

TITRE : Les mécanismes de transfert de connaissances dans le contexte de succession familiale

RÉSUMÉ :

La littérature révèle que de nombreuses entreprises familiales (EF) échouent à assurer une succession réussie à la génération suivante, en grande partie en raison d'un déficit de développement du successeur. Ce constat met en évidence un enjeu majeur lié à la pérennité de ces entreprises. Ces entreprises sont confrontées à un dilemme lié à la préparation du successeur pour assurer leur pérennité. Pour ces raisons, il semble essentiel de comprendre le processus de transmission de connaissances et de compétences pendant la succession familiale. Si quelques travaux récents ont commencé à explorer cette problématique, les mécanismes concrets de transmission restent encore peu documentés, notamment dans le contexte marocain. Toutefois, les mécanismes de transfert de connaissances dans le cadre de succession familiale n'ont pas été bien expliqués dans le contexte marocain. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche, qui vise à identifier et analyser les mécanismes informels mobilisés lors du processus de succession dans les entreprises familiales marocaines. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative exploratoire basée sur une étude de cas multiples auprès des entreprises familiales marocaines. Les résultats obtenus révèlent que les entreprises familiales ont principalement recours à trois mécanismes informels de transfert des connaissances : le *storytelling*, le *mentorat* et l'apprentissage par la pratique.

MOTS CLÉS

Transfert de connaissances- succession familiale- mécanisme informel- entreprise familiale marocaine.

1. INTRODUCTION

La transmission de l'entreprise familiale (EF) d'une génération à une autre reste un défi pour les dirigeants familiaux qui souhaitent préserver l'héritage familial. Les EF sont reconnues comme le principal catalyseur de la création d'emplois et de la stabilité de l'ordre social du pays (Astrachan Et Kolenko, 1994 ; Allouche et Amann, 1998 ; Astrachan et Shanker, 2003). Le défi pour assurer leur pérennité est donc indéniable, la disparition de ces entreprises et la perte de leur savoir-faire pourraient fragiliser l'économie du pays.

Une étude du Family Firm Institute (2017) souligne que l'EF est l'un des modèles entrepreneuriaux les plus répandus, génère entre 50 et 80 % de l'employabilité dans la plupart des pays. La littérature dans le champ de l'EF s'est emparée à cette thématique de recherche depuis plus trente ans (Rovelli, Ferasso, De Massis, & Kraus, 2022). Par ailleurs, le nombre des EF qui se maintiennent au-delà des deuxième et troisième génération est limité (Handler, 1994 ; Breton-Miller et al., 2004 ; De Massis et al., 2014). En effet, ce phénomène s'explique par une planification défailante de la succession intra-familiale (Breton-Miller et coll., 2004) et précisément un transfert incomplet de connaissances (Cabrera-Suárez et al., 2001 ; Chirico, 2007).

Les EF qui se maintiennent peuvent développer un avantage concurrentiel durable et assurer leur pérennité en préservant leur capital immatériel, notamment les connaissances accumulées sur le long terme. Elles renforcent ainsi leur compétitivité en transmettant leur savoir-faire d'une génération à l'autre.

La littérature académique relative aux EF et à la gestion des connaissances, comme l'ont démontré Ge et Campopiano (2022), a considérablement progressé ces dernières années. Bien qu'une littérature abondante existe sur la succession familiale (Breton-Miller et al., 2004), la compréhension du transfert de connaissances pendant cette période critique reste incomplète. En effet, la littérature présente des lacunes tant sur le plan théorique que sur le plan empirique. Les travaux antérieurs s'appuient sur l'approche basée sur la connaissance, privilégient des méthodologies quantitatives et se concentrent sur les facteurs facilitant le processus de transfert de connaissances (Chirico, F. 2007, 2008 ; Duh, M. 2014 ; Chirico et Salvato, 2016 ; Ge et Campopiano, 2022). Néanmoins, des dimensions clés pour comprendre ce processus en profondeur restent insuffisamment explorées (Cabrera-Suárez et coll., 2001 ; Zahra et coll., 2007 ; Chirico et Salvato, 2008 ; Calabrò et coll., 2019).

Le fondateur de l'entreprise familiale accumule des connaissances et du savoir-faire au fil des années, et le non-transfert de ces connaissances au futur successeur peut mettre en péril la continuité et le développement de l'entreprise familiale à long terme (Cabrera-Suarez et al., 2001). Ces connaissances proviennent généralement de l'intersection de la famille et de l'entreprise et sont difficiles à transmettre.

Pour combler ces lacunes, nous explorons ce sujet dans un contexte géographique particulier par sa culture, ces traditions et le stage générationnel des entreprises familiales marocaine. L'objectif de ce papier est d'identifier les mécanismes de transfert de connaissances mobilisé dans le cadre d'une succession familiale.

L'article est organisé de la façon suivante. Nous commençons par une revue de la littérature pour identifier les travaux qui se sont consacrés à ce sujet. Nous proposons ainsi de nous appuyer une démarche qualitative exploratoire du terrain au Maroc. Dans cette partie, nous discutons nos choix concernant le recueil et l'analyse des données et nous présentons les études de cas sélectionnées. Ensuite, les résultats sont développés dans la troisième partie. Enfin, le papier s'achève par une discussion des contributions.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. La succession intra-familiale :

L'entreprise familiale s'est imposée comme un objet de recherche transversal dans des champs disciplinaires variés allant du droit, sociologie et l'organisation. Cette transversalité se manifeste par une approche multiniveau (macro, micro et méso). La littérature sur l'EF se caractérise par une croissance des publications depuis les années 2000. Des travaux de recherche sur la gouvernance (Botero et al., 2015 ;Hirigoyen, 2009), la pérennité (Ben Mahmoud-Jouini et al. 2010 ; Robic, Barbelivien, & Antheaume, 2015) mais aussi sur la transmission intra-familiale (Ward, 1987 ; Allouche & Amann, 2000 ; Miller et Le Breton-Miller, 2005)

La littérature souligne depuis longtemps l'absence de consensus concernant la définition de l'EF, malgré un grand nombre de publications sur le sujet (Le Breton-Miller & al., 2004). Ce constat s'explique par les particularités propres à chaque EF ainsi que la difficulté de définir les frontières entre la sphère familiale et celle de l'entreprise (Chrisman Chua et Sharma, (2005) ; Jaskiewicz et al., (2005); Davis et Tagiuri, 1982). La littérature propose plusieurs définitions fondées sur divers critères. Par exemple, nous citons la définition de Chua et al. (1999) « *Une entreprise familiale est une entreprise contrôlée et/ou gérée par une famille, et cette dernière a*

une vision pour la firme, et l'intention de la façonner et de la pérenniser au fil des générations, dans la même famille ».

L'une des caractéristiques de l'EF favorisant sa pérennité à long terme réside dans sa volonté de transmettre le patrimoine aux générations futures (Litz, 1995 ; Miller & Le Breton-Miller, 2005). Toutefois, le processus de transmission demeure complexe, nécessitant une mobilisation des ressources ainsi qu'une planification rigoureuse en amont (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

La succession intra-familiale constitue un objet central de la recherche sur l'entreprise familiale, en raison de sa complexité et de son impact sur la pérennité de l'EF (Allouche & Amann, 2000 ; Cadieux, 2002 ; Kotlar et Chrisman, 2018). Ce concept se définit comme l'ensemble des « actions visant à assurer une transition de leadership d'un membre de la famille à un autre » (Sharma & al., 2001). Toutefois, loin d'être un transfert formel de pouvoir, la succession impacte tant les pratiques managériales que la gestion patrimoniale de l'EF, avec des conséquences sur sa stabilité et son développement stratégique (Le Breton-Miller & al., 2004).

Ce processus concerne la transmission de leadership entre générations, et plus précisément du fondateur prédécesseur au successeur. Selon Miller & al. (2003), cette transmission concerne non seulement le transfert des compétences relationnelles et organisationnelles indispensables au développement du successeur, mais également l'élaboration de ses stratégies à long terme. La littérature existante sur ce sujet s'est principalement focalisée sur deux dimensions : la transmission de la propriété, qui influence le comportement organisationnel, et celle de la direction, qui conditionne le degré d'autonomie dans la gestion de l'EF (Handler, 1994 ; Astrachan & al., 2002).

