

## **Evolution du capital social de l'entreprise familiale suite à l'entrée du successeur : quel impact sur la création de valeur ?**

**Sana Karray**

Docteur, Université de Carthage, IHEC  
Université de Sfax, URGE  
CEPN-CNRS, Université paris 13, Sorbonne Paris Cite  
[sana.karray@gmail.com](mailto:sana.karray@gmail.com)

**Lassaâd Mezghani**

Professeur, Université de Carthage, IHEC  
Université de Sfax, URGE

**Ali Smida**

Professeur, CEPN-CNRS, Université paris 13, Sorbonne Paris Cite

### **Résumé :**

L'importance de l'entreprise familiale (EF) n'est plus à démontrer. L'EF s'avère non seulement une forme dominante de plusieurs tissus économiques, mais une forme ayant une performance supérieure (Charreaux, 1991). L'étude de l'EF selon l'approche par les ressources (RBV) suggère que cette performance ne résiderait pas seulement dans les spécificités de sa gouvernance, mais dans un ensemble de ressources distinctives lui conférant un avantage compétitif (Habbershon et Willimans, 1999). Les auteurs infèrent que l'interaction de la sphère familiale avec celle des affaires serait à l'origine de ressources distinctives de l'EF. Le capital social serait une ressource fortement caractérisée par l'enchevêtrement des sphères de l'EF (Arrègle et al, 2007). Le capital social est également une ressource qui se situe en amont de la création de la valeur (Nahapiet et Ghoshal, 1998). L'entrée du successeur, à l'occasion de la transmission de l'EF, est un évènement qui affecte inéluctablement son capital social. Il en résulte que les changements engendrés au niveau du capital social affecteraient la création de valeur de l'EF suite à l'entrée du successeur. Notre recherche ambitionne d'explorer l'évolution de la relation entre le capital social et la création de valeur de l'EF, suite à l'entrée du successeur. Quatre EF tunisiennes ont été observées suivant une étude de cas longitudinale. A la fin de nos observations, notre étude de cas multiple a révélé deux groupes de cas suivant le niveau d'évolution de la création de valeur. Le premier groupe s'est caractérisé par une évolution remarquable de la création de valeur et du capital social. Les cas du deuxième groupe se sont caractérisés par une évolution timide de la création de valeur et une évolution limitée du capital social.

**Mots-clés :** Entreprise familiale, transmission, RBV, capital social, création de valeur

## **Evolution du capital social de l'entreprise familiale suite à l'entrée du successeur : quel impact sur la création de valeur ?**

### **INTRODUCTION**

L'entreprise familiale (EF) connaît un intérêt soutenu et croissant de la part des chercheurs depuis plus de trois décennies (Lwango, 2009). L'EF présente non seulement une forme dominante dans plusieurs tissus économiques (IFERA, 2003 ; Cadieux et al, 2000), mais aussi une forme dont la performance dépasse d'autres types d'entreprises (Allouche et Amann, 1998 ; Charreaux, 1991). La transmission de l'EF, une spécificité intrinsèque, associée à la durabilité de cette entité, a constitué un axe de recherche majeur dans ce champs (Casillas et Acedo, 2007 ; Zaddam, 2007). Appréhendée comme une entité qui confond la propriété et le management, plusieurs travaux se sont penchés sur les particularités de gouvernance de l'EF. Ces travaux ont largement mobilisé les théories de l'agence inférant que la réduction des coûts d'agence dans l'EF (Fama et Jensen, 1983) lui permettrait une meilleure appropriation de la rente que les autres types d'entreprise. Parallèlement, les travaux s'intéressant à la transmission de l'EF ont mis l'accent sur le transfert patrimonial de l'entité et la dynamique de la relation prédécesseur-successeur dans la succession (Cadieux, 2004).

L'étude de l'EF suivant l'approche par les ressources (RBV) a remarquablement enrichi ce champ de recherche. L'intersection entre la famille, la propriété et le management n'explique pas seulement une gouvernance spécifique, mais aussi l'existence de ressources intrinsèques distinctives de l'EF et contribuant au développement de son avantage compétitif (Habbershon et Williams, 1999). De manière corollaire, la transmission de l'EF n'est plus réduite à un processus de transfert de patrimoine entre prédécesseur et successeur. La durabilité de l'EF dépend de la durabilité de son avantage compétitif, lui-même tributaire de la préservation de ses ressources distinctives (Cabrera-Suarez et al., 2001, Pearson et al., 2008).

Parmi les ressources de l'EF, le capital social a été identifié comme étant une ressource cruciale (Arrègle et al, 2007 ; Pearson et al, 2008). Selon ces auteurs, le capital social serait la ressource caractérisant et caractérisée par l'intersection des sphères composant l'EF. Dans le champ plus général de la recherche, le capital social est une ressource cruciale qui se situe en

amont de la création de valeur (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Le capital social est ainsi une ressource centrale de l'EF ; déterminant en amont sa création de valeur (Pearson et al, 2008).

L'entrée du successeur, marquant le début de transmission, affecterait inéluctablement le capital social de l'EF. La continuité de création de valeur de l'EF dépendrait, dans une large mesure, de l'évolution du capital social après cet évènement. Notre recherche ambitionne d'explorer l'évolution de la relation entre le capital social et la création de valeur de l'EF, suite à l'entrée du successeur. Notre recherche a pour question principale : quel est l'impact de l'évolution du capital social sur la création de valeur de l'EF, suite à l'entrée du successeur ? Etant donné le caractère dynamique du capital social et de la transmission, nous avons opté pour une étude longitudinale auprès de quatre EF tunisiennes où le successeur avait récemment rejoint l'entreprise, et serait en phase de règne-conjoint avec le fondateur. Nous présentons dans une première section comment la RBV et le capital social ont enrichi l'appréhension de l'EF. Une telle appréhension permet d'observer la transmission de l'EF suivant un niveau organisationnel plutôt qu'intergénérationnel (section 2). La troisième section présentera notre méthodologie de recherche. Enfin, des observations issues de notre étude empirique et des propositions de recherche seront présentés à la quatrième section.

## **1. LA RBV : UNE APPROCHE QUI AMELIORE LA COMPREHENSION DE L'EF**

### **1.1. L'EF : UNE ENTREPRISE AUX RESSOURCES SPECIFIQUES**

L'EF a été appréhendée comme l'intersection de trois sphères : famille, propriété et affaires (Tagiuri et Davis, 1982, 1996). Des travaux conséquents ont mobilisé les théories de la gouvernance, inférant que cette confusion expliquerait des coûts d'agence moindres (Fama et Jensen, 1983) et une performance supérieure dans l'EF (Charreaux, 1991). La transition du paradigme de l'appropriation de la rente vers celui de la création de la rente s'est accompagnée d'une autre série de travaux étudiant l'EF selon la RBV (Habbershon et Williams, 1999 ; Sirmon et Hitt, 2003 ; Steier, 2001). L'imbrication des trois sphères composant l'EF serait à l'origine de ressources distinctives (*familiness*) qui confèreraient à l'EF son avantage compétitif (Habbershon et Williams, 1999).

