



11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

L'impact du capital social sur la succession familiale : l'effet de médiation des compétences sociales ?

Didier CHABAUD, IAE de Paris, GREGOR (France)

chabaud.iae@univ-paris1.fr

Hedi YEZZA, EDC Paris Business School, OCRE (France)

hyezza@edcparis.edu

Résumé : Si la littérature sur les entreprises familiales souligne que les qualités et les attributs du successeur jouent un rôle fondamental dans la réussite de la succession, des travaux convergent pour regretter l'absence d'analyse spécifique du rôle des compétences sociales et du capital social dans cette réussite. Ce travail vise à combler cette lacune conceptuelle et empirique. Après avoir discuté le rôle du capital social en matière de succession familiale, nous avons également introduit les compétences sociales comme variable médiatrice dans notre modèle. Une étude empirique a été conduite auprès de 105 entreprises tunisiennes ayant connu au moins un épisode de transmission. Les résultats montrent que les compétences sociales et le capital ont un impact sur la performance économique et non économique.

Mots-clés : entreprises familiales, succession, capital social, compétences sociales, performance

Introduction

Les entreprises familiales (EF) ¹ constituent la forme d'organisation la plus dominante dans le tissu économique mondial (IFERA, 2003 ; Holt et al., 2018). La succession dans les EF est définie comme les actions et les événements qui ont conduit à la transition du leadership d'un membre de la famille à un autre (Sharma et al., 2001, p. 21). La succession constitue l'un des sujets les plus étudiés dans la recherche sur les EF (Bah et al., 2017; Daspit et al., 2016; De Massis et al., 2008; Missonier et Gundolf, 2017; Gersick, 2015; Steier et al., 2015). La question est récurrente au sein des EF ; seules 30% des entreprises survivent à la première génération, seulement 10% atteignent la troisième génération (Bégin et al., 2014; Ward, 1987). Le processus de succession reste un défi crucial pour assurer la survie des EF (Ramadani et al., 2017a; Ramadani et Hoy, 2015).

La revue de la littérature souligne le manque des travaux sur capital social et les compétences sociales dans le contexte de la succession familiale (Long et Chrisman, 2013). Ce constat est en résonance avec des travaux récents qui montrent l'importance du capital social dans les EF (Arregle et al., 2007; 2015; Carr et al., 2011; Pearson et al., 2008; Steier, 2001) et les compétences sociales dans le contexte de l'entrepreneuriat (Baron et Markman, 2000, 2003 ; Baron et Tang, 2009; Lamine et al., 2014 ; Omrane, 2015). Pour combler cette lacune théorique, nous proposons un modèle qui comprend les deux concepts principaux : compétences sociales et capital social et leur impact sur la performance post-succession. Nous avons mené une étude empirique auprès de 105 entreprises familiales tunisiennes² ayant connu au moins un épisode de succession.

Cette recherche présente trois contributions principales. En premier lieu, notre analyse prolonge les travaux de Baron et Markman (2000; 2003) qui soulignent la relation de complémentarité entre compétences sociales et capital social. Ils suggèrent que « *le capital social et les*

¹ Selon Chua et al., (1999) « L'EF est définie comme une organisation dont la gestion et la propriété sont contrôlées par une coalition familiale, ayant l'intention de transmettre la direction d'une manière durable entre les générations de la famille »

² La Tunisie est située en Afrique du Nord, séparée de l'Europe à 140 km par le canal de Sicile. La première langue officielle est l'arabe et la deuxième est le français.

compétences sociales peuvent jouer des rôles distincts, mais peut-être complémentaires dans le succès des entrepreneurs » (p.44). L'objectif est de tester de manière empirique la relation entre le capital social et les compétences sociales. En effet, l'impact du capital social sur la création et la performance de nouvelles entreprises a fait l'objet de plusieurs études, en revanche, les mécanismes de création de liens avec les parties prenantes et la manière dont on mobilise du capital social sont encore négligés et doivent être explorés (Ebbers, 2014; Stuart et Sorenso, 2007). Nous inscrivons notre recherche dans la continuité des études menées par Obstfed (2005) et Ebbers (2014), qui s'intéressent à la dimension externe capital social. Explorer l'analyse de l'orientation Tertius Iungens (TIO) dans le contexte de la succession familiale semble être une voie de recherche prometteuse. Carr et al. (2011) recommandent l'analyse de la dimension externe et interne pour mieux comprendre le rôle de chaque perspective dans les EF (Carr et al., 2011). Deuxièmement, notre recherche étudie la performance de l'entreprise familiale en utilisant deux dimensions ; performance économique (PE) et la performance non économique (PNE), qui nous renvoie au concept de « socioemotional wealth ». Enfin, la majorité des recherches portant sur les entreprises familiales dans le contexte américain et européen, cette étude contribue à la littérature en présentant des résultats empiriques du contexte tunisien, élargissant ainsi les connaissances sur les économies émergentes en Afrique, qui sont souvent négligées dans la recherche (Khavul et al., 2009 ; Ramadani et al., 2017b).

