



**HAL**  
open science

## La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien

Raouf Jaziri

► **To cite this version:**

Raouf Jaziri. La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien. Revue africaine de management = African management review, 2018. hal-01782060

**HAL Id: hal-01782060**

**<https://hal.science/hal-01782060v1>**

Submitted on 1 May 2018

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

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

## La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien

**Raouf JAZIRI** \*

\* Maître-assistant en Management, IHEC de Sousse, Université de Sousse, Tunisie.

Assistant Professor, College of Business, University of Jeddah, Saudi Arabia

Chercheur au LAREMFIQ, IHEC de Sousse, Université de Sousse.

Chercheur associé au laboratoire COSTECH, UTC, France.

### Résumé

Malgré leur contribution importante dans le présent et l'avenir de l'économie tunisienne, les entreprises familiales souffrent de sérieux problèmes successoraux qui peuvent mettre en péril leur pérennité. Dans cette contribution, si nous ne pouvons pas réfléchir sur le succès du processus de succession dans entreprises familiales, pouvons-nous déterminer les facteurs de ce processus qui influencent sur la pérennité des entreprises familiales ? Cette question attende toujours un éclairage académique dans la réalité tunisienne.

Notre but, dans cet article, est d'élucider la problématique de la pérennité des entreprises familiales tunisiennes sous l'angle des facteurs clés de succès de la succession. Il est mis en évidence, la pérennité de l'entreprise en fonction des quatre facteurs de réussite du processus successoral notamment : la bonne relation entre le prédécesseur et le successeur, l'acceptation du changement de rôle, le rôle du prédécesseur et enfin son désengagement et retrait. Nous menons une étude empirique auprès d'un échantillon spécifique de 35 entreprises familiales tunisiennes pérennes, en vue d'analyser les facteurs déterminants de leur pérennité après la succession.

**Mots clés :** entreprise familiale, pérennité, succession

### Abstract

Despite their significant contribution to the present and the future of the Tunisian economy, family businesses suffer from serious succession problems that might jeopardize their sustainability. In this contribution, even though we can not reflect on the success of the family business succession process, we try to determine the process factors that may influence the perennity of family businesses.

Our goal, in this article, is to elucidate the problem of the perennity of Tunisian family businesses from the angle of the succession success factors. We highlight, the perennity of the family business according to the four success key factors of the succession process including: the good relationship between the predecessor and the successor, the acceptance of the change of role, the role of the predecessor and finally his disengagement and withdrawal. We conduct an empirical study with a specific sample of 35 perennial Tunisian family businesses, in order to analyze the determinants of their perennity after succession.

**Keys words:** family business, perennity, succession

## 1. Introduction

Dans la littérature de l'entreprise familiale (EF), la succession et le transfert de la direction d'un membre de la famille à un autre, est un objectif partagé par la majorité des propriétaires de ces entreprises (Andersen, 1997). Dans un bon nombre de ce type d'entreprise, les fondateurs tentent de perpétuer leur héritage et assurer le contrôle continu de la famille par la succession intergénérationnelle, comme quand ils remettent le leadership à leurs enfants. En ce sens, la succession dans les EF est une thématique de recherche qui ne cesse d'intéresser le plus la communauté des chercheurs en repreneuriat (Crouzet, 1996, Donckels, Frölich 1991 ; Harris, Martinez 1994 ; Kittel, Alloche, Amann, 1998 ; Jaziri, 2016). Ceci est expliqué par le fait que ces successions sont confrontées à des difficultés qui peuvent engendrer l'échec et la disparition des EF en question (Colla & Coville, 2017). Selon Handler (1989), uniquement 30 % des EF outrepassent l'entrave de la transition à la deuxième génération contre 10 % qui subsistent jusqu'à la troisième génération. Ceci explique, le nombre important de recherches portant sur la compréhension et l'explication des enjeux de la succession dans les EF, les causes de l'échec et de succès, et la détermination des bonnes pratiques conduisant à la réussite de la succession.

Selon Sharma et al. (2003: 669) « *Une succession réussie peut aider une entreprise familiale à atteindre ou de maintenir son avantage concurrentiel (...) en préservant la connaissance idiosyncrasique de caractère familial* » (Traduction libre). En ce sens, le caractère familial donne à ces entreprises la liberté de poursuivre un objectif de pérennité, (Mzid et Mezghani, 2009) qui suppose que l'entreprise continue d'être la propriété de la famille et dirigée par ses membres (Mignon, 2000). Toutefois, l'étude de la pérennité de ces entreprises est encore peu explorée dans le domaine du repreneuriat familial.

Dans le même ordre d'idées, la reprise de la direction et de la propriété d'une entreprise par un autre membre de famille « successeur » est une étape fondamentale dans le développement de l'entreprise en question. Toutefois, cette reprise est fortement risquée et peut même mettre en péril la pérennité de l'EF. En effet, plusieurs facteurs sont de nature à remettre en cause le « transfert » de propriété et de direction, et peuvent nuire à la compétitivité de l'entreprise voire même à sa survie. Parmi ces facteurs nous citons : les changements de valeur et les différences de vision et des priorités entre le prédécesseur et le successeur. De ce fait, il semble important pour le prédécesseur de préparer sa sortie et de faciliter l'entrée du successeur.

Aux termes de ces considérations, il nous semble légitime de se poser la question suivante : Quelles sont les facteurs déterminants de la pérennité des EF tunisiennes après la succession ?

Cet article vise à mieux comprendre les facteurs susceptibles de garantir à l'EF sa pérennité après le transfert intergénérationnelle. Pour ce faire, nous nous sommes intéressé aux quatre facteurs principaux qui sont : la bonne relation entre le prédécesseur et le successeur, l'acceptation du changement du rôle, le processus de la succession et enfin, le rôle joué par le prédécesseur durant et après la succession.

En vue de mener à bien cette recherche hypothético-déductive, d'abord, nous passons en revue la littérature portant sur la succession des EF tout en révélant les différents facteurs pouvant conditionner la pérennité de ces entreprises. De ce fait, nous scrutons le processus de succession à travers les différents modèles conceptuels. Ensuite, nous présentons le cadre méthodologique et analytique de cette recherche. Enfin, les analyses et les interprétations des résultats obtenus seront mis en exergue pour dégager les facteurs déterminants qui expliquent la pérennité des EF tunisiennes après la succession.

## 2. Revue de la littérature

La revue de la littérature montre l'existence de nombreuses définitions hétérogènes de l'EF (Allouche et Aman, 2000). En fait, ce genre d'entreprise est non seulement une structure organisationnelle aux contours mal dessinés, mais aussi c'est un concept polyphonique voire même polymorphe. En ce sens, nous dévoilons, d'abord, les différentes définitions de ce concept pour le situer par la suite dans le contexte tunisien. Enfin nous exposons les différents facteurs de pérennité de l'EF.

### 2.1 Définition de l'entreprise familiale dans le contexte tunisien

Il est clair que, le concept de l'EF associe deux notions clés notamment celles d'entreprise et de famille. Il nous semble nécessaire de les définir distinctement pour mieux élucider leur combinaison. De ce fait, nous esquissons dans le tableau 1 les différentes définitions de l'EF telles qu'avancées par différents chercheurs en sciences de gestion.

Tableau 1 : Définitions de l'entreprise familiales

Auteurs	Définitions
Targiuri et Davis (1982)	« une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent le marche (la direction) de l'entreprise, à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou de droit de propriété sur le capital »
Davis (1983)	« les entreprises familiales sont celles dont la politique et la conduite sont soumises à l'influence significative (à travers la propriété ou quelques fois la gestion des membres) d'une ou plus unités familiales »
Rosenblatt et al. (1985)	« L'entreprise familiale est toute entreprise dans laquelle la majorité de propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion, c'est-à dire exercent une influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention des droits de propriété ».
Daily et Dollinger (1992)	« il doit s'agir de personnes (deux au moins) possédant le même nom, impliquées dans le management ou dans le conseil d'administration et liées au propriétaire qui travaille dans l'entreprise »
Litz (1995)	« une entreprise familiale se distingue par la concentration du pouvoir et de la propriété en de mêmes mains, celles d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation, ces entreprises possèdent trois caractéristiques fondamentales ; à savoir la multiplicité des rôles joués par les membres de la famille, l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie de l'entreprise et l'intention de continuité intergénérationnelle ».
Hugron (1998)	« C'est une entreprise contrôlée par au moins un membre de la famille ; que ce dernier y exerce la gestion effective ; et, enfin, qu'il y existe une volonté ferme chez le ou les dirigeants d'en transmettre la propriété à la génération suivante »
Cadieux (1999)	« une entreprise soumise au contrôle individuel ou familial dont la majorité des dirigeants sont les membres de la famille, qui contrôlent la gestion effective et que ceux-ci ont une volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante »
Sharma, Chrisman, Chua, (1999 ; 2004)	« une entreprise gouvernée et/ou dirigée avec l'intention de structurer et de poursuivre la vision des affaires d'une coalition majoritairement contrôlée par les membres d'une même ou d'un petit nombre des familles, au sens où la présence de leurs membres est potentiellement durable à travers les générations ».
Olson et al. (2003)	« l'entreprise familiale est gérée par un ou plusieurs membres d'un même ménage, ou deux ou plusieurs personnes liées par le sang, le mariage ou l'adoption »
Lwango (2009)	« une coalition composée des membres d'une famille, des individus socialement et préalablement reconnus comme unis par des liens de solidarité et de responsabilité mutuelle, détient une majorité au moins relative de la propriété et au moins deux membres de la coalition issue de cette majorité sont activement impliqués dans le management ou dans le contrôle de l'entreprise pour orienter significativement les décisions stratégiques ou tactiques de l'entreprises »

Il nous semble que les différentes définitions avancées sont riches d'enseignements. En fait, il va de soi que, l'EF garantit aux membres de la famille une sécurité financière, leur fournit une opportunité d'emploi et, leur permet de concrétiser leur intention et désir entrepreneurial. La famille, à son tour, soutient par tous les moyens et consent des sacrifices énormes pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise. En fait, cette relation n'est guère éphémère mais plutôt est transmise par le fondateur à ses successeurs. Conséquemment, il existe un engagement familial durable envers l'entreprise. Cet engagement à l'égard de l'EF n'est pas seulement d'ordre affectif et moral, mais aussi, il touche les pratiques managériales de direction.

Litz (1995) a élucidé l'EF à partir de la concentration du pouvoir et de la propriété dans les mains des membres de la famille qui ont pour objectif de conserver les liens sociaux et la domination de l'organisation.

