

[Page de garde]



**HEC MONTRÉAL**

**Impact de la richesse socio-émotionnelle sur la succession dans les  
entreprises familiales**

par  
**Gaëlle Hamon**

**Jorge Humberto Mejia Morelos**  
**HEC Montréal**  
**Codirecteur de recherche**

**Luis Felipe Cisneros Martinez**  
**HEC Montréal**  
**Codirecteur de recherche**

**Sciences de la gestion**  
**(Spécialisation entrepreneuriat et innovation)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Décembre 2023  
© Gaëlle Hamon, 2023



## Résumé

La transmission d'une entreprise familiale d'une génération à une autre est un processus unique et spécifique car elle est influencée par l'environnement économique, mais surtout par des facteurs socio-émotionnels reliés au bagage familial de l'entreprise.

La richesse socio-émotionnelle (SEW) au sein des entreprises familiales, un concept en croissance dans la recherche actuelle est considéré comme un élément clé pour comprendre les comportements distinctifs des entreprises familiales, notamment lorsque ceux-ci guident leurs décisions. Les propriétaires familiaux intègrent, consciemment ou non, des objectifs familiaux dans leurs choix stratégiques et leurs décisions de croissance.

La revue de littérature identifie certains facteurs influençant l'intention de succession au sein des entreprises familiales. Trois catégories clés émergent : les facteurs familiaux (dynamiques familiales, aspirations individuelles, préparation des successeurs), les facteurs organisationnels (santé financière, performance opérationnelle, culture organisationnelle), et les facteurs individuels (compétences du successeur, motivation, vision pour l'avenir). Ces éléments varient en fonction des contextes spécifiques des entreprises, mais constituent des déterminants cruciaux dans le processus de succession dans les entreprises familiales.

Ainsi, cette étude met en lumière l'importance du SEW, des objectifs socio-émotionnels, et des facteurs familiaux, organisationnels et individuels, dans le processus successoral au sein des entreprises familiales, notamment dans sa compréhension et sa planification.

L'entreprise familiale se dote de mécanisme pour favoriser la succession, comme le protocole familial et le plan de succession. En plus de ces outils, la présence et l'implication de membres externes à la famille au niveau de la gouvernance de l'entreprise influencent positivement l'intention de succession.

**Mots clés :** Intention de succession, SEW, succession, entreprises familiales, FIBER

**Méthodes de recherche :** Analyse d'une base de données - Quantitatif



## **Abstract**

The transfer of a family business from one generation to another is a unique and specific process influenced by economic conditions but primarily driven by socio-emotional factors linked to the family legacy of the business. Socio-emotional wealth (SEW) within family enterprises, a concept gaining prominence in current research, is considered a key element for understanding the distinctive behaviors of family businesses, especially when guiding their decisions. Family owners consciously or unconsciously integrate family goals into their strategic choices and growth decisions.

The literature review identifies certain factors influencing succession intentions within family businesses. Three key categories emerge: family factors (family dynamics, individual aspirations, successor preparedness), organizational factors (financial health, operational performance, organizational culture), and individual factors (successor skills, motivation, vision for the future). These elements vary based on the specific contexts of businesses but constitute crucial determinants in the succession process within family enterprises.

Thus, this study highlights the importance of SEW, socio-emotional goals, and family, organizational, and individual factors in the succession process within family businesses, particularly in understanding and planning it. Family businesses implement mechanisms to facilitate succession, such as the family protocol and succession plan. In addition to these tools, the presence and involvement of external members in the family business governance positively influence succession intentions.

**Keywords:** Intention of succession, SEW, succession, family businesses, FIBER

**Research methods :** Database analysis - Quantitative





# Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	v
Table des matières.....	vii
Liste des tableaux et des figures .....	xi
Liste des abréviations.....	xiii
Remerciements.....	xv
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de littérature .....	3
Tableau 1.1 : Typologie des entreprises familiales selon Poulain-Rehm (2006).....	7
1.2. Synthèse du chapitre.....	7
Chapitre 2 : La richesse socio-émotionnelle .....	9
2.1. Approche théorique de la richesse socio-émotionnelle.....	9
Tableau 2.1 : une synthèse des définitions du SEW selon Laroui (2023).....	12
2.2.1.F : L'influence et le contrôle familial (« Family involvement in the business ») .....	15
2.2.2. I : L'identification des membres de la famille à l'entreprise familiale.....	16
2.2.3. B : La construction des liens sociaux.....	16
2.2.4. E : L'attachement émotionnel des membres de la famille .....	17
2.2.5. R : La pérennité des liens familiaux à travers la succession.....	17
2.3. L'influence du SEW sur la succession familiale.....	18
2.4. Synthèse du chapitre.....	19
Chapitre 3 : Succession et gouvernance des entreprises familiales .....	21
3.1. L'intention de succession : définitions et caractérisations.....	21

3.2. SEW et son influence sur la succession.....	22
3.3. La succession familiale et la gouvernance d'entreprise.....	23
3.3.1. Plan de succession.....	24
3.3.2. Le protocole familial.....	25
3.3.3. Importance du protocole familial comme outil de gouvernance qui influence l'intention de succession.....	26
3.3.4. Protocole familiale dans le processus de succession.....	27
3.3.5. Membres du conseil d'administration externes à la famille.....	29
3.3.6. Actionnaires externes à la famille.....	29
3.3.7. L'approche cognitive de la gouvernance.....	30
3.3.8. Les apports de l'approche cognitive de la gouvernance.....	30
3.4. Synthèse du chapitre.....	33
Chapitre 4 : Succession et gouvernance des entreprises familiales.....	34
4.1 Contexte.....	34
4.2. Échantillon et collecte de données.....	34
4.2.1. Sources des contacts et collecte de données.....	34
4.2.2. Composition de l'échantillon.....	35
Figure 4.1 : Composition de l'échantillon.....	35
Figure 4.2 : Taille des entreprises de l'échantillon.....	35
Figure 4.3 : Revenus annuels des entreprises de l'échantillon.....	36
Figure 4.4 : Secteurs d'activité des entreprises de l'échantillon.....	36
Figure 4.5 : Générations détenant la majorité du capital-actions des entreprises de l'échantillon.....	37
Figure 4.6 : Générations impliqués dans la gestion des entreprises de l'échantillon.....	38
Figure 4.7 : Nombre d'actionnaires dans les entreprises de l'échantillon.....	38

Figure 4.8 : Types d'actionnaires externes à la famille dans les entreprises de l'échantillon.....	39
Figure 4.9 : Proportion de femmes dans l'équipe de direction des entreprises de l'échantillon.....	39
Figure 4.10 : Structures de gouvernance utilisées dans les entreprises de l'échantillon .....	40
Figure 4.11 : Types de personnes qui siègent dans le conseil avisier/d'administration dans les entreprises de l'échantillon.....	40
4.2.3. Question de recherche .....	41
4.2.4. Modèle et variables .....	41
Figure 4.12 : Modèle de recherche proposé .....	42
4.2.5. Analyse de données.....	43
Chapitre 5 : Résultats et discussion.....	45
5.1. Validité et fiabilité des mesures .....	45
5.1.1. Validité des mesures .....	45
5.1.2. Fiabilité de la succession.....	45
Tableau 5.1 : Résultats du test de fiabilité des éléments individuels .....	45
5.1.3. Fiabilité de construit et validité convergente. ....	46
5.1.4. Validité discriminante. ....	46
Tableau 5.2 : Validité discriminante .....	46
5.1.5. Estimation du modèle structurel.....	47
Tableau 5.3 : Estimation du modèle structurel.....	47
Tableau 5.3 : Estimation du modèle structurel.....	47
Conclusion et voies de recherche futures.....	51
Bibliographie.....	53



## **Liste des tableaux et des figures**

Tableau 1.1 : Typologie des entreprises familiales selon Poulain-Rehm (2006).

Tableau 2.1 : une synthèse des définitions du SEW selon Laroui (2023).

Figure 4.1 : Composition de l'échantillon

Figure 4.2 : Taille des entreprises de l'échantillon

Figure 4.3 : Revenus annuels des entreprises de l'échantillon

Figure 4.4 : Secteurs d'activité des entreprises de l'échantillon

Figure 4.6 : Générations impliqués dans la gestion des entreprises de l'échantillon

Figure 4.7 : Nombre d'actionnaires dans les entreprises de l'échantillon

Figure 4.8 : Types d'actionnaires externes à la famille dans les entreprises de l'échantillon

Figure 4.9 : Proportion de femmes dans l'équipe de direction des entreprises de l'échantillon

Figure 4.10 : Structures de gouvernance utilisées dans les entreprises de l'échantillon

Figure 4.11 : Types de personnes qui siègent dans le conseil avisé/d'administration dans les entreprises de l'échantillon

Tableau 5.1 : Résultats du test de fiabilité des éléments individuels

Tableau 5.2 : Validité discriminante

Tableau 5.3 : Estimation du modèle structurel



## Liste des abréviations

**SEW** : Social Emotional Wealth, traduit en français par « richesse socio-émotionnelle ».

**FIBER** : Family involvement in Business and Emotional attachment to Ressources,





## Remerciements

Je profite de l'occasion pour remercier certaines personnes qui ont influencé ma trajectoire jusqu'ici. Je voudrais tout d'abord remercier ma famille, en particulier ma mère, mon père, mon conjoint et mes enfants, qui ont cru et continue de croire en moi et qui ont fait de nombreux sacrifices pour me permettre de vivre mon rêve canadien.

Je remercie les professeurs qui m'ont inspiré et qui m'ont aidé à trouver ma voie, particulièrement Fabian Moreno qui m'a conduit jusqu'à l'entrepreneuriat, Luis Felipe qui m'a accueilli dans la famille de l'entrepreneuriat et Jorge Mejia qui m'a permis de comprendre l'importance d'allier sciences et pratiques dans mon développement.

Un très grand merci à mes co-directeurs, Jorge Mejia et Luis Cisneros pour leur support et leurs conseils, qui m'ont permis d'aller jusqu'au bout de ce processus de mémoire. Un énorme merci aussi à Cécile Bertin pour tous ces encouragements et son soutien indéfectible.

Un merci particulier à Bernard Bizimana et Fabian Moreno pour m'avoir donné l'opportunité de découvrir le chemin qui était le mien, en croyant en mon potentiel lorsque je ne le voyais plus et de m'avoir poussé à continuer mon parcours académique. Dans la même lignée, je remercie Manaf Bouchentouf, Colette Vanasse et Robert Dutton pour m'avoir permis de me développer et de continuer à grandir dans le monde entrepreneurial, en m'offrant l'opportunité d'apprendre quotidiennement par la pratique au sein de cet univers en réalisant des projets qui m'inspirent et me passionnent.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble des membres de l'équipe du Pôle entrepreneuriat, entrepreneuriat et familles en affaires, qui ont collaboré avec moi durant ces dernières années, à mettre en pratique la théorie, au service des entrepreneurs du Québec.



## **Introduction**

Ce document est structuré en cinq chapitres. Le chapitre 1 est une revue de la littérature sur les entreprises familiales qui a pour objectif de délimiter le champ d'études pour ce document, en identifiant l'intérêt de ce type particulier d'organisation ainsi que la définition d'entreprise analysée. Le chapitre 2 explique l'approche théorique du SEW. Ce chapitre montre aussi que les composantes FIBER du SEW sont étroitement liées à la succession et à son processus, car elles apportent une meilleure compréhension des enjeux socio-émotionnels ainsi que des valeurs des entreprises familiales. Le chapitre 3 montre l'importance de la gouvernance (outils de gouvernance) dans la succession. Ce chapitre aide à comprendre la manière dont les chercheurs ont étudié la succession au sein des entreprises familiales ainsi que les outils de gouvernance qui peuvent exercer une influence sur cette succession. Le chapitre 4 présente la méthodologie et le chapitre 5 montre les résultats ainsi qu'une brève discussion vis-à-vis de la littérature. Finalement, les conclusions du travail et quelques pistes de recherche sont présentées.



# **Chapitre 1 :**

## **Revue de littérature**

### **1.1.L'entreprise familiale comme objet d'étude**

Les différentes études économiques démontrent que les entreprises familiales jouent un rôle important pour l'économie d'un pays. Ce type particulier d'organisation représente « plus des deux tiers de l'ensemble des entreprises des pays occidentaux : 75 % des entreprises seraient familiales au Royaume-Uni, 80 % en Allemagne et en Espagne, 85-90 % en Suisse et 99 % en Italie » (Poulain-Rehm, 2006). Au Canada, en 2019, 63% des entreprises privées au Canada étaient des entreprises familiales et représentaient 50% du produit intérieur brut (PIB) du secteur privé et près de sept millions d'emplois (The Conference Board of Canada, 2019). Ceci n'est pas surprenant puisqu'au Canada, 99% des entreprises familiales sont des PME. Mais qu'est-ce qu'une entreprise familiale?

En 1953, Christensen prenait déjà en considération deux critères qualitatifs et quantitatifs: « Souvent une famille domine l'entreprise dans le sens où elle lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions, lui fournit des dirigeants, et est, ou a été, propriétaire de tout ou une grande partie des actions » (Poulain-Rehm, p. 81). De plus, la recherche plus récente de Poulain-Rehm (2006), expose deux approches conceptuelles parallèles pour caractériser les entreprises familiales qui incluent des conceptions quantitatives et qualitatives.

Premièrement, les conceptions peuvent s'appuyer sur la notion de contrôle du capital. La revue de la littérature de Poulain-Rehm (2006), montre que Barry (1975) est l'un des premiers chercheurs à privilégier le critère du contrôle du capital pour caractériser les entreprises familiales. Cet auteur considère qu'une entreprise familiale peut être considérée comme telle si elle est contrôlée par les membres issus d'une seule et même famille. Alcorn (1982) estime, quant à lui, que le contrôle majoritaire sur la propriété de l'entreprise est nécessaire tout en prenant soin de préciser que « si une partie des actions est détenue par des tiers, la famille doit, en sus, en contrôler la direction et la gestion ». Toutefois, selon Poulain-Rehm (2006), un courant de la littérature propose qu'une

entreprise soit familiale à condition que plus de 50% des actions de l'entreprise appartiennent au groupe familial dominant (Donckel et Fröhlich, 1991; Smyrnios et Romano, 1994 ; Cromie et al, 1995; Reynolds, 1995) tout en sachant que ce seuil peut être plus faible, et nettement plus faible selon certains auteurs tels que Gallo et Estapé (1992) ou encore différencié comme c'est le cas pour Charreaux et Pitou-Belin (1989) qui, suite à une étude menée sur les conseils d'administration, précisent que « les sociétés dont plus de 50% sont détenus par un groupe familial, et d'autre part, les sociétés dont près de 30% du capital sont détenus par la famille sans autre actionnaire important (ayant plus de 10% du capital) » sont considérées comme des entreprises familiales. Deuxièmement, un autre courant théorique fait référence à des conceptions qualitatives qui incluent dans la caractérisation des entreprises familiales la notion d'influence de la famille sur le management et sur la culture de l'entreprise.