Cet article est organisé comme suit ; dans une première section, nous présentons le cadre théorique et les hypothèses de la recherche. Les sections 2 et 3 présentent respectivement la méthodologie et les résultats. Dans la quatrième section, la discussion des résultats, Enfin, une dernière section pour la conclusion, les limites et les voies futures de recherche.

1. Cadre théorique et hypothèses

1.1. Capital social

La théorie du capital social semble être une approche importante pour étudier les entreprises familiales (Arregle et al., 2007; Carr et al., 2011; Pearson et al., 2008). Le capital social peut

être défini comme : «*la somme des ressources réelles et potentielles intégrées, disponibles et dérivées du réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale* » (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; p. 243). Burt (1992) définit le capital social comme l'ensemble des ressources intégrées dans la relation avec les individus. Coleman (1988) considère le capital social comme un atout collectif facilitant les actions des individus pour atteindre un objectif commun. De manière générale, les entrepreneurs mobilisent leurs relations personnelles et leurs liens sociaux pour faciliter le succès de leurs activités (Arregle et al., 2015; Granovetter, 1985, 1995; Greve et Salaff, 2003; Jack et Anderson, 2002), ainsi que la détection de opportunités commerciales (Chabaud et Ngijol, 2010), pour une meilleure performance (Arregle et al., 2015; Mani et Lakhal, 2015). Adler et Kwon (2002) font la distinction entre la dimension externe et interne du capital social. L'approche interne « *Bonding social capital* » fait référence à l'interaction entre des groupes homogènes, c'est-à-dire des personnes partageant les mêmes valeurs et appartenant à la même organisation ou au même groupe. Cette perspective se caractérise par un niveau élevé de confiance et de cohésion interne (Adler et Kwon, 2002; Carr et al., 2011; Sharma, 2008). Trois dimensions forment le capital social interne (Nahapiet et Ghoshal, 1998):

(1) La dimension structurelle concerne l'architecture du réseau (sa morphologie et son appropriation pour l'organisation). Cette dimension représente les modèles de connexions entre les acteurs du groupe.

(2) La dimension cognitive représente les ressources et les moyens permettant la construction du sens et des interprétations entre les acteurs. Cette dimension peut prendre la forme d'histoires, d'expériences partagées, de codes spécifiques et d'un langage commun entre acteurs.

(3) La dimension relationnelle étudie la nature des relations entre les différents acteurs. Ces relations reposent sur certaines particularités telles que la confiance, l'engagement et les obligations.

Les recherches sur la dimension interne du capital social ont significativement contribué à développer la recherche sur les EF (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008; Sharma, 2008), en revanche, la perspective externe (*bridging social capital*) est une dimension importante à

introduire dans les recherches futures en *family business* (Carr et al., 2011). En effet, le capital social externe est lié aux diverses relations directes et indirectes qu'un acteur entretient avec son environnement. L'interaction entre groupes hétérogènes (n'appartenant pas à une communauté donnée) facilite l'accès à des nouvelles opportunités et à des informations précieuses (Sharma, 2008). La nature de la relation avec l'environnement peut être caractérisée par soit par des liens forts ou des liens faibles (Granovetter, 1973). Les liens forts facilitent les transactions et la coordination au sein de groupes caractérisés par une grande confiance et une fréquence de contact élevée (Coleman, 1988; Ebbers, 2014). Les liens faibles font référence à une relation lointaine avec une fréquence de contact faible, mais utile pour accéder à des nouvelles informations et à de nouvelles opportunités (Granovetter, 1973). Les individus peuvent exploiter l'absence de contact direct ou de lien entre deux entités ou plus (Burt, 1992). Le concept de trous structurels souligne l'importance de combler les trous de relation entre des individus déconnectés pour accéder à des informations et / ou des ressources non redondantes (Burt, 2005).