Une ressource est à l'origine d'un avantage compétitif si elle est valorisable, rare, difficilement imitable et non substituable (Barney, 1991). L'auteur ajoute que l'imitabilité de la ressource est le critère qui conditionnerait le plus la durabilité de l'avantage compétitif.

Selon Barney (1991), une ressource est difficilement imitable pour l'une ou la combinaison des trois raisons suivantes :

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

L'EF ayant pris naissance dans l'interaction des sphères qui la composent ; satisfèrait à la fois le caractère historique, la complexité sociale et l'ambiguïté causale contribuant à l'inimitabilité de ses ressources. Sirmon et Hitt (2003) identifient cinq ressources cruciales de l'EF reflétant leurs spécificités intrinsèques et inimitables ; à savoir : le capital humain, le capital social, le capital financier patient, le capital de survie et la structure de gouvernance. Parmi ces ressources, le capital social de l'EF a bénéficié d'une multiplicité et d'une convergence des recherches (Lwango, 2009).

## **1.2. LE CAPITAL SOCIAL DE L'EF : UNE RESSOURCE INTRINSEQUE ; EN AMONT DE SA CREATION DE VALEUR**

### **1.2.1. Le capital social : une ressource en amont de la création de valeur**

L'intérêt pour le capital social ne se limite pas à la spécificité de cette ressource dans l'EF (Arrègle et al, 2007), mais aussi dans le fait qu'elle serait en amont de sa création de valeur (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Le capital social est défini par Bourdieu (1980 ; p.2) comme étant « L'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (...) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles ». La substance du capital social réside dans les liens tissant les relations entre les membres d'un groupe. La qualité de ces liens est affectée par le degré d'institutionnalisation des connaissances mutuelles, la permanence et l'utilité des liens tissés entre ces membres.

Nahapiet et Ghoshal (1998) retiennent la même définition et avancent qu'un capital social dense est favorable à la création de valeur. Les auteurs avancent qu'un tel capital social

favorise les conditions d'échange et de combinaison du capital intellectuel, ce qui favorise la création de valeur au sein d'une organisation. Nahapiet et Ghoshal (1998) opérationnalisent le capital social suivant trois dimensions ; structurelle, cognitive et relationnelle. La dimension structurelle fait référence aux propriétés du réseau social, à savoir les liens du réseau et sa configuration globale. La dimension relationnelle se réfère à la confiance entre les individus, aux normes et aux obligations ainsi qu'à l'identification au sein du réseau social. Enfin, la dimension cognitive se réfère aux codes et langages partagés et aux interprétations partagées entre les membres du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

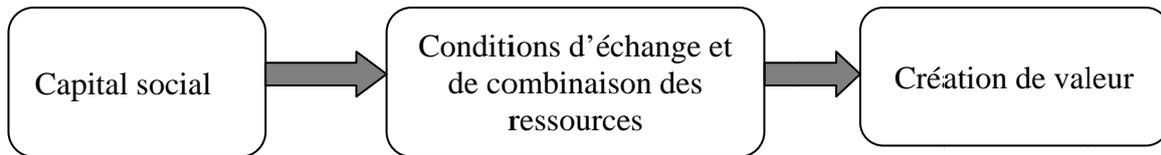
Le modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998) a été étendu à l'échange et à la combinaison des ressources (ECR) en général (Tsai et Ghoshal, 1998). En transposant les avancements théoriques de Schumpeter (1934) au niveau micro-économique de la firme, Moran et Ghoshal (1996) avancent que la création de valeur résulte d'une nouvelle combinaison des ressources. Les auteurs soulignent l'importance de l'échange des ressources ; puisqu'il conditionnerait la réalisation d'une valeur potentielle et qu'il déterminerait les étapes successives de combinaison des ressources. Dans une certaine continuité, Tsai et Ghoshal (1998) avancent que les entreprises doivent procéder à une réallocation des ressources, une combinaison de nouvelles ressources, ou à une combinaison des ressources existantes avec de nouvelles manières afin de créer de nouveaux ou de meilleurs produits. Une telle appréhension rejoint celle avancée par Paturel (2007) ; pour qui l'innovation correspond aux nouveaux produits, à de nouvelles méthodes de production ou d'organisation, aux nouveaux marchés, à de nouvelles sources d'approvisionnement et/ou de nouvelles structures du marché. La création de valeur et l'innovation seraient deux paradigmes liés. Moran et Ghoshal (1996) considèrent que toute recombinaison des ressources comporterait une création potentielle de valeur. L'observation d'une innovation traduirait alors la concrétisation d'une nouvelle valeur.

Pour qu'il y ait échange et combinaison des ressources (ECR), Moran et Ghoshal (1996) identifient trois conditions majeures : l'accès entre les parties, leur motivation à effectuer l'ECR et leur anticipation d'une certaine valeur suite à l'ECR. Les auteurs ajoutent qu'en plus de ces trois conditions, le droit des parties d'utiliser, de transférer, voire de réserver l'usage de certaines ressources est également nécessaire ; pour faire aboutir l'ECR vers une nouvelle création de valeur. Les auteurs désignent l'ensemble de ces droits par le terme « *appropriability* » que nous traduisons par l'appropriabilité des ressources.

Un schéma simplifié illustrant la relation entre le capital social et la création de valeur est présenté dans la figure 1 : Le capital social en amont de la création de valeur.

**Figure 1 : Le capital social en amont de la création de valeur**

*Modèle adapté à partir de Moran et Ghoshal (1996), Nahapiet et Ghoshal (1998) et Tsai et Ghoshal (1998)*



### 1.2.2. Le capital social de l'EF : une ressource influencée par le capital social familial

Soulignant la spécificité du capital social de l'EF, Pearson et al (2008) suggèrent de refonder la théorie du *familiness* en se basant sur la théorie du capital social. De leur côté, Arrègle et al., (2007) ont mis en valeur les particularités du processus de formation du capital social organisationnel (de l'EF) ; à partir du capital social familial. Quatre facteurs dynamiques influencent la formation du capital social : la stabilité (temps), l'interdépendance, l'interaction et la fermeture (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ces facteurs affectent le flux du capital social ainsi que le stock de ce dernier (Arrègle et al., 2007). Les auteurs ajoutent qu'un niveau élevé de stabilité, d'interdépendance, d'interaction et de fermeture, contribue à la formation d'un capital social dense. Un tel capital social dense est caractérisé par une confiance, des normes et sanctions, des obligations et attentes, des interprétations et un langage largement partagés entre les membres du capital social (Arrègle et al., 2007 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Toutefois, une altération des facteurs formant le capital social, affecte le stock de ce dernier au fil du temps (Arrègle et al., 2007).

Les facteurs conditionnant la formation du capital social suggèrent que la famille offre un environnement favorable à la création de ce dernier. Selon Coleman (1988), la famille offre un environnement idéal à la création d'un capital social. Bubolz (2001) ajoute qu'une famille est à la fois une source, un bâtisseur et un utilisateur du capital social. Arrègle et al, (2007) avancent que la densité et la fermeture du capital social familial seraient transférés au capital social organisationnel à travers le rôle de quatre facteurs ; à savoir l'isomorphisme institutionnel, l'identité et la rationalité organisationnelles, les pratiques de ressources humaines et l'enchevêtrement des réseaux sociaux. Ces auteurs invitent, toutefois, à considérer des facteurs de contingence affectant la qualité de ce transfert ; tels que la taille et le degré d'implication de la famille.