Poulain-Rehm (2006) cite notamment pour ce concept la recherche de Donnelley (1964). Ce chercheur s'intéresse particulièrement aux différents intérêts de la famille et aux politiques de l'entreprise sur une période minimale de deux ans pour définir l'entreprise familiale. Et, dans ce contexte, selon lui, pour être une entreprise familiale, sept conditions alternatives doivent être satisfaites. La première de ces sept conditions est que l'entreprise soit transmise à la génération suivante. La seconde condition implique que les dirigeants actuels ou passés soient, non seulement des membres de la famille, mais aussi des membres actifs du conseil d'administration. La troisième condition concerne les valeurs de l'entreprise qui doivent coïncider formellement et informellement à celles de la famille. La réputation est une quatrième condition, car selon Donnelley (1964), la réputation de l'entreprise se doit d'être étroitement liée à celle de la famille. La cinquième condition concerne la distribution des actions aux membres non dirigeants de l'entreprise. Et, l'auteur estime aussi que les différentes personnes qui constituent la famille et qui ne participent pas à la gestion de l'entreprise devraient être actionnaires pour des raisons autres que financières. La sixième condition explique le lien entre la place d'un membre de la famille au sein de l'entreprise familiale et celle au sein de la famille elle-même. Selon l'auteur, la position d'un membre au sein de la famille doit-être déterminée par sa place dans l'entreprise. Et pour finir, la septième condition concerne les conséquences d'un choix de carrière pour un membre de la famille. Si celui-ci décide de mener une

carrière autonome, indépendante, il est alors nécessaire qu'il rompe les liens avec l'entreprise familiale, sans que cette rupture soit définitive. En effet, cette décision peut être réversible puisque la réintégration de ce membre de la famille dans l'entreprise familiale est toujours possible. Aussi, d'autres échelles qualitatives peuvent être utilisées outre ces sept conditions. Par exemple, Boswell (1972) affirme que la proportion des dirigeants de l'entreprise « qui ont un lien de parenté entre eux ou avec les dirigeants de la génération précédente » est un indicateur qualitatif utile pour caractériser les entreprises familiales. Selon lui, il existe cinq « paliers », le premier étant l'absence totale de lien de parenté, le second correspondant à la situation où une minorité des dirigeants ont un lien de parenté. Le troisième palier peut être caractérisé par la présence d'une majorité des dirigeants ayant un lien de parenté tandis que le quatrième palier fait référence à la situation où la totalité des dirigeants a un lien de parenté. La cinquième génération et dernier palier concerne les situations où les liens de parenté sont incertains. Et toujours dans une perspective d'utiliser des critères qualitatifs pour caractériser des entreprises familiales, Poulain-Rehm (2006) souligne que plusieurs auteurs retiennent le critère de l'interaction entre la famille et l'entreprise pour caractériser l'entreprise familiale. Par exemple, la recherche de Beckhard et Dyer (1983) affirme que le conseil d'administration est l'instance parfaite pour identifier clairement l'interaction entre la famille et l'entreprise.

D'autres auteurs s'inscrivent dans cette lignée de pensées pour définir l'entreprise familiale. En effet, dans la littérature, les approches exposées prennent en considération différents degrés de détention du capital et/ou d'implication dans le management (Westhead & Cowling, 1998; Westhead et al., 2001).

Dans ce contexte, la recherche de Poulain-Rehm (2006) suggère d'utiliser plutôt une approche intégrée pour définir l'entreprise familiale, une approche multicritère. En effet, en pratique, c'est un fait qu'il existe une hétérogénéité au niveau du seuil de participation dans l'actionnariat des entreprises des membres de la famille. La dispersion du capital de l'organisation dans le public et le taux d'absentéisme aux assemblées générales contribuent fortement aux diverses situations observées (Storck, 1986). Légalement, il existe différentes définitions du contrôle d'une entreprise (Storck, 1986). La littérature

fait référence à diverses typologies de contrôle au sein d'une entreprise : contrôle de fait d'une entreprise, contrôle de droit, contrôle majoritaire versus, contrôle minoritaire, contrôle de domination, contrôle de surveillance, contrôle interne versus, contrôle externe (Storck, 1986). C'est cette disparité de typologies de contrôle et de vide juridique qui contribuent à la nécessité d'une définition intégrée de l'entreprise familiale utilisant une pluralité de critères démontrant ainsi la réalité plurielle des entreprises familiales. De cette conception intégrée de l'entreprise familiale découle une typologie qui permettra donc selon Poulain-Rehm (2006) de mieux comprendre la réalité complexe des entreprises familiales. Il sera alors question de typologie opérationnelle.

Tout comme les définitions, les typologies prennent en compte d'un côté la propriété ou le contrôle juridique de l'entreprise et de l'autre l'influence de la gestion et de la succession. Certains auteurs croisent plusieurs critères tels que la famille, la propriété, la direction et le travail (Dery et al. 1993). D'autres ajoutent la nature des relations entre les membres d'une même famille (Levinson, 1983), les catégories d'entrepreneurs (Donckel et Frölich, 1991), les valeurs et les sources de contrôles de l'entreprise (Carsrud et al. 1997). Dans ce contexte, Poulain-Rehm (2006), propose une typologie ni trop simpliste, car elle tient compte de la diversité des entreprises familiales, ni trop complexe, car elle ne multiplie pas les critères au détriment de la lisibilité. Cette typologie fait référence à six catégories d'entreprises familiales (tableau 1.1).

En utilisant deux éléments discriminants, à savoir la propriété et la gestion, cette classification offre l'avantage d'assurer la cohésion des entreprises familiales. Elle parvient à préserver la diversité inhérente à ce type d'entreprises. L'objectif principal est que chaque entreprise familiale puisse s'identifier et d'intégrer dans l'une des catégories proposées. Cette typologie permet de déceler six catégories d'entreprises : la première détient plus de 50% du capital et exerce directement des fonctions de directions. Les « entreprises familiales mandatées » sont celles dirigées par des personnes externes alors que la famille conserve un contrôle indirect via la nomination des dirigeants. Les « entreprises familiales contrôlées » ouvrent leur capital tout en ayant un contrôle majoritaire pour préserver leur identité familiale. « Les entreprises familiales déléguées » ont une majorité relative détenue par des investisseurs extérieurs, la famille conservant



une minorité d'actions. Les « entreprises familiales ouvertes » voient les membres de la famille occuper des postes de direction même s'il y a perte de la majorité du capital, généralement liée à une introduction en bourse. Et enfin, les « entreprises familiales professionnelles » ne détiennent ni la majorité du capital ni le pouvoir de décision symbolisant les débuts d'une transformation vers une entreprise managériale ou contrôlée.

*Tableau 1.1 : Typologie des entreprises familiales selon Poulain-Rehm (2006).*

<b>Famille</b>	<b>Actionnariat minoritaire</b>	<b>Actionnariat majoritaire relatif</b>	<b>Actionnariat majoritaire absolu</b>
Fonctions de direction	Entreprises familiales "ouvertes"	Entreprises familiales "contrôlées"	Entreprises familiales "type"
Absence de fonctions de direction	Entreprises familiales "professionnelles"	Entreprises familiales "déléguées"	Entreprises familiales "mandatées"

En 2018, Matias et Franco mentionnaient qu'il existait une diversité de définitions attribuées aux entreprises familiales. Ces auteurs soulignent d'ailleurs l'absence d'une définition universellement acceptée, comme les auteurs précédents. Mais malgré cette diversité, certaines caractéristiques communes émergent, notamment le contrôle ou l'influence de la famille sur la propriété et la gestion de l'entreprise. Une caractéristique cruciale est l'interaction entre deux sous-systèmes distincts : l'entreprise et la famille, étroitement liées et difficiles à séparer (Ibrahim et al., 2008).

### ***1.2.Synthèse du chapitre***

En conclusion, cette revue de la littérature nous amène à introduire la définition d'entreprise familiale qui sera utilisée dans cette recherche. Le choix prend en considération les approches discutées dans la recherche de Poulain-Rehm, 2006 et de Mathis et Franco (2018) à savoir qu'une entreprise sera considérée familiale si 1) elle est détenue en totalité ou en grande partie par une ou plusieurs familles, et si 2) la famille contrôle la gestion de l'entreprise.



## **Chapitre 2 : La richesse socio-émotionnelle**

### ***2.1. Approche théorique de la richesse socio-émotionnelle***

La recherche en entreprises familiales montre que ce type particulier d'entreprise a des caractéristiques très différentes par rapport à d'autres formes organisationnelles (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005 ; Chua et al., 1999 ; Gedajlovic, Carney, Chrisman et Kellermanns, 2012 ; Sharma, 2004). Par exemple, Wiseman & Gomez-Mejia (1998) soutiennent que les décisions sont façonnées par l'affiliation à la famille. Les propriétaires ou gestionnaires familiaux peuvent agir à l'encontre des intérêts des propriétaires ou de gestionnaires non familiaux.

Au niveau théorique, les chercheurs ont montré l'importance du contrôle familial et leur implication dans les activités et les objectifs de gestion (Chua et al., 1999; Lee et Rogoff, 1996). La recherche montre aussi que ce type particulier d'entreprises apporte une grande importance aux facteurs sociaux et émotionnels (Chrisman et al., 2010; Davis, 1983 ; Kets de Vries, 1993).

La notion de Socio Emotional Wealth (SEW) traduite en français par la « richesse socio-émotionnelle » a été introduite dans le domaine des entreprises familiales par Gomez-Mejia et al. 2007. Dans cette recherche, les auteurs remettent en question le postulat, selon lequel les entreprises familiales sont plus réticentes à prendre des risques que les entreprises publiques non familiales. Cette notion fait référence à la valeur non financière ou immatérielle qu'une famille tire de la propriété et du contrôle d'une entreprise familiale. Elle englobe des éléments tels que la stabilité familiale, le prestige social, la continuité générationnelle, la satisfaction personnelle et d'autres aspects émotionnels liés à la gestion et à la propriété d'une entreprise familiale. Le concept de SEW est souvent utilisé dans le contexte de la recherche sur les entreprises familiales pour mieux comprendre les motivations et les comportements des propriétaires familiaux au-delà des objectifs financiers traditionnels.

Le lien entre le SEW et la prise de risque réside dans la manière dont les aspects émotionnels, sociaux et familiaux de la richesse influent sur les décisions de gestion de risques dans le contexte d'une entreprise familiale. Les propriétaires familiaux cherchent souvent à équilibrer la création de richesse financière avec la préservation des aspects non financiers qui contribuent à leur bien-être et à l'identité de l'entreprise familiale.

La théorie de l'agence comportementale s'intéresse à la manière dont les comportements des acteurs, en particulier des dirigeants et des parties prenantes, influent sur la gouvernance et la prise de décision dans les entreprises. Dans ce contexte, elle offre un cadre analytique pour comprendre comment les comportements des acteurs peuvent être motivés par des considérations émotionnelles et sociales qui sont au cœur de la notion de richesse socio-émotionnelle. Ainsi, et en lien avec la théorie de l'agence comportementale, le comportement des entreprises familiales vis-à-vis de la gestion de risque peut être compris, prédit et prévu en utilisant la richesse socio-émotionnelle (Cruz & Arredondo, 2016). En effet, la famille peut être réticente à prendre des risques significatifs qui pourraient compromettre la stabilité familiale ou l'identité de l'entreprise. Ou encore, les membres de la famille peuvent être plus enclins à éviter des décisions risquées qui pourraient entraîner des conflits familiaux ou compromettre des aspects émotionnels importants. Sans oublier que quand il sera question de transitions générationnelles, les choix de transmission du pouvoir et de la propriété, ainsi que la planification de la succession peuvent tous être influencés par le désir de préserver la richesse socio-émotionnelle tout en minimisant les risques de conflits familiaux (Gomez-Mejia et al., 2007). C'est d'ailleurs en raison de cette volonté de préserver la richesse socio-émotionnelle qu'il est difficile de prédire et de prévoir les comportements, les décisions et les choix des entreprises familiales (Larioui, 2023). En fin de compte, les membres de la famille tirent avantage de l'entreprise notamment quand il est question des aspects tels que la satisfaction des besoins d'appartenance et d'intimité, la préservation de la dynastie familiale, l'accumulation et la préservation du capital social de l'entreprise ou encore l'amélioration de l'image ou de la réputation de la famille, etc. Ainsi les membres de la famille cherchent à maximiser les bénéfices socio-affectifs notamment l'estime, le prestige, la fierté, la reconnaissance, l'affection, l'identité, la réalisation de soi, etc. Il n'est donc pas étonnant que la valeur financière et la valeur émotionnelle s'opposent pour les

actionnaires familiaux (Hirigoyen, 2014 dans Laouri 2023). Et dans ce contexte, il n'est pas faux d'ajouter qu'il existe de nombreuses priorités socio-émotionnelles. Gómez-Mejía et al., (2011) citent notamment comme exemples de priorités socio-émotionnelles le devoir patriarcal, l'altruisme, la fierté, le désir d'harmonie familiale, le pouvoir politique, le statut et le contrôle de la richesse.

Non seulement les priorités de SEW varient d'une entreprise à l'autre et même entre les membres d'une même famille, mais elles peuvent aussi varier tout au long du cycle de vie d'une famille dans son entreprise. De plus, Larioui (2023) souligne la diversité des objectifs socio-émotionnels tant à court terme qu'à long terme. Certaines se concentrent sur des objectifs immédiats (création d'emplois pour les membres de la famille) tandis que d'autres sur des objectifs plus lointains tels que la planification de la transmission de l'entreprise aux futures générations. Aussi, au sein d'une même entreprise familiale, les fondateurs peuvent souhaiter transmettre une entreprise solide aux générations futures tandis que les générations ultérieures peuvent choisir de bénéficier de la richesse et du statut communautaire acquis grâce à l'entreprise familiale (Le Breton-Miller & Miller, 2013, Lubatkin et al., 2005). Sans compter qu'il est aussi probable, comme mentionné préalablement, que les préférences SEW peuvent varier considérablement parmi les membres de la famille : les cadres familiaux ont parfois tendance à intégrer un programme économique alors que les membres familiaux non impliqués dans la gestion de l'entreprise peuvent être motivés par des considérations plus socio-émotionnelles. Ainsi, au sein des entreprises familiales, il existe une variété d'orientations et d'horizons temporels des objectifs socio-émotionnels qui bénéficient à la communauté familiale dans son ensemble, impliquée ou non dans l'entreprise (Larioui, 2023). Ne pas conserver cette richesse socio-émotionnelle ne répondrait pas aux attentes de la famille (Larioui, 2023).

Tableau 2.1 : une synthèse des définitions du SEW selon Laroui (2023).

Auteur (s) Année	Définitions	Commentaires
Gomez-Mejia & al (2007)	« The socioemotional wealth of family firms comes in a variety of related forms, including the ability to exercise authority, the satisfaction of needs for belonging, affect, and intimacy, the perpetuation of family values through the business, the preservation of the family dynasty, the conservation of the family firm’s social capital, the fulfillment of family obligations based on blood ties rather than on strict criteria of competence, and the opportunity to be altruistic to family members »	Les auteurs définissent la RSEM comme étant l’ensemble des objectifs non économiques qui distinguent une entreprise familiale d’une entreprise non familiale notamment la succession intergénérationnelle, la mise en place d’un système de valeurs et de croyances de la famille au sein de l’entreprise, le renforcement et la conservation du capital social, l’altruisme...etc. Toutefois, la définition reste ambiguë.
Astrachan & Jaskiewicz (2008)	« as that part of a business value (as perceived by the owner) that is unexplained by financial considerations »	La RSEM représente une valeur non financière perçue uniquement par les propriétaires de l’entreprise familiale.
Berrone & al (2010)	« The value of socioemotional wealth to the family is more intrinsic, its preservation becomes an end in itself, and it is anchored at a deep psychological level among family owners whose identity is inextricably tied to the organization »	La RSEM est une valeur intrinsèque propre aux firmes familiales et sa préservation est le méta-objectif des propriétaires vu que leur identité est inextricable à l’entreprise.
Zellweger & Dehlen (2012)	« The absolute difference between an owner’s subjective value assessment and the objective market value for the ownership stake of a firm »	La RSEM reflète la perception subjective faite par les propriétaires à l’égard de leur entreprise familiale.
Berrone & al (2012)	« The stock of affect-related value that a family derives from its controlling position in a particular firm »	La RSEM est un stock affectif.

Cruz & al (2012)	« An “affective endowment” that is intrinsically attached to kinship ties so that its presence affects the performance of firms »	La RSEM est une dotation affective.
Martinez-Romero & Rojo-Ramirez (2016)	« The intrinsic and inextricable emotional endowment that all family businesses have, i.e. the set of feelings, emotions, relationships and binding ties between members of the business family...SEW is an emotional endowment and thus very close to psychology »	La RSEM est une dotation émotionnelle inhérente aux firmes familiales.
Debicki & al (2016)	« As the array of non-financial benefits specifically associated with the well-being and affective needs of family members that are derived from operating a business enterprise and argue that the importance attached to these benefits drives decision making and firm behavior»	La RSEM est une panoplie d'avantages socio-émotionnels dont disposent les propriétaires. Elle guide la prise de décisions et les choix stratégiques de la firme familiale.

