

Le rôle des compétences sociales du successeur dans la réussite de la succession au sein des entreprises familiales

Didier Chabaud

Professeur en sciences de gestion à l'IUT TC de l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse, LBNC (EA 3788)

didier.chabaud@univ-avignon.fr

Hedi Yezza

Doctorant en sciences de gestion à l'université d'Avignon et des pays de Vaucluse, LBNC (EA 3788)

hedi.yezza@alumni.univ-avignon.fr

Résumé

Les qualités et les attributs du potentiel successeur sont parmi les principaux facteurs qui assurent la réussite de la succession dans les entreprises familiales. L'objectif de ce travail de recherche est de tester l'effet des compétences sociales du successeur dans la réussite de la transmission d'une génération à une autre. A cette fin, une étude quantitative est conduite auprès de 77 entreprises tunisiennes ayant subi au moins une succession. Nous montrons que certaines dimensions des compétences sociales ont un impact positif sur la réussite de la succession, tout en intégrant des variables sociodémographiques relatives au genre et à l'éducation, et des variables de contrôle relatives à la taille et au secteur d'activité.

Mots clés: Entreprise familiale, succession, compétences sociales

Le rôle des compétences sociales du successeur dans la réussite de la succession au sein des entreprises familiales

1. INTRODUCTION

Les entreprises familiales (désormais EF)¹ constituent la forme d'organisation dominante dans le tissu économique (IFERA, 2003) et suscitent un intérêt croissant dans la communauté de recherche en sciences de gestion, ainsi qu'en témoignent la notoriété croissante de la *Family Business Review*, l'apparition de nouvelles revues (*Journal of Family Business Strategy*) ou la multiplication des numéros spéciaux dans les revues francophones (*Revue française de gestion*, 2010, *Entreprendre & Innover*, 2012, *Management international*, 2014, *Revue de l'entrepreneuriat*, 2014). La thématique de la succession au sein des EF constitue l'un des sujets les plus étudiés dans le *Family business* (Handler, 1994 ; Allouche et Amann, 2000 ; Chua *et al.*, 2003 ; De Massis *et al.*, 2008 ; Arrègle et Mari, 2010 ; Filser *et al.*, 2013), ce qui est sans doute lié au fait que la question se pose de façon récurrente au sein des EF, et à l'événement critique que représente la succession dans l'entreprise familiale, seules 10% des entreprises parvenant à la troisième génération (Bégin *et al.*, 2014 ; Ward, 2010).

De nombreux auteurs ont focalisé leurs travaux sur les attributs et les caractéristiques du successeur (De Massis *et al.*, 2008), et soulignent la multiplicité des compétences qui sont requises chez lui : une connaissance technique du secteur d'activité de l'entreprise (Cabrera-Suárez, 2005) ; une capacité à prendre les décisions et à en assumer les conséquences (Barach *et al.*, 1988 ; Chrisman *et al.*, 1998) ou encore sur une capacité à résoudre les problèmes et les conflits (Ibrahim *et al.*, 2004), voire plus largement la possession de « *soft skills* », telles que la capacité de travailler en équipe ou la communication à même de favoriser l'adaptation du successeur (Schlepphorst et Moog, 2014). La volonté de prendre la relève et l'engagement envers l'EF sont tout autant nécessaires au successeur (Handler et Kram, 1988 ; Barach et Ganitsky, 1995 ; Morris *et al.*, 1997 ; Chrisman *et al.*, 1998 ; Sharma *et al.*, 2001 ; Le Breton Miller *et al.*, 2004 ; Venter *et al.*, 2005).

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

Si les analyses sont nombreuses, Long et Chrisman (2013) regrettent l'absence d'analyse du rôle des compétences sociales du successeur dans la réussite de la succession. Leur regret est en résonance avec des travaux qui mettent en évidence l'importance de ces compétences sociales dans le contexte entrepreneurial (Baron et Markman, 2000 ; Baron et Markman, 2003; Baron et Tang, 2009 ; Geindre, 2009 ; Kreiser *et al.*, 2013 ; Lamine *et al.*, 2014 ; Omrane, 2014 ; 2015). Mais, s'agissant de la succession familiale, seuls Hatak et Roessl (2015) ont, à notre connaissance, montré comment les compétences relationnelles jouent un rôle central en tant que déterminant de la confiance et de transfert des connaissances entre le prédécesseur et le successeur².

Notre objectif sera donc de cerner l'effet des compétences sociales du successeur dans la réussite de la transmission familiale³, et de contribuer ainsi à résorber le manque de connaissances sur ce thème. A cette fin, nous proposerons de situer notre analyse dans la filiation des travaux conduits en matière de compétences sociales (Baron & Markman, 2003; Baron & Tang, 2009), et de nous appuyer sur une étude empirique exploratoire conduite auprès de 77 entreprises tunisiennes familiales ayant été confrontées à un épisode de succession familiale. Il sera alors possible de montrer combien la prise en compte des compétences sociales du successeur permet de compléter – voire de discuter – les travaux existants, mais aussi de conduire à des propositions en matière de sélection, de formation, et d'apprentissage des successeurs.

Après avoir présenté les origines, les dimensions et les champs d'application du concept de compétences sociales, nous établirons les hypothèses et le modèle de recherche. Puis nous présenterons l'étude empirique conduite, la méthodologie utilisée et les résultats obtenus. Enfin, nous discuterons les résultats, les limites et les perspectives ouvertes par l'étude réalisée.

2. LES COMPETENCES SOCIALES : DE L'ENTREPRENEUR AU SUCCESSEUR

² Signalons également Geindre (2009) dans un contexte de reprise par un tiers.

³ Ce travail sera focalisé sur la succession dans les entreprises familiales, à l'exclusion de la cession à des tiers, externes à l'entreprise ou salariés. La question de l'extension du travail à ces autres contextes, pour analyser le phénomène successoral (De Freyman et Richomme-Huet, 2010) dans son ensemble, relèvera d'études complémentaires.

Développé depuis les années quatre-vingt par les chercheurs en psychologie, le concept de compétences sociales suscite un intérêt croissant dans le champ du management, et plus particulièrement, en entrepreneuriat depuis les années 1990. Une présentation d'ensemble permettrade s'interroger ensuite sur les compétences sociales du successeur, avant de proposerun modèle relatif au rôle des compétences sociales dans la réussite de la succession.

2.1. ORIGINE ET DEFINITION DU CONCEPT DE COMPETENCE SOCIALE

Riggio (1986) décrit la compétence sociale (CS) comme la somme des capacités et des stratégies acquises par un individu pour maîtriser les interactions interpersonnelles, tandis que Baron et Markman (2000, p. 106 ; 2003, p. 43), considèrent que la compétence sociale est la capacité à interagir efficacement avec les autres⁴.

Ce concept a été utilisé dans plusieurs champs de recherche, depuis l'entrepreneuriat (Baron et Markman, 2000 ; Baron et Markman, 2003 ; Baron et Tang, 2009 ; Lamine *et al.*, 2014 ; Omrane, 2014 ; 2015), jusqu'à la vente et la médecine (Wayne et Ferris, 1990), en passant par le droit et les poursuites judiciaires (Downs et Lyons, 1991 ; Wayne et Ferris, 1990). Dans tous ces contextes, les compétences sociales se sont vues reconnaître un rôle crucial.