Hugron (1998) de sa part a définie l'EF à travers trois caractéristiques suivantes :

1. Le contrôle de l'entreprise par au moins un membre de la famille ;
2. La gestion effective de l'entreprise par ce membre et, enfin,

3. La volonté ferme chez le ou les dirigeants d'en transmettre la propriété à la génération suivante Il découle de ce cette définition que l'objectif crucial des entreprises familiales est d'assurer leur survie et pérennité à travers le transfert de la direction et/ou de la propriété à la génération suivante.

Cadieux (1999, p : 11) définit ce genre d'entreprise comme toute organisation soumise au contrôle familial dont les membres de la famille contrôlent sa gestion effective et que ceux-ci ont une volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante. De même, Cadieux et al. (2000) définissent de leur part, la succession des entreprises familiales comme un processus dynamique durant lequel les rôles et fonctions des deux principaux groupes d'acteurs (prédécesseur-successeur) évoluent de manière dépendante et imbriquée et ce, dans l'objectif de transférer à la prochaine génération la gestion et la propriété de l'entreprise. Cette transmission au sein de l'EF se diffère des autres types de transmission ou de reprise d'entreprise notamment : la transmission salariale et la cession aux repreneurs personnes physiques ou morales externes, qui ne font pas l'objet de notre recherche.

Dans une perspective africaine, Boungou Bazika (2005) définit l'EF, comme « *une unité chargée de produire et d'écouler sur le marché des biens et services, unité appartenant à des personnes liées par des liens de consanguinité directe ou indirecte usant de contrats non formalisés dont l'objectif prioritaire est l'obtention d'un profit minimum permettant la sécurisation du capital investi et la survie des membres de la famille.* »

Dans le cadre de notre recherche, et pour le reste de notre analyse du contexte tunisien, nous proposons la définition suivante de l'EF tunisienne.

*Il s'agit d'une entreprise ayant la forme juridique soit de société de personnes notamment de société en nom collectif (SNC), soit de société à responsabilité limitée (SARL) et, dont la structure du capital social montre la réunion de la majorité (>50%) des parts sociales entre les mains de deux ou plusieurs associés ayant des liens de parenté du premier ou du second degré. La direction de l'entreprise est confiée à un ou plusieurs associés consanguins ayant pour objectif d'en assurer la pérennité et d'en transmettre la direction et/ou la propriété à une autre génération.*

Il ressort de cette définition qu'une EF tunisienne a quatre caractéristiques majeures qui la distinguent des autres définitions :

1. *une forme juridique de SNC ou SARL* : l'EF tunisienne doit avoir la forme juridique soit d'une SARL, soit de société de personnes précisément d'une SNC, mais ni la forme d'une société en commandite simple (SCS) ni d'une société en participation (SEP). Car selon les dispositions de l'article 67, alinéa 1 du code des sociétés commerciales (CSC), les associés d'une SCS sont divisés en deux catégories, d'une part, les commandités chargés de la gestion de l'entreprise et qui répondent solidairement et indéfiniment des dettes sociales et, d'autre part, les commanditaires, bailleurs de fonds, qui ne sont tenus qu'à concurrence de leurs apports. En fait, les SCS ne peuvent pas être des sociétés familiales dans la mesure où tous les membres de la famille sont indéfiniment solidaires à l'égard des tiers de leur entreprise, chose qui rend ce clivage commandités/commanditaire un peu difficile à transcrire dans ce genre d'organisation. En plus, en Tunisie, la société familiale ne peut pas avoir la forme de SEP, car l'article 87 du CSC stipule que « *la société en participation prend fin soit par l'expiration de la durée qui lui a été fixée soit par l'accord de tous les associés, soit par le décès de l'un d'eux* ». En ce sens, la succession d'un membre de famille décédé à un autre est pratiquement impossible dans le cadre d'une SEP. De même une EF tunisienne ne peut pas être une société de capitaux comme la société anonyme (SA) dans la mesure où la libre session des actions peut entraîner la modification de structure du capital social et par conséquent la perte du contrôle de l'entreprise. A contrario, dans les SNC ou la SARL les membres de famille exercent leur droit de préemption d'où l'absence de la libre cession des parts sociales.
2. *Associés parents au premier ou au second degré* : dans une EF tunisienne les associés ont des liens de parenté du premier ou de second degré de consanguinité. En effet, le degré de parenté ou de consanguinité est défini par le nombre de générations qui séparent deux individus. En ce sens, selon le code de statut personnel tunisien *c'est la longueur du chemin qui va, dans leur arbre généalogique, de l'un à l'autre en passant par leur ascendant commun*. En effet, un enfant et son père sont parents au premier degré. Deux frères ou sœurs sont parents au deuxième degré : une première « génération » de l'un des frères ou sœurs à leurs parents, plus une seconde « génération » des parents à l'autre frère ou sœur. De même un enfant et son grand-père sont également parents au deuxième degré : une première génération de l'enfant à ses parents, plus une deuxième génération des parents au grand-père. Toutefois, un oncle et sa nièce sont parents au troisième degré alors que des cousins germains sont parents au quatrième degré.
3. *Structure du capital social* : le capital social d'une EF est divisé en parts sociales dont la majorité (>50%) sont réunies entre les mains de deux ou plusieurs associés ayant des liens de parenté du premier ou du second degré.

4. *La recherche de la pérennité et la transmission du patrimoine* : le ou les dirigeants d'une EF tunisienne ont pour souci majeur de pérenniser leur entreprise, de la faire croître et de transmettre la direction et/ou la propriété à une autre génération.

## 2.2. La pérennité de l'entreprise familiale

La revue de la littérature sur le concept de la pérennité d'une organisation montre que ce concept est polymorphe. En ce sens, Mignon (2009) montre qu'il existe trois types de pérennité à savoir la pérennité du pouvoir, de l'organisation et de l'activité.

La pérennité du pouvoir se traduit par le maintien du contrôle et de la direction dans les mains des membres de la famille, celle-ci doit être forcément associée à une bonne situation financière de l'entreprise. Dans leur étude menée sur la pérennité d'une entreprise agricole au Québec, Lepage et al. (2011) ont mentionné que l'EF a besoin, pour garantir la réussite de la transmission, de garantir sa bonne viabilité économique. Autrement dit, elle doit être capable de poursuivre ses activités à court ou à moyen terme durant une période de 5 années après le transfert effective de l'entreprise. De même, Mignon (2000) disait que « *la pérennité de l'entreprise suppose qu'elle puisse continuer à être propriété de la famille et dirigée par les membres de la famille* ».

La pérennité organisationnelle englobe deux axes majeurs (Mignon, 2000). Le premier axe concerne la perpétuation des valeurs communes liées à la famille. En effet, le transfert de l'entreprise s'effectue avec un transfert des valeurs, d'une culture, de l'identité d'une génération à une autre, ce qui donne une explication à la pérennité de celle-ci après la succession. Le second axe est relatif à la préservation des emplois et à la fidélité du personnel avec la nécessité de l'adaptation des entreprises aux changements qu'elles subissent après la succession. La pérennité organisationnelle est liée fortement à la préservation des emplois du personnel ce qui reflète la responsabilité sociale de l'entreprise.

La pérennité de l'activité est relative à la survie du métier et à la perpétuation « *d'un savoir-faire traditionnel* » qui est également le reflet d'une continuation de l'activité ou du métier de l'entreprise. Pour certains auteurs la pérennité est liée à la continuité du patrimoine de l'entreprise, alors que pour d'autres, elle est liée aux opportunités offertes aux personnels détenteurs du savoir pour bien développer les activités et les produits en vue de maximiser le profit (Mignon, 2009).

Comme notre recherche porte sur la pérennité des entreprises familiales en tant que variable endogène, nous devons la définir et l'opérationnaliser. De ce fait, nous retenons la définition de la pérennité tel que proposée par Diop (2012) qui stipulait que : « *la pérennité est une variable dépendante représentée par une durée d'existence de l'entreprise supérieure à cinq ans* ». En conséquence, et tout en se basant sur les travaux de Diop (2012), nous retenons comme définition de la variable endogène pérennité d'une EF tunisienne après succession comme : *toute entreprise familiale dont la direction et/ou la propriété a été transmise d'une génération à une autre, et qui continue à exister sur le marché tunisien depuis au moins cinq ans après la date de la transmission.*

## 2.3. Les facteurs de la pérennité de l'EF post succession

L'analyse de la littérature portant sur la succession des entreprises familiales montre l'existence de quatre facteurs déterminants pour la réussite du transfert de direction et/ou de la propriété de ces entreprises du prédécesseur au successeur. Ces facteurs sont respectivement : la bonne relation entre le prédécesseur et le successeur, l'acceptation du changement de rôle entre les parties, le bon déroulement du processus successoral et enfin, le rôle du prédécesseur durant la succession et après son départ.

### 2.3.1. La bonne relation entre le prédécesseur et le successeur

Les entreprises familiales ont une spécificité unique dans la mesure où leurs dirigeants cherchent à préserver la richesse socio-émotionnelle de la famille et de créer un héritage pour leurs enfants, qui seront les futurs héritiers et leaders de la fortune familiale (Miller et al., 2008 ; Gomez-Mejia et al., 2007). La nature de la relation entre le prédécesseur et son futur successeur ou plus précisément la bonne relation entre eux constitue le gage de la continuité de l'héritage dans le cercle de la famille. En ce sens, l'importance de la bonne relation entre le dirigeant partant et son successeur ainsi que l'impact sur la performance de l'institution familiale pour assurer sa pérennité et la continuité de son activité. De même, la confiance entre les deux parties joue un rôle crucial pour renforcer les alliances familiales. En plus, l'importance de l'intention du successeur de reprendre l'entreprise à travers sa succession volontaire, son intérêt et son intention de succéder dès sa jeunesse.

L'entreprise familiale se distingue des autres types d'entreprises par son atmosphère unique qui génère un sens puissant d'appartenance, le père fondateur considère l'entreprise comme un actif à transférer à ses descendants et non pas une richesse à épuiser avant son retraite (Casson, 1999 ; Chami, 1999).

La bonne relation qui relie le successeur avec son prédécesseur commence dès ses 25 premières années de sa vie, naissant dans un climat familial qui se caractérise par le respect mutuel, la communication des valeurs familiales

et le meilleur partage d'une information de qualité. Ceci permet d'influencer favorablement le développement de la personnalité du successeur en s'appuyant parfois sur leur savoir et leur opinion dans le but de renforcer leur sentiment d'estime de soi et de la confiance en soi.

#### a) La confiance : élément primordial dans la relation prédécesseur/successeur

La notion de confiance est au cœur de la gouvernance et de succès de la transmission de la relève dans tous les types d'entreprises (Dyck et al. 2002). Plusieurs auteurs (Chami, 1997 ; Allouche et Amann, 1998), se mettent d'accord que le concept de la confiance pourrait fournir une explication à la meilleure performance des entreprises familiales.