Source : Larioui, (2023), p.998.

La diversité des priorités socio-émotionnelles et leurs différents horizons de temps expliquent la variété de conséquences sur la gestion des entreprises familiales. Il est possible que certaines entreprises familiales démontrent une plus grande aversion au risque menant à un conservatisme dysfonctionnel pour pouvoir garantir la sécurité des générations futures (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Ce conservatisme dysfonctionnel peut se caractériser par un « vieillissement » de l'entreprise qui subira alors une perte de sa valeur économique. De plus, le désir de favoriser à tout prix les membres de la famille (le népotisme) peut être fatal pour l'entreprise puisque si ces membres de la famille manquent de compétences en gestion, la performance de l'entreprise se verra être diminuée (Mehrotra et al., 2011; Volpin, 2002). Ou encore, il n'est pas rare d'observer le maintien en place des cadres familiaux pour de longues périodes pouvant entraîner une absence de renouvellement des orientations et objectifs stratégiques et donc éventuellement un manque de compétitivité (Bertrand et Schoar, 2006 ; Bloom et Van Reenen, 2007). Toutefois, la richesse socio-émotionnelle des entreprises n'est cependant pas toujours un frein puisque par souci de maintien de la réputation dans la communauté,

l'entreprise et les différentes parties prenantes peuvent créer des partenariats loyaux, des relations à long terme qui peuvent contribuer positivement à la performance financière des entreprises familiales (Berrone et al., 2010). De plus, les motivations socio-émotionnelles engendrant des comportements conservateurs peuvent être salvateurs dans un environnement d'affaires stables, dans des industries conservatrices et l'inverse est tout aussi vraie notamment, pour l'entreprise familiale, une attitude conservatrice par suite de motivations socio-émotionnelles dans des industries qui opèrent dans des environnements en mouvement (Naldi et al., 2013).

Nous présentons ensuite la manière dont la littérature opérationnalise le construit SEW.

## **2.2. Les dimensions de la richesse socio-émotionnelle : l'échelle FIBER selon Larioui, (2023).**

Comme le mentionne Larioui (2023), l'échelle FIBER (Family involvement in Business and Emotional attachment to Ressources) proposée par Berrone et al. (2012) est utilisée dans la mesure de la richesse socio-émotionnelle. L'échelle FIBER a été développée, car selon ses auteurs, la méthode proposée par Gomez-Mejia (2007; 2010) est trop simpliste puisqu'elle prend en considération seulement trois dimensions (les émotions, les valeurs, la culture). Berrone et al. (2012) ont une approche multidimensionnelle. Elle est basée sur une base théorique solide qui s'inscrit dans la lignée de la théorie de l'agence comportementale et de la richesse socio-émotionnelle. Elle comprend cinq dimensions incluant l'identification des membres de la famille, l'attachement émotionnel, le renouvellement des liens familiaux par le biais de la succession intrafamiliale, l'influence de la famille sur la gestion de l'entreprise, et la transmission des valeurs familiales dans l'entreprise familiale. En résumé, bien que les deux approches partagent une base commune axée sur la richesse socio-émotionnelle dans les entreprises familiales, l'échelle FIBER se distingue par sa multidimensionnalité et son ancrage dans une base théorique spécifique tandis que les trois dimensions de Gomez-Mejia offrent une approche tridimensionnelle centrée sur les sentiments et les perceptions des membres de la famille envers l'entreprise. L'échelle FIBER est l'une des échelles les plus utilisées dans la littérature académique.



### ***2.2.1. F : L'influence et le contrôle familial (« Family involvement in the business »)***

La dimension « implication de la famille » évalue le degré d'implication de la famille dans les activités et la gestion de l'entreprise. Cela inclut des aspects tels que la participation des membres de la famille aux prises de décision, leur engagement dans les opérations quotidiennes et leur influence sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Cette dimension vise à capturer la manière dont la famille est activement impliquée dans la vie et le fonctionnement de l'entreprise familiale contribuant ainsi à la compréhension globale de la richesse socio-émotionnelle. La recherche pionnière de Gomez-Mejia et al. (2007) sur 137 entreprises familiales a permis de déterminer que les entreprises familiales ont choisi de maintenir le pouvoir et le contrôle familial même si cela signifiait renoncer à une opportunité susceptible d'améliorer leur performance financière quand elles étaient confrontées à un choix : saisir une nouvelle opportunité qui améliorerait leurs performances financières alors que cela impliquait de renoncer à leur indépendance familiale. Cette décision est motivée par la volonté de protéger la richesse socio-émotionnelle même si cela présentait un risque accru. Ainsi, l'influence et le contrôle de la famille sont considérés comme des éléments essentiels de la richesse socio-émotionnelle. Les membres de la famille exercent cette influence par le biais de la détention des droits de propriété, la présidence du conseil d'administration, et la gestion effective de l'entreprise (Berrone & al, 2012).

Dans ce contexte, les membres de la famille jouent plusieurs rôles et accomplissent diverses tâches au sein de l'entreprise pour exercer un contrôle formel et informel, contribuant ainsi à la préservation de la richesse socio-émotionnelle (Mustakallio & al, 2002). Ils veillent aussi à maintenir un contrôle direct et indirect sur l'entreprise en cherchant à avoir une influence sur les décisions prises pour préserver les ressources financières, les ressources immatérielles telles que la réputation de l'entreprise, le capital social, le capital humain, etc. Les forts liens émotionnels des membres de la famille à l'entreprise familiale motivent leur engagement dans la protection de ses aspects immatériels. En conclusion, dans une entreprise familiale, la préservation de l'influence et du contrôle de la famille sur l'entreprise est cruciale pour protéger non seulement ses ressources financières, mais aussi ses ressources immatérielles renforçant ainsi la richesse

socio-émotionnelle globale de l'entreprise. Dans la description du « R » du modèle, FIBER approfondit aussi le fait que le contrôle et l'influence sont une manière d'exercer le contrôle.

### ***2.2.2. I : L'identification des membres de la famille à l'entreprise familiale***

L'identité unique au sein des firmes familiales est le résultat de l'interaction étroite entre les membres de la famille et l'entreprise familiale. Et dans ce contexte, chaque membre perçoit l'entreprise comme une extension de lui-même (Berrone & al, 2012, Bon, 2018) et de la famille notamment parce que l'entreprise reflète les valeurs et croyances de ses propriétaires. D'ailleurs, le fait que l'entreprise porte souvent le nom de la famille ou du fondateur exacerbe ce lien d'identification. Les valeurs et la vision des propriétaires sont intégrées à l'entreprise familiale. Et puisque l'entreprise est une extension de la famille, une grande importance est donnée à l'image et à la réputation quitte à investir une partie de ses bénéfices pour maintenir ou améliorer son image. Et aussi, les études empiriques démontrent que cette forte identification des membres de la famille pousse les entreprises familiales à mettre en place des pratiques socialement responsables contribuant à préserver une image positive de l'entreprise familiale et de la famille propriétaire (Dyer & Whetten, 2006 ; Berrone & al, 2010).

En résumé, cette identification à l'entreprise familiale permet d'une part de préserver la réputation de l'entreprise et d'autre part de maintenir une image en harmonie avec les valeurs de l'entreprise. Grâce à une réputation positive, un capital social bénéfique pour l'entreprise familiale peut être envisagé. Mais, pour se faire, les nouvelles générations ont à leur charge le défi de préserver l'image de la famille et de l'entreprise.

### ***2.2.3. B : La construction des liens sociaux***

Cette dimension fait référence au capital social, un élément essentiel et clé du succès des entreprises familiales. Grâce à la richesse socio-émotionnelle, les entreprises familiales sont comme des cercles fermés où les liens sociaux peuvent être basés sur la confiance et la solidarité sans oublier la gratitude et la reconnaissance (Berrone & al, 2012). Et cette atmosphère ne s'applique pas seulement aux membres de la famille : les employés et les partenaires de l'entreprise font partie intégrante de ce capital social. De ce capital social

de qualité se dégage un sentiment d'appartenance partagé à tous les niveaux de l'entreprise (employés, autres membres de la famille et partenaires) suscitant ainsi l'engagement et le dévouement. Sans aucun doute, ce capital social, ancré dans la communauté, est un sérieux avantage que l'entreprise familiale essayera de préserver.

#### ***2.2.4. E : L'attachement émotionnel des membres de la famille***

Les émotions sont partie intégrante des entreprises familiales et elles s'ingèrent qu'on le veuille ou non dans la vie de l'entreprise. Ces émotions sont diverses et elles peuvent par exemple être des événements familiaux comme les décès ou les divorces tout comme les événements de l'entreprise tels que des crises financières, ou encore, ces émotions peuvent être celles qui évoluent au fil de la journée ou de la vie. Il est donc impossible de penser que le management des entreprises familiales puisse y échapper. Ainsi, la quatrième dimension de l'échelle FIBER fait référence à l'aspect émotionnel, notamment à l'attachement émotionnel et à l'appropriation psychologique de l'entreprise (Berrone & al, 2012) présent au sein des entreprises familiales. La frontière entre la prise de décision et l'émotionnelle est bien souvent très floue (Zellweger et Dehlen, 2012). En effet, il n'est pas anodin de noter que la prise de décision est teintée par l'ensemble des émotions vécues non seulement par les membres de la famille, mais aussi par les employés. Et dans ce contexte, l'entreprise est un aussi lieu d'appartenance, d'intimité et d'affection (Berrone et al, 2012). Ces émotions et cet engagement émotionnel auront pour conséquence l'engagement, le dévouement des membres de la famille pour cette entreprise. Les décisions seront prises dans l'intérêt de l'entreprise familiale.

#### ***2.2.5. R : La pérennité des liens familiaux à travers la succession***

La succession intergénérationnelle est un élément essentiel, voire le plus important, dans la richesse socio-émotionnelle, car elle est le moyen de préserver l'héritage familial, mais aussi de perpétuer les valeurs familiales. C'est d'ailleurs pour cette raison que plusieurs chercheurs définissent la firme familiale en tenant compte de l'intention de continuité intergénérationnelle. (Ward, 1987 ; Sharma et al, 1997 ; Fayolle et Begin, 2009 ; Basco, 2017).

Les entreprises familiales sont considérées comme un investissement familial à long terme, les propriétaires cherchant à préserver leur indépendance et à transmettre l'entreprise à leurs descendants (Berrone & al, 2012). Pour maintenir le contrôle familial, ces entreprises ont tendance à favoriser un successeur issu de la famille, et ce, même s'il existe des candidats plus compétents (Gomez-Mejia, & al, 2011). La préparation de la transmission implique souvent la formation du successeur interne, renforcée par des liens avec le dirigeant actuel et les parties prenantes (Bughin & Colot, 2008). Le mentorat et le coaching sont utilisés pour transférer des connaissances intergénérationnelles et renforcer l'attachement émotionnel du successeur à l'entreprise (Habbershon & al, 1999 ; 2003). En résumé, la pérennité et la transmission de l'entreprise familiale ainsi que la préservation de la dynastie familiale sont des objectifs clés, bien que ces objectifs puissent générer des conflits, notamment lors du choix du successeur, en particulier au sein d'une famille étendue.

Cette revue de la littérature souligne que la conservation de la richesse socio-émotionnelle demeure la facette prédominante, étant donné son rôle essentiel dans la sauvegarde de l'héritage familial et la transmission des valeurs familiales.

### ***2.3. L'influence du SEW sur la succession familiale***

La succession est une étape cruciale pour les entreprises familiales : ce processus est porteur des changements importants qui peuvent éventuellement conduire à une instabilité. Ce processus peut donc s'avérer être une limitation de la continuité et donc indirectement mettre en péril une opportunité de croissance pour l'exploration (Devins et Jones, 2016, Marques et al., 2023).

La littérature montre que les composantes FIBER du SEW sont étroitement liées au processus de succession, car ils apportent une meilleure compréhension des enjeux socio-émotionnels ainsi que des valeurs des entreprises familiales vivent pendant ce processus. Cette revue de littérature amène à proposer une question de recherche : quels sont les facteurs qui influencent l'intention de succession au sein des entreprises familiales?

## ***2.4. Synthèse du chapitre***

Cette revue de littérature met en lumière l'importance du concept de richesse socio-émotionnelle (SEW) dans le contexte des entreprises familiales. Selon Larioui (2023), le SEW est devenu un paradigme potentiellement dominant dans la recherche sur les entreprises familiales. Cette richesse socio-émotionnelle est considérée comme la clé principale pour comprendre les comportements spécifiques de ce type d'entreprises, comme l'indiquent les travaux de Berrone et al. (2012).

L'entreprise familiale se distingue de son homologue non familiale en tenant compte à la fois de facteurs économiques et non économiques. Elle poursuit généralement des objectifs familiaux, qualifiés d'objectifs socio-émotionnels. Les propriétaires familiaux investissent toute leur richesse au service de l'entreprise, prenant en compte des objectifs familiaux lors de choix stratégiques ou de décisions liées à la croissance. Ces objectifs familiaux visent principalement à préserver la richesse socio-émotionnelle. Ainsi, les propriétaires familiaux s'efforcent de maintenir l'influence et le contrôle familial, de favoriser l'identification des membres de la famille à l'entreprise, de construire un capital social, de promouvoir l'attachement émotionnel des propriétaires familiaux et enfin, de renforcer les liens familiaux à travers la succession intergénérationnelle (FIBER), comme souligné par Gomez-Mejia et al. (2007) et Berrone et al. (2012).



## **Chapitre 3 :**

### **Succession et gouvernance des entreprises familiales**

Ce chapitre nous permet de construire un cadre général qui nous aide à comprendre la manière dont les chercheurs ont étudié l'intention de succession au sein des entreprises familiales ainsi que les facteurs qui peuvent avoir une influence sur cette intention de succession. Ceci nous permet de comprendre les facteurs qui influencent l'intention de succession. Dans les sections qui suivent, nous commençons par montrer l'importance de la succession pour ensuite définir ce qu'est l'intention de succession au sein des entreprises familiales. Finalement, nous illustrerons les facteurs identifiés, par notre revue de la littérature, favorisant l'intention de succession pour développer un modèle dans la section méthodologie (Bughin et al., 2010).

La transmission familiale d'une génération à l'autre est un défi de taille. La recherche menée par Carlock et Ward en 2001 indique qu'un nombre significatif d'entreprises familiales ne parviennent pas à survivre au changement de génération. Autrement dit, lorsqu'il est temps de passer le flambeau à la génération suivante, de nombreuses entreprises familiales rencontrent des difficultés qui peuvent mettre en péril leur continuité. Aussi, les résultats de Brunello en 2002 ajoutent une perspective supplémentaire, estimant que 80 à 85 % des entreprises familiales disparaissent avant même d'atteindre la troisième génération. Cette statistique souligne la vulnérabilité élevée des entreprises familiales dans le processus de transmission. Ainsi, la transmission d'entreprises familiales est soulignée comme un enjeu crucial. Les références à Cadieux (2006), Bégin (2006), Senbel et St-Cyr (2006) suggèrent que cette préoccupation est partagée par plusieurs experts et chercheurs. La survie au-delà des changements générationnels est un défi majeur pour les entreprises familiales, et la réussite de la transmission est cruciale pour assurer la pérennité de ces entreprises.