S'agissant des étapes de la succession intra-familiale, la littérature identifie principalement deux modèles explicatifs, proposés respectivement par Churchill et Hatten (1987) et Longenecker et Schoen (1978). Néanmoins, ces modèles présentent des limites, notamment en ce qui concerne la précision des rôles dévolus à chacun des acteurs impliqués. Les travaux de Cadieux & Lorrain (2002) ont permis de dépasser ces insuffisances en élaborant un modèle structuré en quatre phases : l'initiation, l'intégration, le règne conjoint, puis le désengagement.

Le processus de succession intra-familiale peut faire face à des divers défis au cours de son déroulement. En effet, Cabrera-Suárez et al., (2001) ont notamment mis en évidence des enjeux majeurs liés à cette transition, en particulier la transmission du pouvoir et du savoir au futur successeur. La réussite de cette phase critique repose sur l'implication d'un successeur qualifié,

disposant d'une expérience préalable au sein de l'activité de l'EF (Cabrera-Suárez et al., 2001 ; DeNoble et al., 2007).

2.2. Transfert de connaissances :

La connaissance est considérée comme une information précieuse, exploitable, fondée sur l'expérience et l'éducation (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Cabrera-Suárez, et al 2001). Elle est reconnue comme une compétence essentielle ainsi qu'une source pertinente d'avantage concurrentielle et de création de valeur à court terme (Chaithanapat et Rakthin, 2021). Par ailleurs, elle contribue à l'amélioration continue des organisations et se traduit par des performances élevées à long terme (Liu et al, 2019 ; Martins et al, 2019). La connaissance est détenue par les individus et se développe à travers un ensemble des croyances, des valeurs et des expériences (Polanyi, 1962 ; Nonaka, 1994 ; Grant, 1996).

La littérature distingue deux principales catégories de connaissances : les connaissances explicites, aisément transférables et assimilables, et les connaissances tacites, dont la transmission demeure complexe (Polanyi, 1962 ; Nonaka, 1994 ; Grant, 1996 ; Cabrera-Suarez et al. 2001). Cette distinction conserve toute sa pertinence dans le contexte de l'EF, où le successeur peut acquérir de nouvelles compétences ainsi que des connaissances explicites, tandis que la transmission des connaissances tacites reste particulièrement difficile à maîtriser lors du processus de succession.

La question du transfert de connaissances dans le contexte des EF a fait l'objet de plusieurs recherches, notamment celles d'Argot et Szulanski (2000), Dutot et Safrrou (2012), Boyd et al (2015), Letonja et Duh (2016) ainsi que Muskat et Zehrer (2017). Le transfert de connaissances constitue l'un des facteurs déterminants de la survie d'une entreprise et du maintien de son avantage concurrentiel sur son marché. Également désigné sous le terme d'échange de connaissances, il renvoie aux processus organisationnels par lesquels les connaissances sont partagés entre les individus (Botero et al., 2021). Il implique le transfert de connaissances et de pratiques au sein de l'organisation, un processus qui dépend notamment des caractéristiques de l'émetteur ainsi que de la capacité du récepteur à assimiler de nouvelles connaissances. Les définitions proposées dans la littérature convergent sur l'idée le transfert de connaissances est un processus dynamique d'échange d'informations et de connaissances entre un émetteur et un récepteur (Szulanski, 1996 ; Argote et Ingram, 2000).

D'autres chercheurs mettent en évidence l'importance de la communication et de l'interaction entre les acteurs impliqués dans le processus, soulignant que le transfert de connaissances

repose sur un mécanisme dynamique (Hedlund et al. al, 1993 ; Nonaka et Toyama, 2003 ; Wang, 2004).

Selon Szulanski, ce processus se déroule en quatre étapes : l'initiation, le déploiement, le lancement et l'intégration. Par ailleurs, des chercheurs tels que Le Breton-Miller et al, (2004) soulignent que les entreprises familiales rencontrent des difficultés spécifiques dans le partage de leur capital de connaissances, aussi bien par des voies formelles qu'informelles. Ces entreprises manifestent souvent une réticence à partager leurs savoirs et compétences avec des membres externes ou non familiaux (Arzubiaga et al., 2019).

Dans le contexte de l'EF, le transfert de connaissances est identifié comme l'un des principaux défis associés au processus de succession. La réussite de ce transfert constitue une condition essentielle pour assurer la pérennité de l'EF (Malinen et al, 2004). La littérature dans ce domaine met en avant plusieurs facteurs favorisant le partage des connaissances, tels que la communication, l'interaction sociale et la coalition familiale (Treviño-Rodríguez et Tapiés, 2010). Toutefois, la rivalité et les conflits peuvent perturber ce processus en impactant la volonté et la motivation du prédécesseur à transmettre ses connaissances (Gersick et al., 1999).

La transmission des connaissances joue également un rôle central dans le cadre de la succession intergénérationnelle (Cabrera-Suarez et al., 2001). Des travaux récents soulignent que ce processus de transmission doit être amorcé en amont de la planification de la succession se déployer de manière progressif (Cabrera-Suarez et al., 2001 ; Ge et Campopiano, 2021).

2.3. Transfert de connaissances dans le contexte de succession familiale :

La recherche montre que la succession familiale constitue également un processus dynamique qui s'étend sur plusieurs années (Sharma et al. 2001 ; Murray 2003 ; Miller et al 2004). L'objectif de cette période de succession est de préparer le successeur en développant ses compétences managériales notamment par le biais de la socialisation et du soutien apporté par la famille et le prédécesseur (Duh, 2015). Dans cette perspective, le transfert de connaissances du fondateur vers son successeur apparaît comme un processus complexe, certaines connaissances étant particulièrement difficiles à partager (Cabrera-Suárez et al 2001 ; Chirico, 2008 ; Muskat et Zehrer, 2017). Ainsi, une mauvaise gestion de ce processus peut altérer les compétences du successeur et compromettre la pérennité de l'EF (Schiuma, 2012, Durst et Wilhelm, 2012). Par ailleurs, plusieurs chercheurs soulignent que la transmission des connaissances tacites constitue une condition essentielle pour assurer la continuité de la succession entre le prédécesseur et le successeur (Matser et al., 2011).

L'analyse de la littérature révèle qu'au-delà du prédécesseur et du successeur, de nombreux acteurs sont impliqués dans le processus de succession, notamment les membres de la famille ainsi que diverses parties prenantes. Chaque membre familial contribue, de manière directe ou indirecte, à ce processus, bien que la recherche ait jusqu'à présent accordé relativement peu d'attention à ces multiples intervenants (Kammerlander et Ganter, 2015 ; Doring et Witt, 2020). Les travaux de Cabrera-Suárez (2001), Chirico et al. (2008), Duh et al. (2015) ainsi que Rovelli et al. (2021) permettent d'identifier les principaux mécanismes mobilisés dans le processus de transmission des connaissances.

2.4. Les mécanismes de transfert de connaissances

Le transfert de connaissances constitue un défi multidimensionnel, nécessitant la prise en compte de quatre dimensions fondamentales : la culture, le contenu, les procédures et l'infrastructure (Dana et al., 2005). La culture renvoie aux valeurs, aux croyances et aux comportements, l'objectif étant de comprendre « qui nous sommes ». Le contenu concerne les connaissances détenues, qu'elles soient acquises par l'expérience ou de manière formelle ; il s'agit ainsi de déterminer « ce que nous savons ». Les procédures désignent les mécanismes par lesquels les connaissances sont créées, transférées et appliquées, avec pour objectif de comprendre « comment nous connaissons ». Enfin, l'infrastructure regroupe l'ensemble des dispositifs facilitant la gestion des connaissances au sein de l'entreprise, visant à identifier « qui », « comment » et « où » les connaissances sont mobilisées (Dana et al., 2005).

La littérature relative aux modes de transfert de connaissances, notamment le modèle proposé par Nonaka et Takeuchi (1996), apporte des clarifications importantes en identifiant quatre modes de conversion des connaissances.

La socialisation : elle consiste à transférer des connaissances tacites vers d'autres connaissances tacites, en s'appuyant sur les interactions entre individus au sein de l'entreprise. Ce mode repose principalement sur l'apprentissage par observation et imitation.