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

Robert Baron et Gideon Markman (2000, 2003) sont les premiers à transposer ce type d'analyse dans le contexte entrepreneurial (cf. tableau 1 pour un aperçu d'études). Baron et Markman (2003) conduisent deux études auprès de 230 entrepreneurs qui montrent l'impact des CS sur la performance financière de l'entreprise, et soulignent la nécessité de distinguer plusieurs dimensions dans le concept, et les canaux qui relient les dimensions des

⁴ Pour une généalogie des travaux, il est possible de se référer à Ferris et al. (2002), qui font remonter à Thorndike (1920) l'origine du concept de compétence sociale, tel qu'il est défini aujourd'hui.

compétences sociales à la performance. Les compétences sociales permettent ainsi à l'entrepreneur :

- (1) de travailler avec les autres membres d'une manière efficace, en suscitant la motivation et la confiance (Lamine et al., 2014),
- (2) l'accès aux informations importantes et à la saisie des opportunités (Omrane, 2015).
- (3) « d'ouvrir des portes » (Baron et Markman, 2000), et de favoriser la coopération avec les personnes extérieures à l'entreprise : la formation d'alliances commerciales (Baron et Markman, 2003), la mobilisation des réseaux sociaux (Chabaud et Ngijol, 2016) et l'obtention de financements (Omrane, 2015) en sont facilités.

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

Auteurs	Résultats obtenus	Méthodologie
Baron et Markman (2003)	Certaines dimensions des compétences sociales ont un impact sur la performance de la firme dans différents domaines d'activités.	Etude quantitative : questionnaires auprès de 230 entrepreneurs dans le domaine de la haute technologie et de l'industrie cosmétique.
Baron et Tang (2009)	Certaines dimensions des compétences sociales ont un impact sur la performance des nouvelles entreprises.	Etude quantitative par questionnaire auprès de 129 nouvelles entreprises.
Hatak et Roessl (2015)	les compétences relationnelles jouent un rôle central dans le transfert des connaissances entre le prédécesseur et le successeur, et permet de créer un climat de confiance entre les deux	Etude quantitative par questionnaire auprès de 107 étudiants en management et dont un tiers des participants sont des successeurs potentiels
Kreiser et al.(2013)	Les compétences sociales peuvent renforcer les le nombre de contacts au sein de réseau social de l'entrepreneur.	Etudes quantitative par questionnaire auprès de 163 entrepreneurs.
Lamine et al. (2014)	L'importance des compétences sociales pour résoudre les problèmes liés à la gestion, ces auteurs montrent que l'impact des compétences sociales sur la persévérance et la motivation	Etude qualitative: étude de cas longitudinale (2 entreprises), méthode de triangulation des données (4 sources d'informations) entretiens semidirigés, l'observation participante, des documents d'archives et des objets physiques (prototypes, caleçons de conception, plans).
Omrane (2014)	La perception sociale, la persuasion sociale et la réévaluation d'émotion facilite l'accès au financement, ressources humaines et des informations.	Etude qualitative auprès de 2 entrepreneurs et 4 experts dans le domaine de haute technologie et quantitative à l'aide d'un questionnaire auprès de 120 entrepreneurs.
Omrane (2015)	Les compétences sociales et le capital ont un effet sur l'accès au financement, aux informations utiles pour le lancement des projets et aussi l'accès à des ressources humaines.	Etude qualitative auprès de 10 entrepreneurs et 4 experts dans le domaine de la haute technologie (des entretiens individuels) et quantitative à l'aide d'un questionnaire auprès de 120 entrepreneurs.
Chabaud et Ngijol (2016)	Les compétences sociales jouent un rôle fondamental dans la capacité à activer et mobiliser les réseaux sociaux de l'entrepreneur	Etude qualitative auprès de 6 entreprises innovantes (des entretiens individuels).

2.2. L'IMPACT DES COMPÉTENCES SOCIALES DU SUCCESSEUR SUR LA REUSSITE DE LA SUCCESSION : UN ESSAI DE TRANSPOSITION

2.1.1. Le rôle des compétences sociales dans la succession.

Cerner l'impact des CS sur la réussite de la succession nécessite, dans un premier temps, de prendre conscience que les CS sont multiples. Si des débats ont eu lieu, un consensus existe désormais pour considérer la coexistence de plusieurs dimensions au sein du concept de compétence sociale (Riggio, 1986 ; Marlowe, 1986 ; Schneider *et al.*, 1996), même si la variété des concepts et dimensions utilisées ne permet pas d'avoir une définition unique et globale (Rose-Krasnor, 1997). Sans entrer dans ce débat, nous prendrons appui sur les travaux conduits à la suite de Baron et Markman (2000, 2003). Ceux-ci proposent de distinguer 4 aspects distincts dans la CS: « *social perception (accuracy in perceiving others), impression management (the ability to induce favorable reactions in others), social adaptability (the ability to adapt to a wide range of social situations), and expressiveness (the ability to express emotions and feelings in an appropriate manner).* » (Baron et Markman, 2003 ; p. 42), avant que Baron et Tang (2009) n'affinent l'analyse et distinguent finalement 5 dimensions.

L'**adaptabilité sociale**, qui permet d'adapter son comportement à différentes situations sociales (Baron et Markman, 2003 ; Baron et Tang, 2009), semble fondamentale dans la succession familiale, car elle permet de faire face à la fois aux aspects professionnels et familiaux. L'intégration au sein de l'entreprise est facilitée et permet d'obtenir de meilleurs résultats professionnels (Ferris *et al.*, 2005 ; Baron et Markman, 2003 ; Baron et Tang, 2009). Cette capacité permet plus largement de surmonter les difficultés relationnelles avec les différentes parties prenantes auprès desquelles le successeur doit acquérir la légitimité à la tête de l'entreprise. Si l'on comprend que cela passe par une maîtrise de l'aspect technique du métier et une connaissance du secteur (Ibrahim *et al.*, 2004 ; Cabrera-Suárez, 2005 ; Cabrera-Suárez *et al.*, 2001), avoir d'autres expériences professionnelles en dehors de l'entreprise permettra également au successeur de développer une certaine crédibilité mais aussi d'apprendre des nouvelles connaissances (Dyer, 1986 ; Barach *et al.*, 1988).

La capacité du successeur à gérer les relations familiales a été perçue par plusieurs auteurs comme le socle de la réussite du processus de la succession (Barach et Ganitzky, 1995 ; Goldberg, 1996 ; Morris *et al.*, 1997 ; Chrisman *et al.*, 1998 ; Steier, 2001 ; Cabrera-Suárez *et al.*, 2001 ; Dyck *et al.*, 2002 ; Ibrahim *et al.*, 2004). Il est à la fois important d'entretenir une bonne relation avec le prédécesseur et les autres membres de la famille. L'entrée progressive

du potentiel successeur dans l'entreprise lui permet de mieux connaître les valeurs et la culture de l'entreprise. Identifier les besoins de ses employés et comprendre leurs attentes aide le successeur à entretenir des bonnes relations basées sur la confiance et la crédibilité (Dyer, 1986 ; Barach *et al.*, 1988 ; Barach et Ganitsky, 1995 ; Goldberg, 1996 ; Morris *et al.*, 1997 ; Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

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

H1a : L'adaptabilité sociale de l'entrepreneur influence la réussite de la succession

La gestion de l'impression est définie comme la capacité de l'entrepreneur à donner une première impression favorable aux autres (Baron, 2000 ; Baron et Markman, 2003).

Cette dimension est complémentaire à l'adaptabilité sociale dans le sens où le successeur doit non seulement être capable de s'adapter, mais aussi être capable de concrétiser les actions en agissant avec les autres. Pour cela, donner une bonne impression aux partenaires est important. Un premier contact réussi avec les parties prenantes permet à la fois de garder une bonne relation avec eux et de faciliter les prochaines rencontres.