La confiance réciproque entre le prédécesseur le successeur constitue une valeur essentielle pour une bonne relation la génératrice de la réussite de la succession, nous pouvons définir le concept de la confiance comme un ensemble de Croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle... d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence (centre national des ressources textuels et lexicales CNRTL).

Mishra (1996) et Tyler et Degoe (1996), expliquent la confiance entre le prédécesseur et le successeur en faisant la différence entre deux pôles principaux :

- la croyance du successeur que le prédécesseur a des intentions positives à son égard (bienveillance, respect, sincérité...),
- la croyance du prédécesseur que le successeur est compétent, apte à lui procurer ce que il attend de lui. Selon Bayad et Barbot (2002), ces deux pôles nous permettent de distinguer entre deux sens de la relation réciproque (dirigeant/successeur).
- La confiance d'un successeur pour le dirigeant (le père en l'occurrence) est basée sur la croyance qu'il a des intentions positives à son égard ; en voyant que ses intérêts sont bien protégés par le prédécesseur.
- La confiance d'un dirigeant envers son successeur est basée sur sa croyance que l'autre partie est compétent et apte pour effectuer son travail de direction. En s'assurant que les actes du successeur sont conformes aux intérêts de la famille et de l'entreprise familiale.

Ainsi l'individu a besoin de percevoir la réciprocité de la confiance pour qu'il puisse faire confiance à son tour.

Aux termes de ce qui précède, nous pouvons bâtir l'hypothèse suivante :

**H1** : *La confiance a une influence positive sur la pérennité de l'entreprise familiale après la succession*

#### b) L'intention du successeur de reprendre l'entreprise de la famille

L'intention du successeur est expliquée par son engagement volontaire, son intérêt et son intention de se lancer dans l'affaire de la famille dès sa jeunesse.

L'engagement est défini comme la volonté du successeur de reprendre l'entreprise (Goldberg et Wooldridge, 1993) et il est considéré comme un facteur crucial dans le succès de la succession dans les entreprises familiales (Chrisman, Chua, et Sharma, 1998). Un engagement ferme en résulte quand le successeur souhaite rejoindre l'entreprise, de se sentir désiré, et profondément bienvenue, n'est pas poussé par les parents à être un dirigeant ou un successeur, et peut choisir ou non de rejoindre l'entreprise familiale (Barach et al., 1988).

Selon koffi et lorrain (2009) le concept d'acceptation n'a pas attiré l'intention des chercheurs. En fait, sans quelqu'un prêt à devenir le nouveau leader de l'entreprise, la succession ne peut évidemment pas avoir lieu (Sharma, Chrisman et Chua, 2003). L'intention du successeur à poursuivre l'entreprise familiale est influencée par son rôle au sein de la famille.

**H2** : *L'engagement volontaire du successeur a une influence positive sur la pérennité de l'entreprise familiale après la succession*

#### c) L'intérêt et l'intention du successeur de se lancer dans l'affaire de la famille dès sa jeunesse

La volonté de(s) dirigeant(s) prédécesseur(s) de remettre l'entreprise familiale doit aller de pair avec celle du successeur intéressé et prêt à reprendre l'entreprise (Sharma, 2004 ; Sharma, Chrisman et Chua, 1997). En effet, l'intérêt du successeur et sa volonté de reprendre l'entreprise familiale jouent un rôle important dans la réussite de la transaction d'une génération à l'autre, ce qui permet de conserver l'entreprise dans le cercle de la famille et garantir sa pérennité (Dumas, 1989 ; Venter, Boshoff, 2006).

Ward et Aronof (1990), ont parlé des sept étapes pour le développement du successeur, en mettant l'accent sur l'importance de l'attitude du futur successeur vers le travail et vers l'entreprise familiale, qui s'est formé durant les 25 premières années de sa vie. Lorsqu'il cherche un travail à temps partiel dans l'entreprise de la famille, durant ses 3 à 5 années de travail, il va créer des relations avec les personnels de l'entreprise, faire des entraînements, acquérir des valeurs et comprendre la culture et l'histoire de l'entreprise et s'adapter à l'environnement interne et externe ce qui lui permet d'avoir une idée sur la nature de l'affaire de sa famille,

avoir une confiance en soi et découvrir ses compétences cachés ce qui améliore par conséquent ses attitudes et accroître sa volonté de joindre l'affaire familiale et devenir le future dirigeant pour assurer la continuité de cette entreprise.

**H3** : *L'intérêt et l'intention du successeur de se lancer dans l'affaire de la famille dès sa jeunesse influence positivement la pérennité post succession de l'entreprises familiale*

### 2.3.2. L'acceptation de changement de rôle

Le concept de l'acceptation de changement de rôle entre le prédécesseur et son successeur n'a pas attiré beaucoup l'attention particulière des chercheurs (Koffi et Lorrain, 2009). En se référant aux travaux de Sathe (1985) et Barach et al. (1988), nous constatons que ces auteurs ont affirmé que la réussite de la transmission managériale dépend essentiellement du niveau d'acceptation du successeur par les employés de l'entreprise. En effet, suite aux perceptions des employés vis-à-vis de leurs croyances, leurs valeurs et la conformité de leurs comportements à la culture organisationnelle. En conséquence, le successeur en montrant sa capacité à satisfaire les aspirations des différents membres de l'organisation, et en gagnant leur confiance qu'il peut réussir la succession (Barach et al, 1988; Bayad et Barbot, 2002; Mouline, 2000; Sathe, 1985).

De sa part, Katiuska (2005) a affirmé que dans l'entreprise familiale, le rôle des prédécesseurs peut être déterminant dans la création d'un environnement qui encourage les successeurs d'apprendre par l'expérience et à accepter leurs erreurs et où ils peuvent faire des progrès significatifs dans le développement de leur confiance en soi et l'autonomie de gestion (Goldberg et Wooldridge, 1993).

Dans le même ordre d'idées, Adams et al. (1996) ont souligné que les valeurs de réussite, de travail, d'honnêteté, d'intégrité et d'éthique qui sont hérités par les propriétaires-dirigeants, seront par la suite transmis avec les futurs successeurs parce qu'elles sont indispensables pour la pérennité et la survie des entreprises familiales.

La période durant laquelle le transfert de la direction et du patrimoine auront lieu, peut être difficile, spécialement pour le prédécesseur, car pour lui la firme occupe une large partie de sa vie personnelle et sociale. Dans le cas du transfert intergénérationnel, le processus semble commencer dès que le prédécesseur y entre et se termine quand il se retire officiellement de son affaire (Cadieux & Lorrain, 2003; Churchill & Hatten, 1987; Handler, 1989; Hugron, 1998). En effet, il peut refuser consciemment ou inconsciemment de transmettre son entreprise à une autre personne même s'il est un membre de la famille. Kattena (2013) a montré dans sa recherche que l'acceptation du changement de rôle au nom de son prédécesseur a un impact positif sur la réussite de la transmission d'une entreprise familiale à raison de 64,703%.

Le bon déroulement de la succession est tributaire de la confiance, la souplesse et l'efficacité transmise d'une génération à une autre. En fait, la confiance du successeur en matière de son intégration ainsi que sa capacité à gérer l'entreprise et à garantir sa continuation est le gage du bon déroulement de la succession sans échec, et de la continuation de l'affaire de la famille.

**H4** : *L'acceptation du changement de rôle influence positivement la pérennité post succession*

### 2.3.3. Le bon déroulement du processus de la succession

Le troisième déterminant influençant la pérennité de l'entreprise post succession, est le processus de la succession. Ce dernier est une démarche qui commence d'abord par la préparation du successeur via ses prédispositions entrepreneuriales qui comporte son expérience intra et extra firme et son niveau éducatif. Nous étudions aussi l'importance du transfert de la direction et du patrimoine, tout en se basant sur la théorie du patrimoine et la théorie d'agence. De même, comme troisième facteur influençant le processus de la succession nous essayons de déterminer l'importance de la satisfaction des membres de la famille du processus car si les membres de la famille ne sont pas satisfait par le processus de la transmission, cette dernière pourra être interrompue.

#### a) L'expérience extra-firme de la famille

La préparation externe du successeur peut être définie comme la formation dans le monde extérieur de l'entreprise, avant de rentrer dans l'entreprise de la famille (Poza, 2010). En effet, si les successeurs ne sont pas suffisamment préparés pour reprendre l'entreprise, les titulaires doivent regarder la possibilité de vendre l'entreprise répartir la richesse.

En ce sens, la préparation n'est pas seulement l'ensemble des qualifications acquises mais aussi les compétences de la vie qui peuvent être très importants dans l'encouragement du processus. En fait, le successeur peut obtenir ces expériences dès le plus jeune âge. Ceci peut être justifié à travers une passion est manifestée pour l'entreprise, d'où le successeur le plus probable parmi ses frères apparaîtra.

D'après ce qui précède nous proposons l'hypothèse de recherche suivante :



**H5** : L'expérience extra-firme du successeur influence positivement la pérennité de l'entreprise après la mise en place de la succession.

**b) L'expérience intra-firme de la famille**

La préparation interne du successeur peut être opérée par sa formation et par le fonctionnement de bas en haut (Poza 2010). Il est également prouvé que l'exposition précoce à la société tout en faisant des petits boulots et des emplois d'été constitue une expérience précieuse encourageant le successeur d'obtenir une connaissance préalable de la société. Par conséquent, il/elle se familiarise avec la nature de l'entreprise, avec les employés, et développe les capacités spécifiques nécessaires à l'entreprise. Cela encourage l'acceptation du successeur, permet lui / elle d'atteindre la crédibilité, et renforce les relations d'affaires importantes (Barach et al, 1988). La préparation interne et externe constitue un facteur significatif dans le processus de la succession (Prior 2012).

La formation que le successeur reçoit et son apprentissage influence ses qualités de leader, ce qui augmente les chances du succès du processus de la succession (Katuska, 2005).

**H6** : *L'expérience intra-firme du successeur influence positivement la pérennité de l'entreprise après la mise en place de la succession*

**c) Le niveau éducatif du successeur**

La formation académique est utile pour fournir un ensemble d'expériences systématiques pour promouvoir le développement de certaines connaissances notamment la résolution de problèmes, et les techniques de communication et de négociation (Mumford et al., 2000).

Adams et al. (1996) ont affirmé que l'éducation et la formation sont essentielles pour la compréhension et l'exploitation des connaissances reçues par le successeur de son prédécesseur. Ceci permet au successeur de résoudre les problèmes et corriger les erreurs rencontrées pour assurer la pérennité de l'entreprise et la conduire à la performance après la succession.

**H7** : *le niveau d'instruction du successeur influence positivement la pérennité de l'entreprise après la mise en place de la succession*

**d) Le transfert du patrimoine et de la direction au successeur**

Pour clarifier l'importance du transfert du patrimoine et de la direction au successeur nous avons recouru à deux théories : la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence. La théorie des droits de propriété est formulé à partir des années soixante, elle considère la relation entre les agents quelque soit sa nature comme un échange des droits de propriété.