#### ***3.1. L'intention de succession : définitions et caractérisations***

L'intention de succession se définit comme l'intention de transmettre l'entreprise aux générations futures de la famille (Berrone et al., 2012 ; Hauck et al., 2016). L'intention est

aussi l'attitude des individus face à la reprise de l'exploitation familiale. L'intention de succession traduit la volonté d'établir un lien continu entre la famille et l'entreprise et ainsi de maintenir dans le temps le contrôle historique de la famille sur les décisions stratégiques de l'entreprise (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012 ; Chrisman, Memili, & Misra, 2014). Cela se traduit souvent par un membre de la famille prenant le relais en tant que PDG et transmettant la propriété familiale à la génération suivante (Berrone et al., 2012). Le renouvellement des liens entre la famille et l'entreprise par la succession peut également renforcer l'identification des membres de la famille à leur entreprise et donc une composante socio-emotionnelle (Berrone et al., 2012 ; Miller, Lee, Chang, & Le Breton-Miller, 2009). De plus, le renouvellement des liens entre la famille et l'entreprise tend à construire un fort attachement affectif à l'entreprise chez les membres de la famille (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Ainsi, une menace perçue de perdre l'entreprise représente un événement hautement émotionnel pour les membres de la famille (Berrone et al., 2012 ; Sharma et Manikuti, 2005 ; Shepherd et al., 2009). Les recherches ont également montré que la succession et le contrôle familial continu engendrent un sentiment d'appartenance et d'attachement partagé aussi par les membres non familiaux employés dans l'entreprise (Miller et Le Breton-Miller, 2005).

### ***3.2. SEW et son influence sur la succession***

Les différents auteurs s'accordent pour démontrer l'importance de la structuration d'un processus de succession dans les entreprises, mettant en avant plusieurs aspects clés (McMullen et Warnick, 2015). Tout d'abord, les articles sur le sujet soulignent que la mise en place d'un processus de succession permet aux entreprises de transférer les connaissances accumulées vers les générations futures, ce qui peut entraîner une stabilité, voire une amélioration des performances organisationnelles (McMullen et Warnick, 2015). Cependant, l'intention de succession ne doit pas uniquement viser la performance. La littérature sur la richesse socio-émotionnelle (SEW) suggère que le processus de succession peut également contribuer au développement de niveaux élevés de gouvernance d'entreprise (Calabro et al., 2018).

La gestion d'entreprise est identifiée comme un élément fondamental de la gouvernance d'entreprise. Le développement de mécanismes d'incitation et de contrôle, tant internes



qu'externes, est rendu possible grâce à la gestion d'entreprise (Ansari et al., 2018; Christmann et Holt, 2016; Cruz et Arredondo, 2016; Huang et al., 2020).

En considérant l'impact des familles sur le processus de succession, Ansari et al. (2018) démontrent que des conseils d'administration résolument indépendants sont associés à de meilleurs résultats. Ils concluent que la composition du conseil d'administration doit équilibrer le rôle interne de la famille avec la participation externe à l'entreprise, soulignant ainsi l'importance d'une approche équilibrée pour assurer une gouvernance d'entreprise efficace.

### ***3.3. La succession familiale et la gouvernance d'entreprise***

La gouvernance et ses pratiques sont utiles à l'organisation parce qu'elles ont pour objectif de mettre en place des outils d'aide à la décision au niveau des opérations tout en s'assurant que les investissements à long terme soient optimisés. Ainsi la mise en place de pratiques de gouvernance permet d'assurer la pérennité de l'entreprise et de maintenir voire d'augmenter la performance. Une des pratiques généralement mises en place est le conseil d'administration. Le conseil d'administration permet une bonne gestion. De plus, ces pratiques ont pour conséquence d'avoir la possibilité de développer des accords pour assurer une succession planifiée adéquatement afin d'assurer les rendements qui auront un impact sur la longévité de l'entreprise.

Dans le cadre de la théorie des organisations, les processus de succession apparaissent comme un facteur déterminant de succès ou d'échec, donc de longévité ou de rupture, des entreprises familiales. Il y a donc un lien évident entre la pérennité de l'entreprise et la planification de la succession.

Ainsi, les gestionnaires et les consultants organisationnels conçoivent des stratégies et des facteurs médiateurs quant aux questions inhérentes à la famille et à l'entreprise, et ce, avec pour seul objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale.

Des approches négociées et interactives sont à la base du succès des pratiques de gouvernance. Elles permettent de planifier et de mettre en place sainement cette gouvernance et surtout de la légitimer grâce à des accords entre les acteurs participants.

Dans de tels cas, les nouvelles formes de pouvoirs et les nouveaux rôles des membres de la famille sont validés et structurés (Melo et al., 2013). C'est ainsi que le rôle des générations futures, bien planifié, sera renforcé.

Toutefois, la gouvernance d'entreprise au sein des entreprises familiales est particulière parce qu'il n'y a pas de séparation entre les concepts de propriété et de contrôle (Kaciak et al., 2020). Par conséquent, cette absence de séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise fait en sorte que l'autorité organisationnelle est concentrée sur un homme ou femme d'affaires, une famille ou un groupe de familles. Selon Kaciak et al. (2020), la mise ne place d'un système de gouvernance offre des outils efficaces pour les propriétaires d'entreprises familiales pour assurer un processus de succession sain et optimal pour la pérennité de l'entreprise. Ces deux outils sont notamment le plan de succession et le protocole familial.

### ***3.3.1. Plan de succession***

La planification de la succession dans le contexte des entreprises familiales est à la base de la réussite de la transmission d'une entreprise familiale à la génération suivante. Cette planification est un processus lent et graduel, spécifique à chaque entreprise familiale puisque le processus dépend du contexte et du mode de transmission (Davis et Harveston, 1998 ; Catry et Buff, 1996). La recherche dans le secteur démontre que certains critères doivent être respectés pour assurer une transmission réussie. Un des critères est relié au fait qu'au cours de la planification du processus de transmission, les objectifs à long terme de l'entreprise doivent être bien définis et énoncés dès le début sans oublier d'énoncer les mesures nécessaires pour les atteindre. Le processus de transmission ne peut être réussi sans avoir un calendrier d'exécution qui n'omet pas d'inclure du temps de « contingence » pour permettre de faire les ajustements nécessaires. Le calendrier proposé doit tenir compte de la lenteur mais aussi de la progression graduelle essentielles pour assurer le succès de la transmission, un succès à long terme. De plus, comme tout plan, les plans de successions se doivent d'être révisés régulièrement pour être mis à jour afin de rester pertinents en fonction du contexte interne et externe de l'entreprise. La flexibilité du plan de succession est aussi une caractéristique cruciale pour assurer une transmission pérenne, une flexibilité qui permet de s'adapter aux changements que vivent une famille. Toutefois,

cette flexibilité ne peut se faire au détriment de la précision car le manque de rigueur et de clarté dans le plan de succession aura pour effet néfaste de créer ou d'amplifier des tensions. Plusieurs éléments clés sont importants à considérer pour la préparation de la succession et ces éléments clés sont les suivants : la définition du mode de transmission, le choix éventuel du successeur, le moment choisi pour la succession du management et le transfert des actions. Ces éléments clés doivent être soigneusement réfléchis et planifiés dans le processus de succession.

La recherche de Strike et al., (2015) montre que les entreprises familiales qui reconnaissent la valeur de la planification de succession ont une plus grande tendance à prendre des décisions stratégiques pour le long terme qui profitera aux générations futures plutôt que des décisions qui ne servent que leurs propres intérêts à court terme. Ceci met en lumière une plus grande influence des dynamiques socio-émotionnelles dans le processus de succession (Minichilli et al., 2014). Selon Gimenez-Jimenez et al. (2021), la clarté du plan de succession est un facteur qui influence l'intention de succession. Selon (Matias et Franco, 2018), certains chercheurs (Perez, 2014 ; Botero et al., 2015) ont signalé sa pertinence, le considérant comme l'un des instruments formels le plus important de la gestion des entreprises familiales. C'est un outil fondamental pour la continuité de ce type d'entreprises, même si un faible pourcentage de ces organisations possède un protocole (Arteaga et Menendez-Requejo, 2017 ; Martínez, 2014). Le protocole familial, constitué d'un ensemble de normes visant à réguler les relations entre la famille et l'entreprise, apporte des bénéfices à l'entreprise du fait de la transparence de gestion associée (Brenes et al., 2011). La mise en œuvre d'un protocole familial est plus avantageuse que de ne pas en mettre en œuvre, car elle améliore la communication et articule les efforts concernant les questions liées à la famille.

### ***3.3.2. Le protocole familial***

Selon Arteaga et Escribá-Esteve (2021), un protocole familial est un ensemble de politiques qui régit les interactions entre la famille et l'entreprise familiale. C'est un mécanisme de gouvernance des entreprises familiales qui formalise les liens entre la famille et l'entreprise. Plusieurs fonctions lui sont associées : conserver et augmenter la

cohésion au sein de la famille et favoriser la communication entre les membres de la famille.

Les protocoles familiaux se présentent sous des formats et structures différentes (Arteaga and Escribá-Esteve 2021). Il contient généralement des éléments comme une description des valeurs familiales, des politiques sur la gouvernance et la gestion de l'entreprise, des règles concernant la participation des membres de la famille dans l'entreprise (propriété et emploi); les différents accords sur la succession et le leadership, des normes sur les droits économiques des membres de la famille (liquidités, dividendes, valorisation de l'entreprise), le processus de gestion des conflits et la préservation de l'harmonie familiale, la responsabilité sociale de l'entreprise familiale, le code de conduite ou encore les plans de gestion de crise (Gallo et Kenyon-Rouvinez, 2005). Dans tous les cas, les protocoles familiaux visent principalement à prévenir des conflits potentiels.

Le but des protocoles familiaux (Botero et al., 2015) est de faciliter une discussion ouverte et constructive sur les problèmes encadrer par des règles préalablement définies (Berent-Braun et Uhlaner, 2012). Cette communication ouverte permet de maintenir et renforcer l'unité entre les membres de la famille, aide les membres de la famille à comprendre leurs droits et responsabilités en tant que propriétaires d'une entreprise et soutient les valeurs de la famille, l'entreprise familiale et l'engagement envers le succès de l'entreprise au fil du temps et des générations (Gallo et Tomaselli, 2006 ; Suárez et Santana-Martín, 2004 ; Tapies et Ceja, 2011).

### ***3.3.3. Importance du protocole familial comme outil de gouvernance qui influence l'intention de succession***

Le protocole familial est de plus en plus étudié dans le monde et est considéré comme un outil important pour maintenir l'ordre et supporter la relation entre la famille et l'entreprise (Brenes et al., 2011). Les études empiriques menées par Brenes et al. (2011) démontrent que le protocole familial entraîne un changement d'attitude au sein du conseil d'administration, car il augmente l'engagement et permet de mieux comprendre le rôle de la famille au sein de l'entreprise.

Selon Matias and Franco (2018), même si les entreprises familiales utilisent certains outils de gestion spécifiques à ce type d'entreprise et parviennent à diminuer les risques auxquels elles sont confrontées, le taux d'échec lors du transfert reste élevé et pourrait être réduit par l'adoption de protocoles familiaux. Dans l'étude de Ward (1997), seulement un tiers des entreprises survivent et atteignent la deuxième génération, chiffre confirmé par d'autres auteurs (Morris et al., 1997). Ces chercheurs soulignent que seuls 10 à 15 % passent à la troisième génération et 4 % à la quatrième. Il est donc important d'étudier si le protocole familial contribue à la réussite de la planification de la relève dans les entreprises familiales.

Matias and Franco (2021) mentionnent que surmonter les défis, qu'il s'agisse de sélectionner et de préparer un successeur, de former et de promouvoir la famille dans l'entreprise, d'intégrer ou non des membres de la famille dans l'entreprise, peut être aidé par un protocole familial. Les rivalités structurelles et les tensions présentes dans de nombreuses entreprises familiales sont généralement liées à l'absence de protocole familial (Moreno, 2010). Le protocole est un document créé par le conseil de famille (Schaaf, 2018). C'est un document accepté par toute la famille, avec une application rigoureuse de son contenu. Cette étude a également confirmé que le protocole familial crée un esprit d'unité et d'engagement familial, et est une condition nécessaire à l'existence et à la continuité de toute organisation. De plus, l'analyse des protocoles familiaux confirme qu'il s'agit de documents sans valeur légale, basés sur la seule parole d'honneur. C'est un accord moral fondé sur les valeurs familiales et professionnelles. Il s'agit donc dans tous les cas d'un accord de volontés, comme l'évoque Perez (2014).

#### ***3.3.4. Protocole familiale dans le processus de succession***

La planification de la relève et les structures de gouvernance sont importantes car elles peuvent aider à réduire certains des conflits qui peuvent survenir dans la famille et l'entreprise avant et pendant le transfert de la propriété et/ou de la gestion à la prochaine génération (Le-Breton-Miller et al., 2004 ; Suess, 2014). Les conflits familiaux lors des étapes de succession ont été reconnus comme une source de tension pouvant affecter la capacité de survie de l'entreprise familiale et le processus de succession (Kidwell et al., 2012). Bien que les mécanismes de gouvernance familiale soient reconnus comme utiles,

seul un petit pourcentage des entreprises familiales les adopte (Kenyon-Rouvinez et al., 2005 ; Sharma et Nordqvist, 2008) ce qui nous amène à dire que le protocole familial malgré son utilité reconnue n'est pas une solution unanimement adoptée.

Singer et Donoho (1992) suggèrent que la planification de la relève pourrait être le facteur le plus critique associé à la poursuite des activités et à la pérennité de l'entreprise familiale. Ils croient que les chances de survie peuvent être considérablement augmentées si les propriétaires et les membres de la relève (membres de la famille ou non) ont une compréhension claire des principales questions liées au positionnement organisationnel et à la continuité de la planification opérationnelle. Il est donc nécessaire de créer des mécanismes pour aider à améliorer le taux de survie de ce type d'organisation. Certains auteurs (Perez, 2014) indiquent que le protocole familial est l'un des instruments les plus importants pour atteindre cet objectif, car il aide à prévenir et à résoudre les conflits et évite les tensions entre les membres de la famille (Matias and Franco 2018). Ces auteurs affirment que le protocole familial est lié à la succession, puisque son utilisation vise à assurer une continuité efficace et un succès de transfert à la génération suivante.

Lorsque les membres de la famille assument des postes de direction de premier plan avec une appropriation psychologique, cela peut engendrer l'attente que la succession du poste de PDG devrait rester au sein de la famille. En revanche, lorsque la famille propriétaire délègue les rôles de direction à des cadres non familiaux, la famille propriétaire peut adopter un rôle plus orienté vers le contrôle et établir une stratégie générale pour l'entreprise. À mesure que le mandat d'un PDG non familial augmente, il peut développer un sentiment de possessivité psychologique envers l'entreprise familiale (Huybrechts et al., 2013). Par conséquent, la famille propriétaire peut avoir besoin d'établir un système de communication pour établir les priorités de l'entreprise et les communiquer au PDG non-familiaux (Arteaga and Escribá-Esteve, 2021) .

Claver Cortés et al. (2004) présentent le protocole familial comme une solution pour favoriser le succès du transfert à la prochaine génération et soulignent que cet instrument peut en tout cas le simplifier. Ces auteurs affirment que le protocole familial est lié à la

succession, puisque son utilisation vise à assurer une continuité efficace et réussie sur les générations suivantes.

### ***3.3.5. Membres du conseil d'administration externes à la famille***

Arosa et al. (2010) ont analysé les effets des administrateurs externes sur la performance de PME familiales. Leurs conclusions indiquent que les administrateurs affiliés ont un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Mori et Charles (2019) mettent en valeur de nouveaux points de vue sur le rôle des administrateurs externes à la famille dans les entreprises familiales. Ils envisagent un rôle de surveillance et de conseil. Ils mettent en avant que la gouvernance relationnelle est le moyen le plus efficace pour s'assurer de surveiller les relations complexes propres aux entreprises familiales. Selon leurs recherches, les particularités des entreprises familiales donnent aux membres externes à la famille qui siègent sur les conseils d'administration un rôle différent que sur les autres conseils, qui sera plus de l'ordre du conseiller que de contrôleur (Fiegener et al., 2000).