Goldberg (1996) et Steier (2001) montrent ainsi que le successeur doit être capable d'intégrer le réseau de son prédécesseur, pour mieux le développer. Pour ces auteurs, identifier les acteurs clés qui évoluent dans l'environnement externe et interne à l'entreprise nécessite des compétences particulières. Dans la même logique, Arrègle *et al.*, (2004) ont souligné l'importance des relations interpersonnelles au sein du réseau développé par le fondateur, et montré les risques d'affaiblissement du capital social de l'entreprise si le successeur n'arrive pas à intégrer le réseau de son prédécesseur ou bien n'arrive pas à entretenir le même type de relation⁵. Pour Geindre (2009) dans un contexte de reprise externe, la compétence sociale apparaît comme un concept complémentaire à la capacité de réseautage et permet d'assurer une utilisation efficace du réseau développé par le cédant. Ainsi que le soulignent Baron et Markman (2000, 2003) et Baron (2004) une incapacité à gérer la première impression peut fortement altérer le maintien du réseau antérieur, ainsi que la capacité à développer de

⁵ Soulignons, bien sûr, le fait que ce problème peut renvoyer à plusieurs des dimensions des CS, tant la gestion de l'impression (qui peut conduire à « rompre » des liens existants), mais aussi à un manque d'adaptabilité sociale (incapacité du successeur à faire face à de nouvelles situations sociales), ou un manque de perception sociale.

nouvelles relations d'affaires. Baron et Tang (2009) ont proposé d'aller plus loin en distinguant la capacité de l'entrepreneur à rentrer dans les bonnes grâces de ses partenaires, et l'auto promotion, qui consiste à valoriser sa personne aux yeux de ceux-ci. En nous appuyant sur Baron et Tang (2009), nous proposerons donc les deux hypothèses suivantes :

H1b : Les bonnes grâces influencent positivement la réussite de la succession.

H1c : L'autopromotion influence positivement la réussite de la succession.

L'expressivité est la capacité d'exprimer les sentiments et les réactions aux interlocuteurs de façon adaptée (Baron et Markman, 2003 ; Baron et Tang, 2009). Cette capacité fournit des atouts pour convaincre les clients, convaincre les banquiers à obtenir des crédits (Cialdini, 2000), voire – dans un contexte successoral –. Permettre de gérer de façon plus efficace les ambiguïtés liées aux sentiments que suscite un passage de témoin : Bah (2009) montre ainsi, en analysant des cas de transmission-reprise, combien les attitudes du repreneur jouent un rôle important dans la réussite de l'opération. Si le contexte familial est différent, il demeure néanmoins chargé en émotions, et nécessite assurément, de la part du successeur, une capacité à exprimer des sentiments et avoir une attitude appropriée, tant vis-à-vis du prédécesseur que des autres membres de la famille. En outre, cette expressivité peut certainement jouer sur la capacité du successeur à motiver son équipe permettant de créer un esprit collaboratif entre les membres de l'entreprise (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001, Ibrahim *et al.*, 2004). Ainsi, nous proposerons l'hypothèse (1d) :

H1d : L'expressivité de l'entrepreneur influence la réussite de la succession.

La perception sociale est la capacité à cerner les autres avec pertinence (Baron et Tang, 2009). Cette capacité permet à l'individu de percevoir dans quelle mesure les partenaires sont fiables, de sélectionner des meilleurs partenaires ou employés, voire de conduire les négociations de façon efficace (Carter *et al.*, 1996 ; Baron et Tang, 2009). Baron (2004) suggère que «*Not only must entrepreneurs prepare an excellent business plan, they must usually also meet with venture capitalists or representative of other potential sources of funding and make verbal presentations to them. In this context, skill at social perception can be very useful*» (Baron, 2004, p.224)

De ce fait, nous proposons l'hypothèse suivante :

H1e : La perception sociale influence positivement la réussite de la succession.

2.1.2. Des variables complémentaires

Si l'on a pu transposer au successeur le cadre d'analyse des compétences sociales, il convient assurément d'introduire des variables complémentaires pour limiter les biais. Deux ensembles de variables semblent judicieux à introduire : le genre et le niveau d'éducation.

Pour Chrisman *et al.* (1998) en matière de choix du successeur, l'intégrité est plus importante que l'âge et le genre du successeur. Les études qui portent sur le genre du successeur sont nombreuses. Harveston *et al.*, (1997) suggèrent que les hommes sont privilégiés dans la planification successorale. Les dirigeants ont tendance à choisir les hommes au détriment des femmes (Dumas, 1989 ; Martin, 2001 ; Vera et Dean, 2005 ; Wang, 2010 ; Fattoum et Byrne, 2011).

Les recherches visant à comprendre les préférences envers le genre masculin dans le choix du potentiel successeur sont toujours limitées (Remery *et al.*, 2014). En revanche, des résultats antérieurs ont montré que les entreprises reprises par les hommes ne sont pas plus performantes que les entreprises reprises par les femmes (Pyromalis *et al.*, 2004 in Poutziouris *et al.*, 2008). Donc il serait intéressant de tester cette hypothèse dans le contexte Tunisien et plus précisément dans le cas d'une succession.

H2 : Le genre influence la réussite de la succession.

L'éducation représente le niveau scolaire et le niveau d'études du successeur. Le diplôme universitaire ou le diplôme technique sont considérés comme le premier obstacle que doit surmonter le potentiel successeur (Dyer, 1986). De sa part, Goldberg (1996) affirme que «*la majorité des successeurs les plus efficaces ont eu des diplômes universitaires, alors les moins efficaces ont eu seulement des diplômes d'études secondaires* »(p.193). Des recherches antérieures montrent que l'éducation a un effet positif sur la performance de la succession (Morris *et al.*, 1997 ; Le Breton-Miller *et al.*, 2004).

H3 : L'éducation influence la réussite de la succession.

2.1.3 La réussite de la succession

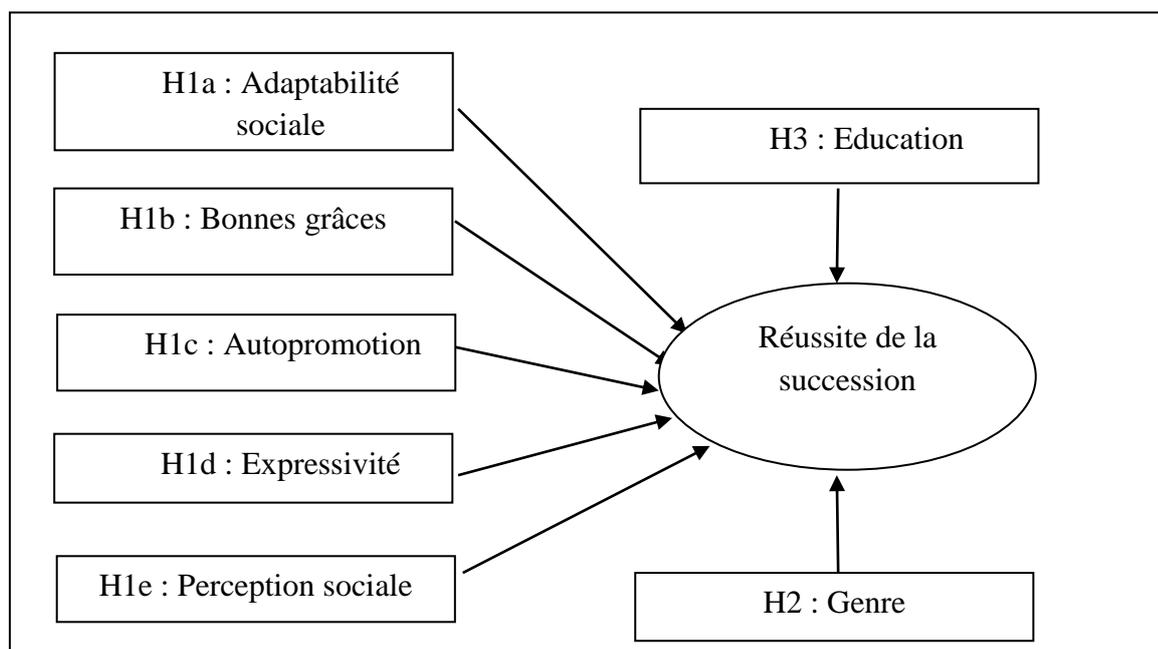
La mesure de la réussite de la succession familiale ne fait pas l'unanimité des chercheurs (Venter *et al.*, 2005). En s'appuyant sur les travaux antérieurs, Le breton Miller et al (2004) distinguent deux critères mesurant la réussite de la succession à savoir : la performance de la firme après la succession et la satisfaction des différentes parties prenantes. Zellweger et Nason (2008) les rejoignent en suggérant que: «*that financial performance is not the sole objective of family firms and that "family firms often display a strong preference toward noneconomic outcomes* » (p. 203). En effet, deux dimensions permettent de mesurer la réussite de la succession à savoir : une dimension subjective et une dimension objective

