2	Successeur EF3	Successeur EF4	Successeur EF5	Successeur EF6	Successeur EF7	Successeur EF8	Successeur EF9
Nature de la relation prédécesseur et successeur	0	2	1	2	0	1	1	3	3	6	2	0	0	2	5
Compréhension mutuelle	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Confiance	0	2	1	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0	1	3
Mésentente et conflits	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	0	0	1
Rivalités et relation ambivalente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	1

**ANNEXE n°14 Encodage matriciel inter-récits facteurs d'influence du processus liés au contexte de l'EF
(F-INF-PROC/CONT.EF)**

	Successeur EF1	Successeur EF10	Successeur EF11	Successeur EF12	Successeur EF13	Successeur EF14	Successeur EF15	Successeur EF2	Successeur EF3	Successeur EF4	Successeur EF5	Successeur EF6	Successeur EF7	Successeur EF8	Successeur EF9
Facteurs liés au contexte de l'EF	1	3	3	0	7	4	4	4	6	6	1	4	7	9	9
Cadres d'interaction et de transfert des connaissances	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1
Changement dans l'EF	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0
Couple à carrière entrepreneuriale duale	0	1	0	0	0	1	0	0	0	5	0	0	0	0	0
Equipe de successeurs et nature des relations	0	2	3	0	5	0	1	1	5	0	0	3	3	6	5
Présence d'une personne clé	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	1	1	2	2	3
Environnement, situation financière et perspective de développement de l'EF	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0

ANNEXE n°15 Temps du processus

Temps du processus	[4 - 5 ans]	[> 5 ans - < 10 ans]	[≥10 ans]
Récit EF1	V	-	-
Récit EF2	-	-	V
Récit EF3	-	V	-
Récit EF4	-	-	V
Récit EF5	-	V	-
Récit EF6	V	-	-
Récit EF7	-	-	V
Récit EF8	-	V	-
Récit EF9	-	V	-
Récit EF10	-INF ¹ -		
Récit EF11	-	-	V
Récit EF12	-	-	V
Récit EF13	-	V	-
Récit EF14	-	-	V
Récit EF15	-	-	V

¹ Information Non Fournie