Le problème de séparation du pouvoir entre propriétaire et dirigeant est central dans la théorie des droits de propriété, dans les entreprises non familiales où la relation entre le dirigeant et le propriétaire est caractérisé par l'asymétrie de l'information et la recherche des intérêts personnels. Ceci donne lieu à des coûts de surveillance et de corrections des pratiques discrétionnaires de l'agent. En conséquence, il en résulte une atténuation des droits de propriété suite à ses coûts de contrôle prise en charge par le propriétaire (Amman et Allouch, 1995). Or, ce n'est pas le cas dans les entreprises familiales où la propriété est transférée avec la direction là, la direction et la propriété seront concentrées dans une seule main, dans un environnement familiale caractérisé par l'alliance et la recherche de l'intérêt général et la pérennité de l'entreprise héritée.

Jensen et Meckling (1976) ont défini la relation d'agence comme «*un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne(s) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation décisionnelle à l'agent*».

Il est soutenu qu'en raison de la nature complexe de ces relations d'agence (en raison des effets de l'altruisme et le népotisme), il y a des coûts élevés associés à la gestion de ces relations caractérisés par des conflits d'intérêt. Dans ce cas, l'essence du problème d'agence est la séparation entre le pouvoir décisionnel et la propriété ; c'est-à-dire entre celui qui détient la direction (détient l'information et la décision) et celui qui détient la propriété. Cette situation conduit à une information imparfaite et une divergence d'intérêt. Dans les entreprises familiales les propriétaires et managers sont souvent les mêmes personnes, tous les membres de la famille ont des intérêts et des objectifs convergents. En conséquence, les coûts d'agence sont dès lors minimisés, voire nuls (Sharma, Chrisman, Chua, 2002).

**H8** : *Le transfert du patrimoine et de la direction influence positivement la pérennité de l'entreprise familiale après la succession*

**e) La satisfaction du processus de la succession**

Le succès de relève de la direction L'entreprise familiale se compose de deux dimensions interactives (Handler, 1989 ; Morris, et al, 1997). Une des deux est la satisfaction des membres de la famille avec la manière dont le

processus de succession est effectuée. Il s'agit d'une évaluation subjective de l'individu sur le processus et la décision concernant le choix d'un nouveau dirigeant, basé sur des perceptions plutôt que sur des critères objectifs. Toutefois, le manque ou l'absence de satisfaction par le processus peut influencer négativement les relations familiales, voire même peut mettre en péril la continuation de l'activité de l'entreprise. Ainsi, la probabilité d'une transition générationnelle satisfaisante est renforcée lorsque les membres de la famille se sont engagés à garder l'entreprise dans la famille (Babicky, 1987). En conséquence, nous pouvons proposer l'hypothèse de recherche suivante (figure 6).

**H9** : *La satisfaction du processus de la succession influence positivement la pérennité de l'entreprise post succession*

#### **2.3.4. Le rôle du prédécesseur durant le processus de la transmission**

La succession est un processus qui se compose de quatre phases, l'initiation, l'intégration, Le règne-conjoint et la phase de désengagement.

##### **a) Le rôle du prédécesseur durant les deux premières phases**

La phase d'initiation se caractérise par l'importance du rôle joué par le prédécesseur qui est encore l'opérateur unique, le temps où le successeur n'a aucun rôle, c'est la phase la plus longue et la plus sensible, car elle va conditionner toutes les autres phases. Les successeurs sont ainsi des initiateurs (Cadieux et Lorrain, 2004), ayant les premiers liens avec l'entreprise.

Durant cette phase, le prédécesseur sélectionne son successeur celui qui présente les compétences et les caractéristiques qui lui permettent de prendre la relève, en lui attribuant progressivement des postes et des responsabilités, en testant ses capacités d'apprentissage et d'adaptation et son niveau d'engagement (Fayolle et Fattoum, 2008).

La deuxième phase est l'intégration, le prédécesseur joue un rôle plus important où il commence une des premières tâches, organise le processus de formation du successeur, met toutes les ressources nécessaires à sa disposition, l'introduire aux fournisseurs, clients, conseillers externes, dans le but de créer des nouvelles relations (Aronoff et Ward, 1992). Le prédécesseur accorde plus d'importance à leur implication dans le processus de formation de leur relève, appelé aussi la période de formation et stade de développement pour le successeur (Churchill et Hatten (1987), durant laquelle il commence à apprendre le métier de la famille. Le prédécesseur doit faciliter la tâche pour son successeur lui explique comment se passe le travail et lui identifier les problèmes qu'il pourra faire face et exploiter ses compétences personnelle pour lui permettre de passer d'un stage précoce à un stage ultérieure dans sa croissance (Handler, 2009).

Aux termes de ce qui précède, nous proposons l'hypothèse de recherche suivante :

**H10** : *Le rôle du prédécesseur durant les 2 premières phases influence la pérennité de l'entreprise familiale post succession*

##### **b) Le rôle du prédécesseur durant les deux dernières phases**

Ces deux dernières phases se caractérisent par l'entrée officielle du successeur dans l'entreprise et le retrait progressif du prédécesseur. (Churchill et Hatten , 1987 ; Handler, 1992).

La troisième phase est celle de règne-conjoint ou dit le stade de partenariat (Churchill et Hatten (1987). Le successeur développe ses compétences et assume des responsabilités managériales. Il procède au transfert de ses connaissances, ses pouvoirs, et de ses compétences, en laissant tranquillement une place de choix dans l'entreprise à son successeur (Cadieux et Lorrain, 2004) qui peut avoir des nouvelles idées pour améliorer la gestion. Il collabore avec lui (Fayolle et Fattoum, 2008), en occupant le rôle de superviseur, renforçant la relation de confiance réciproque et la confiance en soi chez le successeur, ainsi que les liens familiaux et approuver chez lui le sentiment d'intégration et de responsabilités vis-à-vis l'affaire de la famille et sa pérennité. La dernière phase décrit le désengagement de prédécesseur, son retrait définitif et le transfert complet des responsabilités laissant ainsi toute la gestion (et la propriété) au successeur (Churchil et Hatten, 1987, Handler, 1989). Le prédécesseur ne quitte pas l'entreprise dans certain cas il reste en tant que conseiller, pour intervenir dans le cas où le successeur demande de l'aide, mettre ses expérience à sa disposition, répondre à ses questions, protéger la sécurité de l'entreprise qu'il la créer et la diriger pour des années (Cadieux et Lorrain, 2004), de même pour conserver les relations avec les intervenants externes, en tant qu'intermédiaire (Cadieux et Lorrain, 2004). C'est dans cette perspective que nous proposons l'hypothèse suivante :

**H11** : *Le rôle du prédécesseur durant les 2 dernières phases influence la pérennité de l'entreprise familiale post succession.*

**c) L'importance du rôle du prédécesseur après son retrait**

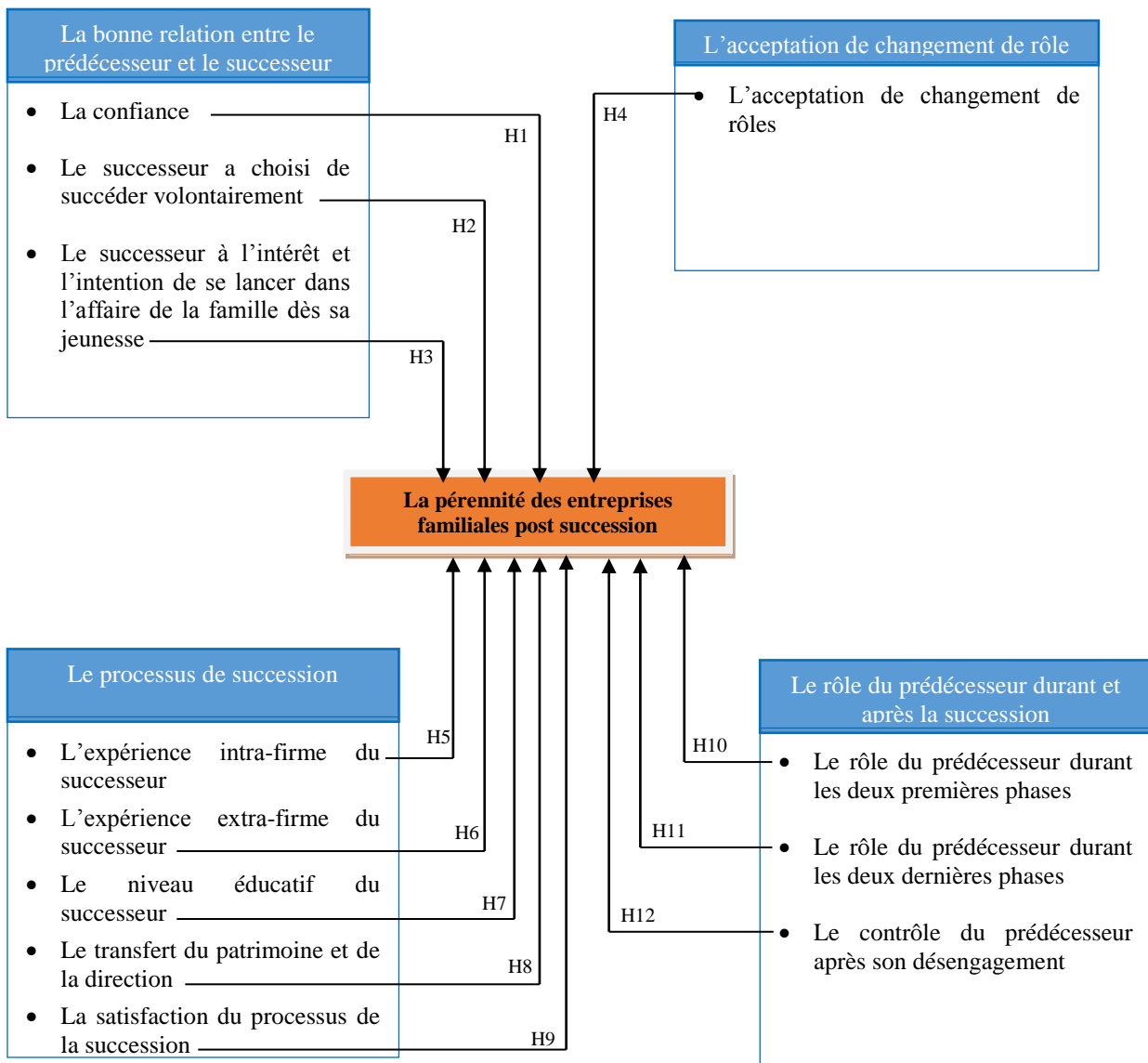
Selon Cadieux et Lorrain (2004) : « Il semble que même après avoir assuré la mise en poste définitive de son successeur, le prédécesseur ne perdrait pas tout à fait contact avec l'entreprise », le successeur demande toujours le conseil de son prédécesseur et a besoin de ses expériences, « à ce propos, le rôle attendu des prédécesseurs prend une forme correspond à celle réservé à tout consultant provenant des firmes reconnues ... » (cadieux et Lorrain).