### **1.2.3. Le capital social de l'EF : une ressource aux particularités intrinsèques**

L'inférence selon laquelle le capital social de la famille affecte la formation du capital social organisationnel, permet d'éclairer la compréhension de plusieurs spécificités de l'EF, telles que la confiance, l'influence du fondateur... L'opérationnalisation du capital social suivant les trois dimensions ; structurelle, cognitive et relationnelle, permet également une lecture intégrée de plusieurs particularités étayées par la recherche sur l'EF.

La confiance observée au niveau de l'EF est une spécificité relevée par plusieurs études (Allouche et Amann, 1998, 2000 ; Lashapelle et Barnes, 1998). Allouche et Amann (2000) avancent que l'EF est « une organisation de type clanique où *le personal trust* est vecteur de performance pour au moins 3 raisons :

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

La confiance régnant entre les membres de l'EF influencerait les règles d'échange qui sont plutôt implicites et informelles ainsi que le processus d'apprentissage de ces membres. La dimension relationnelle du capital social de l'EF serait ainsi caractérisée par une confiance élevée et une prédominance des règles informelles.

Tagiuri et Davis (1996) ont avancé que les membres d'une famille développent, au fil des années, des mots, des phrases, des expressions suite au partage de plusieurs expériences. Les auteurs ajoutent que l'implication émotionnelle, l'histoire commune longuement partagée et l'utilisation d'un langage privé, dans les EF, permettent la création d'un langage et d'interprétations largement partagés par les membres de l'entreprise. Le langage et les histoires partagées, faisant partie de la culture d'une EF, seraient largement influencés par son fondateur. En effet, la littérature révèle une influence notable du fondateur sur la culture et les valeurs de l'EF (Collins et Porras, 1994 ; Schein, 1983). L'influence du fondateur s'étendrait au-delà de la période de son règne à travers son « ombre » (Davis et Harveston, 1999).

L'influence du fondateur ne se limite pas à la longévité de son règne, mais se nourrit largement de sa position centrale au sein de son entreprise (Kelly et al., 2000). En analysant

l'intermédiation, la proximité et la connectivité du réseau social de l'EF, Kelly et al. (2000) ont suggéré que la centralité du fondateur influence le management stratégique de l'EF en termes de vision et d'objectifs stratégiques, de culture, de comportement ainsi que d'orientations stratégiques. Kelly et al. (2000) ajoutent qu'une centralité élevée du fondateur favoriserait un alignement des perceptions entre ce dernier et les autres membres de l'EF, indépendamment de leur appartenance à la famille. Ainsi, la centralité du fondateur contribue significativement au partage de sa vision et des interprétations développées au sein de l'EF.

L'étendue du partage de la vision du fondateur, du langage et des interprétations entre les membres de l'EF caractériserait une dimension cognitive forte. Le capital social de l'EF serait ainsi caractérisé par la centralité du fondateur, ainsi que des dimensions cognitive (vision partagée, langage partagé) et relationnelle (confiance) assez développées.

L'entrée du successeur, marquant le début de la transmission, constitue une épreuve pour le capital social de l'EF. Cet événement affecte d'emblée l'un des facteurs dynamiques formant le capital social ; à savoir sa stabilité. Le successeur serait appelé à occuper une position privilégiée dans le réseau social et aspirerait à un rôle d'acteur actif. La position et l'activité du successeur affecteraient alors la dimension structurelle ainsi que les autres dimensions du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Pearson et al., 2008).

## **2. LA TRANSMISSION DE L'EF : DE L'INTERGENERATIONNEL VERS L'ORGANISATIONNEL**

La problématique de la transmission a constitué un axe principal de recherche dans le champ de l'EF (Casillas et Acedo, 2007 ; Zaddam, 2007). Les études s'obstinent à révéler que 30% des EF réussissent le passage à la deuxième génération, que 10% à 15% passent à la troisième génération et que seulement 3% à 5% survivent à la quatrième génération (Aronoff, 2001 ; Janjuha-Jivraj et Woods, 2002 ; Le Breton-Miller, 2004).

Outre le fait qu'elle soit une particularité majeure de l'EF, l'avènement d'une transmission est exigé par certains chercheurs pour définir une entité comme familiale (Cadieux, 2004 ; Chua et al, 1999 ; Litz, 1995). Ces chercheurs soutiennent que l'intention de transmission influencera les choix stratégiques et le comportement de l'EF. Chua et al. (1999) définissent une EF comme étant *une entreprise contrôlée et/ou dirigée dans l'intention de former ou de poursuivre une vision des affaires portée par une coalition dominée par des individus,*

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

### **2.1. LA TRANSMISSION DE L'EF : UNE TRANSMISSION INTERGENERATIONNELLE**

Les travaux étudiant la transmission de l'EF se sont positionnés suivant un niveau d'analyse individuel ou intergénérationnel (Sharma, 2004). La transmission a été appréhendée comme un processus lent et complexe impliquant une dynamique particulière entre prédécesseur et successeur. Dans ce sens plusieurs modélisations ont été proposées : un processus de socialisation en sept étapes commençant dès l'enfance du successeur (Longenecker et Schoen, 1978), une rencontre entre le cédant et le repreneur en quatre phases (Churchill et Hatten, 1987) ; un échange de rôles entre cédant et successeur (Handler, 1990). Cadieux et Lorrain (2002) suggèrent un processus en quatre phases qui commence par une initiation, puis une intégration du successeur, ensuite un règne conjoint entre les deux acteurs et enfin un désengagement du prédécesseur.

Cadieux (2004) relève, deux principales limites aux travaux relatifs à la succession ; à savoir leur focalisation sur les acteurs de la famille et la lecture linéaire du processus en dépit du caractère dynamique de la transmission. L'appréhension de l'EF suivant la RBV est corollaire à une analyse organisationnelle de la transmission. Désormais, ce processus ne se limite pas à un transfert délicat du patrimoine ou de gestion au successeur. La durabilité de l'EF dépend de la durabilité de l'avantage compétitif conféré par son *familiness* (Pearson et al, 2008). Ces ressources doivent être évaluées et gérées de manière à préserver l'avantage compétitif de l'EF (Cabrera-Suarez et al, 2001). Une telle gestion continue des ressources se fait à travers une reconstitution, une amélioration et une mise à jour de ces dernières (Grant, 1991).

### **2.2. LA TRANSMISSION ORGANISATIONNELLE DE L'EF : QUELLE EVOLUTION DE SON CAPITAL SOCIAL ?**

Le capital social intra-organisationnel regroupant les membres de l'EF (fondateur, employés, successeur) permet une analyse organisationnelle de la transmission. Appréhender la transmission à travers une observation longitudinale du capital social permettrait d'observer l'évolution de la structure des liens (dimension structurelle), ainsi que l'évolution des relations et des schèmes reliant les membres de l'EF (dimensions relationnelle et cognitive).