La formalisation : elle désigne la conversion de connaissances tacites en connaissances explicites, via des supports écrits, oraux ou pratiques. Ce processus est souvent structuré autour d'un référentiel destiné à limiter les ambiguïtés entre les acteurs.

L'intériorisation : ce mode correspond à la transformation de connaissances explicites en connaissances tacites, en encourageant l'individu à renforcer sa mémoire et ses capacités de réflexion.

La combinaison : elle concerne la conversion de connaissances explicites en d'autres connaissances explicites, par l'intermédiaire d'un langage commun ou du partage de connaissances systématisées, appelées connaissances systémiques.

Selon le modèle de Nonaka et Takeuchi (1996), la dynamique qui se crée entre les connaissances tacites et explicites contribue au développement des connaissances organisationnelles. Ce processus suit généralement une trajectoire en spirale, débutant par la phase de socialisation, durant laquelle les connaissances tacites sont partagées entre les membres de l'organisation. La deuxième phase, dite d'extériorisation, consiste à articuler les connaissances tacites pour les rendre explicites et tangibles. La phase de combinaison suit, visant à partager et intégrer les connaissances explicites afin de générer de nouvelles connaissances. Enfin, la dernière phase de la spirale, appelée intériorisation, implique l'incorporation de ces nouvelles connaissances par les individus à travers un processus d'apprentissage. (Nonaka et Takeuchi, 1996).

Nonaka et Konno (1998) ont par la suite proposé une modalité spécifique de transfert des connaissances en fonction du mode de conversion adopté. Ces mécanismes de transfert sont synthétisés dans le tableau suivant :

Mode de conversion	Mécanisme de transfert
Socialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Se caractérise par un partage des connaissances tacites (savoir-faire technique, connaissances cognitives). • Partage de connaissances durant la réalisation des activités de façon conjoint. • Les connaissances tacites nécessitent la mobilisation des mécanismes de transfert tels que l'observation et l'utilisation et réutilisations de ces connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995)
Externalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste à muter les connaissances tacites en explicites. • Le transfert de ces connaissances nécessite la mobilisation des mécanismes tels que l'expression des idées, métaphore, des récits et l'écoute des dialogues.
Combinaison	<ul style="list-style-type: none"> • Adopte un processus de communication et partage de connaissances explicites. • Rendre les connaissances explicites accessibles par le biais des documents et des rapports
Internalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir que les connaissances utiles et pertinentes par des mécanismes tels que l'apprentissage par la pratique et des programmes de formations

Tableau 1 : mode conversion et mécanismes de transfert Nonaka et Takeuchi (1996)

Dans la continuité de ces travaux, les recherches de Varamäki et al. (2003) ont également contribué à l'identification des mécanismes de transfert en fonction du type de connaissance. Par exemple, pour acquérir le « qui » et le « comment », l'individu doit mobiliser l'apprentissage par la pratique, tandis que le « savoir pourquoi » est transmis principalement par la socialisation. Les connaissances tacites détenues par le prédécesseur ne peut être transmises par l'observation, la pratique et l'implication (Bracci et Vagnoni, 2011). Selon ces auteurs, l'observation en situation réel favorise le transfert des connaissances et fait évoluer le rôle du prédécesseur vers celui de mentor.

Le mentorat dans le transfert de connaissances : Tinh et al, (2023) souligne que le mentorat est un processus par lequel des ressources intangibles telles que les connaissances, les compétences et les valeurs sont bien transmises au mentoré afin de favoriser son développement, de stimuler sa motivation et de créer un environnement propice à l'élaboration d'un plan de carrière au sein de l'EF. Les connaissances transférées entre le mentor et le mentoré sont généralement de nature tacite, issues de l'expérience et du parcours personnel du mentor. Dans cette perspective, le mentor a pour mission d'accompagner le mentoré dans l'atteinte des objectifs fixés par la direction. Par ailleurs, les connaissances échangées sont souvent directement liées aux postes occupés respectivement par le mentor et par le mentoré (Tinh et al., 2023).

Storytelling dans le transfert de connaissance : Le storytelling constitue un outil efficace permettant au prédécesseur de partager son expérience avec le successeur afin de développer ses compétences entrepreneuriales ainsi que son engagement envers l'EF (Jaskiewicz et al., 2015). Selon ces auteurs, le storytelling représente un mécanisme essentiel pour renforcer les compétences et l'expertise du successeur. La socialisation est également identifiée comme un levier majeur dans le contexte de la succession et du transfert des connaissances. Dès l'enfance, le successeur se familiarise avec les concepts techniques liés aux activités de l'entreprise familiale à travers les interactions parentales, notamment lors des repas de famille. Csizmadia et al. (2016) souligne que ces échanges, organisés à des moments et en des lieux précis, permettent au successeur d'acquérir progressivement des connaissances, même après son entrée formelle dans l'entreprise. Par ailleurs, certains prédécesseurs encouragent cette socialisation en intégrant leurs enfants à l'EF durant les vacances scolaires ou les week-ends, afin de les familiariser avec la gestion de l'organisation. Le storytelling facilite ainsi la transmission des expériences passées, des connaissances tacites et des projets antérieurs, renforçant l'identité ainsi que l'attachement émotionnel et managérial du successeur envers l'entreprise familiale

(Le Breton-Miller et al., 2004). Il contribue également à renforcer la relation entre le successeur, le prédécesseur et les autres employés. Enfin, le storytelling répond aux besoins psychologiques des deux parties et participe au développement d'un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise familiale (Merrill & Fivush, 2016, Fivush, 2019).

3. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3.1. Design de la recherche

Étant donné que la méthode qualitative est particulièrement adaptée aux études portant sur la manière dont un phénomène se déroule (Yin, 2003), cette recherche vise à identifier les mécanismes de transfert de connaissances dans le contexte de succession familiale. Pour répondre à cette problématique, il est nécessaire de comprendre le processus de transmission au sein de l'EF, et plus précisément d'analyser et d'identifier les mécanismes par lesquels le prédécesseur transmet son savoir et ses connaissances à son successeur.

Dans cette optique, une méthodologie qualitative, associée à une approche par études de cas multiples, a été mobilisée afin de fournir des résultats empiriques robustes. Conformément aux recommandations d'Eisenhardt (1989, l'étude de cas est particulièrement pertinente lorsque peu de données existent sur le phénomène étudié ou lorsqu'il s'agit d'explorer un phénomène sous un angle nouveau. En outre, l'approche par études de cas multiples permet d'obtenir une compréhension plus approfondie et nuancée du phénomène (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Étant donné l'ensemble de ces conditions s'appliquait à notre problématique de recherche, l'approche par étude de cas a été jugée la plus appropriée pour répondre à nos objectifs.

Nous avons choisi trois EF marocains selon des critères théoriques, en nous appuyant sur la définition de l'entreprise familiale marocaine proposée par Minialai (2013) et Bentebbaa (2014). Selon cette définition, une entreprise familiale est caractérisée par la détention majoritaire du capital par la famille, la participation de celle-ci à la gestion de l'entreprise sur le long terme, ainsi que par l'implication de membres de la première et de la deuxième génération dans le management et de décision stratégique. Un dernier critère concerne l'intention affirmée de transmettre l'entreprise aux générations futures ou l'engagement dans un processus de succession familiale.

Les trois EF sélectionnés (voir tableau 1) sont en deuxième génération, ont réussi leur phase de succession et poursuivent le développement de leur modèle économique depuis la reprise. Le choix d'étudier l'EF comme objet de recherche permet d'explorer thématique du transfert de connaissances en examinant différents niveaux d'analyse : la famille, l'individu et l'entreprise.

Ces trois cas sont majoritairement contrôlés et détenus par les familles fondatrices depuis leur création.

Les raisons pour lesquelles cette recherche s'est concentrée sur un modèle d'entreprise familiale ayant réussi sa succession sont les suivantes : nous avons choisi d'étudier une entreprise familiale qui a réussi sa transmission, car elle illustre de manière plus précise les effets positifs des mécanismes de transfert sur le développement des connaissances du successeur. De plus, dans le contexte marocain, il est particulièrement difficile d'identifier les entreprises ayant échoué dans leur processus de succession, notamment lorsque cet échec est lié à l'incapacité à élaborer et mettre en œuvre un plan de succession efficace intégrant la transmission des connaissances.