Selon une étude faite par Cadieux (2007), les prédécesseurs gardent un droit de veto qui leur permettrait d'intervenir si elles qu'une décision serait préjudiciable à l'entreprise. Comme ils peuvent s'impliquer dans les décisions stratégiques, ils continuent à recevoir les états financières, et tout autres rapports pour suivre les fluctuations des flux de la trésorerie et poser des questions si nécessaire, pour assurer la bonne direction de l'entreprise qu'ils l'ont fondé.

Dans ce cadre nous proposons l'hypothèse de recherche suivante (figure 7) :

**H12** : *Le rôle du prédécesseur après son retrait influence positivement la pérennité de l'entreprise familiale après la mise en place de la succession*

Aux termes de ce qui précède, nous pouvons articuler nos hypothèses de recherche autour d'un modèle de quatre sous-modèles composés des facteurs clés de succès de la succession comme l'indique la figure suivante :



**Figure 1 : Modèle de recherche**

### 3. Méthodologie

Notre travail de recherche s'inscrit épistémologiquement dans une perspective positiviste qui représente le paradigme le plus dominant en sciences de l'organisation (Thiétart et al., 1999). Ce positionnement est expliqué par notre objectif majeur d'expérimenter et de valider des hypothèses élaborées sur la base des fondements théoriques (La pointe 1996). Pour pouvoir identifier et vérifier les facteurs significatifs susceptibles d'influencer la pérennité des entreprises familiales tunisiennes post succession, nous sommes orientés vers une approche quantitative pour mesurer des données qualitatives.

Notre enquête est menée à travers l'administration d'un questionnaire comprenant des questions précises et claires dans le but de collecter des réponses satisfaisantes pour répondre à notre problématique, cette stratégie comporte des nombreux avantages, Telle que : la vitesse d'administration, la flexibilité, la polyvalence, l'économie de temps et d'argent (Kattena 2013). Le questionnaire est administré par des entretiens directs, car elles constituent la meilleure méthode pour collecter toutes les informations auprès des répondants.

#### 3.1 Opérationnalisation des variables

Pour expliquer la variable endogène « pérennité des EF », nous nous sommes référés à une revue de la littérature bien différenciée qui a identifié une série de variables exogènes dont nous les opérationnalisons dans le tableau 2.

**Tableau 2 : Tableau d'opérationnalisation des variables.**

Variable dépendante	Mesure	Variables indépendantes			
		Facteurs	mesure	Variables indépendantes	Sources
La pérennité	La durée de survie de l'EF post-succession est >5 ans	La bonne relation entre le prédécesseur et le successeur	- Echelle de likert à 5 points - Echelle binaire : 1 (oui) ,2 (non)	- Confiance dans la capacité du successeur - Confiance dans l'intégrité du successeur - Succession volontaire - Intérêt du successeur	- Allouche et Aman (1998) - Kattena (2013)
		L'acceptation de changement de rôle	- Echelle de likert à 5 points - Echelle binaire : 1 (oui) ,2 (non)	- l'acceptation du successeur par les employées Le transfert des compétences et connaissances - la présentation du successeur de divers internes et externes associés de l'entreprise - le niveau de l'acceptation de changement de rôle par le prédécesseur	- Sothe (1985) Barach et al (1988) - Kattena 2013

		Le processus de la succession	- Echelle binaire : 1 (oui) ,2 (non) - Echelle de likert à 5 points	- la préparation de successeur : - Le transfert du patrimoine et de la direction - Satisfaction du processus de la succession	-kansikas and kuhmonen, 2008 -younsi, 2013 -Martin-Reyna, 2012 -Sharma et al., 2001
		Le rôle du prédécesseur durant et après le processus de la succession	Echelle de likert à 5 points	- Rôle du prédécesseur durant les deux premières phases - Rôle du prédécesseur durant les deux dernières phases - Rôle du prédécesseur après son retraite	- Cadieux 2007

### 3.2. L'échantillonnage

Etant donné que l'objectif de notre étude est d'expliquer les déterminants susceptibles d'influencer la pérennité des entreprises familiales après succession, nous avons choisi d'administrer notre questionnaire auprès des EF dirigées par un successeur de la première génération. Les EF pérennes choisies sont celles qui sont encore survivantes après cinq ans et plus de la date de la succession (Diop, 2012).

Notre enquête a porté sur les EF situées dans les trois gouvernorats de la région du sahel tunisien à savoir : Sousse, Monastir et Mahdia. Ce choix est justifié par un motif d'ordre personnel étant donné que nous résidons dans cette région et par un motif d'ordre professionnel au vu de la facilité d'accès au réseau d'affaires grâce à nos propres réseaux sociaux. Notre unité d'échantillonnage est l'EF tunisienne pérenne ayant la forme juridique SNC ou SARL, alors que l'unité déclarante est le successeur. Le choix de convenance a été appliqué à notre échantillon non probabiliste. En fait, nous avons contacté par entrevue directe 50 entreprises dont 35 ont accepté de prendre part à notre recherche soit un taux de réponse de 70%. Aux termes de ces considérations, nous avons enquêté 15 EF du gouvernorat de Sousse, 12 de Mahdia et 8 de Monastir (tableau 3).

**Tableau 3 : La répartition des EF par gouvernorat.**

Gouvernorat	EF enquêtées	Refus	Questionnaires exploités
Sousse	19	4	15
Mahdia	16	4	12
Monastir	15	7	8
Total	50	17	35

### 3. Résultats :

Les statistiques descriptives liées aux EF tunisiennes et celles liées aux successeurs enquêtés sont présentées dans le tableau 3. En fait, le profil des successeurs montre qu'ils sont majoritairement des hommes (85%) jeunes (57%) dont l'âge est inférieur à 35 ans. En plus ils sont des diplômés de l'enseignement supérieur (94%). De l'autre côté, les EF tunisiennes sont à majorité des SARL (77,1%) contre 22.9% d'entre elles sont des SNC.

**Tableau 4 : Caractéristiques de l'échantillon**

Caractéristiques des successeurs	Effectif	Fréquence (%)
- Hommes	30	85,7
- Femmes	5	14,3
Age		
- <25	2	5,7
- [25,30[	11	31,4
- [30,35[	7	20,0
- [35,40[	8	22,9
- >40	7	20
Niveau d'instruction		
- Bac	7	20,0
- Licence	8	22,9
- Maîtrise	7	20,0
- Autodidacte	6	17,1
- Master/DEA/Ingénieur	4	11,4
- Doctorat	3	8,6
Lien de parenté avec le prédécesseur		
- fils	21	60
- fille	4	11,42
- Frère/Sœur	10	28,57
Forme juridique de l'EF		
- SARL	27	77,1
- SNC	8	22,9
Effectif du personnel		
[0,10[	12	34,3
[10,50[	17	48,6
>50	6	17,1

#### 4. la Discussion et la conclusion :

Dans cette section nous présentons les étapes de notre analyse multidimensionnelle ainsi que les principaux résultats obtenus. En effet, nous allons essayer de tester les 12 hypothèses de notre modèle initial de recherche. En conséquence, comme notre variable endogène est métrique (nombre d'années post succession, avec  $n > 5$ ans), nous procédons à des régressions linéaires simples et multiples et ce, selon le modèle économétrique à estimer. De ce fait, comme nous avons plusieurs variables exogènes mesurées selon l'échelle de Lickert, nous procédons en premier lieu à exploiter les résultats de l'ACP (Tableau 5) pour analyser les régressions y afférentes et en deuxième lieu, nous discutons les résultats obtenus.

**Tableau 5 : Les résultats de l'ACP**

Facteur	Variable	Code	Test de Bartlett	KMO	Alpha de Cronbach	% de la variance expliquée
La bonne relation entre le prédécesseur et le successeur	Confiance	CONF	0.000	0.500	0.760	76.580
Acceptation du changement de rôle	Acceptation du changement de rôle	ACCEP-CHAN	0.000	0.394	0.405	40.133
Le processus de succession	La satisfaction du processus de la	SATISFA	0.000	0.628	0.806	66.352

	succession					
Le rôle du prédécesseur durant et après la succession	Le rôle du prédécesseur durant les 2 premières phases	ROL_PRED_1	0.000	0.500	0.773	81.556
	Le rôle du prédécesseur durant les 2 dernières phases	ROL_PRED_2	0.000	0.500	0.804	72.9

#### 4.1. Estimation du sous-modèle 1 : La bonne relation entre le prédécesseur et le successeur (H1, H2, H3)

Notre premier sous-modèle met en relation la variable endogène « pérennité » avec trois variables exogènes à savoir : la confiance, la succession volontaire, et l'intérêt ou l'intention du successeur de se lancer dans l'affaire de la famille dès la jeunesse.

L'analyse factorielle (Tableau 4) de ces items nous a permis d'extraire un seul axe facteur avec la conservation de 76,580 % de l'information initiale. Bien que la valeur du KMO est de 0.500, soit faible, le test de sphéricité de Bartlett est significatif (signification : 0.000), donc les données sont factorisables à 1% et, nous pouvons se fier aux résultats de l'ACP. De même, l'alpha de Cronbach est assez élevé soit de 0,760. Cette valeur est bonne, donc nous pouvons dire qu'il y a une cohérence interne du facteur.

Les résultats de la régression multiple du sous-modèle 1 (Tableau 6) montrent que la confiance a un effet positif sur la pérennité post succession ( $t = 2,462$ ,  $p = 0.020$ ,  $\beta = 0.419$ ). Par conséquent, l'hypothèse **H1** selon laquelle la confiance a un effet positif sur la pérennité de l'entreprise familiale post succession **est vérifiée**.

La succession volontaire du successeur a une influence positive sur la pérennité de l'entreprise familiale post succession ( $t = 2,103$ ,  $p = 0.044$ ,  $\beta = 0.349$ ). En ce sens, **H2 est vérifiée**.

De l'autre côté, nous constatons que l'intérêt et l'intention du successeur de se lancer dans l'affaire de la famille n'a pas un impact sur la pérennité post succession ( $t = -1,783 < 2$ ,  $p = 0.84$ ), alors **H3 est rejetée**.