### **2.2.1. L'évolution de la dimension structurelle du capital social de l'EF**

La dimension structurelle du capital social se réfère aux liens formant le réseau réunissant les membres de l'EF et la configuration globale de ce réseau (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Dans une EF, la dimension structurelle est façonnée par la centralité du fondateur (Kelly et al., 2000). Ce dernier demeure le propriétaire et le manager de l'EF en dépit de l'accroissement de sa taille. Son rôle de décideur stratégique et de consultant accompagnerait la période de son règne. La longévité du règne du fondateur caractériserait une stabilité du réseau et des liens sociaux, notamment pour les employés travaillant dans l'EF durant de longues années (Lansberg, 1999). En aspirant à s'impliquer significativement dans l'affaire familiale, l'entrée du successeur affecterait le réseau social reliant les membres de l'EF. Le successeur chercherait à être proche du centre, afin d'apprendre le déroulement des affaires, voire de participer au processus de décision. Une telle position affecterait le schéma des connexions et suggérerait une nouvelle connectivité de certains employés au successeur. La connectivité indique le nombre d'individus liés directement à un acteur, ainsi que l'étendue de son influence sur les membres connectés (Kelly et al, 2000). La nouvelle position du successeur façonnerait une nouvelle connectivité entre ce dernier, le fondateur et les employés.

Le lien familial implique une connexion directe entre le fondateur et le successeur, outre le lien formel dessiné dans l'EF. Ce lien familial permettrait au successeur de jouer un rôle d'intermédiation entre les employés et le fondateur. En adaptant la définition de Contractor et al., (2000), un membre du réseau ayant une intermédiation élevée, partage des ressources avec d'autres membres du même réseau qui ne partagent pas de ressources les uns avec les autres. L'acteur intermédiaire a non seulement le privilège d'accéder à certaines informations (ressources), mais aussi de contrôler leurs flux grâce à sa position (Ben Hadj Mbarek, 2005).

En tant que nouvel acteur, le successeur aspirerait à faire évoluer l'organisation managériale de l'EF, son système d'information, voire son organigramme. L'évolution des liens du réseau et les modifications apportées, affecteraient la configuration globale du réseau social de l'EF.

### **2.2.2. L'évolution de la dimension cognitive du capital social de l'EF**

Nous appréhendons la dimension cognitive à travers deux sous-dimensions : les codes et langages partagés et la vision partagée entre les membres du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Tsai et Ghoshal, 1998). La centralité et la longévité du règne du fondateur font que son entreprise soit largement imprégnée par sa vision (Davis et Harveston, 1999).

Une vision est une projection d'un futur meilleur pour la famille, où l'affaire familiale est un véhicule pour la réalisation de ce futur (Chua et al., 1999). Selon Kelly et al. (2000), la centralité du fondateur influence le management stratégique de l'EF en termes de vision, d'objectifs, et d'orientations stratégiques. Les auteurs ajoutent que la centralité du fondateur favorise l'alignement des perceptions entre ce dernier et les membres de l'entreprise, indépendamment de leur appartenance à la famille. De manière corollaire, le langage et les interprétations du fondateur seraient largement partagés avec les membres de l'EF. L'appartenance du successeur à une autre génération, marquée par des évolutions majeures ; en termes de mondialisation, de technologies d'information et de communication, de l'importance des connaissances et des ressources intangibles ; pourrait nourrir ce dernier d'une vision différente de celle du fondateur. Parallèlement, le successeur développerait un langage associé à son époque et un comportement imprégné par les outils et les connaissances pratiqués dans son parcours. Le positionnement privilégié occupé par le successeur et son aspiration à gouverner l'affaire familiale un certain jour, l'amèneraient à initier sa vision et chercher le futur qu'il souhaite pour l'EF. Son processus de socialisation avec les employés, à travers un positionnement privilégié et une connectivité aisée, lui permettrait également d'introduire et de partager un nouveau langage, voire de nouvelles interprétations. L'ampleur et la vitesse du partage de ce langage et de ces interprétations nouvelles sont influencées par les caractéristiques des nouveaux liens tissant le réseau social.

### **2.2.3. L'évolution de la dimension relationnelle du capital social de l'EF**

La dimension relationnelle se réfère aux attributs relationnels régulant les échanges entre les membres du capital social. Nahapiet et Ghoshal (1998) identifient quatre attributs majeurs ; à savoir la confiance, les normes et sanctions, les obligations et attentes et l'identification. Selon Allouche et Amann (1998), l'EF présente un niveau élevé de confiance et une prédominance des règles informelles par rapport aux règles formelles. L'observation de l'évolution de la confiance et des normes et sanctions, suite à l'entrée du successeur, renseignerait significativement sur l'évolution de la dimension relationnelle du capital social.

Arrègle et al. (2007) suggèrent que la confiance serait une caractéristique transférée par le capital social familial au capital social de l'EF. De manière corollaire, la stabilité du capital social durant le règne du fondateur justifie un niveau élevé de confiance dans l'EF. L'entrée du successeur pourrait affecter cette stabilité et le niveau de confiance établi avec le

fondateur. Les employés pourraient s'engager dans une relation de confiance avec le successeur, comme ils pourraient manifester une certaine méfiance ou suspicion à son égard.

La confiance observée dans l'EF explique une prédominance des règles implicites (Allouche et Amann, 2000). Les auteurs ajoutent que cette prédominance justifie la substitution des systèmes de contrôle et d'audit par des signaux faibles ; qui suffisent à la diffusion et au partage des règles de fonctionnement. Le successeur pourrait souscrire au côté informel des règles établies, comme il pourrait chercher à formaliser certains échanges. Un souhait de professionnalisation du management ou de modernisation du système d'information, par le successeur, affecterait les normes précédemment établies au sein de l'EF.

#### **2.2.4. L'évolution de la création de valeur**

L'évolution des dimensions du capital social de l'EF, suite à l'entrée du successeur, affecterait les conditions d'échange et de combinaison des ressources (ECR), et la création de valeur de l'EF en conséquence (Moran et Ghoshal, 1996 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998).

L'évolution de la création de valeur se révélerait à travers des innovations (Tsai et Ghoshal, 1998). De manière classique, on peut distinguer entre une innovation-produit et une innovation organisationnelle. L'innovation-produit se définit par « l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau » et inclut « les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles » (OCDE, 2005). La même institution définit l'innovation organisationnelle par « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme. » Outre les innovations, la création de valeur pourrait se manifester à travers de nouveaux choix stratégiques (Salvato et Melin, 2008). Le caractère stratégique s'apprécie en fonction de la portée des choix et de leur projection à moyen et long terme.

### **3. METHODOLOGIE**

En dépit du caractère dynamique de la transmission de l'EF, peu d'études longitudinales ont observé ce processus (Sharma, 2004). De façon similaire, malgré la nature dynamique du capital social, la majorité des études se sont intéressées aux caractéristiques de cette ressource, à un instant donné ; sans considérer les évolutions pouvant l'affecter au fil du temps. L'ambition d'explorer l'évolution de la relation entre le capital social de l'EF et sa création de

valeur, suite à l'entrée du successeur, nous a invités à mener une étude longitudinale. Nous avons opté pour une étude de cas multiple, étant donné l'importance de la dimension temporelle (Wacheux, 1996), la multiplicité des dimensions observées (Yin, 1994) et la nouveauté du champ investigué (Evrard et al., 1993).