Tableau 2 : Présentation de l'échantillon :

Nom de l'EF	Secteur	Date de création	Année de succession	Nombre d'employés
EF 1	Multiple	1965	2014	< 500
EF 2	Artisanat	1960	1999	< 170
EF 3	BTP	1988	2017	< 65

3.2. La collecte des données

Afin de mieux comprendre le phénomène étudié, nous avons diversifié les sources de données conformément aux recommandations des chercheurs (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Pour cela, nous avons sélectionné les EF répondant aux critères prédéfinis dans la revue de littérature, après avoir évalué la faisabilité de la recherche au sein de ces entreprises. Une réunion d'information a été organisée avec les responsables des entreprises concernées afin d'expliquer l'objet de notre recherche ainsi que les profils des personnes que nous souhaitons interroger. Ensuite, les individus disposant d'informations pertinentes sur la famille, l'histoire de l'entreprise, ainsi que sur le processus de succession et de transmission des connaissances ont été interrogés.

Pour la collecte des données primaires, nous nous sommes appuyés sur la littérature et avons opté pour des entretiens semi-directifs. Nous avons principalement interviewé les dirigeants des entreprises familiales, les membres de la famille impliqués ou non dans la gestion, ainsi que des salariés. La collecte des données s'est étalée sur deux ans, incluant la recherche de terrain et la préparation des entretiens. Au total, nous avons sélectionné trois entreprises familiales marocaines et réalisé quinze entretiens semi-directifs.

Tableau suivant donne plus de détail sur le profil des interviewés

Nom de l'EF	Profil d'interviewer	Nombre d'entretien	Fonction occupée
EF 1	Successeur	1	Directeur général
	Frère	1	Directeur adjoint
	Sœur	1	DRH
	Cousine	1	Membre non impliqué
	_*	1	Employé senior
EF 2	Successeur	1	Directeur
	Frère	1	Responsable d'exploitation
	-	1	Chef chantier
	-	1	Membre non impliqué
	-	1	Employé senior
EF 3	Prédécesseur	1	Directeur général
	Successeur (fils)	1	Directeur adjoint
	Frère	1	DAF
	Membre de la famille	1	Maitre d'œuvre
	-	1	Employé senior

Tableau 3 : Présentation des profils d'interviewers

(*) les personnes non membres de la famille

Pour le déroulement des entretiens, nous avons d'abord interrogé les acteurs sur leur parcours ainsi que sur leur implication avant, pendant et après la succession. Ensuite, nous les avons questionnés sur les connaissances les plus déterminantes ayant contribué à la réussite du successeur. Nous leur avons également demandé de décrire comment le successeur avait acquis ces connaissances et par quels mécanismes. Les mêmes questions ont été posées aux successeurs afin de mieux comprendre le processus de transmission des connaissances.

Afin de préparer la phase d'analyse des données, l'ensemble des entretiens a été enregistré et intégralement retranscrit à des fins d'analyse. Des notes complémentaires ont également été prises au cours des entretiens afin de garantir une meilleure transparence des réponses. Par ailleurs, nous avons pris en compte des documents pouvant contenir des informations pertinentes, tels que les rapports annuels d'activité, les réalisations et les revues de presse. La triangulation des différentes sources d'information a permis d'obtenir des preuves plus solides et d'assurer une plus grande fiabilité des données utilisées (Drucker-Godard et al., 2014).

3.3. Analyse des données :

Dans le cadre de notre recherche, nous cherchons à identifier les mécanismes de transfert de connaissances mobilisé lors de la succession familiale. Conformément aux recommandations d'Eisenhardt (1989) et Weick (2007) les données ont été comparées à la littérature afin de produire des résultats plus objectifs. Le processus itératif a impliqué la collecte et le traitement simultané des données, ce qui nous a permis de faire émerger des intitulés théoriques appropriés pour les thèmes identifiés.

Suivant les recommandations de Gioia et al., (2013) nous avons procédé à un codage manuel de premier ordre sur à partir des extraits de verbatims. Ce codage de premier ordre a ensuite été associé à un codage de deuxième ordre afin de mieux dégager les thèmes émergents. La méthode de l'analyse du contenu a été mobilisée pour analyser les données qualitatives collectées. Cette méthode est pertinente pour identifier les thèmes saillants et dévaluer d'une rigoureuse les données collectées (Fortin et Gagnon, 2016, p. 467).

3.4. Problématique de la succession familiale dans le contexte marocain

Les travaux antérieurs sur le développement de l'entreprise familiale marocaine et son contexte nous amènent à établir deux constats majeurs concernant les problématiques de succession familiale au Maroc. Cette succession est confrontée à deux types d'enjeux : culturels et de compétences.

Enjeux culturels : La culture marocaine favorise, dans la majorité des cas, le fils aîné pour reprendre la direction de l'entreprise familiale, contribuant ainsi au renforcement d'un modèle patriarcal dans les entreprises familiales marocaines (Damamme, 2005). De plus, il est constaté que, dans de nombreux cas, les femmes n'assurent la succession qu'en situation exceptionnelle (maladie, décès ou absence de fils aîné), ce qui rend souvent le processus de succession initialement plus complexe (Fekkak, 1994, p. 145).

Enjeux de compétences : Réussir la succession familiale ne requiert pas uniquement la volonté, la motivation et la désignation du successeur ; elle nécessite également la transmission de compétences et de connaissances managériales suffisantes pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale. Khadija Askour (2009) souligne, dans une étude sur la culture et l'héritage familial au Maroc, que « le transfert de savoir-faire se fait de père en fils, ce qui ne demande pas une formation spécifique » (Askour, 2009, p. 179). La transmission des connaissances s'opère tout au long du processus de succession, notamment dans les entreprises engagées de manière active dans ce processus complexe. Dans cette optique, le prédécesseur,

après son retrait définitif, veille à ce que la transmission des savoirs soit effectuée tout en préservant l'image et l'identité de la famille et du fondateur (El Houmaïdi, 2011).

4. RÉSULTATS

Dans cette section, nous présentons les résultats issus de l'analyse de contenu thématique réalisée à partir des entretiens retranscrits. L'analyse se décline en deux volets : d'une part, une lecture transversale des données par thèmes (analyse horizontale) ; d'autre part, une lecture par profils d'acteurs interrogés (analyse verticale).

4.1. Résultats de l'analyse thématique :

Thème 1 famille : L'ensemble des personnes interrogées affirme que les membres de la famille sont activement impliqués dans la gestion de l'entreprise et qu'ils privilégient l'intérêt collectif de la famille plutôt que leurs intérêts individuels. Certains participants ont également souligné, au cours des entretiens, l'importance de la cohésion familiale et son rôle fondamental dans la réussite et la pérennité de l'EF.

Extraits d'entretiens	<i>Depuis mon enfance, je me souviens avoir toujours été engagé dans ce projet familial. C'est notre projet, notre identité et notre futur (Successeur, EF2)</i>
-----------------------	--

Sur la base des réponses recueillies et des observations exprimées par les membres de la famille, nous pouvons affirmer que les relations entre le prédécesseur, le successeur et les autres membres familiaux apparaissent solides et équilibrées. Cette qualité relationnelle a un impact favorable sur le processus de succession, comme nous le détaillerons ultérieurement.

En ce qui concerne le partage des valeurs familiales, nos résultats montrent que la majorité des personnes interrogées adhèrent à un socle commun de valeurs, transmises à la fois par l'éducation familiale et par leur implication dans l'entreprise familiale. Toutefois, bien que la vision à long terme de l'entreprise semble globalement partagée, des divergences apparaissent quant à la vision du business à court terme.

Extraits d'entretiens	<i>Bien sûr que nous partageons les mêmes valeurs et la même vision du fondateur, car nous souhaitons que l'EF reste un modèle de développement pour notre région. (Frère, EF1)</i>
-----------------------	---

Ces constats suggèrent que le partage des valeurs et d'une vision commune constitue un levier fondamental pour la réussite et le développement durable d'une entreprise familiale, y compris après la phase de succession.