**Tableau 6 : Les résultats de la régression multiple du sous-modèle 1**

variables	VIF	Beta	t	p-value	Model statistics
Constante			4.005	0.000	Variable dépendante : Pérennité
Confiance	1.160	0.419	2.462	0.020	N : 35
Le volontariat du successeur	1.108	0.349	2.103	0.044	R <sup>2</sup> ajusté : 0,546 F : 3,046 (P-value : 0,043)
L'intention de succession	1.228	-0.312	-1.783	0.084	

Selon la littérature la confiance influence le succès des entreprises familiales post succession. Dans le transfert managériale et patrimoniale, la bonne relation entre le prédécesseur et le successeur doit être caractérisée par une réciprocité de confiance (Cadieux, Lorrain, 2004, Larzelere et Huston, 1980 ; Butler, 1991), en ayant confiance en lui, le successeur pourra avoir confiance en soi (Linskold, 1978), ce qui renforce l'estime de soi. Ceci, fait naître chez le successeur un sentiment de responsabilité envers l'entreprise, et l'incite à contribuer à son développement et sa pérennité. Cette relation positive est affirmée dans le cadre de notre étude, cela peut être expliqué par l'importance des relations renforcées par la confiance, le respect mutuel entre les membres de la famille qui devient une culture soit dans les pays occidentale ou la Tunisie.

Aussi la succession volontaire du successeur a un effet positif sur la pérennité des entreprises familiales post succession. Cette hypothèse est confirmée dans la littérature. En effet, le choix effectué par le successeur lui-même permet de renforcer sa motivation, d'aimer ce qu'il fait, de se sentir désiré n'est pas poussé par les parents ou la famille pour diriger l'entreprise (Barch et Ganitsky, 1995). A travers le choix qu'il a fait, le successeur se trouve devant une ambition à réaliser ce qui permet de garantir la continuité de l'activité de l'entreprise après la

mise en place de succession. Les résultats de notre analyse montrent que cette hypothèse est vérifiée, ceci est lié à la personnalité, et le choix effectué par le successeur lui-même.

Certes, ce n'est pas le cas pour la troisième hypothèse qui porte sur l'influence de l'intérêt et de l'intention du successeur de se lancer dans l'affaire de la famille dès sa jeunesse sur la pérennité des entreprises familles post succession qui est infirmée dans le cadre de notre recherche. Ce constat peut être expliqué par le fait que même si le successeur n'avait pas l'intention de rejoindre l'entreprise de la famille durant les premières années de sa vie ceci ne peut pas influencer sur son intention d'être le futur dirigeant et prendre la relève quand il grandit.

#### 4.2. Estimation du sous-modèle 2 : L'acceptation du changement de rôle (H4)

L'acceptation du changement de rôle est mesurée en fonction de 4 items à savoir :

1. l'acceptation du successeur par les employés de l'entreprise,
2. le transfert des compétences et connaissances,
3. la présentation du successeur de diverses expériences internes et externes associées de l'entreprise familiale,
4. le niveau de l'acceptation de changement de rôle par le prédécesseur

L'ACP nous a permis d'extraire un seul facteur qui explique seulement 40.133 % de la variance totale. Bien que, la valeur de KMO soit faible de 0.394, le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil de 1% (0.006). En conséquence, les données ne sont pas factorisables. En plus, la valeur d'alpha de Cronbach est très faible soit 0,405.

Selon l'analyse de la régression linéaire (Tableau 7), une très faible qualité d'ajustement du sous-modèle 2 ( $R^2 = 0,029$ ), donc le facteur « acceptation du changement de rôle » est non significatif ( $t = 0,196$ ,  $p = 0,846$ ). Conséquemment, l'hypothèse **H4** est **rejetée**.

Tableau 7 : Les résultats de la régression simple du sous-modèle 2

variables	VIF	Beta	t	p-value	Model statistics
Constante			22.069	0.000	Variable dépendante : Pérennité
Acceptation du changement de rôle	1.000	0.034	2.462	0.846	N : 35 $R^2$ ajusté : 0,029 F : 0,038 (P-value : 0,846)

#### 4.3. Estimation du sous-modèle 3 : Le processus de la succession (H5, H6, H7, H8, H9)

Le processus de la succession est mesuré par 3 variables à savoir :

1. le niveau de préparation du successeur ;
2. le transfert du patrimoine et de la direction ;
3. la satisfaction du processus de la succession.

Selon Sharma et al, (2003), la variable : « *satisfaction du processus de la succession* », est mesurée par une échelle de Likert allant de 1 (pas tout à fait d'accord) jusqu'à 5 (tout à fait d'accord) et ce, en fonction de trois items notamment :

1. le successeur a exprimé sa volonté de se retirer de l'entreprise ;
2. le successeur a exprimé sa volonté explicitement de prendre la relève ;
3. les membres de la famille sont profondément attachés à l'idée que l'entreprise continue à agir comme entreprise familiale.

A partir de ces trois items nous avons pu extraire, en effectuant l'ACP, un seul axe factoriel qui résume 66.352% de la variance totale. Le KMO est satisfaisant (0,628), le test de sphéricité de Bartlett est pas significatif ( $p = 0,000$ ). La valeur d'Alpha de Cronbach est très satisfaisante de 0,806, il y a une cohérence interne de l'échelle.

Pour mesurer l'expérience intra-firme du successeur, nous avons utilisé une échelle binaire proposée par Davidsson et Honig (2003). La régression linéaire (Tableau 8) montre que cette variable n'est pas significative ( $t = 1,205$  ;  $p = 0.238$ ). En effet, l'expérience intra-firme du successeur n'a pas d'influence sur la pérennité des entreprises tunisiennes post succession. Alors, l'hypothèse **H5** est **rejetée**.

De même, pour l'hypothèse H6 relative à l'expérience extra-firme du successeur, celle-ci n'influence pas la pérennité des EF post succession ( $t = 1,281$  ;  $p = 0.210$ ), et par conséquent **H6** est **rejetée**. Toutefois, en ce qui



concerne l'hypothèse H7, nous constatons que le niveau d'instruction du successeur n'influence pas la pérennité des EF post succession ( $t = 0,035$ ,  $p = 0,973$ ), donc **H7 est rejetée**.

L'hypothèse **H8** relative à l'influence positive du transfert des connaissances et des compétences sur la pérennité, **est vérifiée** car ( $t = 12,044$  ;  $p = 0,004$ ,  $t$  ;  $\beta = 0,661$ ). Cependant, la satisfaction du processus de la succession n'a pas d'influence sur la pérennité des EF après succession. En conséquence, l'hypothèse **H9 est rejetée** ( $t = -,035$  ;  $p = 0,973$ ).

**Tableau 8 : Les résultats de la régression multiple du sous-modèle 3**

variables	VIF	Beta	t	p-value	Model statistics
Constante			,396	,695	
Niveau d'instruction	1,351	,007	,035	,973	Variable dépendante : Pérennité N : 35 R <sup>2</sup> ajusté : 0,015 F : 1,103 (P-value : 0,380)
Expérience intra-firme	1,361	,239	1,205	,238	
Expérience extra-firme	3,603	,414	1,281	,210	
Transfert du patrimoine et de la direction	1,178	,661	12,044	,004	
La satisfaction du processus	1,053	-,006	-,035	,973	

Selon la littérature, la pérennité des EF est impactée par l'acceptation de changement de rôle (Kattena, 2013). En fait, dans le cadre de la présente recherche menée auprès des entreprises tunisiennes ; l'acceptation du changement de rôle n'a pas une influence sur la pérennité post succession, car le prédécesseur perçoit toujours l'entreprise qu'il a fondée comme une extension pour son identité. De ce fait, il cherche à garantir sa continuité, et il se trouve orienté vers l'idée de la transmission intergénérationnelle. De même, les membres de la famille, ainsi que les employés de l'entreprise constituent une partie de celle-ci et s'identifient avec elle.

L'expérience intra-firme du successeur (H5) n'influence pas la pérennité post succession dans les EF de notre échantillon. En plus, l'expérience extra-firme n'influence pas la pérennité post succession en Tunisie (H6). Aussi, le niveau éducatif n'a pas un impact sur la pérennité des EF enquêtées (H7). D'ailleurs, dans les EF tunisiennes même si le successeur ne possède pas une grande expérience en dehors ou au sein de l'entreprise, la transmission aura lieu, le prédécesseur doit laisser l'entreprise entre les mains d'un membre de la famille pour s'assurer qu'elle restera dans le cercle de la famille et continue son activité. En outre, le successeur va acquérir une expérience en tant que dirigeant en prenant des actes et des décisions. Toutefois, le niveau éducatif n'est pas important dans la succession car le nouveau dirigeant doit réagir et trouver des solutions selon les situations et les changements de l'environnement.

Nos résultats s'opposent à l'étude d'Adams et al. (2013), qui ont affirmé que la formation et l'éducation sont essentielles pour développer la compréhension et l'exploitation des connaissances reçues par le successeur. De même, Barach et al. (1988), ont prévu que l'expérience est importante pour le successeur car, elle lui permet de se familiariser avec la nature de l'entreprise et de s'intégrer dans la vie professionnelle avant de devenir un dirigeant.

Nos résultats se conforment avec la littérature, pour l'hypothèse (H8) selon laquelle : le transfert du patrimoine et de la direction influence positivement la pérennité des EF post succession. En effet, Bayad et Barbot (2012) affirment que la transmission patrimoniale et le transfert managérial sont fortement liés, car la séparation entre les deux engendre le départage du patrimoine. Conséquemment, le successeur va considérer que ceci est dû au manque de la confiance de la part du prédécesseur, d'où il va poursuivre ses propres intérêts au détriment des intérêts des membres de la famille. En plus, ceci peut mettre en péril la vie de l'entreprise et son existence, par contre, la détention du patrimoine et de la direction entre les mains d'une seule personne renforce chez lui le sens de responsabilité envers le patrimoine familiale. En effet, il va prendre en considération l'assurance de la pérennité de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées, la satisfaction du processus de la succession a un impact sur la pérennité des EF post succession (H9). En effet, Handler (1989) et Morris & al, (1997) ont souligné l'importance de la satisfaction

des membres de la famille du processus de la succession pour la réussite de la succession. Mais, ce n'est pas le cas, dans le contexte tunisien. Ceci est lié à l'attitude du prédécesseur qui prend ses décisions sans revenir aux membres de la famille. En plus, le prédécesseur choisi son successeur auquel il va déléguer son pouvoir, est il est convaincu qu'il sera à la hauteur de ses attentes.

#### 4.4. Estimation du sous-modèle 4 : Le rôle du prédécesseur durant la succession et après son retrait

Pour le sous-modèle 4 portant sur le rôle du prédécesseur durant la succession et après son désengagement, nous retenons 3 variables exogènes à savoir :

1. le rôle du prédécesseur durant les deux premières phases qui résume l'entrée du successeur dans l'entreprise (H10) ;
2. le rôle du prédécesseur durant les deux dernières phases qui se caractérise par le désengagement du prédécesseur (H11) ;
3. le contrôle exercé par le prédécesseur après son retrait (H12).