La théorie de l'agence met l'accent sur l'indépendance et la distance entre un conseil d'administration et la direction, tandis que la théorie de l'intendance met l'accent sur les relations mutuelles, la proximité et l'interdépendance. Le paradoxe peut ainsi être résolu en indiquant par exemple que, dans les petites entreprises, l'interdépendance est le meilleur mécanisme de contrôle. Cela implique que les relations personnelles au sein des conseils et entre le conseil et la direction se caractérisent généralement par la collégialité. On peut donc introduire des propositions, où les relations entre le conseil d'administration et la direction simultanément peuvent être caractérisées par l'interdépendance et l'indépendance. Étant donné que l'interdépendance et la gouvernance relationnelle peuvent être plus faciles à réaliser dans les entreprises familiales que dans les entreprises non familiales, elles devraient développer des conseils d'administration participatifs.

### ***3.3.6. Actionnaires externes à la famille***

Dans la mesure du possible, conserver les actions au sein de la famille tout en respectant les besoins de chaque actionnaire est crucial. Nous avons souvent rencontré des visions

très différentes selon que certains travaillaient ou non au sein de l'entreprise. Ceux qui sont directement impliqués dans l'entreprise voient leurs besoins couverts c'est-à-dire que, ayant une rétribution économique pour leur travail, ils préfèrent réinvestir les bénéfices, tandis que les actionnaires qui ne travaillent pas dans l'entreprise souhaitent que les dividendes soient distribués. Il est très difficile, mais nécessaire de garder tous les actionnaires satisfaits pour la survie de l'entreprise. Il est également très pratique d'établir comment ces partages doivent être transmis dans le cadre du protocole familial (Corona 2021).

### ***3.3.7. L'approche cognitive de la gouvernance***

L'approche cognitive de la gouvernance est particulièrement adaptée aux entreprises familiales en raison de leurs caractéristiques naturellement imprégnées de leur cognitif. Cette évolution récente de la gouvernance d'entreprise découle des théories cognitives de la firme, telles que la RBV (Resource Based View), qui considèrent l'entreprise comme un ensemble d'individus dotés de ressources, compétences et caractéristiques cognitives spécifiques, générant ainsi un avantage compétitif distinctif.

L'idée centrale est que dans ce contexte, la concurrence se joue autour de la course aux connaissances et aux ressources spécifiques. Cette compétition se manifeste concrètement à travers des stratégies telles que l'apprentissage organisationnel, la veille informationnelle ou technologique, la formation d'alliances stratégiques, la gestion des connaissances, etc. En d'autres termes, les entreprises familiales cherchent à tirer parti de leurs ressources cognitives spécifiques pour développer des avantages compétitifs uniques, en mettant l'accent sur la gestion du savoir et l'apprentissage continu.

### ***3.3.8. Les apports de l'approche cognitive de la gouvernance***

La question du choix du repreneur dans le cadre de la transmission des entreprises familiales est une question cruciale qui devrait être étudiée en se basant sur les principes de l'approche cognitive de la gouvernance. Voici une explication détaillée.

Gouvernance cognitive et choix du repreneur : dans le contexte de la transmission des entreprises familiales, la gouvernance cognitive, qui se concentre sur la capacité du dirigeant à optimiser la recherche de ressources spécifiques et de capacités, est mise en



avant. Les enseignements tirés de cette approche s'articulent principalement autour de deux aspects, tous deux en faveur d'un repreneur interne.

Perception des ressources cognitives et choix stratégiques : la gouvernance cognitive s'appuie sur la capacité du dirigeant à percevoir et à exploiter les ressources cognitives pour faire des choix stratégiques pertinents. Dans ce contexte, le choix d'un repreneur interne semble plus approprié. L'étude de Mouline (2000) souligne que c'est au sein de la famille que se développent les aspirations, savoir-faire, normes et valeurs nécessaires pour assumer le rôle futur de dirigeant d'entreprise familiale. Le membre de la famille, ayant grandi dans un environnement familial et professionnel, acquiert les connaissances nécessaires pour comprendre le répertoire cognitif de l'entreprise familiale et prendre des décisions stratégiques appropriées.

Avantages des repreneurs internes : selon Kotter (1982), les repreneurs internes présentent deux avantages par rapport aux repreneurs externes. D'une part, ils ont une connaissance approfondie de l'entreprise, y compris ses produits, marchés, concurrents, clients, personnel, technologie et organisation. D'autre part, ils possèdent déjà des réseaux sociaux qui leur fournissent des informations spécifiques. La transmission à une personne externe est perçue comme plus risquée, car le repreneur interne, qu'il soit un héritier ou un employé, connaît la structure, l'environnement géographique et le métier de l'entreprise. De plus, sa légitimité est plus facilement acceptée par les travailleurs.

Risques liés aux repreneurs externes : en revanche, un repreneur externe peut apporter une nouvelle connaissance et un savoir-faire, mais il est susceptible de mettre en place des stratégies novatrices qui ne sont pas nécessairement alignées avec les stratégies existantes et la volonté de continuité de l'entreprise familiale, en particulier si celle-ci ne rencontre pas de problèmes majeurs de performance. Ainsi, l'introduction d'un repreneur externe peut représenter un risque pour la cohérence et la continuité des pratiques et des valeurs familiales au sein de l'entreprise.

Les conflits cognitifs, issus des choix stratégiques liés aux ressources spécifiques de l'entreprise, sont inévitables et nécessitent une gestion adéquate par le dirigeant, en particulier dans le contexte de la transmission familiale de l'entreprise.

Conflits cognitifs et gouvernance habilitante : Les choix stratégiques basés sur les ressources spécifiques de l'entreprise génèrent des conflits cognitifs inévitables. Le dirigeant doit non seulement posséder les compétences nécessaires pour réguler ces conflits, mais il doit également favoriser un processus de décision collectif, décrit ici comme une "gouvernance habilitante" par Charreaux (2008). Cela implique que le dirigeant joue un rôle actif dans l'animation, la formation, la médiation et la coordination des acteurs impliqués dans ces choix stratégiques (Poincelot et Wegmann, 2005)

Co-production de mécanismes de gouvernance cognitive : les mécanismes de gouvernance cognitive ne sont pas simplement imposés par le dirigeant, mais sont progressivement "co-produits" par l'ensemble des parties prenantes, comme mentionné par Depret et Hamdouch (2004). Cela souligne l'importance de la collaboration et de la participation de toutes les parties impliquées dans le processus de prise de décision stratégique.

Application à la transmission familiale : dans le contexte de la transmission familiale d'une entreprise, les recommandations issues de la gouvernance cognitive suggèrent de privilégier un repreneur interne. Pendant la période de transition, où le prédécesseur et le successeur travaillent ensemble, l'accent est mis sur la nécessité d'une collaboration efficace. Cette collaboration est favorisée lorsque le prédécesseur et le successeur partagent la même vision de l'entreprise, respectent le travail du prédécesseur, et s'entendent mutuellement.

Stratégie d'intégration du successeur : la mise en place de stratégies d'intégration du successeur familial illustre l'importance de l'esprit collégial, particulièrement présent chez le repreneur interne. Deux stratégies de mise en place du successeur sont mentionnées : la "low-level entry strategy", où le successeur commence par des tâches simples pour faciliter son acceptation et accroître sa crédibilité, et la "delayed entry strategy" qui permet au successeur d'acquérir de l'expérience en dehors du contexte familial, renforçant son acceptation par les travailleurs et favorisant la collégialité au sein des équipes.

### *3.4. Synthèse du chapitre*

Nous retenons de cette partie de notre revue de la littérature, l'identification des facteurs qui influencent l'intention de succession au sein des entreprises familiales. Ils peuvent varier en fonction du contexte spécifique et des caractéristiques de chaque entreprise. Cependant, de manière générale, voici trois facteurs clés qui sont souvent pris en compte dans la littérature et la recherche sur la succession des entreprises familiales :

- A. Les facteurs familiaux : les dynamiques familiales jouent un rôle crucial dans l'intention de succession. Cela inclut les relations familiales, la perception des membres de la famille, quant à leur rôle dans l'entreprise, les aspirations individuelles des membres de la famille, la capacité des membres de la famille à travailler ensemble de manière collaborative et la préparation des successeurs potentiels.
- B. Les facteurs organisationnels : les caractéristiques de l'entreprise elle-même peuvent influencer l'intention de succession. Cela englobe des aspects tels que la santé financière de l'entreprise, sa performance opérationnelle, sa réputation sur le marché, la présence d'une culture organisationnelle solide, la maturité de l'entreprise, et la préparation de l'entreprise pour la transition de génération.
- C. Les facteurs individuels : les traits individuels des membres de la famille et du dirigeant actuel sont également des déterminants importants. Cela inclut les compétences et les qualifications du successeur potentiel, sa motivation à diriger l'entreprise, sa vision pour l'avenir de l'entreprise, et sa capacité à gérer les défis spécifiques liés à la succession.

## **Chapitre 4 :** **Succession et gouvernance des entreprises familiales**

### ***4.1 Contexte***

Dans le cadre d'un vaste projet de recherche, dirigé par l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale HEC Montréal, Familles en Affaires HEC Montréal cherchait à connaître les caractéristiques et besoins des entreprises familiales québécoises afin de créer le « Baromètre des familles en affaires ». Ce Baromètre, rendu public en 2020, permettra à différents organismes de mieux cibler les besoins (en matière d'accompagnement, mentorat, financement, soutien à la croissance, à l'internationalisation et à la pérennité de l'entreprise familiale) des entreprises familiales au Québec (Cisneros et al., 2020). Ainsi, la collecte de données a été réalisée dans ce cadre et j'ai pu utiliser ces données, après approbation du Comité d'éthique de HEC Montréal (annexe 1), pour faire ce travail de recherche.

### ***4.2. Échantillon et collecte de données***

#### ***4.2.1. Sources des contacts et collecte de données***

Afin de prendre contact avec des entreprises familiales, différentes sources ont été utilisées. Familles en affaires-HEC Montréal a fourni une base de données contenant les contacts de dirigeants ou membres d'entreprises familiales au Québec. À cette base de données, ont été ajoutés des contacts provenant des bases de données de la Business Families Foundation (BFF). Pour donner suite à cela, CROP, le fournisseur sélectionné, a utilisé cette base de données, comprenant le nom de l'entreprise ainsi qu'une adresse courriel et/ou un numéro de téléphone pour faire la collecte de données par téléphone et par courriel, via le questionnaire de recherche (annexe 2). Le lien du questionnaire, dans sa version électronique, a aussi été envoyé aux abonnés de l'infolettre de Familles en affaires-HEC Montréal, incluant les principaux partenaires de Famille en affaires-HEC Montréal. Le lien du questionnaire a aussi été diffusé sur les médias sociaux par HEC Montréal, Familles en affaires-HEC Montréal et les principaux partenaires. La collecte de données s'est déroulée entre le 13 février et le 18 avril 2019. La durée du questionnaire

était de 22 minutes sur internet et de 23 minutes au téléphone. C'est sur cette base de données que la globalité des analyses suivantes ont été réalisés.

#### 4.2.2. Composition de l'échantillon

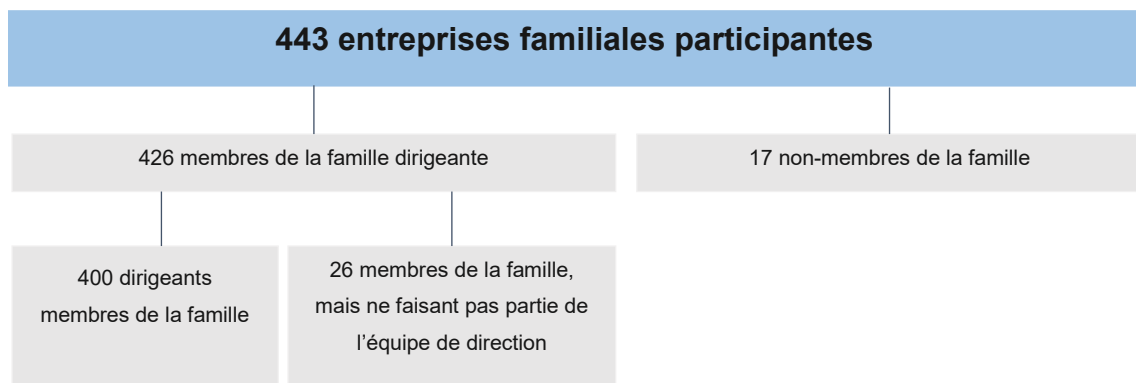


Figure 4.1 : Composition de l'échantillon

Toutes les entreprises de l'échantillon correspondent à la définition adoptée des entreprises familiales dans le chapitre 1 de ce document. L'échantillon est donc composé de 443 entreprises familiales (fig. 4.1). Les répondants sont des membres de familles dirigeantes (426 répondants) et de non-membres de familles dirigeantes (17 répondants). Quatre-vingt-quatorze pour cent (94%) des répondants membres de familles dirigeantes sont impliqués dans la direction de l'entreprise familiale, alors que six pour cent (6%) ne font pas partie de l'équipe de direction.

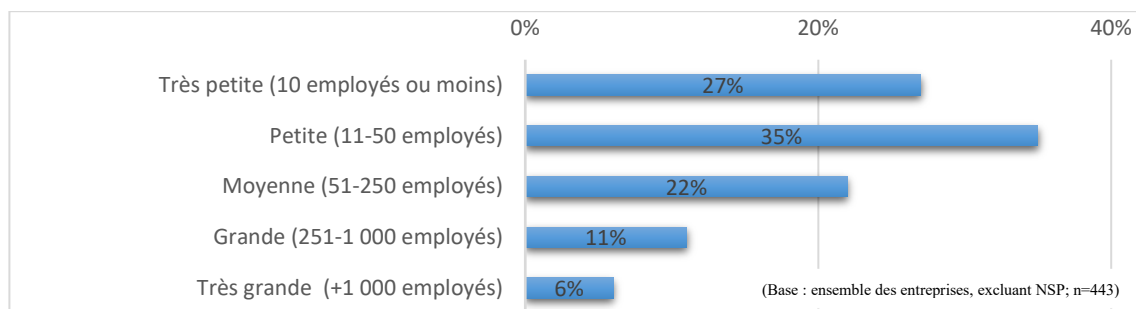
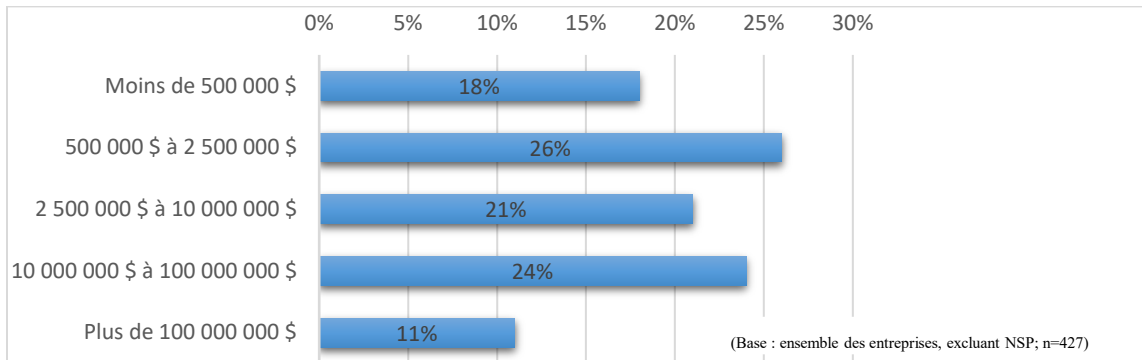


Figure 4.2 : Taille des entreprises de l'échantillon

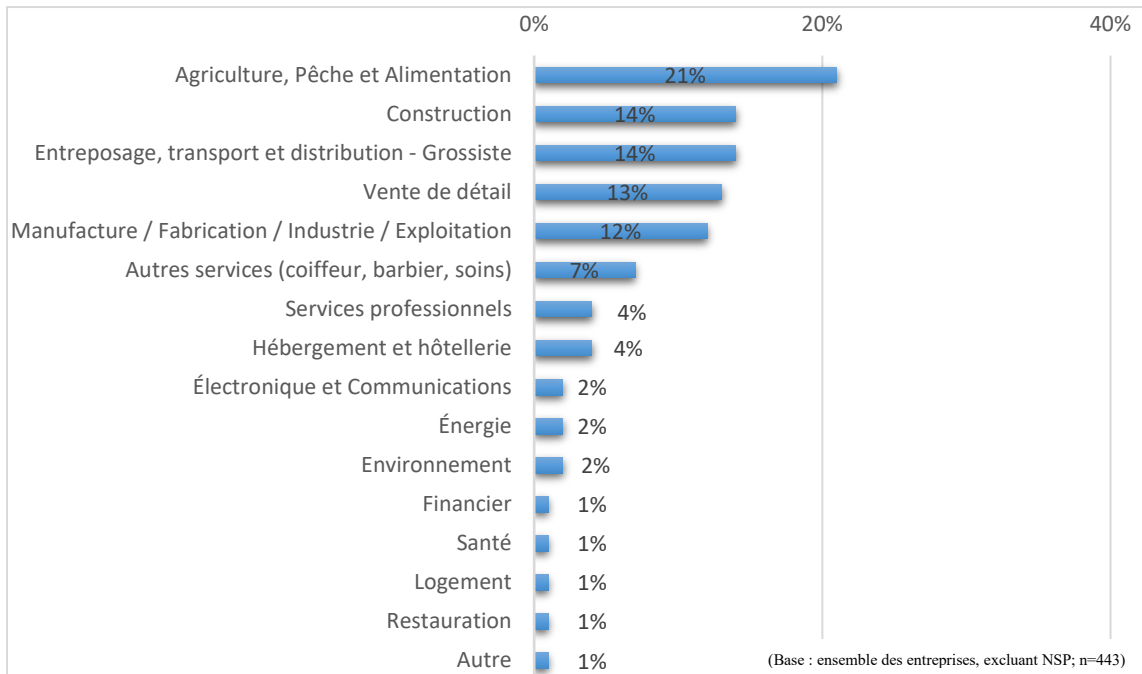
Les répondants sont issus d'entreprises considérées comme des petites entreprises (entre 11 et 50 employés) dans 35% des cas, de très petites entreprises (moins de 10 employés) à 27%, de moyennes entreprises (entre 31 et 250 employés) dans 22% des répondants et

enfin, respectivement 11% et 6% pour les grandes (entre 251 et 1000 employés) et très grandes (plus de 1000 employés) (fig. 4.2).