Thème 2 successions familiales : L'objectif de ce thème est de mieux comprendre le déroulement de la succession familiale dans le contexte marocain et son transfert aux nouvelles générations. Les trois entreprises familiales étudiées sont majoritairement détenues par la famille depuis la première génération, et ont réussi à transmettre la direction à la deuxième génération.

Les personnes interviewées avancent qu'ils préfèrent que la propriété et le capital restent au sein de la famille en mettant en place un plan de succession clair et précis intégrant la plupart des dimensions de la transmission.

Extraits d'entretiens	<p><i>Le fondateur paix a son âme était quelqu'un de bien veillant, car il a anticipé la succession avec un plan et une préparation C'est grâce à cette planification que j'ai pu repris l'affaire familiale et l'a développé à ce niveau. (Successeur EF3)</i></p> <p><i>J'aimerais bien que mon père soit vivant actuellement pour voir à quel niveau l'EF est arrivé Il nous a transmis les bonnes valeurs, les connaissances et surtout la bonne éducation. (Successeur EF1)</i></p>
-----------------------	--

Concernant le processus de succession, les interviewés — en particulier les employés seniors ont fourni des éléments précieux sur la relation entre le prédécesseur et son successeur. Les résultats révèlent que, dès l'intégration du successeur au sein de l'entreprise familiale, le fondateur lui a progressivement confié de petites missions afin de le familiariser avec la gestion de l'entreprise. Les interactions avec les employés, qu'ils soient membres ou non de la famille, ont été particulièrement bénéfiques, car elles ont permis au successeur de développer un capital social et d'acquérir les compétences et connaissances nécessaires à la gestion de l'EF.

Extraits d'entretiens	<p><i>J'avais toujours l'habitude de venir avec mon père le matin pour saluer et encourager les salariés et voir aussi le déroulement de la chaîne de production..... Mon père préférait toujours une proximité avec les salariés.... (Successeur EF2)</i></p> <p><i>Au début, c'était des observations terrain pour découvrir les locaux et la production de l'entreprise.... L'ensemble des informations que j'ai acquises lors de mes déplacements m'ont été utiles. (Successeur EF2)</i></p> <p><i>J'ai développé la capacité d'écoute de mon père, puisque je suis devenu observateur. Je me posais toujours des questions sur ce qui se passait dans l'entreprise lorsque les employés parlaient de leurs difficultés. Ils ont un savoir-faire et connaissent les secrets de l'entreprise. (Successeur, EF3)</i></p>
-----------------------	--

Thème 3 transmissions de connaissance :

L'interrogation de profils variés a permis d'identifier les trajectoires empruntées par les successeurs pour acquérir les connaissances et compétences nécessaires à la reprise de la direction générale de l'EF. Les résultats montrent que l'immersion sur le terrain constitue une étape initiale essentielle dans le processus de développement des compétences du successeur. Cette immersion, généralement dépourvue d'attributions formelles, s'inscrit dans un cadre d'apprentissage informel où le successeur observe, analyse et assimile les routines organisationnelles en place.

Dans un premier temps, l'apprentissage s'effectue par l'observation du prédécesseur dans un environnement concret, sans responsabilités officiellement définies. Ce mode d'apprentissage, fondé sur la pratique, favorise une transmission implicite et informelle des connaissances. La relation de confiance entre le prédécesseur et le successeur se construit progressivement, sous une supervision étroite du premier. Les données analysées confirment que le terrain, envisagé à la fois comme espace physique et symbolique, constitue une opportunité privilégiée pour l'acquisition, l'appropriation et la valorisation des savoirs.

Dans les trois cas d'entreprises étudiés, le transfert de connaissances suit un schéma relativement similaire. Le processus se caractérise par une transmission progressive, informelle et implicite. Le fondateur confie au successeur des responsabilités limitées dans un premier temps, tout en exerçant un contrôle rapproché sur les missions réalisées. Cette approche, fondée sur une confiance émergente, vise à transmettre des savoirs tacites à travers des tâches ciblées, facilitant un apprentissage expérientiel et situé. Par exemple, dans certaines situations, le prédécesseur s'absente volontairement, confiant temporairement la direction de l'entreprise au successeur, qui assume alors pleinement le rôle de dirigeant.

Par ailleurs, les résultats révèlent que certaines connaissances, notamment tacites, accumulées par le fondateur au fil des années, demeurent particulièrement complexes à transmettre. En raison de leur nature difficilement formalisable, ces savoirs sont principalement partagés par le biais de dispositifs informels tels que le storytelling et le mentorat.

Lorsque le processus de transfert de responsabilités est amorcé, le fondateur adopte progressivement un rôle de mentor, intervenant de manière ponctuelle en tant que conseiller stratégique. Cette posture permet de maintenir un équilibre entre retrait progressif et accompagnement continu, assurant ainsi la transmission de savoirs tacites dans un cadre

informel. La présence physique du bureau du fondateur au sein de l'entreprise illustre symboliquement sa disponibilité et sa fonction de soutien.

Enfin, la légitimité externe du successeur repose en partie sur le capital social du fondateur. Ce dernier joue un rôle d'intermédiaire dans l'ouverture d'opportunités commerciales et dans la construction de relations de confiance avec les partenaires clés. Ainsi, au-delà du soutien interne, le prédécesseur contribue activement à l'intégration du successeur dans les réseaux stratégiques de l'entreprise familiale.

Extraits d'entretiens	<p><i>Au début, je n'avais pas un bureau ni une chaise et mon père me disait que ton bureau c'est le terrain, les chantiers et les salariés. À vrai dire, j'ai passé trois mois à venir voir comment mon père peut faire toutes les taches tous seul. (Successeur, EF1)</i></p> <p><i>Après des mois de travail acharné, mon père décide enfin de me faire confiance. Me confier des petites missions et contrôles bien sur mon travail... il avait des yeux partout. (Successeur, EF1)</i></p> <p><i>Mon diplôme du Canada m'a beaucoup aidé à développer mes connaissances au sein de l'EF.... Je me suis dirigé au début à tout ce qui est technique et, plus tard je me suis tourné vers la direction de l'entreprise. (Successeur, EF3)</i></p> <p><i>La durée de la succession n'a pas pu être déterminée. C'était un processus de formation et de partage de connaissances sans limites. C'est vrai que mon père avait un tempérament difficile lors des réunions de négociation. (Succession, EF2)</i></p> <p><i>Grâce à mon père, j'ai réussi à conclure de nouveau contrat et nouer des relations avec des acteurs clés dans le marché.</i></p> <p><i>Actuellement, mon père se limite à des rôles de mentorat et de coaching de temps en temps son bureau est toujours disponible au sein de l'EF. (Succession, EF2)</i></p>
-----------------------	---

4.2. Résultats de l'analyse par profils :

Comme mentionné précédemment, trois entreprises familiales (EF) ont été retenues pour notre étude qualitative. Après avoir présenté les résultats de l'analyse par thème, nous avons procédé à une analyse par profil, c'est-à-dire en nous concentrant sur les opinions exprimées indépendamment de l'interviewé. Ce travail a permis de relever les ressemblances et les différences entre les cas étudiés.

L'analyse verticale nous a permis d'identifier quelques mécanismes de transfert de connaissances mobilisés lors de la succession familiale. Ces mécanismes contribuent au développement des compétences du successeur.

Les successeurs interrogés ont connu un processus de succession similaire dans le fond, mais différent dans la forme, en fonction de la situation spécifique de chaque EF au moment de la succession. Les résultats de l'analyse par profil permettent de recenser les mécanismes de transfert suivants :

Mentorat :

De manière unanime, les successeurs interrogés ont souligné l'importance du mentorat tout au long de leur parcours, depuis leur intégration jusqu'à leur prise de direction de l'entreprise familiale (EF). Tous les entretiens avec les successeurs font référence au mentorat comme mécanisme central de transfert de connaissances. Le prédécesseur joue un rôle principal de mentor, rôle qui est parfois partagé avec certains salariés seniors ayant une longue ancienneté (plus de 20 ans). Par exemple, le successeur peut solliciter des explications auprès d'un salarié senior, ce qui permet un transfert informel de savoirs. Bien que la majorité des successeurs n'emploie pas explicitement le terme de "mentorat", l'analyse des entretiens a permis d'identifier ce mécanisme de manière implicite à travers des réponses similaires.