Nous avons mené quatre études de cas auprès de quatre EF tunisiennes. Toutes les EF retenues sont constituées par le fondateur et entament la première transmission. Tous les fondateurs sont de sexe masculin, détiennent la majorité du capital de l'entreprise et disposent des pouvoirs juridiques les plus étendus pour sa direction. Nous nous sommes intéressés à la transmission relative au transfert de gestion, tout en écartant la question du transfert de patrimoine. Nous avons choisi des EF où le successeur a récemment rejoint l'entreprise tout en ayant dépassé les phases d'initiation et d'intégration. Nous avons, ainsi, retenu les cas où le successeur est en phase de règne-conjoint avec le fondateur afin d'observer les évolutions qui affecteraient le capital social. Cette phase a été appréciée par l'implication et la participation active du successeur dans la gestion de l'EF ainsi qu'au niveau du processus de décision. Nous avons ciblé des EF opérant dans des secteurs qui s'apprêtent à l'innovation. Ces EF sont de taille moyenne en considérant les deux critères : effectif des employés et chiffre d'affaires. Le tableau 1 fournit une présentation sommaire des cas étudiés.

**Tableau 1. Présentation sommaire des cas étudiés**

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

	Cas N°1	Cas N°2	Cas N°3	Cas N°4
<b>Poste de l'employé interviewé</b>	Responsable commercial	Agent commercial	Responsable de production	Responsable de l'usine et de la qualité
<b>Ancienneté de l'employé dans l'EF</b>	8 ans	3 ans	20 ans	8 ans

Nous avons observé chaque cas sur une période de 18 mois ; à travers trois visites séparées par des intervalles de six à huit mois. Des entretiens semi-directifs ont été effectués avec le fondateur, le successeur et un employé n'appartenant pas à la famille et ayant travaillé dans l'EF avant l'entrée du successeur. Outre la triangulation des sujets (Rubin et Rubin, 2005), une étude longitudinale permet une répétition des données dans le temps ainsi que leur concrétisation partielle ou totale. L'analyse des données s'est appuyée sur une analyse thématique du contenu. Le traitement et l'analyse de ces données ont été assistés par le logiciel Nvivo dans sa dixième version. A la fin de notre période d'observation, nous avons pu distinguer deux groupes de cas ayant révélé des évolutions différentes au niveau du capital social et de la création de valeur de l'EF, après l'entrée du successeur.

#### **4. L'EVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AFFECTE LA CREATION DE VALEUR DE L'EF**

Les observations menées sur une période de 18 mois ont révélé deux groupes de cas suivant le niveau de création de valeur. Le premier groupe, comprenant deux cas, s'est caractérisé par une évolution significative de la création de valeur se traduisant par des innovations et de nouveaux choix stratégiques. Chaque cas du premier groupe a révélé une évolution significative de certaines dimensions du capital social. Les cas du deuxième groupe se sont caractérisés par une évolution timide de la création de valeur ainsi qu'une évolution limitée de certaines dimensions du capital social.

##### **4.1. UNE EVOLUTION SIGNIFICATIVE DU CAPITAL SOCIAL ET UNE EVOLUTION REMARQUABLE DE LA CREATION DE VALEUR DE L'EF**

Les évolutions observées au niveau des cas du premier groupe révèlent des évolutions significatives des dimensions structurelle et cognitive, une évolution sensible de la dimension relationnelle, et un impact visible sur certaines conditions d'ECR. L'évolution de la création de la valeur s'est concrétisée à plusieurs niveaux.

#### **4.1.1. Evolution de la dimension structurelle du capital social**

Les deux cas se sont caractérisés par une dilution de la centralité du fondateur en faveur du successeur. Une proximité nouvelle entre le successeur et les employés a été relevée. La nouvelle connectivité des employés au successeur a facilité l'accès entre les membres du réseau, ainsi que l'accès de ces derniers à certaines ressources. Nous avons remarqué que l'information est la ressource principalement échangée, dans chacun de ces deux cas.

La dilution de la centralité et le développement de la connectivité ont été favorablement ressentis aussi bien par le fondateur que par les employés. Lors de notre dernière visite, le fondateur du cas n°1 avance : « *Evidemment, le contact avec [mon fils] est beaucoup plus facile que moi (...) et l'avantage aussi chez [lui], c'est qu'il ne me remonte pas tout.* » Le fondateur du cas n°2 avance dès notre première visite : « *Il a un droit de regard sur tout et sur tous, et pour l'heure effectivement, j'estime que le personnel, c'est plus lui que moi.* »

Ces deux successeurs se sont comportés en acteurs actifs au point d'apporter des changements au niveau de la configuration structurelle du réseau. En devenant directeur commercial, le successeur du cas n° 1 a réorganisé ce service. Il a procédé à un nouveau découpage géographique des zones et modifié l'architecture des locaux occupés par les commerciaux. A l'échelle de l'entreprise, le successeur a été à l'origine de nouvelles fonctions, dédiées respectivement à la recherche et développement et à la qualité. Dans le cas n°2, le fondateur avance, lors de notre deuxième visite : « *[Mon fils] a restructuré [l'entreprise], on travaillait de manière, je dirai très artisanale ; comme je le faisais seul.* »

Ainsi, les deux cas se sont caractérisés par une évolution significative de la dimension structurelle se reflétant à travers un successeur proche du centre, plus connecté aux employés et une nouvelle configuration structurelle.

#### **4.1.2. Evolution de la dimension cognitive du capital social**

Dans chaque cas du premier groupe, le caractère actif du successeur s'est accompagné d'une vision propre à ce dernier, différente de celle du fondateur. Chaque successeur a œuvré à sa manière pour concrétiser sa nouvelle vision. Chacun des fondateurs a reconnu la contribution du successeur quant aux nouvelles orientations de l'EF. Le fondateur du cas n°1 a exprimé que son fils avait « *un esprit différent* » et qu'il appartenait à « *une école différente* ». Le fondateur du cas n°2 a reconnu également « *une nouvelle manière de voir* » chez son fils.

Parallèlement, chacun des fondateurs reconnaît que le langage du successeur est différent du sien. Ils reconnaissent, aussi que ce langage favorise la proximité et l'échange entre le successeur et les employés. Au cours de la deuxième visite, le fondateur du cas n°1 avance : « *Ils sont plus francs avec [mon fils] qu'avec moi, (...),.... je ne compatie pas, (...), et même si la sanction n'est pas une sanction formelle, (...) même avec les paroles, je gêne...* ».

Une nouvelle vision ainsi qu'un nouveau langage ont ainsi caractérisé une évolution remarquable de la dimension cognitive dans chaque cas du premier groupe.