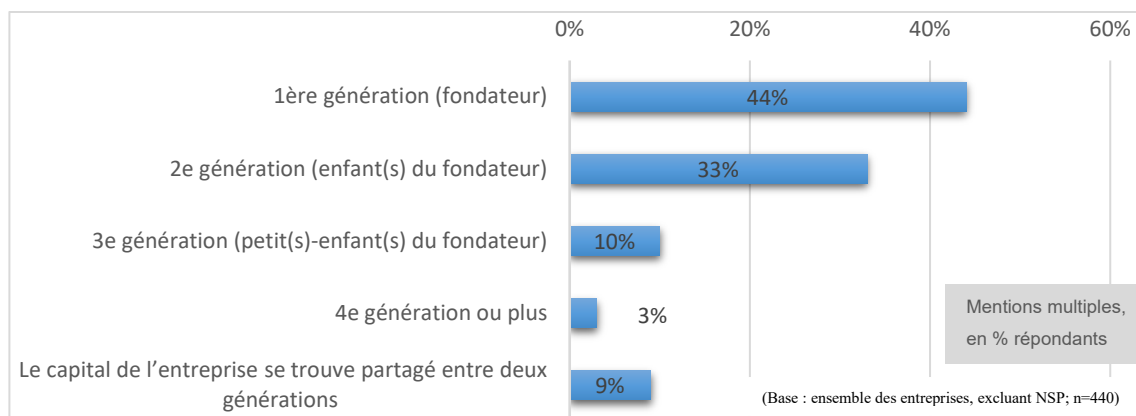
**Figure 4.3 : Revenus annuels des entreprises de l'échantillon**

Les revenus annuels des entreprises familiales considérées sont inférieurs à 500 000\$ dans 18% des cas, varient entre 500 000\$ et 2 500 000\$ dans 26% des entreprises, se situent entre 2 500 000\$ et 10 000 000\$ pour 21% des répondants, entre 10 000 000\$ et 100 000 000\$ pour 24% d'entre eux et sont supérieurs à 100 000 000\$ pour 11% des entreprises (fig. 4.3).



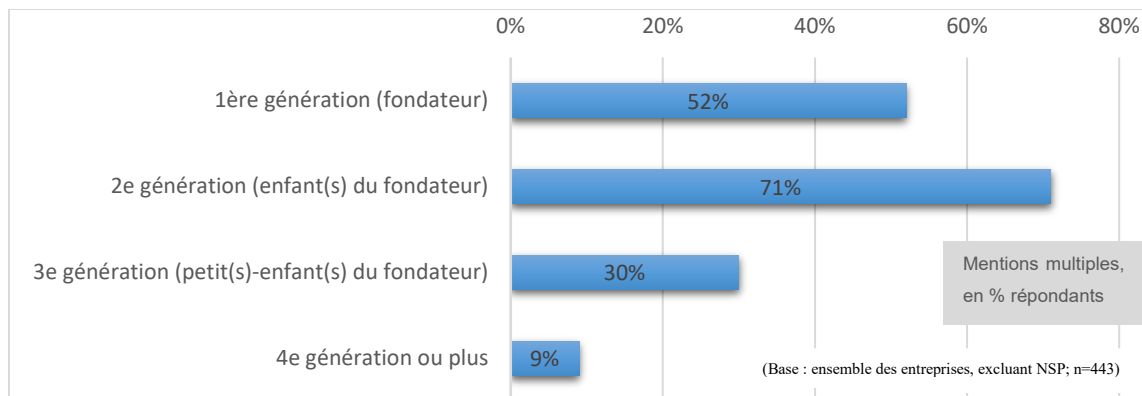
**Figure 4.4 : Secteurs d'activité des entreprises de l'échantillon**

Pour ce qui a trait au secteur d'activités, on observe une répartition à travers 15 secteurs d'activités identifiés, soit 21% des entreprises qui œuvrent en agriculture, pêche et alimentation, 14% en construction et l'équivalent en entreposage, transport et distribution-Grossiste. La vente de détails est légèrement moins représentée avec 13%. La manufacture, fabrication, industrie et exploitation est le secteur d'activité de 12% des entreprises de l'échantillon. Pour ce qui concerne les autres services (coiffeur, barbier, soins), nous avons 7% des entreprises. Les services professionnels, tout comme l'hébergement et l'hôtellerie, sont chacun représentés à hauteur de 4%, 2% pour l'énergie et idem pour l'environnement et l'électronique -communications. Enfin, tous les autres secteurs sont ceux des entreprises de l'échantillon à hauteur de 1% ou moins (fig. 4.4).



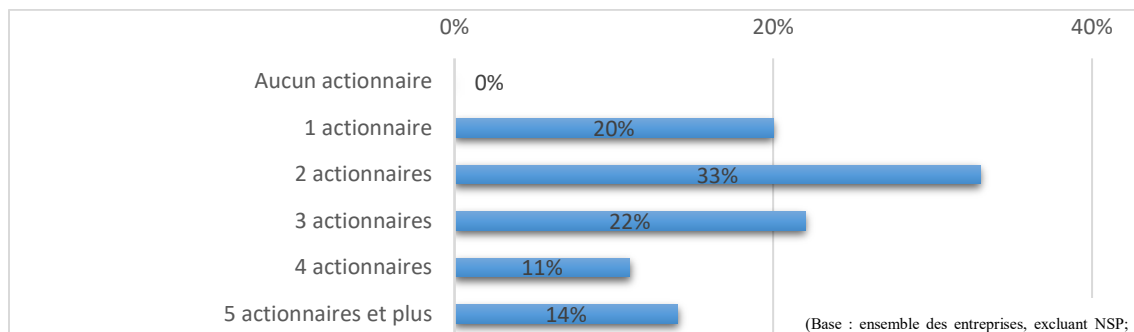
**Figure 4.5 : Générations détenant la majorité du capital-actions des entreprises de l'échantillon**

En ce qui concerne les générations détenant la majorité du capital-actions des entreprises, 44% des entreprises ont leurs capitaux-actions détenus en majorité par la première génération (fondateur-fondatrice), 33% par la deuxième, 10% par la troisième et 3% pour la quatrième. On observe que dans 9% des cas, la majorité du capital-actions est partagé entre deux générations (fig. 4.5).



**Figure 4.6 : Générations impliqués dans la gestion des entreprises de l'échantillon**

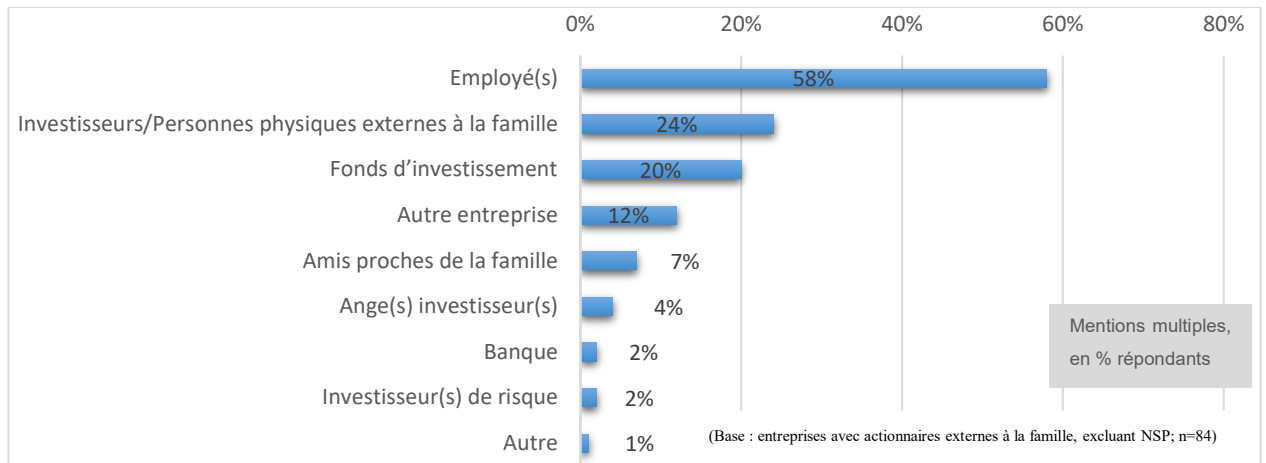
Pour ce qui est de la gestion, la première génération est impliquée dans la gestion de 52% des entreprises, 71% pour la deuxième génération, 30% pour la troisième et 9% pour les générations suivantes (fig, 4.6). On observe aussi que 10% des entreprises de l'échantillon sont gérées par plus d'une famille.



**Figure 4.7 : Nombre d'actionnaires dans les entreprises de l'échantillon**

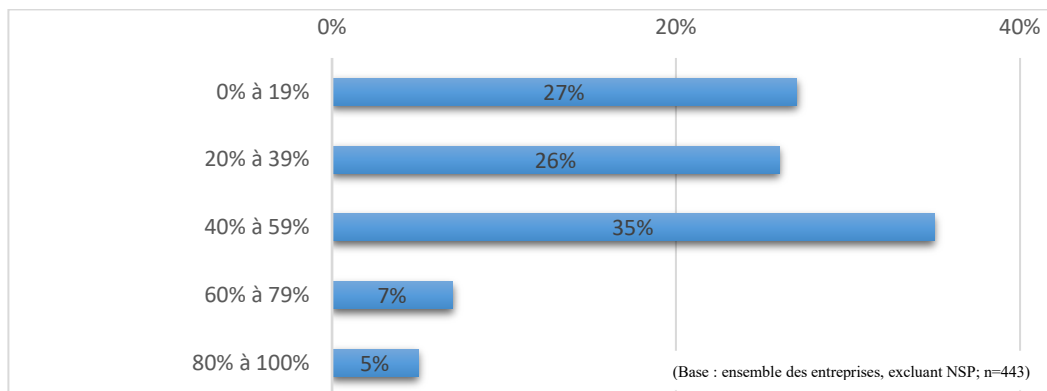
Toutes les entreprises de l'échantillon ont un ou des actionnaires (fig. 4.7). 20% des entreprises n'en ont qu'un seul, 33% en ont deux, 22% en ont 3, 11% en ont 4 et 14% en ont 5 ou plus. D'ailleurs, 19% d'entre elles ont des actionnaires externes à la famille, et 10% pour actionnaires membre de la famille ne travaillent pas dans l'entreprise familiale. Les actionnaires non-membres de la famille sont le plus souvent des employés (58%), mais aussi des investisseurs (20%), des fonds d'investissement (20%), d'autres entreprises (12%), des amis proches de la famille (7%), des anges investisseurs (4%), des banques (2%) ou encore des investisseurs de risques (2%) (fig. 4.8).





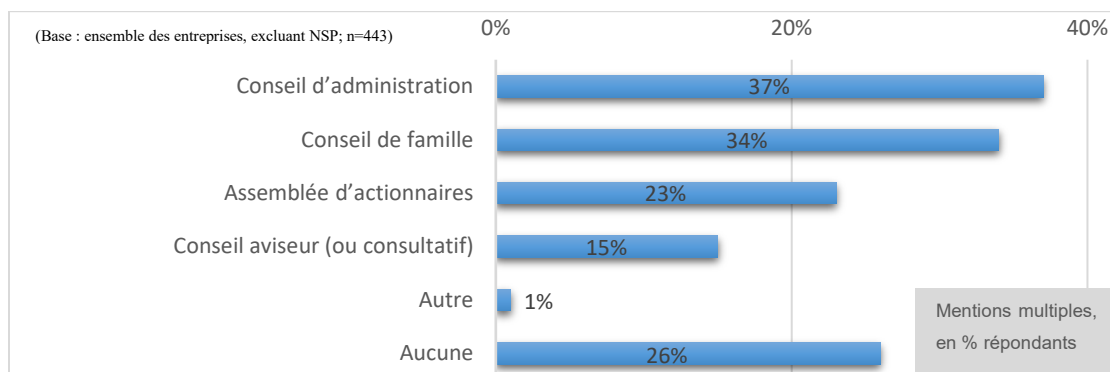
**Figure 4.8 : Types d'actionnaires externes à la famille dans les entreprises de l'échantillon**

Les équipes de direction des ces entreprises sont composés de femmes entre 80% et 100% dans 5% des cas, 60% et 79% dans 7% des cas, 40% et 59% dans 35% des cas, 20% à 39% dans 26% des cas et enfin 0% à 19% dans 27% des cas (fig. 4.9). Les directeurs généraux, poste qui n'existe pas dans 1% des entreprises de l'échantillon, sont des femmes pour 20% d'entre elles et des hommes dans 79% des cas. D'ailleurs, on observe que 78% des directeurs ou directrices généraux sont aussi président du conseil d'administration, directeur du conseil avisier ou du comité consultatif.



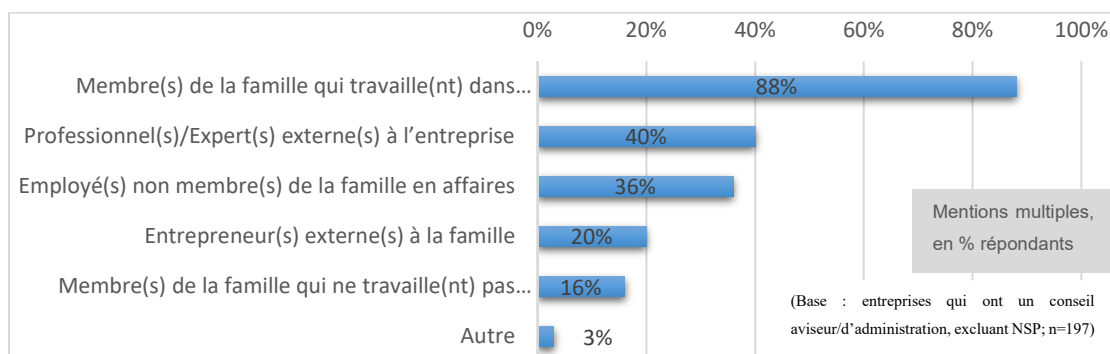
**Figure 4.9 : Proportion de femmes dans l'équipe de direction des entreprises de l'échantillon**

Les structures de gouvernances utilisées dans les entreprises de l'échantillon sont surtout des conseils d'administration (37%) et des conseils de famille (34%). L'assemblée des actionnaires est une structure présente dans les entreprises de l'échantillon dans 23% des cas et le comité avisier (ou consultatif) dans 15% des cas. 26% des entreprises de l'échantillon n'ont pas de structure de gouvernance (fig. 4.10).