Le mentor (prédécesseur), ayant accumulé une expérience et des connaissances précieuses au fil des années, est perçu par le successeur comme une référence indispensable pour acquérir des connaissances tacites. Ce mécanisme peut intervenir au début, au milieu ou à la fin du processus de succession, sans pour autant suivre un rythme uniforme. Cette variabilité dépend de la nature de l'activité de l'EF, de son histoire et du stade générationnel dans lequel elle se trouve. Le mentorat ne peut pas être effectif qu'après une implication réelle du successeur et nécessite une relation de confiance entre les deux acteurs. L'engagement manifesté par le successeur encourage le prédécesseur à faire plus d'effort et joue le rôle de mentor et de la personne ressource. Sur la base des éléments issus des entretiens, le mentorat peut être sous forme de

soutien psychologique, social et développement de carrière. Le mentor (prédécesseur) se montre disponible pour assurer son soutien et disposé à partager ses connaissances avec le successeur.

Extraits d'entretiens	<p><i>Au début, j'avais l'habitude de côtoyer mon père dans tous ses déplacements et j'ai commencé à découvrir la vraie routine de l'EF.....J'ai énormément appris de mon père. (Frère, EF3)</i></p> <p><i>L'apprentissage de certaines compétences n'était pas planifié auparavant..... C'est qu'à travers l'accompagnement de mon père que j'ai pu apprendre les bases de métier BTP. (Successeur, EF2)</i></p> <p><i>Je me rappelle mes débuts au sein de l'EF j'étais vraiment comme une page blanche j'entendais des jargons que je ne comprenais pas.... Mon père prenait toujours l'initiative de m'expliquer chaque mot, chaque situation et comment je dois réagir.... Il m'a appris les bases. (Successeur, EF1)</i></p> <p><i>Mon fils était quelqu'un très attentif et curieux au travail, je le vois impliqué dans le travail bien sûr je le transmets tout mon savoir pour qu'il soit un jour autonome et capable de gérer mon entreprise. (Prédécesseur, EF3)</i></p> <p><i>Je demandais toujours ses conseils et recommandations quand on est face à une situation délicate.... Il m'a appris à régler les problèmes avec les parties prenantes en toute tranquillité. Il a été vraiment l'homme clé pour moi.... (Successeur EF1)</i></p>
-----------------------	--

Le storytelling :

Un autre mécanisme identifié lors de l'analyse des entretiens est le storytelling employé par le prédécesseur ainsi que par les employés seniors ayant de nombreuses années d'expérience au sein de l'EF. Les résultats révèlent que, lors des interactions entre le prédécesseur et le successeur, certains types de connaissances sont transmis par le biais du storytelling. Les successeurs affirment que ce mécanisme est mobilisé de manière implicite et informelle, et qu'il les aide à acquérir des connaissances durant leur période de socialisation.

Les prédécesseurs avaient pour habitude de raconter certaines expériences marquantes de l'histoire de l'EF. Derrière chaque récit et chaque événement historique se cache un ensemble d'informations et de connaissances pertinentes pour la gestion de l'EF.

Par ailleurs, les résultats montrent que le recours au storytelling intervient principalement lorsque le successeur a déjà acquis une expérience significative au sein de l'EF. C'est généralement à un stade avancé du processus de succession (après l'intégration active du

successeur) que ce mécanisme est utilisé. Afin de capter pleinement les connaissances transmises à travers ces récits, le successeur doit faire preuve d'une capacité d'analyse et de compréhension pour saisir à la fois les détails de chaque histoire et les messages implicites que le prédécesseur souhaite transmettre.

Extraits d'entretiens	<p><i>Au fil des jours passé à ses côtés, j'ai découvert un monde fascinant. Chaque moment passé à l'écouter raconter son parcours était une invitation à plonger dans ses histoires, à ressentir les risques qu'il avait dû prendre pour en arriver là..... J'ai passé des heures à écouter et mémoriser chaque détail, captivé par la richesse de son expérience. (Frère EF2)</i></p> <p><i>Lors de nos repas, il ne cesse de me raconter son parcours. Il partage avec moi les projets qu'il a réalisés, les obstacles qu'il a rencontrés et les solutions qu'il a trouvées.....De la création de l'entreprise à la gestion des associés, en passant par les relations les partenaires, chaque story est une leçon précieuse pour moi en tant que successeur et futur dirigeant de l'EF. » (Successeur EF1)</i></p> <p><i>En réalité, l'émotion que je ressens en écoutant son histoire me pousse à vouloir lui apporter satisfaction en prenant la relève Il est évident que pour mon père, cette aventure ne doit pas se limiter à ses propres enfants ; elle doit se poursuivre et s'épanouir au-delà de nous. » (Successeur EF3)</i></p>
-----------------------	---

L'apprentissage par la pratique :

L'analyse des entretiens a permis de révéler plusieurs éléments, confirmés par les employés seniors. L'ensemble des personnes interrogées affirme que les successeurs ont bénéficié d'une période de délégation de pouvoir. Dans la majorité des cas, les successeurs se retrouvaient sur le terrain, au milieu des chantiers et en interaction avec les salariés, afin d'acquérir de nouvelles compétences.

Les résultats montrent que l'apprentissage par la pratique constitue un mécanisme de transfert mis en place par le prédécesseur pour offrir au successeur l'occasion d'observer la réalité du métier et de mettre en œuvre les connaissances acquises depuis son intégration dans l'EF. Les trois successeurs interrogés soulignent que leur implication dans des missions spécifiques et des projets de petite envergure leur a permis non seulement de pratiquer leurs acquis, mais également d'acquérir de nouvelles compétences.

L'apprentissage par la pratique représente ainsi une opportunité pour le prédécesseur de partager ses connaissances tacites, et pour le successeur de les exploiter et de développer ses compétences en situation réelle. Les résultats obtenus confirment que l'observation, dans le

cadre de cet apprentissage, est un élément essentiel pour le partage et l'acquisition des connaissances tacites.

<p>Extraits d'entretiens</p>	<p><i>Il m'est arrivé une fois de remplacer mon père dans le cadre d'une visite d'un client, je lui expliquer nos services et nos produits et j'ai réussi à le convaincre pour signer des contrats de prestation avec nous. (Successeur EF3)</i></p> <p><i>Au début, je n'avais pas vraiment la confiance en soi pour aller discuter et négocier avec les partenaires, mais grâce à la pratique l'observation.... C'est une épreuve qui m'a permis d'apprendre. (Frère EF3)</i></p> <p><i>Mon père avait toujours l'habitude de visiter les chantiers pour s'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise.... Me disait toujours qu'un bon dirigeant c'est celui qui est au terrain et observe réellement les problématiques du métier. (Successeur EF1)</i></p> <p><i>Il m'a véritablement ouvert les portes de l'apprentissage..... J'ai acquis des connaissances en agissant, en me lançant dans des projets..... Mais surtout, j'ai eu la chance de voyager avec mon père, qui m'a guidé dans cette aventure et m'a permis de grandir à travers le travail au sein de l'entreprise. (Successeur EF2)</i></p> <p><i>J'ai pris le temps d'observer le fonctionnement des ateliers, de l'administration et d'autres aspects de l'entreprise.....</i></p> <p><i>Pour vraiment saisir comment tout cela fonctionnait, il m'a fallu être attentif à chaque détail. (Frère EF1)</i></p>
------------------------------	---

5. DISCUSSION

Après avoir mené diverses analyses dans la section précédente, il convient à présent de discuter les résultats obtenus de manière approfondie, en les confrontant aux apports théoriques issus de la revue de littérature. Cette partie de la discussion vise à mettre en perspective les constats empiriques avec les travaux académiques antérieurs, afin de dégager des interprétations éclairées du phénomène étudié.

Dans le cadre de notre étude, nous avons mobilisé l'analyse de contenu thématique des entretiens semi-directifs. Cette approche qualitative a permis de comprendre le sens des discours des participants et de saisir la diversité des perceptions, et d'identifier les mécanismes concrets de transfert de connaissances dans le contexte de la succession familiale.