(Morris *et al.*, 1997 ; Sharma *et al.*, 2001 ; 2003). Nous proposerons donc de prendre en compte des variables qui reflètent ces deux ensembles de mesures de la réussite de la succession (ou performance post-succession).

2.3. VERS UN MODELE INTEGRATEUR

En suivant les travaux réalisés autour de Robert Baron et ses collaborateurs, plusieurs dimensions des compétences sociales peuvent concourir à la performance de la firme ou de la réussite de la succession. Si les compétences sociales concourent à la performance, il convient d'être attentif au fait que de multiples variables peuvent jouer, et notamment des variables relatives aux caractéristiques du successeur à savoir le genre et le niveau d'éducation. Cela permet de déboucher sur le modèle suivant (figure 1).

Figure1 : CS et réussite de la succession



3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE :

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

3.1. COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON

L'étude réalisée porte sur des EF tunisiennes. Compte tenu de l'absence de bases de données permettant de repérer des EF ayant connu (au moins) un épisode de succession dans le contexte tunisien, il a été nécessaire de constituer un échantillon de convenance. A cette fin, nous avons identifié, dans plusieurs gouvernorats (régions) de la Tunisie des entreprises qui répondent au critère de sélection. Le processus de succession est déjà achevé et les successeurs ont repris officiellement l'entreprise familiale depuis au moins 6 mois. Les participants ont estimé que la problématique est intéressante et ils nous ont aidé à identifier des entreprises concernées par la transmission familiale. Compte tenu de la difficulté à trouver des entreprises répondant à nos critères de recherche, le recours à cette technique d'échantillonnage, qualifiée de constitution par la boule de neige (Semaan, 2010) nous est apparue pertinente. Au total, cela nous a permis, après de multiples contacts, de constituer un échantillon d'entreprises qui répondent à nos critères et soit adaptée aux impératifs méthodologiques de la recherche. Pour délimiter celle-ci, nous avons appliqué les prescriptions de Igalens et Roussel (1998) et de Roussel et Wacheux (2005), pour lesquels l'échantillon doit comprendre 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduits dans une même ACP. Nous avons ainsi poursuivi nos recherches jusqu'à obtenir un échantillon de 77 entreprises, pour lesquelles – outre le questionnaire sur les CS – de multiples données ont été collectées (tableau 2).

Tableau 2 - Données collectées

Profil des successeurs	Modalités
Genre	Hommes (80.5%), Femmes (19.5%)
Age	22 à 30 ans (35.4%), 31 à 40 ans (41.9%), 41 ans et plus (22.7%)
Niveau scolaire	Primaire (9.1%), Secondaire (42.8%), Bac+ 1 ou 2 ou 3 (42.9%), Bac +5 et plus (5.2%)
Statut marital	Célibataire (32.5%), Marié(e) (61%), Divorcé(e) (1.3%), Veuf(ve) (1.3%)
Profils des entreprises	Modalités
Nombre d'employés	<10 salariés (42.9%), 10 à 49 salariés (31.29%), 50 à 249 salariés (16.9%), 250 salariés et plus (9.1%)
Secteur d'activité	Industrie (36.4%), Commerce (32.5%), Services (18.2%), Tourisme et transport (11.7%), Informatique (1.3%)
Age de l'entreprise	<20 ans (57.2%), 21 à 50 ans (40.2%), >51 ans (2.6%)

3.2. LE CHOIX DES ECHELLES DE MESURE

Nous sommes partis des échelles de mesure développées par Baron et Markman (2003), développées à partir des travaux de Riggio (1986). Baron et Markman (2003) ont, au final, validé une échelle de mesure qui différencie 4 dimensions : la perception sociale (cinq items), l'adaptabilité sociale (cinq items), expressivité (cinq items) et la gestion de l'impression (deux items). Cependant, leur travail faisait ressortir une bonne fiabilité et validité des construits, sauf en ce qui concerne gestion de l'impression.

Ceci a conduit Baron et Tang (2009) à modifier l'échelle précédente, et en adoptant de nouveaux items développés par Bolino et Turnley (1999). Cela les a conduits à distinguer deux sous dimensions dans la gestion de l'impression : l'autopromotion (quatre items) et les bonnes grâces (quatre items). Ces deux éléments ont obtenu des niveaux acceptables de fiabilité ($\alpha = 0,85$ pour l'autopromotion et $0,71$ pour les bonnes grâces). Au total, cela nous permet d'identifier les 5 dimensions mesurant les CS (*cf. supra*, hypothèses).

La réussite de la succession peut prendre deux dimensions à savoir ; la dimension objective et la dimension subjective. Le contexte tunisien est marqué par une très forte réticence à fournir des états financiers précis. Pour contourner cette difficulté, nous avons retenu la stratégie développée par Covin et Slevin (1990) qui invitent les répondants à indiquer leur degré de satisfaction (sur une échelle de type Likert à cinq points allant de "Pas du tout satisfait" à "très satisfait") pour plusieurs indices liés à la performance (niveau des ventes, le taux de croissance des ventes, flux de trésorerie, le rendement des capitaux propres, marge du bénéfice brut, le bénéfice net provenant de l'exploitation, le bénéfice provenant des ventes, le retour sur investissement et enfin leur capacité à financer la croissance des entreprises des bénéfices réalisées. Cette échelle de mesure a été utilisée par plusieurs chercheurs et notamment Morris et al (1997).

3.3. METHODE DE PRE TEST DES ECHELLES DE MESURE ET METHODE DE TEST DES HYPOTHESES

Un premier questionnaire a été réalisé sur la base de la littérature et pré-test auprès de quinze personnes, afin d'en vérifier la clarté dans le contexte des EF tunisiennes. Le pré-test a révélé que le questionnaire contenait des mots et des expressions difficiles. Nous avons alors apporté des modifications en tenant compte des remarques des répondants. La version finale du questionnaire contient plusieurs synonymes pour les mots signalés comme difficiles à comprendre. Ainsi, le mot « éloge » qui a été traduit en Arabe, le mot « la flatterie » qui a été

défini comme « la louange exagérée », et enfin le mot « mes réalisations » défini comme « mes concrétisations ». Une remarque additionnelle a été introduite pour inciter les répondants à consulter les définitions des mots signalés comme difficiles à comprendre.