La perspective « *bridging social capital* » fait référence à deux types de comportement différents : l'orientation de réseau et l'orientation de Tertius Iungens (Ebbers, 2014). Le premier concerne la rencontre avec d'autres personnes sans pour autant profiter de cette relation à l'avenir. La seconde (TIO) facilite la formation de liens entre des individus / entités déconnectés (Obstfeld, 2005). Burt (1992), qui suggère que les individus présentant des trous structurels plus élevés peuvent exploiter leur position stratégique d'intermédiaire pour leur propre bénéfice direct. En revanche, Obstfeld (2005) souligne l'importance de combler les trous structurels et de jouer le rôle de facilitateur apparent entre les personnes déconnectées qui pourraient en bénéficier de leur collaboration potentielle (Ebbers, 2014 ; Xiao et Tsui, 2007). Une relation d'obligation mutuelle peut être créée entre l'intermédiaire et les personnes déconnectées (Blau, 1964). En d'autres termes, ces personnes déconnectées (seront reconnaissantes envers le courtier) devraient lui rendre le service en le connectant à des partenaires commerciaux potentiels à partir de leur propre réseau.

H1 : Le capital social (Bridging social capital) influence positivement la performance économique

H2 : Le capital social (Bridging social capital) influence positivement la performance non économique

1.2. Compétences sociales

Les compétences sociales désignent la capacité d'interagir efficacement avec les autres (Baron et Markman, 2000; 2003), tandis que Riggio (1986) décrit les compétences sociales comme la somme des capacités et des stratégies acquises par un individu pour maîtriser les interactions interpersonnelles. Ce concept a été utilisé dans des domaines de recherche allant de la médecine (Wayne et Ferris, 1990) au droit (Downs et Lyon, 1991; Wayne et Ferris, 1990) et récemment à l'entrepreneuriat (Baron et Markman, 2003; Baron et Tang, 2009; Lamine et al., 2014; Omrane, 2014, 2015). Les compétences sociales permettent aux entrepreneurs :

- de travailler efficacement avec les membres de l'équipe en augmentant la motivation et la confiance (Lamine et al., 2014),
- Accéder à des informations importantes et saisir les opportunités (Omrane, 2015),
- promouvoir la coopération (Fligstein, 2001),
- mobiliser des ressources (McKeever et al., 2015; Suddaby et al., 2015)
- ouvrir des portes (Baron et Markman, 2000) et coopérer avec des personnes extérieures à l'entreprise (création d'alliances commerciales) (Baron et Markman, 2003)
- et enfin obtenir un financement (Omrane, 2015).

Les compétences sociales sont importantes surtout dans des stades précoces à la création d'entreprise (Hoehn-Weiss et al., 2004). Cinq dimensions définissent le concept de compétences sociales (Baron et Tang, 2009) ; (1) l'adaptabilité sociale fait référence à la capacité d'adapter le comportement à différentes situations, (2) la perception sociale à la capacité de percevoir les autres de manière pertinente, (3) l'expressivité exprime la capacité à exprimer les émotions et les sentiments de manière appropriée, et enfin (4) les bonnes grâces et (5) l'auto-promotion qui plutôt liées à la gestion d'impression. Ces deux dimensions définissent

la capacité de l'entrepreneur à donner une première impression favorable aux autres. Cependant, malgré le rôle crucial que pourraient jouer les compétences sociales, la revue de la littérature a révélé peu de recherches empiriques sur le rôle des compétences sociales dans un contexte de succession familiale (Hatak et Roessl, 2015). Ce constat a été confirmé par Long et Chrisman (2013) qui soulignent également l'absence d'analyse des compétences sociales du successeur sur la performance de la succession. A cette fin, nous proposerons de situer notre analyse dans la filiation des travaux conduits en matière de compétences sociales (Baron & Markman, 2003; Baron & Tang, 2009) pour comprendre l'impact des compétences sociales sur la performance post-succession.