**Figure 4.10 : Structures de gouvernance utilisées dans les entreprises de l'échantillon**

Les conseils aviseurs ou d'administration des entreprises familiales de l'échantillon sont des membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise (88% des cas), des professionnels ou experts externes à l'entreprise (40% des cas), des employés non-membres de la famille (36% des cas) ou encore des entrepreneurs externes à la famille (20% des cas) ou membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise (16%). 3% des entreprises ont aussi d'autres types de membres qui siègent sur leurs conseils aviseurs ou d'administration (fig. 4.11).



**Figure 4.11 : Types de personnes qui siègent dans le conseil aviseur/d'administration dans les entreprises de l'échantillon**

Le protocole familiale, identifié comme une constitution ou une charte, est inexistant dans 58% des entreprises de l'échantillon. Lorsqu'il est présent, il est formel dans 20% des cas et informel dans 22%. Les politiques et les règles qui permettent de gérer la relation famille-entreprise sont absentes dans 61% des entreprises de l'échantillon. Si elles existent au sein de l'entreprise, elles sont implicites dans 20% des cas. Si elles sont explicites, elles se retrouvent dans la convention d'actionnaires (13%), dans un document

informel (8%) dans le protocole familial ou la charte familial (7%) ou sont des politiques prévues au manuel de l'employé (6%).

Enfin, nous constatons que 43% des entreprises de l'échantillon n'ont pas de plan de succession, 30% ont un plan informel et 27% détiennent un plan formel de succession.

#### ***4.2.3. Question de recherche***

Notre revue de la littérature, présentée dans les chapitres 1-3 nous a conduits à identifier notre question de recherche qui est énoncée ensuite. Notre question de recherche se pose en deux étapes :

**1a. Quels sont les facteurs qui influencent la succession au sein des entreprises familiales?**

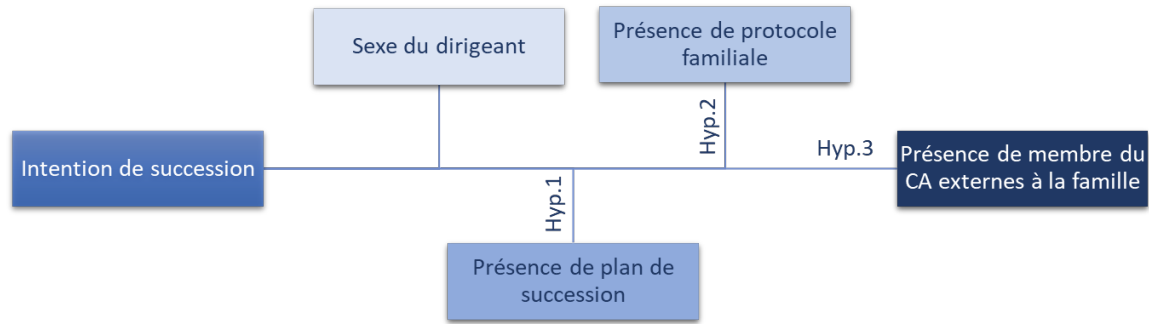
Le chapitre 3 a fait émerger les facteurs qui font partie de notre modèle proposé.

**1b. Comment la succession est-elle influencée par les facteurs identifiés précédemment?**

Les analyses dans la section 4.2.5., ainsi que le chapitre 5 montrent l'interaction entre les facteurs du modèle proposé.

#### ***4.2.4. Modèle et variables***

Tel que présenté dans le chapitre 3, la succession est considéré comme l'enjeux le plus important des entreprises familiales. Notre revue de la littérature dans les chapitres 2 et 3 montre que la succession peut être influencé par plusieurs variables (voir plus bas la description des variables indépendantes). La figure 4.12 présente notre modèle.



**Figure 4.12 : Modèle de recherche proposé**

*La variable dépendante*

Le chapitre 2 montre que l'échelle FIBER (SEW) est la plus utilisée dans le domaine des entreprises familiales. Cette échelle mesure l'intention de succession. Cette dimension du SEW est considérée comme une des préoccupations clés des entreprises familiales (Berrone et al., 2012). Quatre éléments sont pris en considération pour mesurer notre variable dépendante à l'aide d'une échelle du type Likert, 5 points :

**(R) Renewal of family bonds through dynastic succession**

(R1) Voici une série d'affirmations sur LA SUCCESSION. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes : Dans cette entreprise il est important de poursuivre la tradition familiale (héritage/legs familial)

(R2) Voici une série d'affirmations sur LA SUCCESSION. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes : La famille privilégie les investissements à long terme sur ceux à court terme.

(R3) Voici une série d'affirmations sur LA SUCCESSION. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes : La probabilité que les membres de la famille vendent l'entreprise est très faible

(R4) Voici une série d'affirmations sur LA SUCCESSION. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes : un des buts les plus importants des membres de la famille est de passer l'entreprise à la génération suivante.

*Les variables indépendantes*

**Protocole familial :** Avez-vous un protocole (constitution ou charte) familial? OUI/NON

**Plan de succession :** Avez-vous un plan de succession? OUI/NON

*Les variables de contrôle:*

Nous reconnaissons l'importance des facteurs qui pourraient affecter l'intention de succession d'une entreprise familiale en prenant en considération deux variables de contrôle :

**Sexe du dirigeant:** Quel est le sexe du directeur général? Féminin/Masculin

**Externes :** Dans l'entreprise, est-ce qu'il y a des actionnaires externes à la famille?  
Oui/Non

Conformément à notre objectif de recherche et à des approches antérieures similaires évaluant les phénomènes au niveau de l'entreprise sur la base de réponses au niveau individuel (par exemple De Clerq, et al., 2010), les questions de l'enquête ont été formulées afin de capturer les attitudes et les comportements qui se produisent au sein de l'entreprise. Ainsi, en ce qui concerne les questions, les répondants ont donné leur avis sur leur entreprise en général, au lieu de se concentrer sur leur propre situation.

#### ***4.2.5. Analyse de données***

Le modèle proposé a été analysé à l'aide de la modélisation par équations structurelles (SEM). Bien que le SEM soit une approche de plus en plus populaire dans la recherche commerciale et dans les sciences sociales connexes, les chercheurs sur les entreprises familiales ont utilisé cette méthode avec parcimonie (Wilson et al., 2014). Plusieurs chercheurs d'entreprises familiales ont préconisé l'utilisation de techniques d'analyse statistique plus sophistiquées et plus rigoureuses, notamment la SEM (par exemple Westhead & Howorth, 2006 ; Debicki et al., 2009 ; Dyer & Dyer, 2009). En fait, en ce

qui concerne les statistiques dans la recherche sur les entreprises familiales, le SEM représente une version avancée des procédures générales de modélisation linéaire (par exemple l'analyse de régression multiple) (Astrachan et al., 2014). Plus précisément, nous avons utilisé SmartPLS v3.3.3. logiciel pour Windows.

## Chapitre 5 : Résultats et discussion

Un modèle PLS est analysé et interprété en deux étapes : (1) évaluation de la fiabilité et de la validité du modèle de mesure ; et (2) évaluation du modèle structurel (Hair et al., 2014). Cette séquence garantit que les mesures des construits sont valides et fiables avant de tenter de tirer des conclusions concernant les relations entre les construits (Barclay et al., 1995).

### *5.1. Validité et fiabilité des mesures*

#### *5.1.1. Validité des mesures*

Afin d'évaluer le modèle de mesure, nous devons analyser les aspects suivants de toutes les variables latentes réflexives intervenant dans le modèle proposé (dans notre cas, la succession) : la fiabilité des éléments individuels, la fiabilité du construit, la validité convergente et la validité discriminante (Hair et al., 2014).

#### *5.1.2. Fiabilité de la succession.*

La fiabilité individuelle est considérée comme adéquate lorsqu'un élément a une saturation factorielle supérieure à 0,707 (Hair et al., 2004). Le tableau 5.1 montre les résultats du test de fiabilité des éléments individuels. Dans cette étude, tous les indicateurs et dimensions dépassent le niveau de base de 0,707.

**Tableau 5.1 : Résultats du test de fiabilité des éléments individuels**

Constructs	Standardised Loading	CA	CR	AVE
<i>Succession</i>		0,87	0,91	0,72
Dans cette entreprise il est important de poursuivre la tradition familiale (héritage/legs familial)	0.868***			
La famille privilégie les investissements à long terme sur ceux à court terme	0.842***			
La probabilité que les membres de la famille vendent l'entreprise est très faible	0.829***			
Un des buts les plus importants des membres de la famille est de passer l'entreprise à la génération	0.852***			
<i>Plan de succession</i>				
<i>Protocole familial</i>				
Sexe du PDG				
Actionnaires externes à la famille (CA)				
		DUMMY		
		Single Measures		
Notes: ***p < 0.001. CA = Cronbach's $\alpha$ ; CR = Composite Reliability; AVE = Average Variance Extracted				

### 5.1.3. Fiabilité de construit et validité convergente.

Nous avons utilisé deux indicateurs de cohérence interne pour évaluer la fiabilité du construit : l'alpha de Cronbach et l'indicateur composite de fiabilité de Fornell et Larcker (1981). Nous avons suivi le critère proposé par Nunnally (1987), qui considère 0,70 comme la valeur minimale acceptable de fiabilité. Puisque les valeurs de tous les construits dépassent 0,70, nous pouvons valider la fiabilité de nos variables latentes. De plus, nous avons vérifié la signification des chargements avec une procédure bootstrap (5 000 sous-échantillons) pour obtenir des valeurs statistiques t. Ils se révèlent tous significatifs. En ce qui concerne la validité convergente, nous avons examiné la variance moyenne extraite (AVE) (Fornell & Larcker, 1981). Pour qu'une validité convergente existe, cet indicateur doit prendre des valeurs supérieures à 0,50, ce qui signifie qu'au moins 50 % de la variance de l'indicateur doit être prise en compte. Dans le tableau 5.1, nous rapportons l'alpha de Cronbach, la fiabilité composite, AVE.

### 5.1.4. Validité discriminante.

Pour évaluer la validité discriminante, l'AVE doit être supérieur à la variance partagée entre un construit et les autres construits du modèle (c'est-à-dire la corrélation carrée entre deux construits). Pour une validité discriminante adéquate, les éléments diagonaux doivent être significativement plus grands que les éléments hors diagonale dans les lignes et colonnes correspondantes (Barclay et al., 1995). Cette condition est satisfaite pour les variables réflexives et les construits de second ordre par rapport au reste des variables. Dans le tableau 5.2, nous montrons les valeurs résultant de ces calculs.

**Tableau 5.2 : Validité discriminante**

	Fornell-Larcker Criterion			Heterotrait-Mototrait ratio (HTMT <sub>85</sub> )		
	Intention de succession	<i>Protocole familial</i>	<i>Plan de succession</i>	Intention de succession	<i>Protocole familial</i>	<i>Plan de succession</i>
Succession	0,848					
<i>Protocole familial</i>	0,017	1		0,026		
<i>Plan de succession</i>	0,199	0,272	1	0,206	0,272	

Afin d'évaluer l'adéquation de notre modèle, un SRMR inférieur à 0,08 est suggéré pour indiquer un bon ajustement (Hair et al., 2014). Dans notre cas, le SRMR est de 0,047.



La suggestion d'utiliser le NFI dans la modélisation PLS peut être attribuée à Lohmöller (1989). Les valeurs NFI supérieures à 0,90 sont considérées comme acceptables (Byrne, 2008). Le NFI de notre modèle est de 0.91.

### 5.1.5. Estimation du modèle structurel

Après avoir établi le degré de confiance de notre modèle de mesure, la procédure de rééchantillonnage bootstrap (5 000 sous-échantillons) a été utilisée pour générer les erreurs standard et les valeurs t, permettant ainsi de rendre les coefficients  $\beta$  statistiquement significatifs.

**Tableau 5.3 : Estimation du modèle structurel**

Variable / Construct	to	Model I		Model II		Model III	
		Path Coefficient ( $\beta$ )	t-Value	Path Coefficient ( $\beta$ )	t-Value	Path Coefficient ( $\beta$ )	t-Value
Succession	Plan de succession	0.195***	4,805	0.212***	5,391	0.206***	5,252
Protocole familial		0.268***	6,583	0.268***	6,680	0.261***	6,386
intention de succession * protocole familiale	Interaction			0.097*	2,265	0.083^	1,964
Sexe du PDG	Control Variables					0,042	1,007
Actionnaires externes à la famille (CA)							0.120**
Plan de succession R <sup>2</sup>		0,112		0,12		0,136	

Notes: \*\*\*p <0.001; \*\*p <0.01; \*p <0.05; ^p <0.10

**Tableau 5.3 : Estimation du modèle structurel**

Le tableau 5.3 comprend les chemins hypothétiques et deux variables de contrôle (Sexe du PDG et actionnaires externes à la famille (CA)). Comme le montre le tableau 3, dans la première étape, nous exécutons le modèle 1 pour déterminer l'influence de la succession et de l'existence d'un protocole sur le plan de succession. Le modèle fait émerger un R2 de 0.112. Ce modèle met en évidence que les deux variables ont un effet positif sur le plan de succession.

Dans la deuxième étape, nous incluons l'effet modérateur (modèle 2), c'est-à-dire que nous cherchons à vérifier si le protocole familial modère la relation entre la succession et le plan de succession. Comme dans l'analyse de régression, les variables prédictives et modératrices sont multipliées pour obtenir les termes d'interaction. Comme le suggèrent Chin et al. (2003), nous avons centré les indicateurs sur la moyenne avant de les multiplier. Le R2 pour cette dernière étape est de 0,120. Donc, ce modèle montre qu'il y

a un effet modérateur. C'est à dire, le protocole familial fait que la relation positive entre la succession et le plan de succession soit plus forte.

Ce résultat converge avec la littérature sur les entreprises familiales qui soutient l'argument que le protocole familial aide à la compréhension de la dynamique familiale, de l'engagement familial, des relations famille-entreprise et d'autres caractéristiques familiales (Botero et al., 2015). Par exemple, ceci influence le niveau de risque que chaque personne est prête à prendre. De plus cette compréhension est utile pour déterminer les attentes des membres de la famille, les domaines de désaccord, et ce qui doit être abordé dans le protocole familial concernant la relation entre la famille et l'entreprise (Corona, 2021; Le-Breton-Miller et al., 2004).

Finalement, nous avons inclus les deux variables de contrôle dans la troisième étape (modèle 3). Ici, le R<sup>2</sup> est de 0,136. Ce modèle met en évidence que les actionnaires externes à la famille (CA) influencent la succession. En revanche, le sexe du PDG n'a pas d'influence sur la succession. Si on considère le sexe du PDG, l'interaction des variables dans le modèle devient plus faible.

Ce résultat est convergent avec la littérature. La recherche d'Ansari et al., (2018) démontre comment des conseils d'administration résolument indépendants conduisent à de meilleurs résultats et concluent que la composition du conseil d'administration doit équilibrer le rôle interne de la famille avec la participation externe à l'entreprise ( Marques et al., 2023).

Des relations de haute qualité et une vision commerciale soutenue par SEW ont tendance à avoir un effet positif sur les intentions de succession transgénérationnelle et au niveau de la planification successorale des entreprises familiales (Umans et al., 2021). Les objectifs non économiques peuvent considérablement avoir un impact sur la capacité des entreprises familiales à obtenir, retenir et développer du capital humain (Chrisman et al., 2010).