Le pré-test des échelles a été réalisé en deux étapes :

- Des analyses factorielles exploratoires, dans un premier temps, afin de tester la fiabilité et la structure factorielle.
- Des analyses factorielles confirmatoires, dans un second temps, pour vérifier la structure factorielle obtenue lors de l'étape précédente et pour estimer la validité et la fiabilité des échelles. Les construits ont tous été jugés comme étant de bonne qualité (mesure des *alphas* de Cronbach, indices KMO, et test de sphéricité de Bartlett), et le modèle de mesure des compétences sociales est apparu approprié (RMSEA, CFI, etc.) les résultats détaillés sont disponibles auprès des auteurs, les contraintes de taille de l'article empêchant de les reproduire *in extenso*.

L'échelle de mesure élaborée par Baron et Tang (2009) se décompose en 5 dimensions.

L'analyse en composante principale présente un bon résultat de fiabilité (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Analyse en composante principale

<u>Test</u>	<u>Valeur</u>
<i>Alpha</i> de Cronbach	0,851
KMO	0,846
test de sphéricité de Bartlett	(Khi-deux approximé : 2134,327 avec une signification : 0.000).

Le tableau de « Matrice des types » a montré l'intérêt d'éliminer quatre items pour améliorer la fiabilité des résultats. L'analyse en composante principale (ACP) a engendré un changement dans la distribution des items. L'analyse factorielle a montré que l'échelle est multidimensionnelle. Finalement, cinq dimensions à retenir qui sont les suivantes :

L'adaptabilité sociale (six items), **l'autopromotion** (quatre items), **l'expressivité** (trois items), **les bonnes grâces** (quatre items), et enfin la cinquième dimension, que l'on a dénommée **la sensibilité** (deux items).

La deuxième étape vise à vérifier les mesures de fiabilité et de validité. A l'aide du logiciel AMOS version 21, nous avons pu mener des analyses factorielles confirmatoires.

Pour le test du modèle global plusieurs indices sont utilisés mais le plus déterminant est le test **RMSEA** (*Root Mean Square Error of Approximation*). Celui-ci doit être inférieur à 0,08 et de préférence à 0,05. Un indice supérieur à 0.1 signifie que le modèle doit être rejeté (Browne et Cudeck, 1992). Dans notre cas, le test RMSEA affiche un bon résultat à l'ordre de 0.069 ce qui permet de considérer que le modèle est acceptable.

Nous avons retenu des modèles de régression linéaire par les moindres carrés ordinaires, la variable (dépendante) de performance étant quantitative. De même les variables relatives aux compétences sociales, le sont. Toutes les analyses précitées se sont faites à travers l'utilisation du logiciel SPSS version 17.

Pour le test des variables (éducation, genre) qui sont de nature qualitative, la méthode d'analyse la plus adéquate est l'analyse de la variance (Anova). En termes d'interprétation, il existe une relation entre deux variables lorsque le niveau de signification de la valeur F de Fisher est inférieur à 0.05.

4. PRESENTATION DES RESULTATS

Nous avons procédé par étapes (Tableau 4).

Dans un premier temps nous avons introduit des variables de contrôle, afin d'éviter des biais dans les résultats : la taille de l'entreprise et le secteur d'activité ont été introduits à cette fin.

Dans un deuxième temps, nous avons introduit les variables relatives au genre et au niveau d'éducation, ce qui permet de prendre (partiellement) en compte les caractéristiques sociodémographiques des successeurs. Si la variable « éducation » affiche un résultat très significatif au seuil de risque de 1% (en fait moins de 0.1%), nous remarquons que la variable « genre » ressort comme non significative (avec une probabilité d'erreur de 0.362).

Donc l'éducation influence positivement la performance post succession, confirmant l'hypothèse. Inversement, l'hypothèse H2 a été rejetée, le genre n'ayant aucun impact sur la performance. Notons, enfin, que l'introduction des variables de genre et d'éducation, a permis de renforcer le potentiel explicatif du modèle, avec une forte augmentation de la variance expliquée par le modèle.

Enfin, la troisième étape nous a permis d'introduire les diverses dimensions des CS. Les résultats obtenus confirment partiellement les résultats antérieurs et montrent que plusieurs des compétences sociales ont une influence sur la performance des entreprises (Baron et Markman, 2003 ; Baron et Tang, 2009) : les hypothèses liées à la sensibilité sociale et

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

Tableau 4 : Tableau récapitulatif des modèles

Variables	Modèle 1			Modèle 2			Modèle 3		
<u>Etape1:</u>									
<u>Contrôle</u>	F	t	signification	F	t	signification	F	t	signification
Taille de l'entreprise	0,137	0,631	0,252	-0,029	-0,327	0,744	-0,110	-2,214	0,030**
Secteur d'activité	0,075	1,154	0,530	0,004	0,048	0,962	-0,041	-0,842	0,403
Genre				-0,059	-0,703	0,485	-0,064	-0,1360	0,178
Education				0,705	8,224	0,000***	0,176	2,724	0,008***
<u>Etape2: Effets principaux</u>									
Adaptabilité sociale							0,212	3,748	0,000***
Auto promotion							-0,246	-4,497	0,000***
Expressivité							0,068	1,324	0,190
bonnes grâces							0,557	8,260	0,000***
Sensibilité							-0,018	-0,355	0,723
N			77			77			77
R2			0,19			0,499			0,859
R2 ajusté			-0,007			0,471			0,840
Delta R2 (variation du R2)			0,019			0,48			0,36
Significativité du changement de R2						,000***			,000***

Signification : résultat significatif au seuil de 10% (*), au seuil de 5% (**), ou au seuil de 1% (***)

En outre, l'introduction des CS dans la régression améliore également fortement la qualité d'ajustement du modèle, avec une variance expliquée qui augmente également fortement.

Nous remarquons également que si la variable « éducation » reste positive et significative, l'introduction des CS entraîne une dégradation de son importance.

5. DISCUSSION

Les résultats obtenus montrent à la fois l'intérêt de prendre en compte les compétences sociales dans l'analyse de la succession, et soulignent également un effet du niveau d'éducation, voire une observation intéressante quant à l'effet du genre du successeur.

Le premier ensemble de résultats obtenu tient, bien sûr, à l'influence de la compétence sociale du successeur dans l'explication du succès de la succession. Le résultat est particulièrement important car il souligne – s'agissant d'une étude conduite auprès d'un échantillon d'entreprises familiales – que la seule dimension familiale est insuffisante pour expliquer le succès de ce moment particulier. Il convient de prendre en compte la compétence sociale du successeur, et ainsi, les caractéristiques du successeur.

Cependant, au-delà, d'un seul effet global de la compétence sociale, il convient d'être attentif au fait que les diverses dimensions de la compétence sociale ne contribuent pas de la même façon à la performance, voire peuvent générer des effets négatifs.

L'hypothèse liée à l'expressivité a été rejetée de cette recherche vu qu'elle n'a pas atteint la signification statistique, alors qu'elle a été vérifiée et validée dans les recherches antérieures notamment Baron et Tang (2009) et Baron et Markman (2003). La contradiction des résultats obtenus peut être due à un effet culturel : l'empathie et la tolérance des cultures américaines et chinoises, étudiés dans ces études.