H3 : les compétences sociales influencent positivement la performance économique

H4 : les compétences sociales influencent positivement la performance non économique

Dans le contexte de la succession familiale, le successeur sera amené à entretenir des relations avec des personnes hétérogènes en s'adaptant à un large éventail de situations sociales. On suppose également que le successeur dispose déjà du capital social développé par son prédécesseur. Après son intégration dans l'EF, le successeur sera officiellement mis en relation avec les contacts de son père/mère. Dans ce cas, nous ne parlons pas de la formation de capital social, mais plutôt de la façon dont le successeur va mobiliser ce capital social pour en tirer profit. Donc, les compétences sociales sont importantes à ce stade. Baron et Markman (2003) soulignent que « un capital social élevé (par exemple, une réputation favorable, un réseau social étendu, etc.) aide les entrepreneurs à accéder aux personnes qui sont essentielles à leur succès. Cependant, une fois que cet accès est atteint, c'est les compétences sociales qui déterminent les résultats obtenus » p41. Ces auteurs insistent sur la relation de complémentarité entre le capital social et compétences sociales. Analyser cette relation entre les deux concepts nous semble pertinent. Nous formulons l'hypothèse suivante :

H5 : Les compétences sociales impactent la relation entre le capital social et la performance économiques et non économiques.

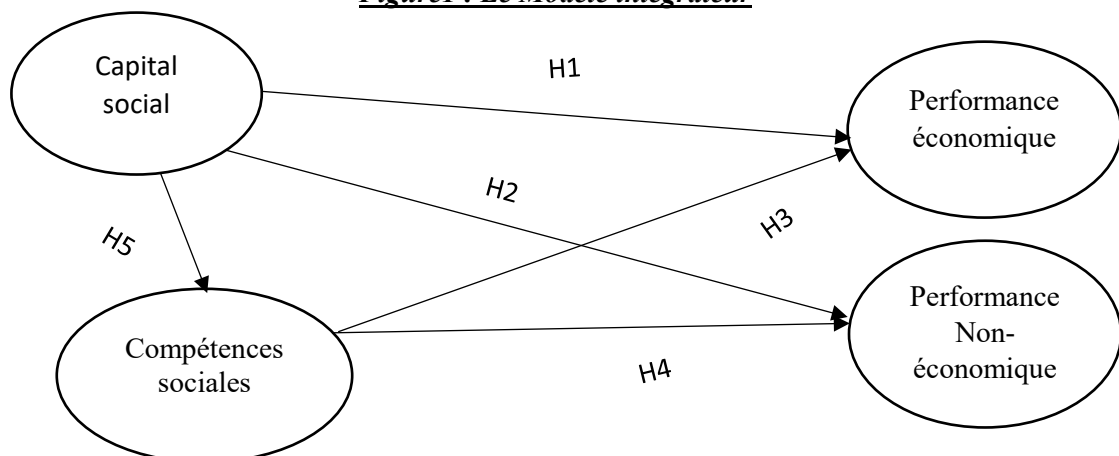
1.3. La performance post-succession : une variable complexe

La mesure de la performance est étroitement liée aux objectifs fixés par la direction et la famille. Avec l'implication des membres de la famille dans l'EF, les objectifs familiaux peuvent influencer les objectifs fixés par l'entreprise (Astrachan, 2010). Gómez-Mejía et al. (2007) ont proposé le concept de « *socioemotional wealth* » pour tenir compte de la complexité de la performance dans les EF, ils introduisent des aspects non économiques et non financiers. Ce concept fait référence aux besoins émotionnels de la famille tels que : l'identité de la famille et la longévité de la dynastie familiale. La maximisation du profit ne constitue pas l'objectif ultime de l'EF, une préférence envers les résultats non économiques est souvent manifestée par les membres de la famille (Gómez-Mejía et al., 2010 ; Zellweger et Nason, 2008). La stratégie de l'entreprise et le comportement des employés sont étroitement liés à des objectifs non économiques (Chrisman et al., 2012, Zellweger et al., 2013). Les membres de la famille accordent une attention particulière aux performances non économiques tel que ; harmonie familiale, statut social et réputation de l'entreprise (Chrisman et al., 2012, Zellweger & Nason, 2008).

VERS UN MODÈLE THEORIQUE

Finalement, nous proposons un modèle intégratif pour analyser l'effet des compétences sociales et du capital social sur la performance post-succession (Cf. Figure 1).

Figure1 : Le Modèle intégrateur



2. Méthodologie

2.1. Échantillon

L'étude réalisée porte sur 105 entreprises familiales tunisiennes. Le choix du contexte tunisien est justifié par le manque de recherche sur les populations méditerranéennes (Crawford, 2002 ; Dana, 2006, Ramadani et al., 2017b) mais également par l'omniprésence des EF dans le paysage économique tunisien : 84% sont des entreprises familiales. (Zaddem et Lakhdar, 2017). Cette étude se heurtait, *a priori*, à deux difficultés importantes :

- L'absence de bases de données permettant de repérer les EF ayant connu (au moins) un épisode de succession dans le contexte tunisien
- Mais aussi, la difficulté à approcher les successeurs en place, afin d'obtenir des réponses à des questions parfois jugées confidentielles.