Pour mesurer le rôle du prédécesseur durant les deux premières phases d'initiation et d'intégration, l'ACP nous a permis d'extraire un seul facteur, qui résume 81,556 % de la variance totale. L'indice KMO est faible de 0.500, mais, le test de sphéricité de Bartlett est significatif à 1% ( $p = 0.000$ ). Ces résultats nous ont permis d'affirmer que les données sont factorisables. De même, la valeur d'Alpha de Cronbach est de 0,773, cette valeur est satisfaisante pour dire qu'il y a cohérence interne entre les items.

Le teste de l'hypothèse H10 à travers l'analyse de la régression (Tableau 9) montre que le modèle est globalement significatif ( $F = 20,691$ ,  $p = 0.000$ ). En conséquence, la variable : « rôle du prédécesseur durant les deux premières phases » est significative, ( $t = 2,562$  ;  $p = 0.012$  ;  $\beta = 0,279$ ), d'où **H10 est vérifiée**. Toutefois, les résultats montrent que le rôle du prédécesseur durant les deux dernières phases n'a pas d'influence sur la pérennité des EF post succession ( $t = -0.507$  ;  $p = 0.615$ ), de ce fait, l'hypothèse **H11, est rejetée**.

En ce qui concerne la variable « contrôle exercé par le prédécesseur », elle ne contribue pas à expliquer le modèle et donc n'a pas d'influence sur la variable pérennité ( $t = -0.389$  ;  $p = 0.700$ ). Donc l'hypothèse **H12 est rejetée**.

**Tableau 9 : Les résultats de la régression multiple du sous-modèle 4**

variables	VIF	Beta	t	p-value	Model statistics
Constante			22,229	,000	
le rôle du prédécesseur lors les 2 premières phases	1,352	,279	2,562	,012	Variable dépendante : Pérennité N : 35 R <sup>2</sup> ajusté : 0,660 F : 20,691 (P-value : 0,000)
le rôle du prédécesseur lors les 2 dernières phases	1,000	-,088	-,507	,615	
Le contrôle du prédécesseur après son désengagement	1,000	-,068	-,389	,700	

Nos résultats montrent que le rôle du prédécesseur durant les deux premières phases (initiation et intégration) du processus de la succession influence positivement la pérennité post succession (H10). En ce sens, plusieurs auteurs (Fayolle et Fattoum, 2008 ; Cadieux et Lorrain, 2004 ; Arranoff et ward, 1992 ; Handler, 2009) confirment que durant les deux premières phases du processus, le prédécesseur est l'opérateur unique dans l'entreprises, alors que le successeur n'a plus de tâche. De ce fait, le prédécesseur est tenu après avoir accompli son choix, d'encadrer son successeur, le faire impliquer dans l'entreprise et d'établir des bonnes relations avec le personnel. Cette hypothèse est confirmée dans notre contexte, vu que le prédécesseur doit s'assurer qu'il a effectué le bon choix et qu'il va passer le relais à la personne adéquate qui va éveiller sur la continuité et le développement de l'entreprise.

Certes, le rôle du prédécesseur durant les deux dernières phases du règne-conjointe et de désengagement, n'influence pas la pérennité post succession (H11). Au terme de notre étude nous confirmons que le rôle du prédécesseur n'est plus important à la fin du processus de la succession. Ce constat peut être expliqué par le sentiment du prédécesseur qu'il va quitter son entreprise où il a passé toute sa vie. De l'autre côté, le successeur consentit un effort remarquable en vue de s'intégrer bien dans la firme, et prend des décisions convenables aux

situations qu'il confronte vu que cette période se caractérise par le retrait du prédécesseur. A ce stade, le successeur commence à prendre une expérience susceptible de lui permettre de bien gérer l'entreprise. Les études menées par Fayolle et Fattoum (2008) et par Cadieux et Lorrain, (2004) prévoient que le prédécesseur à ce stade a transmis ses connaissances et expériences à son successeur qui va continuer le chemin, ce qui explique la diminution de l'importance du rôle joué par le prédécesseur à la fin du processus successoral.

Dans notre cas d'espèce, le contrôle exercé par le prédécesseur après son désengagement n'a pas d'impact sur la pérennité post succession (H12) et ce, vu que notre échantillon est formé essentiellement par des SARL et des SNC ; ce qui paraît inutile de parler du contrôle. En plus, plusieurs prédécesseurs meurent ou choisissent de passer le reste de leur vie à récupérer un peu de leurs vies qu'ils l'ont passée dans le monde des affaires, alors le contrôle n'est pas un élément cruciale pour assurer la pérennité de l'EF après la succession.

Aux termes de tout ce qui précède, et en se basant sur les résultats obtenus, nous pouvons présenter le modèle valide dans le contexte tunisien en matière de pérennité des entreprises familiales après succession (Figure 4).

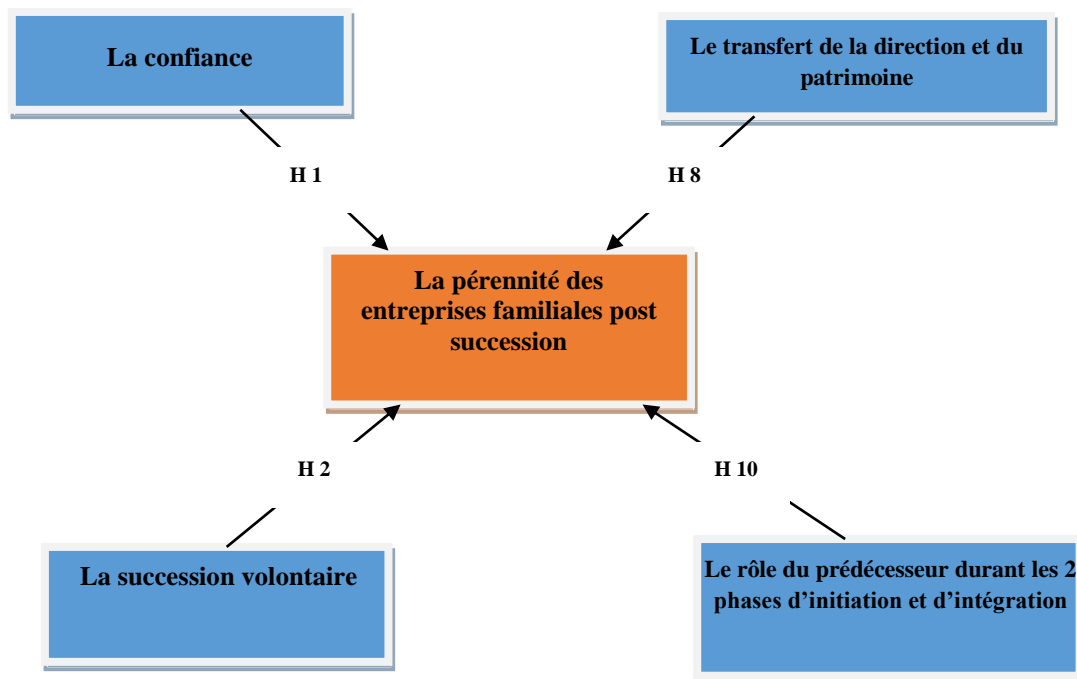


Figure 4 : Le modèle structurel valide dans le contexte tunisien

### Conclusion : apport et limites de recherche

En Tunisie, les entreprises familiales sont en grande partie des PME. Le transfert de la relève constitue un processus complexe (Marshall et al, 2006), la pérennité de ces entreprises repose sur plusieurs facteurs.

Notre recherche vise à déterminer les facteurs susceptibles d'influencer la pérennité des entreprises familiales tunisiennes après la mise en place de la succession. Afin de répondre à notre problématique, nous nous sommes intéressés à quatre facteurs principaux qui nous semblaient les plus importantes selon la revue de la littérature. Ces facteurs sont respectivement : la bonne relation entre le prédécesseur et le successeur, l'acceptation de changement de rôle, le processus de la succession et le rôle du prédécesseur durant la succession et après son départ.

D'ailleurs, nous avons pu découvrir d'après cette recherche que la pérennité des EF tunisiennes ; situées dans les régions de Sousse, Monastir et Mahdia, après la succession est liée au premier lieu à la bonne relation entre le prédécesseur et le successeur. Cette relation doit être caractérisée par la confiance mutuelle. En effet, plus le niveau de la confiance est élevé plus la relation est solide, en vue de faciliter le transfert de l'entreprise, et assurer sa pérennité. Cette dernière est aussi influencée par la succession volontaire du successeur. En fait, si le

successeur choisit volontairement de succéder il sera plus motivé de bien gérer l'entreprise et de garantir sa pérennité.

Il est à souligner aussi que la pérennité des entreprises familiales post succession est impactée par le transfert de la direction et du patrimoine. D'ailleurs, lorsque la direction et le patrimoine sont détenus par une seule personne qui est le successeur, il y aura ni de comportements égoïstes, ni des conflits d'intérêt entre les membres de la famille, ce qui renforce les relations intra-famille et aide à garantir la continuité de l'existence de l'entreprise familiale. Aussi, le rôle du prédécesseur durant les deux premières phases (initiation, intégration) qui se caractérise par la première entrée du successeur dans l'entreprise, est important dans la mesure où le prédécesseur facilite son entrée et son intégration pour lui permettre de prendre sa place au sein de l'entreprise. Il facilite également la tâche du successeur et donc le bon fonctionnement de la succession. Par contre les variables qui n'influencent pas la pérennité post succession des entreprises familiales sises dans les trois gouvernorats de la région du sahel tunisien (Sousse, Monastir, et Mahdia) sont les suivantes :

- l'intérêt et l'intention du successeur de se lancer dans l'affaire de la famille dès sa jeunesse ;
- l'acceptation de changement de rôle ;
- l'expérience intra et extra-firme du successeur ainsi que son niveau éducatif ;
- la satisfaction du processus de la succession ;
- le rôle du prédécesseur durant les deux dernières phases (règne-conjoint et désengagement) et
- le contrôle exercé par le prédécesseur après son retraite

Comme tout travail de recherche, notre étude recèle des limites. En effet, la taille réduite de notre échantillon composé seulement de 35 entreprises familiales tunisiennes situées uniquement dans 3 gouvernorats, constitue une limite qui est de nature à rendre nos résultats peu généralisables. En fait, plusieurs entreprises ont refusé de collaborer et de prendre part dans notre étude et ceci peut être justifié par le fait que, les entreprises familiales sont généralement très discrètes et ne veulent pas divulguer les secrets de la famille. De même, une autre limite de notre étude est d'ordre méthodologique qui réside dans l'utilisation du questionnaire comme moyen de collecte de données. En effet, cet outil habille un aspect impersonnel par rapport à l'étude de cas ou l'interview qui permettent de mieux cerner les réponses. Entre autre, la réticence des répondants quant à la divulgation des informations est de nature à biaiser les résultats de notre étude.