Les résultats obtenus montrent que la dimension auto promotion a un effet négatif sur la performance. Contrairement aux résultats de la recherche précédente élaborée par Baron et Tang (2009) qui suggèrent que l'auto promotion de l'entrepreneur influence positivement la performance. Il est sans doute nécessaire d'approfondir ici l'analyse. Deux pistes peuvent se dégager, qui rendraient compte de ce résultat contraire à ceux observés dans le contexte de création. D'une part, la divergence peut être expliquée par la différence culturelle entre la Chine et la Tunisie, et une différence de perception de l'autopromotion. En Tunisie, parler et évoquer avec fierté ses expériences universitaires et professionnelles est peut-être considéré comme une forme d'arrogance. D'autre part, cet effet peut également être lié au contexte

particulier de la succession : le successeur qui réalise une forte autopromotion peut susciter des réactions négatives de la part des partenaires de l'entreprise et des salariés – qui lui reprocheraient son manque de modestie, ainsi qu'une tendance à « tirer la couverture à soi » en sous-estimant le travail des prédécesseurs – alors que dans un contexte de création, ils pourraient apprécier sa capacité à mettre en valeur son travail ce qui crée une relation de confiance avec ses collaborateurs. Ces derniers peuvent se sentir beaucoup plus à l'aise avec une personne qui a déjà surmonté ses épreuves. Avoir une idée claire sur le parcours professionnel et le cursus universitaire du fondateur de l'entreprise permet d'attirer une main d'œuvre qualifiée et un personnel motivé qui sont liés directement à la réputation de l'entreprise, ce qui facilite par ensuite les interactions avec les différentes parties prenantes.

La dimension d'adaptabilité sociale a un impact positif sur la performance. Ce résultat confirme les propos de Baron et Markman (2003) et celui de Lamine et al (2014) qui suggèrent que l'adaptabilité sociale permet au entrepreneur d'atteindre les objectifs fixés en proposant des solutions alternatives et gagnant la confiance de ses collaborateurs. En revanche, ces résultats sont en contradiction avec la recherche récente de Baron et Tang (2009) qui indique que cette dimension n'est pas statistiquement significative. L'adaptabilité sociale facilite la communication avec toutes les personnes issues de différents milieux et permet de mieux comprendre leurs besoins. Ceci peut créer une bonne relation basée sur la confiance et le respect. Dans ce cas, le nouveau dirigeant est considéré comme compréhensif et modeste, ce qui pourrait favoriser son acceptation par les parties prenantes de l'entreprise. On peut considérer que l'adaptabilité sociale comme un pilier pour assurer une bonne relation avec autrui. Les résultats de cette recherche concordent avec les résultats de Fattoum et Fayolle (2008) qui ont montré l'importance de la relation entre le successeur et son prédécesseur.

La dimension relative aux bonnes grâces influence positivement la performance, alors que Baron et Tang (2009) affirment que cette dimension n'a pas un effet direct sur la performance, mais qu'elle est significativement liée à l'efficacité dans l'acquisition des ressources. Pour le cas tunisien, les entrepreneurs considèrent que les bonnes grâces sont considérées comme une forme de motivation pour les travailleurs. Faire des compliments aux autres, c'est avant tout un soutien psychologique surtout lorsque le dirigeant prend l'initiative de féliciter ses collaborateurs, pour eux c'est une forme de reconnaissance de la part du dirigeant. Ceci peut être expliqué par la forte distance hiérarchique qui existe dans les entreprises tunisiennes (El Akérmi *et al.*, 2007).

Ce travail de recherche présente des apports à deux niveaux. Sur le plan théorique, outre une présentation de la littérature sur les compétences sociales – littérature encore peu connue dans le contexte francophone - nous avons proposé une application de celle-ci au contexte de la succession. Le principal apport de cette recherche est de préciser le rôle des compétences sociales dans un contexte successoral, ce qui s’inscrit dans la continuité des travaux proposés par Baron et ses collaborateurs.

Les résultats obtenus sur un plan empirique permettent de souligner le rôle des compétences sociales dans la performance de l’entreprise, mais aussi soulignent la nécessité de s’interroger plus largement sur les dimensions qui en sont significatives, voire sur la diversité de ce construit. Les recherches de Baron et ses collaborateurs ont été faites dans des contextes nord-américain, anglais et chinois, par contre récemment Lamine *et al.*, (2014) ont élaboré une enquête dans un contexte français. Notre recherche s’inscrit dans la continuité des travaux de Omrane (2014 ; 2015) qui a exploré le contexte tunisien.

Sur le plan pratique, les résultats obtenus dans cette recherche permettent de montrer que les professionnels doivent prendre en considération les compétences sociales des candidats à la succession pour assurer par la suite le bon choix du potentiel successeur. Une révision périodique du plan de succession permet de mesurer le développement des compétences sociales attendues chez le successeur. Les compétences sociales permettent d’établir des relations positives avec les différentes parties prenantes ce qui facilite l’intégration au niveau de la structure de l’entreprise, et d’être accepté à la place du fondateur de l’entreprise. Les compétences sociales permettent d’avoir accès à des informations pertinentes relatives à des opportunités d’affaires, ce qui a un impact positif sur la performance de la firme, ce qui nous renvoie par la suite à la notion des réseaux sociaux et le développement du capital social. Tous ces constats permettent aux praticiens de s’intéresser sérieusement aux compétences sociales des successeurs et aux différentes actions permettant le développement de ce type de compétences. Ce résultat est également intéressant car il montre l’intérêt d’intégrer les compétences sociales dans le montage de plans ou programmes de formation. En cela, on pourrait transposer le résultat récent de Lans et al (2015) qui montrent le rôle de la formation dans le développement des compétences sociales, en le transposant, par exemple, à des programmes de formation de successeurs.

Parallèlement aux résultats des compétences sociales, il est intéressant de discuter les résultats des deux variables à savoir le genre et l’éducation.

L'hypothèse liée à la variable éducation a été validée, nous pouvons ainsi affirmer que le niveau scolaire et l'éducation du successeur influencent positivement la réussite de la succession. Ces résultats confirment les propos de plusieurs chercheurs (Dyer, 1986 ; Goldberg, 1996 ; Morris *et al.*, 1997 ; Le Breton-Miller *et al.*, 2004 ; Ibrahim *et al.*, 2004). Malgré la diversité des contextes dans les quels sont faites ces études empiriques, on remarque un consensus sur l'effet positif de l'éducation sur les entreprises familiales.

L'hypothèse liée à la variable genre a été rejetée. Selon les résultats obtenus il n'y a pas de relation entre le genre du successeur et la réussite de la succession. Ces résultats confirment les propos de plusieurs chercheurs (Kalleberg et Leicht, 1991 ; Pyromalis *et al.*, 2004). Cette recherche montre que les femmes sont sur un pied d'égalité avec les hommes, et qu'elles sont aussi capables de gérer leurs propres affaires. En Tunisie, ceci peut être expliqué par l'émancipation de la femme qui date de l'indépendance. L'entrée en vigueur du code du statut personnel a permis l'instauration de l'égalité entre l'homme et la femme dans de nombreux domaines notamment l'éducation et le travail. Ces conditions donnent à la femme une place inédite dans la société tunisienne par rapport à certains pays. Les réalisations des femmes tunisiennes sont nombreuses et font l'objet d'une reconnaissance internationale, citons à titre d'exemple, "le prix de meilleure femme d'affaires du monde arabe en 2013", " le prix Oslo Business for Peace Award en 2014" et enfin " Le prix Nobel de la paix " qui a été attribué au quartet parrainant le dialogue national en Tunisie dont le président de l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat est une femme.

Dans le cadre de la succession des entreprises familiales, cette recherche peut être considérée comme un témoignage d'une réalité tangible nous confirmant la capacité des femmes à prendre la relève et afficher des bons résultats comme son homologue l'homme.