Pour résoudre ces deux problèmes, nous avons décidé de constituer un échantillon de convenance et de recourir à une méthode d'échantillonnage par boule de neige.

La première étape a consisté à identifier, dans plusieurs gouvernorats (régions) de la Tunisie, des entreprises qui soient pertinentes pour notre étude. A cette fin, nous avons choisi de retenir des entreprises dont le processus de succession est déjà achevé, les successeurs ayant repris officiellement l'entreprise familiale depuis au moins 1 an (*cf.* tableau N°1).

Une première série de contacts a été prise par l'un des auteurs. Les répondants ayant estimé que la problématique était intéressante, ils ont été mobilisés pour aider à identifier des entreprises concernées par la transmission familiale. Compte tenu de la difficulté à trouver des entreprises répondant à nos critères de recherche, le recours à cette technique d'échantillonnage, qualifiée de constitution par la boule de neige (Semaan, 2010) nous est apparue pertinente, dans la mesure où il s'agit d'un sujet sensible marqué par la difficulté d'accéder à une population cachée (Biernacki & Waldorf, 1981; Cisneros & Deschamps, 2015; McGee et al., 2009) Au total, cela nous a permis, après de multiples contacts, de constituer un échantillon d'entreprises qui réponde à nos critères et soit adapté aux impératifs méthodologiques de la recherche.

Tableau 1 : Données collectées

<i>Profil des successeurs</i>	<i>Caractéristiques</i>
Genre	Homme (87.6%), femme (12.4%)
Age	26–40 ans (41.9%), 41–50 ans (44.5%), 51 ans et plus (13.6%)
Education (niveau scolaire)	Secondaire (37.1%), bachelier +1, +2, +3 (35.2%), bachelier +4, +5 (22.9%) bachelier +6 et plus (4.8%)
<i>Profil des EF</i>	<i>Caractéristiques</i>
Nombre d'employés	<10 employés (41%), 10–49 employés (33.3%), 50–249 employés (21%), 250 employés et plus (4.8%)
Age de l'entreprise	<20 ans (26.2%), 21–50 ans (63.3%), >51 ans (10.5%)
Secteur d'activité	Industrie (45.7%), commerce (30.5%), services (8.6%), tourisme et transport (9.5%), Agriculture (5.7%)
Le motif de la succession	Décès (32.4%), maladie (11.4%), retraite (50.5%), Je me suis imposé pour reprendre le EF (4,8%)

2.2 Échelles de mesure

Dans cette étude, les échelles de mesure des variables dépendantes et indépendantes ont été validées dans des recherches antérieures et plus précisément dans un contexte entrepreneurial.

Capital social : échelles de mesure développées par Obstfeld (2005) pour mesurer la dimension externe du capital social (*bridging social capital*). L'échelle comporte six items : (1) Je présente, l'une à l'autre, les personnes qui peuvent avoir un intérêt stratégique à travailler en commun (ensemble) (2) j'essaye de décrire les problèmes d'une manière qui intéresse les personnes qui ont des intérêts différents (3) je vois les possibilités de collaboration qui existent entre les gens (4) lorsque les personnes ont des perspectives différentes sur un même problème, je fais ressortir leur terrain d'entente (rapprocher les visions) (5) je fais les présentations entre deux personnes quand j'estime qu'elles peuvent bénéficier de leur relation (6) *je crée les connexions entre les différentes personnes qui sont confrontées à un problème particulier*. Les répondants sont invités à indiquer leur degré d'accord ou de désaccord sur chaque items (échelle de Likert

à 5 points) qui sont dans un ordre croissant allant de "pas du tout comme moi" à "tout à fait comme moi".

Compétences sociales : Nous avons utilisé des échelles de mesure validées par Baron et Tang (2009) dans le contexte entrepreneurial. Ils distinguent cinq dimensions des compétences sociales : perception sociale (cinq items), adaptabilité sociale (cinq items), expressivité (trois items), auto-promotion (quatre items) et enfin les bonnes grâces (quatre items). Ces dimensions ont des niveaux de fiabilité acceptables. Les répondants sont également invités à indiquer leur degré d'accord ou de désaccord pour chaque élément (échelle de Likert à 5 points) qui sont dans un ordre croissant allant de "pas du tout comme moi" à "tout à fait comme moi".