Par rapport au sexe du PDG, les recherches sur le rôle du genre dans la succession sont fragmentées. Quelques auteurs affirment l'impact du genre dans la succession au sein des

entreprises familiales (Ahrens et al. 2015). Notre résultat contribue à ce débat (Kubíček & Machek, 2019).

Il est important de préciser qu'une valeur R<sup>2</sup> supérieure à 0,10 est acceptable selon les normes de recherche comportementale (Hair et al., 2017). Dans nos modèles, dans tous les cas, le R<sup>2</sup> est supérieur à 0,10 (Falk & Miller, 1992).

Tel que mentionné dans la section 3.4., l'approche cognitive via la théorie des ressources (RBV) peut être utile pour expliquer nos résultats. L'interaction entre le plan de succession et le protocole familial peut être interprété à la lumière des apports de l'approche cognitive de la gouvernance.

Notre modèle montre que l'existence d'un protocole familial et d'un plan de succession au sein de l'entreprise familial a un impact positif sur la succession. Ce résultat peut être interprété en termes de la théorie de ressources car les deux outils de gouvernance mobilisent des ressources liées à la recherche des ressources et de capacités spécifiques, ainsi qu'offrir à la famille des ancrages de stabilité pendant le processus de changement (succession) (Mejia-Morelos, et al., 2013). En plus, le protocole familial et le plan de succession permettent d'identifier et de combiner les ressources du répertoire cognitif de l'entreprise ainsi que de la famille (Corona, 2021).



## Conclusion et voies de recherche futures

Ce travail de recherche nous a permis de mieux comprendre l'interaction entre la succession, le plan de succession, le protocole familial et les deux variables de contrôle. Notez que cette étude fait partie des recherches qui s'intéressent à mieux comprendre le rôle du protocole familial dans le contexte de succession (Botero et al., 2015; Gersick & Feliu, 2014).

Ce mémoire propose un modèle développé en trois étapes qui représente un premier pas dans la réflexion sur l'interaction des variables dont nous avons parlé dans les chapitres 4 et 5.

Nous rappelons notre question de recherche en deux étapes : **1a. Quels sont les facteurs qui influencent la succession au sein des entreprises familiales?** Le chapitre 3 a fait émerger les facteurs qui nous ont amenés à développer notre modèle proposé dans le chapitre 5.

Le modèle SEM proposé dans le chapitre 4 est pertinent pour répondre à la deuxième partie de notre question de recherche : **1b. Comment la succession est-elle influencée par les facteurs identifiés précédemment?** Nos résultats montrent que le protocole familial ainsi que le plan de succession (outils de gouvernance) ont un impact significatif et positif sur la succession. Parmi nos variables de contrôle, c'est la présence d'actionnaires externes dans le CA qui influence positivement la succession.

Nous sommes convaincus que les chercheurs doivent explorer les types d'entreprises familiales qui sont susceptibles d'utiliser des protocoles familiaux et les raisons pour lesquelles les entreprises familiales décident de ne pas utiliser cet outil de gouvernance. Cette compréhension peut fournir certaines pistes de recherche pour développer un modèle plus complexe qui intègre les caractéristiques des familles, ainsi que les différents types de protocole (Botero et al., 2015).

Une recherche qualitative peut également aider à comprendre la dimension symbolique du protocole familial, ainsi que celle du plan de succession, tout en identifiant les

émotions, sentiments, valeurs et pensées qui se trouvent derrière notre modèle. Cette approche qualitative peut nous permettre aussi de mieux comprendre le rôle des variables de contrôle que nous avons utilisé pour construire notre modèle.

Cette connaissance peut nous amener à mieux cerner la dynamique familiale et les caractéristiques propices à l'élaboration d'un protocole ou d'un plan de succession, liés à la succession. Par conséquent, ceci permettra de mieux comprendre la combinaison de ressources et de compétences (RBV) mobilisées dans le processus de succession. Ceci peut représenter une contribution à l'approche cognitive identifiée dans notre revue de la littérature.

Finalement, pour aller plus loin, ce modèle peut être enrichi à partir d'autres variables qui peuvent influencer l'intention de succession. Mes activités professionnelles m'ont permis d'identifier que l'accompagnement peut aussi être un facteur important dans le processus de succession et influencer l'intention de succession au sein des entreprises familiales.

## Bibliographie

- Ansari, I. F., Goergen, M., & Mira, S. (2018). How reported board independence overstates actual board independence in family firms: A methodological concern. *Annals of Corporate Governance*, 3(2), 81-183.
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzanried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of family business strategy*, 5(1), 116-128.
- Ahrens, J. P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86-103.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236-245.
- Arteaga, R., & Escribá-Esteve, A. (2021). Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200-222.
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family constitution and business performance: Moderating factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family business review*, 21(2), 139-149.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). *The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration*.
- Basco, R. (2017). "Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28-44.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). SMR forum: Managing change in the family firm-Issues and strategies. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 24(3), 59.
- Bégin, L. (2006). La succession dans la PME familiale: par intérêt et par passion!. *Actes du colloque CIFPME*, oct. 2006, HEG Fribourg, Suisse.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38, 103-119.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative science quarterly*, 55(1), 82-113.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of economic perspectives*, 20(2), 73-96.

- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280-285.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Bon, V. (2018). The foundations of social responsibility in small family businesses. *Responsible Organization Review*, 13(2), 22-36.
- Boswell J. (1972), *The rise and decline of small firms*, George Allen & Unwin Ltd.
- Botero, I. C., Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J. B., & Lopez Vergara, M. P. (2015). Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237.
- Brunello T. (2002). The Kit.brunello-based Laboratorium, in *European Seminar on Transfer of Businesses Final Report*, accessed 02.06.2014
- Bughin, C., & Colot, O. (2008). La performance des PME familiales belges: une étude empirique. *Revue française de gestion*, (6), 1-17.
- Bughin 1, C., Colot 2, O., & Finet 3, A. (2010). Entreprises familiales et gouvernance cognitive: quelle transmission?. *Revue management et avenir*, (7), 14-33.
- Byrne, S. M., Allen, K. L., Dove, E. R., Watt, F. J., & Nathan, P. R. (2008). The reliability and validity of the dichotomous thinking in eating disorders scale. *Eating Behaviors*, 9(2), 154-162.
- Cadieux, L. (2006). La transmission d'une entreprise familiale: une approche intégrée d'intervention. *Revue Organisations & territoires*, 15(3), 15-22.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business* (p. 192). New York: Palgrave.
- Carsrud A.L., Perez Torres Lara S.E., Sachs R.J. (1997), Exploring A Classification Scheme for Closely-Held Businesses : Getting to Workable Definitions of Family Firms , *Papier de recherche, UCLA*, Los Angeles.
- Catry, B., & Buff, A.. (1996). Le gouvernement de l'entreprise familiale. *Paris: Publi-union*, 1, 233-242.
- Charreaux, G., & Pitol-Belin, J. P. (1989). Image et réalités du conseil d'administration. *Revue française de gestion*, 74.
- Charreaux, G. (2008). *À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: gouvernance et latitude managériale* (No. hal-00384942).
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14(2), 189-217.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575.



- Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*, 23(1), 9-26
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293.
- Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2014). Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1-25.
- Chrisman, J. J., & Holt, D. T. (2016). Beyond socioemotional wealth: taking another step toward a theory of the family firm. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 279-287.
- Christensen, C. (1953). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Harvard Business School, Boston.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Cisneros, L., Hamon, G., Veilleux, A., Guiliani, F., & Ibanescu, M. (2020). L'album de Familles, Enquêtes dtatistique sur les entreprises familiales québécoises, 2020. <https://famillesenaffaires.hec.ca/album-de-familles/>
- Claver Cortés, E., Rienda García, L., & Pertusa Ortega, E. M. (2004). A theoretical framework for the continuity of the family owned business from the strategic point of view. *ESIC Market*, (118), 259-287.
- Corona, J. (2021). Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family . *European Journal of Family Business*, 11(1).
- Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance?: Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of business venturing*, 27(1), 62-76.
- Cruz, C., & Arredondo, H. (2016). Going back to the roots of socioemotional wealth. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 234-243.
- Cruz, C., & Arredondo, H. (2016). Going back to the roots of socioemotional wealth. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 234-243.
- Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The management of family firms: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 22(3), 31-53.
- De Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational dynamics*, 12(1), 47-56.

- Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of business venturing*, 25(1), 87-103.
- Depret, M. H., & Hamdouch, A. (2004). La gouvernance des jeunes entreprises innovantes: un éclairage analytique à partir du cas des sociétés de biotechnologies. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(2), 67-94.
- Déry R., Dupuis J.-P., Hugron P., Emond-Péloquin L. (1993), La variété des entreprises familiales : construction théorique et typologique , *Cahier de recherche n°GREF-93-08* HEC Montréal.
- Donnelley R.G. (1964), The Family Business, *Harvard Business Review*, vol. 42, P. 93-105.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family business review*, 4(2), 149-160.
- Dyer Jr, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 785-802.
- Dyer Jr, W. G., & Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22(3), 216-219.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fayolle, A., & Bégin, L. (2009). Entrepreneuriat familial: croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement?. *Management international*, 14(1), 11-23.
- Fiegenger, M. K., Brown, B. M., Dreux IV, D. R., & Dennis Jr, W. J. (2000). CEO stakes and board composition in small private firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 5-24.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gallo, M. A., & Estapé, M. J. (1992). Family business among the top 1000 Spanish companies. *IESE research paper*, 231.
- Gallo, M., & Tomaselli, S. (2006). *Protocolo familiar: sus resultados*. Fundación Rafael Escolá.
- Kenyon-Rouvinez, D., Ward, J. L., Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The importance of family and business governance. *Family business: Key issues*, 45-57.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of management*, 38(4), 1010-1037.
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. *The SAGE handbook of family business*, 196-225.

- Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L. F., Minola, T., Calabrò, A., & Cassia, L. (2021). An intergeneration solidarity perspective on succession intentions in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 740-766.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & 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.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals*, 5(1), 653-707.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.
- Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and-managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133-148.
- Hirigoyen, G. (2014). Valeur et évaluation des entreprises familiales. *Revue française de gestion*, (5), 119-134.
- Huang, H., Lee, E., Lyu, C., & Zhao, Y. (2020). Bequest motive, information transparency, and family firm value: A natural experiment. *Journal of Corporate Finance*, 65, 101751.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. (2013). Entrepreneurial risk taking of private family firms: The influence of a nonfamily CEO and the moderating effect of CEO tenure. *Family Business Review*, 26(2), 161-179.
- Ibrahim, N. A., Angelidis, J. P., & Parsa, F. (2008). Strategic management of family businesses: current findings and directions for future research. *International Journal of Management*, 25(1), 95-110.
- Kenyon-Rouvinez, D., Ward, J. L., Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The importance of family and business governance. *Family business: Key issues*, 45-57.
- Kidwell, R. E., Hoy, F., & Ibarreche, S. (2012). "Ethnic" family business or just family business? Human resource practices in the ethnic family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 12-17.
- Kotter, J. P. (1982). What effective general managers really do. *Harvard business review*, 60(6), 156-167.
- Kubíček, A., & Machek, O. (2019). Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13, 963-1002.
- Laroui, L. (2023). La Richesse socio-émotionnelle: Un état de l'art. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1).
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.

- Le Breton–Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on “Family Business Survival and the Role of Boards”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397.
- Lee, M. S., & Rogoff, E. G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.
- Levinson, H. (1983). Consulting with family businesses: What to look for, what to look out for. *Organizational Dynamics*, 12(1), 71-80.
- Lohmöller, J. B., & Lohmöller, J. B. (1989). Predictive vs. structural modeling: Pls vs. ml. *Latent variable path modeling with partial least squares*, 199-226.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 313-330.
- Martinez, A. L., & Ramalho, G. C. (2014). Family firms and tax aggressiveness in Brazil. *International business research*, 7(3), 129.
- Martínez-Romero, M. J., & Rojo-Ramírez, A. A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, 6(1), 1-9.
- Matias, C., & Franco, M. (2018). Family protocol: how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 35-44.
- Matias, C., & Franco, M. (2021). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 440-461.
- Marques, I. C. P., Leitao, J., Ferreira, J., & Cavalcanti, A. (2023). The socioemotional wealth of leaders in family firm succession and corporate governance processes: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 268-295.
- Mejia-Morelos, J., Grima, F., & Trepo, G. (2013). Change and stability interaction processes in SMEs: a comparative case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 370-422.
- McMullen, J. S., & Warnick, B. J. (2015). To nurture or groom? The parent–founder succession dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1379-1412.
- Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2011). Must love kill the family firm? Some exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1121-1148.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40, 802-817.
- Miller, D., & Le Breton–Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(4), 713-720.

- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222.
- Moreno, D. (2010), "El protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares", *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, Vol. 127, pp. 101-130.
- Mori, N., & Charles, G. (2018). The role of boards of directors of family-owned microfinance institutions: Lessons from the boardroom. *Journal of Family Business Management*, 9(1), 79-97.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of managerial issues*, 257-274.
- Mouline, J. P. (2000). *La PME familiale française et son orientation stratégique: une étude exploratoire* (No. 2000-1).
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341-1360.
- Nunnally, S. W. (1987). Construction methods and management. *Englewood Cliffs, NJ*: Prentice-Hall
- Pérez, Paloma Fernández. "Specialization and territorial concentration of the largest Spanish family firms and groups 1964 to 2010." (2014).
- Poincelot, E., & Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(2), 109-125.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? : réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue Des Sciences De Gestion*, 219(3), 77-77.
- Reynolds, P. D. (1995, July). Family firms in the start up process: Preliminary explorations. In *Annual Meeting of the International Family Business Program Association, Nashville, Tennessee, July* (pp. 20-22).
- Schaaf, K.W. (2018), "Family council documents provide purpose and structure", *Family Business Review*, Vol. 29 No. 4, pp. 54-56.
- Senbel, D., & St-Cyr, L. (2006). Analyse du transfert de propriété et de son financement au travers 20 cas de relève d'entreprises, Montréal. *Chaire de développement et de relève de la PME, HEC*.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., & Manikuttu, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 293-311.
- Sharma, P., & Nordqvist, M. (2008). A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. In *Family values and value creation: The fostering*

- of enduring values within family-owned businesses* (pp. 71-101). London: Palgrave Macmillan UK.
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of business venturing*, 24(2), 134-148.
- Singer, J., & Donoho, C. (1992). Strategic management planning for the successful family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 39.
- Smyrnios, K., & Romano, C. (1994). The Price Waterhouse/Commonwealth Bank Family Business Survey 1994. Sydney: Department of Accounting, Monash University.
- Storck, M. (1986). Définition légale du contrôle d'une société en droit français. *Revue des sociétés*, 385.
- Strike, V. M., Berrone, P., Sapp, S. G., & Congiu, L. (2015). A socioemotional wealth approach to CEO career horizons in family firms. *Journal of management studies*, 52(4), 555-583.
- Suárez, K. C., & Santana-Martín, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 141-163.
- Suess, J. (2014). Family governance—Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
- Tapiés, J., & Ceja, L. (2011). *Los protocolos familiares en países de habla hispana: cómo son y para qué se utilizan* (No. D/931). IESE Business School.
- The Conference Board Of Canada (2019). Bassett, M., & Forbes, R. The Economic Impact of Family-Owned Enterprises in Canada., *Canadian Economics*, 10 sept., 1-29
- Volpin, P. F. (2002). Governance with poor investor protection: Evidence from top executive turnover in Italy. *Journal of Financial Economics*, 64(1), 61-90.
- Ward, J. M. (1987). Integrating information systems into business strategies. *Long range planning*, 20(3), 19-29.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family business review*, 10(4), 323-337.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(1), 31-56.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.
- Wilson, S. R., Whitmoyer, J. G., Pieper, T. M., Astrachan, J. H., Hair Jr, J. F., & Sarstedt, M. (2014). Method trends and method needs: Examining methods needed for accelerating the field. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 4-14.
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management Review*, 23(1), 133-153.
- Zellweger, T. M., & Dehlen, T. (2012). Value is in the eye of the owner: Affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-29