Résultats Vs Littérature

Le premier mécanisme de transfert de connaissances que nous allons discuter au regard de la littérature est le storytelling. Dans la revue de littérature, le travail de Jaskiewicz et al. (2015) confirme que la transmission de connaissances par le biais du storytelling à travers les générations a un impact positif sur le niveau d'entrepreneuriat de l'entreprise familiale. De même, Capolupo et al. (2024) mettent en évidence le rôle de la connaissance dans le développement de l'entrepreneuriat familial, en particulier celle acquise par les membres de la famille au fil des générations. Par ailleurs, le cadre théorique suggère que le storytelling constitue non seulement un vecteur de transmission de savoirs, mais également un levier d'apprentissage et d'innovation, tout en permettant la préservation de la culture organisationnelle à travers les générations (Hitch et Kennedy-Reid, 2010). En outre, cette pratique favorise la création d'un environnement propice à l'apprentissage pour le successeur. En effet, le storytelling contribue à instaurer un climat de confiance entre le prédécesseur et le successeur, ainsi qu'avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (Le Breton-Miller et al., 2004).

Nos résultats indiquent que le storytelling a été mobilisé d'une manière informelle comme levier de transmission des connaissances, facilitant ainsi le développement des compétences managériales et entrepreneuriales du successeur. De plus, l'analyse des entretiens révèle que les connaissances transmises par le biais du storytelling sont perçues comme plus mémorables et faciles à retenir. À cet égard, les successeurs soulignent que la manière dont les prédécesseurs racontent leurs expériences est souvent marquée par une forte charge émotionnelle.

Brundin et Kjellander, (2010) indiquent que le storytelling constitue un moyen efficace de communication et de transfert des connaissances dans le contexte de la succession familiale. L'analyse thématique confirme que ce mécanisme peut être mobilisé dans différentes sphères, notamment dans la sphère familiale et dans celle de l'entreprise. Ainsi, le successeur peut entendre des histoires et acquérir des connaissances non seulement auprès de son prédécesseur, mais également auprès d'acteurs clés tels que les employés seniors proches de la retraite.

Le deuxième mécanisme de transfert de connaissances concerne le mentorat. L'analyse de revue de littérature met en avant les travaux de Higgins & Kram, (2001, selon lesquels le prédécesseur, en tant que le mentor, transmet ses connaissances tacites au successeur (en tant que personne mentoré) tout au long de la période de succession familiale, à travers diverses modalités basées sur son expérience accumulée au fil des années. Le mentorat permet ainsi d'établir une relation

intergénérationnelle de qualité, susceptible d'améliorer significativement la performance du successeur (Dougherty, 2007 ; Eby, Allen, Evans, Ng, & Dubois, 2008).

Dans le contexte de la succession familiale, le mentorat repose sur un ensemble d'interactions sociales qui requièrent un engagement temporel et relationnel important de la part des deux parties prenantes (Chirico, 2008 ; Letonja & Duh, 2016). Ces interactions permettent non seulement au successeur d'acquérir des connaissances tacites, cruciales, mais aussi de s'approprier les valeurs, la vision et la culture de l'entreprise familiale (Chua et al., 1999 ; Habbershon et al., 2006).

Les résultats de notre étude révèlent que les prédécesseurs ont exercé un rôle de mentorat (conseillé) de manière informelle, en accompagnant les successeurs tout au long du processus de succession. Ce rôle, bien que non institutionnalisé, s'inscrit dans une dynamique continue d'interactions où le mentor intervient ponctuellement, en fonction des besoins exprimés par le successeur. Les entretiens menés montrent que le mentorat peut se manifester à différentes étapes du processus de succession, au début, au milieu ou à la fin, selon les défis rencontrés.

L'efficacité du mentorat en tant que mécanisme de transfert de connaissances dépend fortement de l'implication active du successeur dans des projets concrets, pour lesquels il sollicite un accompagnement. Ce soutien s'articule autour de trois dimensions essentielles : un appui psychologique, un soutien social et un accompagnement professionnel axé sur le développement de carrière.

La littérature sur le mentorat met en évidence le rôle central du père fondateur. A cette égard, Pham et al. (2018) suggèrent que le père peut jouer le rôle de mentor dès l'entrée du fils dans l'entreprise familiale à temps plein, à condition que celui-ci commence à assumer des responsabilités significatives. Par ailleurs, le prédécesseur (en tant que mentor) joue un rôle clé dans la réconciliation et l'alignement des forces conflictuelles susceptibles d'affecter le processus de construction du leadership du successeur (Salvato & Corbetta, 2013, Dhaenens et al., 2018). Conformément aux apports théoriques, nos résultats montrent que le mentor accorde progressivement une autonomie décisionnelle au successeur, tout en assurant une supervision bienveillante, corrigeant les écarts lorsque cela est nécessaire. Ce mécanisme favorise non seulement le transfert des connaissances tacites, mais également le renforcement des capacités de leadership du successeur dans un cadre évolutif.

Dernier mécanisme identifié dans le cadre de cette recherche concerne l'apprentissage par la pratique, tel que développé dans le modèle de Nonaka et Takeuchi (1996) à travers le processus de socialisation. Ce processus implique la conversion de connaissances tacites en connaissances explicite par le biais d'interactions directes, notamment par la réalisation conjointe d'activités.

Dans la continuité de ce modèle, les connaissances tacites détenues par le prédécesseur ne peuvent être transmises que par l'observation, la pratique et l'implication (Bracci et Vagnoni, 2011). Dans le même sens, les recherches de Varamäki et *al.*, (2003) ont aussi contribué à l'identification des mécanismes de transfert, soulignant que pour savoir « qui fait quoi et comment », l'individu doit mobiliser un apprentissage fondé sur la pratique.

Les résultats montrent que l'apprentissage par la pratique a été mobilisé comme levier pour développer les connaissances et les compétences du successeur notamment dans un secteur d'activité différent de celui de sa formation initiale. Le terme « terrain » fréquemment mentionné par plusieurs interviewés, ne désigne pas uniquement un espace géographique, mais symbolise un véritable lieu d'apprentissage actif et de pratique continue. Ce cadre permet au successeur non seulement d'acquérir les fondamentaux du métier, mais aussi de comprendre les processus de production, et d'identifier des leviers d'amélioration. D'après les données recueillies, cette immersion sur le terrain offre au successeur la possibilité de saisir des opportunités concrètes et de mettre en application les savoirs théoriques et pratiques accumulés depuis son intégration dans l'entreprise familiale.

6. CONCLUSION

Nous avons choisi d'étudier la transmission des connaissances dans le cadre d'une succession familiale, en portant une attention particulière aux mécanismes de transfert mobilisés dans ce contexte. En nous appuyant sur l'analyse de la littérature, nous avons retenu le modèle de transmission de connaissance élaborée par Nonaka et Takeuchi (1996), lequel explicite comment les connaissances peuvent être transmises d'un individu à un autre selon la nature des connaissances en jeu, qu'elles soient explicites ou tacites.

Par ailleurs, notre réflexion s'inscrit à la croisée des apports issus de la littérature sur l'entreprise familiale et de ceux relatifs au management des connaissances, dans une perspective visant à enrichir l'analyse par une double lecture du phénomène étudié. Dans ce prolongement, la problématique suivante a été formulée : quels sont les mécanismes de transfert de connaissances mobilisés dans le contexte de la succession familiale ?

Pour y répondre, nous avons opté une approche qualitative basée sur l'étude de cas multiples, menée sur le terrain marocain.

Les principaux résultats de cette recherche confirment les apports de la littérature croisant les champs du management des connaissances et de la transmission dans les entreprises familiales. L'étude met en évidence la relation traditionnelle entre le prédécesseur et le successeur, souvent représentée par la dyade père-fils, et révèle que la transmission des connaissances s'effectue principalement à travers trois mécanismes : le storytelling, le mentorat et l'apprentissage par la pratique. Ces mécanismes, souvent informels, permettent au successeur d'acquérir des connaissances complexes et au prédécesseur de transmettre son expérience, son savoir-faire, ainsi que les connaissances accumulées depuis la création de l'entreprise familiale.