#### **4.1.3. Evolution de la dimension relationnelle du capital social**

Au niveau de chaque cas, la dimension relationnelle a révélé des évolutions sensibles. Le premier cas a révélé un niveau de confiance élevé, développé avec le fondateur et ressenti par les employés et le successeur. Nos observations révèlent que le successeur a valorisé ce niveau de confiance, sans l'altérer : « (...) *il y a une ambiance de travail, sincèrement il y a une confiance (...) il y a une confiance totale de la part de mon père.* » Le cas n°2 s'est, toutefois, caractérisé par un niveau de confiance entaché par la présence d'un parent. Les employés se sentent en confiance avec le fondateur, mais sont sceptiques à l'égard de ce parent et des ses éventuelles intermédiations avec le fondateur. Dès son entrée, le successeur s'est proposé de remédier à ce problème de confiance. Ce parent a démissionné quelques mois après l'entrée du successeur. L'employé interviewé a déclaré une amélioration du niveau de confiance depuis l'arrivée du successeur.

Chacun des successeurs a relevé le manque d'esprit d'équipe chez les employés. Le successeur du cas n°1 s'est proposé d'introduire des activités sociales regroupant les employés, en dehors du travail, dans l'espoir d'enrichir les relations et la complicité entre les employés de l'EF. Ce successeur a également instauré un système d'intéressement visant à motiver tous les employés ayant contribué à la réalisation des ventes. Dans le cas n° 2, l'employé a valorisé l'esprit d'équipe insufflé par le successeur : « (...) *bien sûr que ça s'est amélioré, (...); au sein de l'équipe, nous nous comprenons, (...) et nous nous entraïdons..*»

A la fin de notre étude, les deux cas ont révélé un niveau élevé de confiance et un nouvel esprit d'équipe initié par le successeur. Chacun des successeurs a également exprimé un souhait de revoir les règles sanctionnant les employés. Nous n'avons pas, toutefois, relevé d'évolutions significatives et constantes de ces règles, lors de notre période d'observation.

#### **4.1.4. L'impact de l'évolution des dimensions du capital social sur certaines conditions d'échange et de combinaison des ressources**

Les évolutions des dimensions du capital social ont affecté certaines conditions d'ECR. Le positionnement du successeur à proximité du centre et le développement d'une nouvelle connectivité autour de ce dernier, ont redistribué et amélioré l'accès entre les parties. L'évolution de la configuration structurelle a, également, redistribué cet accès. L'accès aux ressources et leur échange entre les membres de l'EF a été favorisé par une amélioration remarquable du système d'information. Des modifications initiées par les successeurs ont permis aux employés d'avoir un rôle actif, au sein de ce système. Les successeurs avaient une appréhension différente de celle de leurs prédécesseurs, quant au rapport des employés avec les différentes ressources de l'entreprise, en particulier l'information. Chacun des successeurs a reconfiguré le système d'information de sorte à ce que les employés, en particulier les commerciaux, accèdent à l'information, soient capables de réserver des ressources et de partager l'information. Ces évolutions reflètent une évolution remarquable de l'appropriabilité des ressources, définie comme l'ensemble des droits permettant aux parties à l'échange de disposer des ressources (Moran et Ghoshal, 1996).

Le nouveau langage de chacun des successeurs a également favorisé l'accès des employés à ces derniers. Parallèlement, l'esprit d'équipe insufflé, dans chaque cas, a stimulé la motivation des employés à collaborer et à s'échanger les ressources. L'évolution des dimensions du capital social ont ainsi affecté l'accès entre les parties, l'appropriabilité des ressources et la motivation des membres à s'inscrire dans l'ECR, dans chaque cas.

#### **4.1.5. Evolution de la création de valeur, suite à l'entrée du successeur**

A la fin de nos observations, l'évolution de la création de valeur s'est concrétisée par une innovation-produit, une innovation organisationnelle et de nouveaux choix stratégiques dans chaque cas du premier groupe. L'innovation organisationnelle est caractérisée à partir des restructurations ainsi que l'introduction de nouvelles pratiques, méthodes et outils de travail, initiées par chaque successeur.

Comme relevé précédemment, chacun des successeurs avait une nouvelle vision. Cette vision s'est concrétisée à travers de nouveaux choix stratégiques. Le fondateur du cas n°1 a relevé l'importance de l'image de marque pour son fils et l'investissement qu'il entreprenait dans ce

sens. Le successeur du cas n°2 a avancé, dès notre première visite : « *D'abord, sur le plan stratégique, on n'a pas une page sur le web, j'ai pensé à faire ça, c'est parti (...) j'ai signé.* »

A la fin de notre étude, nous avons relevé des améliorations dans certains produits ainsi que de nouveaux produits commercialisés, dans chaque cas. Chacun des fondateurs a exprimé qu'il avait l'intention d'intégrer certains de ces nouveaux produits, avant même l'arrivée du successeur. Les fondateurs ont avancé que la familiarité des successeurs avec la technologie et les produits innovants, les invitaient à intégrer ces produits en présence de leurs fils.

L'observation longitudinale des deux cas du premier groupe révèle, ainsi, une évolution significative du capital social ainsi qu'une évolution remarquable de la création de valeur.

#### **4.2. UNE EVOLUTION LIMITEE DU CAPITAL SOCIAL ET UNE EVOLUTION TIMIDE DE LA CREATION DE VALEUR DE L'EF**

Les évolutions des dimensions du capital social dans les cas du deuxième groupe ont été moins significatives que celles observées dans le premier. Parallèlement, les évolutions de la création de valeur ont été timides.

##### **4.2.1. Evolution de la dimension structurelle**

Le successeur du cas n°3 s'est caractérisé par un enthousiasme remarquable pour les affaires dès son jeune âge. Ce dernier s'est progressivement substitué au père aussitôt que sa présence au sein de l'entreprise soit devenue régulière. Le fondateur a affirmé sa délégation du pouvoir de gestion, tout en mentionnant que cette situation lui était plus confortable : « *Il y a beaucoup de choses qu'il a arrachées. (...) D'ailleurs, je le dis : Le pouvoir ne se donne pas, il faut l'arracher.* » Le cas n°4 s'est également caractérisé par un déplacement de la centralité en faveur du successeur. Ce cas s'est caractérisé par un certain retrait du fondateur ; imposé par des considérations de santé. Ce dernier continue, toutefois, à assister son fils.

Le déplacement de la centralité en faveur du successeur a favorisé un développement de la connectivité des employés à ce dernier, dans chaque cas. L'employé du cas n°3 affirme : « *Le patron n'est pas toujours disponible ; par contre, [le fils] est toujours disponible, à tout moment... [la] résolution des problèmes est plus rapide puisqu'il est plus proche.* »

En dépit du positionnement central des successeurs, ces derniers n'ont pas cherché à faire évoluer la structure de l'entreprise. La configuration structurelle n'a pas évolué.