Aux termes de ces considérations, il serait intéressant de mieux étudier la phase de désengagement du prédécesseur qui peut constituer une source de résistance et qui a été largement étudié dans le contexte américain et européen, et qui n'a pas été traitée dans le contexte africain. De même, l'utilisation de l'étude de cas ou de la cartographie cognitive des successeurs peuvent donner d'autres résultats sur la pérennité des entreprises familiales.

**Bibliographie**

- ADAMS, J. S., TASCHIAN, A., & SHORE, T. H. (1996). Ethics in family and nonfamily owned firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 9, 157-170.
- ANDERSEN, A., Center for Family Business. (1997). American family business survey. Houston, TX:
- ALLOUCHE, J & AMANN, B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », LAREGO, p 17
- ALLOUCHE, J & AMANN, B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art, Finance Contrôle Stratégie », V° 3, N° 1, p. 33 –79
- AMBROSE, D, 1983, « transfer of the Family- Owned Business» journal of small business management, Vol, 21, p 49-56
- BAYAD.M et BARBOT.M.C, 2002, « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de la relation père-fille », Montréal, p 26
- BABICKY, J, (1987). Consulting to the family business. *Journal of Management Consulting*. 3(4). 25-32.
- BARACH, J. A., GANITSKY, J., CARSON, J. A., & DOOCHIN, B. A. (1988). Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49–56.
- BOUNGOU BAZIKA J-C, 2005, « Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine ». *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 18, n° 3-4, 2005, p. 11-30.
- CADIEUX et LORRAIN, 2002, « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », 6ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, p 17
- CADIEUX et LORRAIN, 2004, « La succession dans les pme familiales : Vers une typologie de rôles endossés par le prédécesseur durant et après la mise en place de son successeur », 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, p 15
- CADIEUX .L, 2007, « Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: toward a Typology of Predecessor Roles during and after Instatement of the Successor», *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. XX, no. 2, pp 95-109
- CADIEUX.L, 1999, «La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes », mémoire, p183
- CASSON, M. (1999). The Economics of the family firm. *Scandinavian Economics History Review*, 47, 10-23.
- CHAMI, R. (1997), What's Different About Family Businesses? (September 1997). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=38041> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.38041>
- CHAMI, R. (1999). What's different about family business? Working paper, University of Notre Dame and the International Monetary Fund. *Computer World*, 1992, February 17, 67-69.
- CHURCHILL, N. C. AND HATTEN, K. J. (1987) 'Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business', *American Journal of Small Businesses* 11(3): 51-64
- COLLA, E. & COVILLE, T. (2017). Les successions des entreprises familiales entre indépendance et contrôle. Le cas des PME de la distribution associée. *Management & Avenir*, 96,(6), 93-115. doi:10.3917/mav.096.0093.
- DAILY, C. and DOLLINGER, M. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review* 5 117-136.
- DAVIS, P. (1983). Realizing the potential fo the family business. *Organizational Dynamics*, I2(\). 47-56
- DAVIDSSON. P, HONIG.B, 2003 « the role of social and human capital among nascent entrepreneurs» *Journal of business venturing*, PP. 301- 331.

- DIOP.F, 2012, « Innovation et MPE agroalimentaire: intégration de l'environnement marketing et des capacités relationnelles pour une pérennité », ACTE DE COLLOQUE / PROCEEDINGS, V°1, Québec (Québec), Canada, pp 221-241
- DONCKELS R., FRÖLICH E. (1991), « Are Family Businesses Really Different ? European Experiences From SRATOS », *Family Business Review*, vol. 4, n° 2, p. 149-160.
- DUCK.B et al, 2006, « passing the bottom: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession», *Journal of Business Venturing*
- DUMAS, C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family owned businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31-46.
- FATTOUM.S, 2006, « Le désengagement du fondateur dans les entreprises familiales : Cela se passe-t- il toujours mal ? », Lyon, 1ères Journées George Doriot, p 26
- FAYOLLE. A, FATTOUM, 2008, « L'impact de la relation prédécesseur/ successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales », Lyon, p 21
- CROUZET, F. (1996), «Encore des dynasties... », *Entreprises et Histoire*, n° 12, p. 5 à 18.
- GOLDBERG, S. D., & WOOLDRIDGE, B. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6(1), 55-73.
- GÓMEZ-MEJÍA, L., HAYNES, K., NÚÑEZ-NICKEL, M., JACOBSON, K., & MOYANO-FUENTES, J. (2007), Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20109904>
- HANDLER.W.C, (1989), Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, *Family Business Review*, Vol2, Issue3, pp. 257-276.
- HANDLER.W.C, (2009), "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, VOL 4, pp, 133-157
- HARRIS D., MARTINEZ J., WARD J. (1994), « Is Strategy Different for the Family Business ?», *Family Business Review*, vol. 7, n° 2, Summer, p. 159-173.
- HAVEMAN.H, KHAIRE.M, 2004 « survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failure, NEY YORK, *Journal of Business Venturing* 19, pp, 437-463
- HURGRON, P. (1998). La régie d'entreprises familiales. *Gestion*, 23(3), 37-40
- JAZIRI, R. (2016), "Demistify the entrepreneur's enigma", *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 18 No. 4. Dec. 2016, pp. 1097-1122
- JENSEN, M.C. AND MECKLING, W. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-60.
- KANSIKAS ET KUHMENEN, 2003, "FAMILY BUSINESS SUCCESSION: EVOLUTIONARY ECONOMICS APPROACH, Finland", *Journal of Enterprising Culture*; Vol. 16, No. 3 pp 279-298
- KATIUSKA .C, 2005, "Leadership transfer and the successor's development in the family firm", Spain, *the Leadership Quarterly*, 16, 71-96
- KATTENA, B, (2013), "the Impact Behavior of the Predecessor and Successor on the Transmission of Family Businesses in Tunisia", *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Human Science and Engineering* Vol:7 No:2, pp 4-14
- KITTEL F. (1996), « La transmission d'une P.M.E. familiale : les processus psychiques en jeu entre père et fils... ». In J. Muller (coordonné par) [1996], *Le Pouvoir dans les organisations : masques et mouvances*, Éditions L'Harmattan.
- KOFFI, V., et LORRAIN, J. (2009), « Les comportements des prédécesseurs et l'acceptation du successeur : une étude de cas comparative par le genre », <http://ojs.acadiau.ca/index.php/ASAC/article/viewFile/606/515>

- LEE.K.S, LIM.GH, LIM.W.S, 2003, « family business succession: Appropriation risk and choice of successor», the academy of management review
- LEPAGE, F., COUDERC, J.-P., PERRIER, J.-P. ET PARENT, D. (2011). "Transfert : les déterminants de la performance des exploitations agricoles familiales." *Économie Rurale*, 4(324): 3-17.
- LITZ, R. (1995), The Family Business: Toward Definitional Clarity? *Family Business Review?* 8(2):71-81
- LWANGO, A. (2009), ) ? Presses univ. de Louvain
- MARSHALL, J-P. SORENSON, R., BRIGHAM, K., WIELING, E., REIFMAN, A., WAMPLER, R-S (2006), The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans, *Journal of Business Venturing*, 21(3), pp.348-368
- MARTIN-REYNA, J.M-S., JORGE A. (2012), "The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange", *Journal of Family Business Strategy*, Mexico *Journal of Family Business Strategy* 3, 106–117
- MIGNON.S, (2000), « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire, *Finance Contrôle Stratégie* –Volume 3, paris, pp, 169 -196
- MIGNON.S, (2009), « La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse », introduction au dossier spécial consacré à « La pérennité organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 192, vol. 35, 2009, p. 73-89.
- MILLER D., LE BRETON-MILLER I., SCHOLNICK B., (2008), "Stewardship vs. Stagnation : An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 1, 2008, p. 51-78.
- MISHRA, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MOULINE.J-P, 2000, « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Finance Contrôle Stratégie* –Vol° 3, N° 1, p. 197 -222
- MORRIS, M., WILLIAMS, R., ALLEN, J., & AVILA, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- MUMFORD. M. D., ZACCARO, S. J., HARDING, F. D., JACOBS, T. O., & FLEISHMAN, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly* 11(1), 11–35
- MZID, I., MEZGHANI, L., (2012). Impact de l'altruisme sur la création de nouvelles unités familiales. *Management international/International Management/Gestión Internacional* 16, 147-159
- OLSON, P.D, ZUIKER, V.S., DANES, S.M., STAFFORD, K., HECK, R-K.Z, DUNCAN, K.A. (2003), The Impact of Family and Business on Family Business Sustainability, *Journal of Business Venturing*, 18(5):639-666
- PARDO-DEL-Val. M, 2008, "Succession in family firms from a multistage perspective", Spain, p 15
- POSA, E-J. (2010), *Family Business*, 3<sup>rd</sup> Edition, South-Western, CENGAGE Learning.
- PRIOR.S, 2012, "the determinants of successful family business succession", university of Pretoria, p 112
- ROSENBLATT. P. C., DEMIK. L.. ANDERSON, R. M., & JOHNSON, P. A. (1985). The family in business: Understanding ami dealing with the challenges entrepreneurial families face. San Francisco: Jossey-Bass.
- SATHE, V. (1985), *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, IL: Irwin.
- SCHMID.T, 2013, "Control considerations, creditor monitoring, and the capital structure of family firms", Germany, *Journal of Banking & Finance* 37, pp, 257–272
- SHARMA, P., CHRISMAN, J., & CHUA, J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(3), 233-244.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J., & CHUA, J. (2003), "Predictors of satisfaction with the succession process in

- family firms”, *Journal of Business Venturing* 18, 667–687
- STANLEY, MCDOWELL, 2013, “the role of inter-organizational trust and organizational efficacy in family and nonfamily firms”, United States, *Journal of Family Business Strategy*, p 12
- TAGIURI, R & DAVIS, JA 1982, ‘Bivalent attributes of the family firm’, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Reprinted 1996, *Family Business Review*, vol. 9, no. 2, pp. 199-208.
- THIETART, R.A, 1999, « méthode e recherché en management », p: 226
- TYLER, T. R., DEGOEY, P. (1996). Trust in organizational attributes: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 331-356). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- VENTER.E, BESHOFF.C, 2006 « The influence of family-related factors on the succession process in small and medium-sized family business: management», *South African Journal of Economic and Management Sciences*
- WARD, J. AND ARONOFF, C. (1990) `Just what is a Family Business?' , *Nations Business* 78(2): 32 .