Cependant, ce travail présente certaines limites qu'il convient de souligner. D'une part, la dimension émotionnelle n'a pas été intégrée à l'analyse du processus de transmission. D'autre part, l'influence de la culture nationale et familiale n'a pas été prise en compte lors de la conception et de l'interprétation des entretiens. Dans cette perspective, deux pistes de recherche peuvent être envisagées. La première consisterait à approfondir l'analyse des effets des dimensions émotionnelles et culturelles sur le processus de transmission des connaissances dans les entreprises familiales. La seconde recommanderait de multiplier les études empiriques sur cette problématique, en ciblant plus spécifiquement les PME familiales marocaines, afin de renforcer la compréhension contextuelle du phénomène.

Bibliographie

- Allouche, J., & Amann, B. (1998). La confiance : une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et sociétés*, 32, 129-154.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Arzubiaga, U., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2023). The influence of family firm image on access to financial resources in family SMEs: a signaling theory perspective. *Review of Managerial Science*, 17(1), 233-258.
- Askour, K. (2009). Les réseaux de coopération productive au Maroc : le cas de la filière agro-alimentaire. Presses universitaires du Maroc.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family business review*, 7(3), 251-262.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219.
- Botero, I. C., Martínez, A. B., Sanguino, G., & Binhote, J. (2021). The family's effect on knowledge sharing in family firms. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 459-481.
- Boyd, B., Koellner, T., Ruesen, T. A. & Kleve, H. (2024). Narratives of and for survival in family firms: family influence on narrative processing. *Journal of Family Business Management*.
- Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011). Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1).
- Brundin, E., & Kjellander, B. (2010). Strategy formation in the family business: the role of storytelling. *JIBS*.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family business review*, 14(1), 37-46.
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International journal of management reviews*, 21(3), 317-355.
- Capolupo, P., Messeni Petruzzelli, A., & Ardito, L. (2024). A knowledge-based perspective on transgenerational entrepreneurship: unveiling knowledge dynamics across generations in family firms. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1444-1467.

- Chaithanapat, P., & Rakthin, S. (2021). Customer knowledge management in SMEs: Review and research agenda. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 71-89.
- Chirico, F. & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Chirico, F. & Salvato, C. (2016). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 201-229.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of business venturing*, 18(4), 467-472.
- Chua, D. K. H., Kog, Y. C., & Loh, P. K. (1999). Critical success factors for different project objectives. *Journal of construction engineering and management*, 125(3), 142-150.
- Cisneros, L., Deschamps, B., Chirita, G. M., & Geindre, S. (2022). Successful family firm succession: Transferring external social capital to a shared-leadership team of siblings. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100467.
- Csizmadia, P., Makó, C., & Heidrich, B. (2016). Managing succession and knowledge transfer in family businesses: Lessons from comparative research. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(11), 59-69.
- Damamme, A. (2005). *Le genre à l'épreuve du développement au Maroc: discours et pratiques concernant la place des femmes dans les projets* (Doctoral dissertation, Orléans).
- Dana, L. P., Korot, L., & Tovstiga, G. (2005). A cross-national comparison of knowledge management practices. *International journal of manpower*, 26(1), 10-22.
- Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., & Chrisman, J. J. (2018). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 46-55.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 297–331). Paris: Dunod.
- Döring, H., & Witt, P. (2020). Knowledge management in family businesses-Empirical evidence from Germany. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(2), 175-187.
- Dougherty, T. W. (2007). Mentoring and. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 51.
- Duh, M. (2015). Succession process: A chance for rebirth or failure of a family business. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 45.

- Durst, S., & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637-649.
- Dutot, V., & Safraou, I. (2012). Transfert intergénérationnel des connaissances et technologies de l'information (TI): Vers un modèle intégrateur des dynamiques junior-senior. *La revue des sciences de gestion*, 253(1), 89-97.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of vocational behavior*, 72(2), 254-267.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- El Houmaïdi, A. (2011). La question de la succession dans les entreprises familiales. *Questions d'économie marocaine* 2011, 177.
- Fekkak A. (1994), « Morale des affaires », in *Ethique et économie*, Actes du colloque international de la faculté de droit, Université Al Qadi Ayyad, Marrakech, p. 131-147.
- Fivush, R. (2019). "A life without stories is no life at all": How Stories Create Selves. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 3(1), 41-44.
- Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- Ge, B., & Campopiano, G. (2022). Knowledge management in family business succession: Current trends and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 326-349.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2006). A unified systems perspective of family firm performance. In *Handbook of research on family business*. Edward Elgar Publishing.
- Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S., & Sternberg, R. J. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. *The leadership quarterly*, 14(2), 117-140.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of management review*, 26(2), 264-288.

- Hitch, S. A., & Kennedy-Reid, S. (2010, June). Innovation through Storytelling in The Family-Owned Business. In International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, Northeastern University, Boston, Massachusetts (pp. 3-6).
- Jaskiewicz P, Combs JG and Rau SB (2015) Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 30(1): 29–49.
- Kammerlander N, Dessì C, Bird M, et al. (2015) The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. *Family Business Review* 28(4): 332–354.
- Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Letonja, M. & Duh, M. (2016). Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 213-224.
- Letonja, M., Duh, M. & Ženko, Z. (2021). Knowledge transfer for innovativeness in family businesses. *Serbian Journal of Management*, 16(1), 181-199.
- Liu, Q., Huang, Z., Yin, Y., Chen, E., Xiong, H., Su, Y., & Hu, G. (2019). Ekt: Exercise-aware knowledge tracing for student performance prediction. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 33(1), 100-115.
- Malinen, P. (2004). Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 130-139.
- Martins, V. W. B., Rampasso, I. S., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability: Literature review and opportunities for future research. *Journal of cleaner production*, 229, 489-500.
- Matser, I., Kraus, S., & Märk, S. (2011). Securing post-succession continuity in family firms through knowledge transfer. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(4), 478-496.
- Merrill, N., & Fivush, R. (2016). Intergenerational narratives and identity across development. *Developmental Review*, 40, 72-92.
- Minialai, C. (2013). La Succession dans les PME familiales marocaines. Une approche par le système familial (Thèse de doctorat, Université Paris-Ouest, Nanterre La Defense).
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17-33.

- Muskat, B., & Zehrer, A. (2017). A power perspective on knowledge transfer in internal succession of small family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(5), 333-350.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge management research & practice*, 1(1), 2-10.
- Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International journal of technology Management*, 11(7-8), 833-845.
- Pham, T. T., Bell, R., & Newton, D. (2018). The father’s role in supporting the son’s business knowledge development process in Vietnamese family businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(2), 258-276.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Rondi, E., & Rovelli, P. (2022). Exchanging knowledge in the TMT to realize more innovation opportunities: what can family firms do?. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 350-374.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. 20
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors’ leadership construction. *Family business review*, 26(3), 235-255.
- Schiama, G. (2012). Managing knowledge for business performance improvement. *Journal of knowledge management*, 16(4), 515-522.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(3), 17-36.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 9-27.
- Tinh, N. H. (2023). Knowledge transfer and succession process in small family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1).

- Tinh, N. H., Trai, D. V., Trang, N. T. T., & Tien, N. H. (2023). Knowledge transfer and succession process in small family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1), 10060372.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Tàpies, J. (2010). Effective knowledge transfer in family business. Working Paper-865. IESE. Business School of Navarra.
- Varamäki, E., Pihkala, T., & Routamaa, V. (2003). Stages of transferring knowledge in small family business successions. In *Proceedings of Family Business Network 14th Annual World Conference* (pp. 23-25).
- Varamäki, E., Pihkala, T., & Routamaa, V. (2003). Stages of transferring knowledge in small family business successions. In *Proceedings of Family Business Network 14th Annual World Conference* (pp. 23-25).
- Wang, P., Tong, T. W., & Koh, C. P. (2004). An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary. *Journal of world business*, 39(2), 168-182.
- Weick, K. E. (2007). The generative properties of richness. *Academy of management journal*, 50(1), 14-19.
- Yin, R. K. (2003). Design and methods. *Case study research*, 3(9.2), 84.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575.
- Jaskiewicz, P., González, V. M., Menéndez, S., & Schiereck, D. (2005). Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses. *Family Business Review*, 18(3), 179-202.