#### **4.2.2. Evolution de la dimension cognitive**

Les cas de ce deuxième groupe, n'ont pas révélé une nouvelle vision propre au successeur. Le successeur du cas n°3 avait le souci d'occuper la capacité de production inexploitée, sans manifester un souhait de changement ou de réorientation stratégique. Le fondateur du cas n° 4 a confirmé un alignement entre sa vision et celle de son fils : *« un peu comme moi, moi aussi je suis prudent, c'est à dire que j'avance pas à pas, je suis le marché plutôt que j'anticipe »*

L'évolution du langage s'est limitée au successeur du cas n°4. Ce dernier a souligné l'opposition de son langage par rapport à celui de son père : *« (...) mon père a pour manière de crier, d'être strict et tout, alors que moi ; je suis plutôt plus... plus doux... »* Le successeur du cas n°3 avançait qu'il était « une copie de son père » du point de vue langage, comportement et réactions face aux employés.

La dimension cognitive s'est ainsi caractérisée par une stabilité de la vision pour les deux cas et une évolution du langage dans un seul cas, dans ce deuxième groupe.

#### **4.2.3. Evolution de la dimension relationnelle**

La dimension relationnelle n'a pas révélé d'évolutions sensibles dans les cas de ce deuxième groupe. Chaque cas s'est caractérisé par un niveau élevé de confiance développé avec le fondateur et valorisé et maintenu avec le successeur. Un soutien remarquable de l'EF aux employés a été exprimé dans chaque cas ; aussi bien par le fondateur, le successeur que les employés. Aucun des successeurs n'a altéré la prédisposition de l'entité à soutenir ses employés. Chaque cas s'est également caractérisé par une prédominance des règles informelles, qui s'est maintenue avec le successeur. La dimension relationnelle s'est caractérisée par une certaine stabilité après l'entrée du successeur, dans ce deuxième groupe.

#### **4.2.4. Evolution des conditions d'échange et de combinaison des ressources**

L'accès entre les parties a été sensiblement affecté après l'entrée du successeur. La nouvelle centralité de chaque successeur conjuguée à sa proximité aux employés a favorisé l'accès entre les membres de l'EF. Les employés ont avancé une remontée plus rapide de l'information au successeur dans chaque cas. Nous n'avons pas relevé une redéfinition des droits (appropriabilité) des employés de disposer des ressources. Nous n'avons pas relevé une évolution de la motivation des employés, non plus. L'accès entre les parties a été la seule condition d'ECR affectée par l'entrée du successeur, dans chaque cas.

#### **4.2.5. Evolution de la création de valeur**

L'évolution de la création de valeur n'a pas été significative dans les cas de ce deuxième groupe. Ayant le souci d'occuper davantage la capacité de production de l'usine, le successeur du cas n°3 a décidé de produire deux nouveaux produits. Ces derniers ont été produits quelques années auparavant, mais le fondateur a décidé d'arrêter leur production et de se concentrer sur un seul produit. Le successeur du cas n°4 a introduit de nouveaux outils tels que le chariot élévateur et le clou pneumatique afin d'améliorer le processus technique. Ces introductions ne qualifient pas une innovation organisationnelle. Aucun des deux cas n'a révélé de nouveaux choix stratégiques jusqu'à la fin de nos observations. Nous avons ainsi relevé une innovation-produit dans le cas n°3, sans observer une évolution concrète de la création de valeur dans le cas n°4.

#### **4.3. PROPOSITION DE RECHERCHE**

Nous avons mené une étude longitudinale afin d'explorer l'évolution de la relation entre le capital social de l'EF et sa création de valeur, suite à l'entrée du successeur. Les similitudes relevées quant à l'évolution du capital social, aux conditions d'ECR et à la création de valeur dans les cas du premier groupe, nous invitent à avancer certaines propositions de recherche. Parallèlement, les divergences entre les deux groupes de cas nous permettent de conforter et d'apprécier la cohérence des propositions avancées.

Des observations concordantes ont été relevées quant à l'impact de l'évolution de la dimension structurelle sur les conditions d'ECR, et au niveau de la création de valeur. Le déplacement de la centralité a été plus prononcé dans les cas du deuxième groupe. Toutefois les successeurs du premier groupe ont affiché un rôle d'acteur plus actif. En tant qu'acteur actif, chaque successeur a engendré une évolution de la configuration structurelle du réseau social, dans les cas du premier groupe. Ils ont également introduit de nouveaux outils et moyens d'utiliser ces ressources, et redéfini l'appropriabilité de celles-ci. Ces évolutions ont contribué à l'émergence d'une innovation organisationnelle. Nos observations nous invitent à avancer une proposition relative aux caractéristiques des liens et d'autres propositions relatives à la configuration structurelle.

- P.1.1 : Le déplacement de la centralité du fondateur vers une centralité de proximité du successeur, favoriserait l'accès entre les membres de l'EF.

- P.1.2 : Un successeur ayant une position centrale et un rôle actif, engendrerait des évolutions au niveau de la configuration structurelle du réseau social de l'EF.
- P.1.3 : Le déplacement de la centralité en faveur d'un successeur actif, affecterait l'appropriabilité des ressources par les membres de l'EF.
- P.1.4 : L'évolution de la configuration structurelle conjuguée à l'introduction de nouvelles pratiques au niveau de l'EF, favoriserait l'émergence d'une innovation organisationnelle.

Les similitudes intra-cas et les divergences inter-cas, quant à la nouvelle vision du successeur, suggèrent une association entre la vision de ce dernier et les nouveaux choix stratégiques. L'évolution du langage du successeur a été observée dans trois cas avec un impact similaire sur l'accès entre les parties. Les évolutions de la dimension cognitive nous suggèrent de proposer ce qui suit :

- P.2.1 : La nouvelle vision du successeur affecterait la création de valeur de l'EF, en termes de nouveaux choix stratégiques.
- P.2.2 : L'évolution vers un langage souple du successeur, favoriserait l'accès des membres de l'EF à ce dernier.
- L'observation d'un niveau élevé de confiance au sein des cas observés, maintenu après l'entrée du successeur nous amènent à formuler la proposition suivante :
- P.3 : L'entrée du successeur ne compromettrait pas le niveau de confiance développé dans l'EF.

Parmi nos propositions, certaines sont en cohérence avec les propositions théoriques de Nahapiet et Ghoshal (1998). D'autres confortent, également, certaines caractéristiques du capital social de l'EF ; telles que la centralité du réseau social familial, un niveau élevé de confiance, l'étendue du partage du langage et de la vision dans l'EF.

## **CONCLUSION**

Nous avons exploré la relation entre l'évolution du capital social et la création de valeur de l'EF, suite à l'entrée du successeur, à travers une étude longitudinale. Notre étude de cas multiple a révélé deux groupes de cas, suivant le niveau de création de valeur. Le premier groupe s'est caractérisé par une évolution significative des dimensions structurelle et cognitive du capital social, une évolution sensible de la dimension relationnelle et un impact visible au niveau des conditions d'ECR. L'évolution des dimensions du capital social a

affecté l'accès entre les parties, l'appropriabilité des ressources et la motivation des employés. L'évolution de la création de valeur s'est concrétisée à travers une innovation organisationnelle, une innovation-produit et de nouveaux choix stratégiques.

Les évolutions caractérisant le capital social, dans le deuxième groupe, étaient moins significatives. Seul l'accès entre les parties a été affecté, suite au déplacement de la centralité en faveur du successeur. L'évolution de la création de valeur a été timide dans les deux cas.