CONCLUSION

Les compétences sociales ont retenu notre attention dans la mesure où elles ont été insuffisamment traitées dans le contexte entrepreneurial et, plus encore, successoral (Long et Chrisman, 2013). La présente recherche vise à comprendre le rôle des compétences sociales dans la réussite de la succession au sein des entreprises familiales. Les résultats obtenus montrent que certaines dimensions des compétences sociales ont un effet positif sur la performance alors que d'autres dimensions ont un effet négatif sur la réussite de la succession.

Les résultats obtenus montrent aussi que l'éducation et le niveau scolaire du successeur influence positivement la performance post-succession. Or, le genre n'a aucun effet sur la performance.

Comme tout travail de recherche, le présent article possède à la fois des apports et des limites et ouvre la voie à de nouvelles recherches. La principale limite découle de la taille d'échantillon qui peut être considérée comme faible (77), même si nous avons respecté les prescriptions méthodologiques classiques. Sans doute serait-il utile de répliquer cette étude sur une plus grande échelle, voire de la combiner à des études qui permettraient réellement des comparaisons internationales, afin de pouvoir discuter plus précisément tant le concept de compétence sociale, son impact, que le fait que ses dimensions semblent – selon les pays et contextes d'étude – pouvoir jouer de façon différente. S'il est admissible que certaines dimensions des compétences sociales jouent différemment selon le contexte et la situation de gestion (création vs. Succession), voire selon les cultures, il est nécessaire de développer les études afin de mieux cerner la portée de ces résultats. En outre, la subjectivité dans les réponses concernant la satisfaction de la performance peut être considérée comme une limite, et ceci peut être expliqué par l'absence des informations objectives nécessaires. Ainsi sera-t-il intéressant de mener des recherches similaires sur un échantillon plus large et représentatif de tous les gouvernorats du pays, voire d'autres pays, avec l'utilisation des mesures objectives de la performance. Enfin, il serait également utile d'élargir les échantillons en prenant en compte à la fois des entreprises familiales et des entreprises non familiales.

Il demeure, néanmoins, que l'appréciation des compétences sociales du successeur constitue un élément important pour mieux comprendre la réussite des successions.

REFERENCES

- Arrègle, J.-L., R. Durand. et P. Very (2004), Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales, *M@n@gement*, 7 : 2, 13-36.
- Arrègle, J.L. et I. Mari (2010), Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats de recherches et perspectives, *Revue française de gestion*, 36 : 200, 85-107
- Allouche J. et B. Amann (2000), L'entreprise familiale: un état de l'art, *Finance Contrôle Stratégie*, 3 : 1, 33-79.
- Bah, T. (2009), La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil, *Revue française de gestion*, 194 : 123-148.
- Barach, J. A. et J. B. Ganitsky (1995), Successful Succession in Family Business, *Family Business Review*, 8 : 2, 131-155.
- Barach, J. A., J. Ganitsky, J.A. Carson, et B. A. Doochin (1988), Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business, *Journal of Small Business Management*, 26: 2, 49-56.
- Baron, R. A. (2000), Psychological Perspectives on Entrepreneurship Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success, *Current Directions in Psychological Science*, 9 : 1, 15-18.
- Baron, R. A. et G. D. Markman (2000), Beyond Social Capital: How Social Skills Can Enhance Entrepreneurs' Success, *The Academy of Management Executive*, 14 : 1, 106-116.
- Baron, A.R. (2004), Social skills, chapitre 21, in Gartner et al. (Editions.), *Handbook of entrepreneurial dynamics*, 220-233, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Baron, R. A. et G. D. Markman (2003), Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success, *Journal of Business Venturing*, 18 : 1, 41-60.
- Baron, R. A. et J. Tang (2009), Entrepreneurs' Social Skills and New Venture Performance: Mediating Mechanisms and Cultural Generality, *Journal of Management*, 35 : 2, 282-306.
- Bégin, L., M. Bonnafous-Boucher, D. Chabaud. et A. Fayolle (2014), La longévité des entreprises familiales en question, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13 : 3-4, 11-23.
- Belliveau, M., A. O'Reilly. et J. B. Wade (1996), Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation, *The Academy of Management Journal*, 39 : 6, 1568-1593.
- Bolino, M. C. et W. H. Turnley (1999), Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy, *Organizational Research Methods*, 2 :2, 187-206.
- Boussaguet S. (2006), réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation du nouveau dirigeant, *1ères Journées George Doriot*, Deauville 16-17 mars.
- Breton-Miller, I. L., D. Miller. et L. P. Steier (2004), Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 :4, 305-328.
- Browne, M. W. et R. Cudeck (1992a), Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research*, 21 : 2, 230-258.
- Browne, M. W. et R. Cudeck (1992b), Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological*

Methods & Research, 21 : 2, 230-258.

Buck, R. (1976), A Test of Nonverbal Receiving Ability: Preliminary Studies1. *Human Communication Research*, 2 : 2, 162-171.

Carter.N.M., W. B. Gartner. et P. D. Reynolds (1996), Exploring Start-Up Sequences, *Journal of Business Venturing*, 11: 3, 151-166.

Cabrera-Suárez, K. (2005), Leadership transfer and the successor's development in the family firm, *Leadership Quarterly*, 16 : 1, 71-96.

Cabrera-Suárez, K., P.D. Saá-Pérez. et D. García-Almeida (2001), The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm, *Family Business Review*, 14: 1, 37-46.

Chabaud, D. et J. Ngijol (2016), Entrepreneurs' social networks and formation of business opportunities: An exploratory study, in Fayolle A, Jack S., Lamine W. & Chabaud D. (eds.) (2016), *Entrepreneurial Process and Social Networks: A Dynamic Perspective*, Cheltenham: Edward Elgar, forthcoming.

Chrisman J. J., J. H. Chua. et S. A. Zahra (2003), Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 : 4, 359–365.

Chrisman, J. J., J. H. Chua. et P. Sharma (1998), Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study, *Family Business Review*, 11 :1, 19-34.

Chua, J. H., J.J. Chrisman. et P. Sharma (2003), Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers, *Family Business Review*, 16 : 2, 89–107.

Cialdini, R. B. (2000), *Influence: Science and Practice (4 edition)*, Boston, MA: Allyn andBacon.

Covin, J. G. et D. P. Slevin (1990), New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis, *Journal of Business Venturing*, 5 : 2, 123-135.

Dumas C. (1989), Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses, *Family Business Review*, 1 : 2 , 31-46.

De Massis, A., J. H. Chua. et J. J. Chrisman (2008), Factors Preventing Intra-Family Succession, *Family Business Review*, 21: 2, 183-199.

Deschamps B. et R. Paturol (2001), Reprendre une entreprise... saine ou en difficulté, in Boussaguet, S (2006), réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation du nouveau dirigeant, *1ères Journées George Doriot*, Deauville 16-17 mars.

De Freyman. J. et K. Richomme-Huet (2010), Entreprises familiales et phénomène successoral : pour une approche intégrée des modes de transmission, *Revue Française de Gestion*, 1 : 200, 161-179.

Diener, E. et M. E. P. Seligman, (2002), Very Happy People. *Psychological Science*, 13 : 1, 81-84.

Downs, A. C. et P. M. Lyons (1991), Natural Observations of the Links between Attractiveness and Initial Legal Judgments, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17: 5, 541-547.