Nos observations devraient considérer les particularités du contexte tunisien où les EF sont confrontées au défi de la transmission, de la mise à niveau de leur compétitivité et de la modernisation du management. Une observation plus approfondie du profil du successeur, en termes de qualifications et de compétences, des attentes du fondateur et des employés ainsi que des défis de l'EF permettraient une meilleure contextualisation de l'étude et des résultats.

Notre étude confirme certaines caractéristiques du capital social de l'EF (confiance, vision partagée, langage partagé, prédominance des règles informelles). Elle conforte également la proposition selon laquelle le capital social est une ressource cruciale de l'EF affectant en amont sa création de valeur (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Pearson et al, 2008). Certains liens observés méritent d'être affinés, telle que la concrétisation de la nouvelle vision du successeur à travers de nouveaux choix stratégiques. Le partage de cette nouvelle vision, aussi bien par le fondateur que les employés, doit être approfondi. De même, la manière dont l'appropriabilité des ressources favorise l'échange entre les employés doit être affinée. Une durée plus importante de notre étude, aurait permis de voir, éventuellement, des évolutions plus sensibles des normes et sanctions pratiquées dans une EF. L'interdépendance des dimensions du capital social suggèrent que les évolutions des dimensions structurelle et cognitive affecteraient la dimension relationnelle (Pearson et al, 2008).

D'autres études longitudinales gagneraient à explorer davantage le caractère dynamique de la transmission et du capital social. Le capital social affecterait d'autres ressources, en particulier le capital humain, le capital intellectuel... Cette interaction dynamique des ressources mérite d'être observée aussi bien dans l'EF que dans d'autres types d'entreprises. La théorie de capital social avancée par Nahapiet et Ghoshal (1998) semble avoir réussi à consacrer l'importance de la dimension sociale au niveau de l'organisation, à côté des dimensions technique et humaine.

## RÉFÉRENCES

- Arrègle, 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, 73-95.
- Allouche J. et Amann B. (1998), La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés*, 8, 124-154.
- Allouche, J. et Amann B. (2000), L'entreprise Familiale : Un Etat de l'Art, *Finance Contrôle Stratégie*, 3, 1, 33-79.
- Barney J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Ben Hadj Mbarek, MK., (2005), Influence des réseaux d'administrateurs sur la stratégie de la firme : application au cadre des partenariats stratégiques, *Thèse de Doctorat, Université de Bourguignon*.
- Bourdieu P. (1980), Le capital social: notes provisoires, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, 2-3.
- Bubolz, M. (2001), Family as source, user, and builder of social capital. *Journal of SocioEconomics*, 30, 2, 129-131.
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., et Garcia-Almeida, D. (2001), The Succession Process From A Resource- and Knowledge-Based View of The Family Firm, *Family Business Review*, 14, 1, 37-47.
- Cadieux, L. (2004), La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur. *Thèse de doctorat. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec*.
- Cadieux, L., et Lorrain, J. (2002), Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs, *Actes du 6ème Congrès international francophone sur la PME (CIFPME)*.
- Cadieux, L., Lorrain, J. et Hugron, P. (2000), La succession dans les entreprises familiales : Une étude exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes, *Actes du congrès international francophone sur la PME (CIFPME), Lille, France*.
- Casillas, J. et Acedo, F. (2007), Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR, *Family Business Review*, 20, 2, 141-162.
- Charreaux, G. (1991), Structures de propriété, relation d'agence, et performance financière, *Revue Economique*, 42, 3, 521-552.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. et Sharma, P. (1999), Defining the Family Business by Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 4, 19-39.
- Churchill, N.C. et Hatten, K.J. (1987), Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business, *American Journal of Small Business*, 11, 3, pp. 51-64.
- Coleman, J.S. (1988), Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.

- Contractor, N., Carley, K., Levitt, R., Monge, P., Wasserman, S., Bar, F., Fulk, J. Hollingshead, A. et Kunz, J. (2000), Co-evolution of Knowledge Networks and 21st Century Organizational Forms: Computational Modeling and Empirical Testing, *Working Paper, University of Illinois at Urbana-Champaign*.
- Dierickx, I., et Cool, K. (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35, 12, 1504-1511.
- Evrard, Y., Pras. B. et Roux. E. (1993). Market. *Etudes et Recherches en Marketing*. Paris, Nathan.
- Fama, E F., et Jensen, M. C. (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, 26, 2, 301-326.
- Grant, R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 17, 114-135.
- Habbershon, T.G. et M.L. Williams (1999), A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms, *Family Business Review*, 12, 1, 1-25.
- Handler, W.C. (1990), Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 37-51.
- IFERA (2003), Family Businesses Dominate, *Family Businesses Review*, 16, 4, 235-240.
- Janjuha-Jivraj, S. et Woods, A. (2002), Successional Issues within Asian Family Firms: Learning from the Kenyan Experience, *International Small Business Journal*, 20, 1, 77-94.
- Lansberg, I., (1999), *Succeeding Generations*, Harvard Business School Press, Boston.
- LaShapelle, K., et Barnes, L. B. (1998), The trust catalyst in family-owned businesses, *Family Business Review*, 11,1, 1-17.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., et Steier, L. P. (2004), Towards an Integrative Model of Effective FOB Succession, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28, 4, 305-328.
- Longenecker, J. et Schoen, J. (1978), Management succession in the family business, *Journal of Small Business Management*, 16, 3, 1-6.
- Lwango, A.B.R. (2009), L'entreprise familiale et son capital social: Fondements et limites de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession, *Thèse de doctorat, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve*.
- Moran, P et Ghoshal, S. (1996), Value Creation by Firms, *Unpublished working paper, INSEAD, Fontainebleau*.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23, 2, 242-266.
- OECD. (2005). Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation (Third ed.). OECD and Eurostat.
- Paturel, R. (2007), Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat, *Revue Internationale de Psychosociologie*, N° 31, automne 2007.
- Pearson, A.W., Carr J.C. et J.C. Shaw (2008), Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 6, 949-969.

- Rubin, H.J. et Rubin, I. (2005), *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*, Sage Publications.
- Salvato, C et Melin. L (2008), Creating Value Across Generations in Family Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital, *Family Business Review*, 23, 3, 259-276.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sirmon, D.G. et Hitt, M.A. (2003), Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Health Creation in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 4, 339-358.
- Steier, L. (2001), Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital, *Family Business Review*, 14, 3, 259-276.
- Tagiuri, R. and J.A. Davis. (1982), Bivalent Attributes of the Family Firm. *Working Paper*, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted 1996, *Family Business Review*, 9, 2, 199-208.
- Tsai, W., et Ghoshal, S. (1998), Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41, 4, 464-476.
- Wacheux F. (1996), Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, Economica.
- Yin R.K (1994), Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, 2nd Ed.
- Zaddam, F. (2007), Leviers et contraintes de la succession au sein d'une entreprise familiale tunisienne, in Zghal, R., L'entrepreneuriat, théorie, acteurs et pratiques, Ed Sanabil Med.