- Dyck, B., M. Mauws. F. A. Starke. et G. A. Mischke (2002), Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, 17 :2, 143-162.
- Dyer Jr, W. G. (1986), *Cultural change in family firms: anticipating and managing family business transitions*, San Francisco: Jossey-Bass.
- El Akremi A., M. I. Nasr. et N. Sassi (2007), Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle : analyse comparative entre la Tunisie et la France, *Congrès de l'AGRH "Outils, modes et modèles"*, Fribourg – Suisse, 19-21 Septembre.
- Fattoum, S. et J. Byrne (2011), The Role of Gender in Family Firm Succession: Case Studies from France, *ICSB World Conference Proceedings*, 1-24. Washington: International Council for Small business (ICSB).
- Fattoum, S. et A. Fayolle (2008), L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2 : 230, 105-113.
- Ferris, G. R., P. L. Perrewé. et C. Douglas (2002), Social Effectiveness in Organizations: Construct Validity and Research Directions, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 : 1, 49-63.
- Filser, M., S. Kraus. et S. Märk (2013), Psychological aspects of succession in family business management, *Management Research Review*, 36 : 3, 256-277.
- Goldberg, S. D. (1996), Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements, *Family Business Review*, 9:2, 185-197.
- Handler, W. C (1994), Succession in family business: A review of the research, *Family business review*, 7 : 2, 133–157.
- Handler, W. C. et K. E. Kram (1988), Succession in Family Firms: The Problem of Resistance, *Family Business Review*, 1 : 4, 361–381.
- Harveston, P. D., P. S. Davis. et J. A. Lyden (1997), Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender, *Family Business Review*, 10 : 4, 373-396.
- Hatak, I. R. et D. Roessl (2015), Relational Competence-Based Knowledge Transfer Within Intrafamily Succession: An Experimental Study, *Family Business Review*, 28 : 1, 10-25.
- Hoehn-Weiss, M., C. Brush. et R. Baron (2004), Putting your best foot forward? Assessments of entrepreneurial social competence from two perspectives, *Journal of Private Equity*, 7 : 4, 17-26.
- IFERA (The International Family Enterprise Academy) (2003), Family businesses dominate, *Family Business Review*, 16 : 4, 235-239.
- Ibrahim, A.B., K. Soufani, P. Poutziouris. et J. Lam (2004), Qualities of an effective successor: the role of education and training, *Education + Training*, 46 : 8/9, 474-480.
- Igalens, J. et P. Roussel (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica.
- Kalleberg, A. L. et K. T. Leicht (1991), Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success, *The Academy of Management Journal*, 34 :1, 136-161.
- Kreiser, P. M., P. C. Patel. et J. O. Fiet (2013), The Influence of Changes in Social Capital on

- Firm-Founding Activities, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 : 3, 539-568.
- Lamine, W., S. Mian. et A. Fayolle (2014), how do social skills enable nascent entrepreneurs to enact perseverance strategies in the face of challenges? A comparative case study of success and failure, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20 : 6, 517 – 541.
- Lans, T., V. Blok. et J. Gulikers (2015), Show Me Your Network and I'll Tell You Who You Are: Social Competence and Social Capital of Early-stage Entrepreneurs, *Entrepreneurship & Regional Development*, 27 : 7– 8, 458– 473.
- Lansberg, I. et J. H. Astrachan (1994), Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors, *Family Business Review*, 7: 1, 39-59.
- Le Breton-Miller, I. (2011), Les facteurs clés de la réussite des successions au sein des entreprises familiales, *Gestion*, 36 : 1, 25-34.
- Le Breton-Miller, I., D. Miller. et L. P. Steier (2004), Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 : 4, 305–328.
- Lennox, R. D. et R. N. Wolfe (1984), Revision of the self-monitoring scale, *Journal of Personality and Social Psychology*, 46: 6, 1349-1364.
- Long, R. G. et J. J. Chrisman (2013), Management Succession in Family Business, in Melin, L. et M. Nordqvist. et P. Sharma (2013), *The SAGE Handbook of Family Business*, SAGE Publications Ltd.
- Litz R., A. (1995), The Family Business: Toward Definitional Clarity, *Family Business Review*, 8 : 2, 71-81.
- Martin L. (2001), More jobs for the boys? Succession Planning in SMEs, *Women in Management Review*, 16 : 5, 222-231
- Marlowe, H. A. (1986), Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence, *Journal of Educational Psychology*, 78:1, 52-58.
- McCROSKEY, J. C. (1977), Oral Communication Apprehension: A Summary of Recent Theory and Research, *Human Communication Research*, 4: 1, 78-96.
- Morris, M. H., R. O. Williams., J. A. Allen. et R. A. Avila (1997), Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing*, 12 : 5, 385-401.
- Omrane, A. (2014), Social determinants of seed-stage entrepreneurs' success in the high-technology field, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6 : 4, 373–394.
- Omrane, A. (2015), Entrepreneurs' social capital and access to external resources: the effects of social skills, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24 : 3, 357–382.
- Perrewé, P. L., G. R. Ferris., D. D. Frink. et W. P. Anthony (2000), Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors, *The Academy of Management Executive*, 14 : 3, 115-123.
- Poutziouris, P., K. Smyrniotis. et S. Klein (2008), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing.
- Riggio, R. E. (1986), Assessment of basic social skills, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 3, 649-660.
- Riggio, R. E. et B. Throckmorton (1988), The Relative Effects of Verbal and Nonverbal Behavior, Appearance, and Social Skills on Evaluations Made in Hiring Interviews, *Journal*

- of *Applied Social Psychology*, 18 : 4, 331-348.
- Robbins, T. L. et A. S. DeNisi (1994), A closer look at interpersonal affect as a distinct influence on cognitive processing in performance evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 79 : 3, 341-353.
- Rose-Krasnor, L. (1997), The Nature of Social Competence: A Theoretical Review, *Social Development*, 6 : 1, 111-135.
- Roussel, P. et F. Wacheux (2005), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- Remery, C., I. Matser. et R. H. Flören (2014), Successors in Dutch family businesses: gender differences, *Journal of Family Business Management*, 4 : 1, 79 – 91.
- Schlepphorst, S. et P. Moog (2014), Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process, *Journal of Family Business Strategy*, 5: 4, 358–371.
- Schneider, R. J., P. L. Ackerman. et R. Kanfer (1996), To act wisely in human relations: Exploring the dimensions of social competence, *Personality and Individual Differences*, 21 : 4, 469-481.
- Semaan S. (2010), Échantillonnage espace-temps et échantillonnage déterminé selon les répondants des populations difficiles à joindre, *Methodological Innovations Online* 5(2) 60-75.
- Sharma, P., J. J. Chrisman., A. L. Pablo. et J. H. Chua (2001), Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 : 3, 17-35.
- Snyder, M. (1974), Self-monitoring of expressive behaviour, *Journal of Personality and Social Psychology*, 30 : 4, 526-537.
- Steier, L. (2001), Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital, *Family Business Review*, 14 : 3, 259-276.
- Stevens, C. K. et A. L. Kristof (1995), Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews, *Journal of Applied Psychology*, 80 : 5, 587-606.
- Thorndike, L. R. (1936), Factor analysis of social and abstract intelligence, *Journal of Educational Psychology*, 27 : 3, 231-233.
- Thorndike, E. L. (1920), Intelligence and its uses, *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Vera C-F. et M. A. Dean (2005), An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession, *Family Business Review*, 18 : 4, 321-345.
- Venter, E., C. Boshoff. et G. Maas (2005), The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses, *Family Business Review*, 18 : 4, 283–303.
- Watson, D. et R. Friend (1969), Measurement of social-evaluative anxiety, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33 : 4, 448-457.
- Wayne, S. J. et G. R. Ferris (1990), Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75 : 5, 487-499.
- Zhang, J. (2010), The problems of using social networks in entrepreneurial resource acquisition, *International Small Business Journal*, 28 : 4, 338-361.
- Zellweger, T. M. et R. S. Nason (2008), A stakeholder perspective on family firm performance, *Family Business Review*, 21 : 3, 203-216.