Performance des EF : la littérature sur les EF recommande de prendre en compte deux dimensions de la performance ; économiques et non économiques (Chrisman et al., 2012; Zellweger et Nason, 2008). Le contexte tunisien est marqué par une forte réticence à fournir des états financiers, les dirigeants des sociétés familiales refusant de révéler certaines informations sur leurs activités. Acquah (2013) suggère de contourner cette difficulté en mesurant la performance via 11 évaluations subjectives. Eddleston et al. (2008) soutiennent cette technique en montrant que ces mesures subjectives sont fortement corrélées à la performance objective. Pour *la performance économique* : quatre items ont été sélectionnés : les bénéfices nets, les flux de trésorerie, le ratio de vente de bénéfices et enfin le retour sur investissement. Les répondants sont invités à indiquer d'abord l'importance qu'ils accorderaient à ces items (échelle de Likert à 5 points) qui sont dans un ordre croissant, de "Pas du tout important" à "très important", puis à leur degré de satisfaction sur une même échelle de "pas du tout satisfait" à "très satisfait". Cette échelle est définie par la multiplication de degré d'importance et degré de satisfaction (Gupta et Govindarajan, 1984; Richard et al., 2009; Basco et Rodriguez, 2011; Basco, 2013). Concernant *la performance non économique*, nous mobilisons la même méthode expliquée ci-dessus, 4 items ont été sélectionnés : l'argent disponible pour la famille, la qualité de la vie au travail, l'entreprise assure la sécurité de la famille et temps passé avec la famille) (Sorenson, 1999, Basco, 2013).

Les variables de contrôle : nous avons introduit des variables de contrôle pour éviter les biais dans l'analyse des résultats : taille de l'entreprise (nombre d'employés), âge de l'entreprise, membres de la famille impliqués dans l'entreprise, genre, secteur d'activité, éducation, expérience au sein de l'EF et enfin expérience en dehors de l'EF.

2.3 L'analyse des données

La régression partielle des moindres carrés (PLS-SEM) est une méthode appropriée pour développer et tester des théories dans la recherche sur les EF (Henseler et al., 2014; Sarstedt et al., 2014). Cette méthode permet d'analyser des modèles très complexes sans avoir besoin d'un grand nombre d'observations. Plusieurs auteurs recommandent (PLS-SEM) pour les modèles avancés incluant, par exemple, des variables modératrices (Bird et al., 2002; Henseler et al., 2014; Henseler et Chin, 2010, Sarstedt et al., 2014). Deux étapes sont nécessaires pour évaluer les résultats PLS-SEM, la première examine l'évaluation du modèle de mesure et la seconde l'évaluation du modèle structurel (relation significative et test des hypothèses, voir la section 3).

2.3.1. Évaluation du modèle de mesure

Pour évaluer le modèle de mesure, nous commençons par la distinction entre mesure réflexive et formative, dont la validité est évaluée différemment (Hair et al., 2016 ; Lacroux, 2011 ; Ringle et al., 2012 ; 2014). Pour la mesure formative, le lien de causalité est établi par les éléments du construit, les items définissent les caractéristiques de la dimension. Les indicateurs n'ont pas la même signification ni le même thème. La suppression d'un indicateur peut modifier le domaine conceptuel du construit, c'est pourquoi les indicateurs ne devraient pas être interchangeables (Urbach et Ahlemann, 2010). Pour la mesure réflexive, un lien de causalité entre le construit et les indicateurs. Ces indicateurs doivent avoir le même contenu ou une signification similaire. Les indicateurs sont censés coïncider les uns avec les autres (Urbach et Ahlemann, 2010). Différents indicateurs sont utilisés pour évaluer les mesures formatives et réflexives (tableau 2).

Tableau2 : Évaluation des modèles de mesure

<i>Mesure réflexive</i>	<i>Mesure formative</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohérence interne (alpha de Cronbach, fiabilité composite) 2. Validité convergente (fiabilité de l'indicateur, variance moyenne extraite) 3. Validité discriminante 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validité convergente 2. Colinéarité entre indicateurs 3. Importance et pertinence des poids extérieurs

Source: Hair et al.(2016, p.131)

Dans notre modèle de mesure, le concept « compétences sociales » est un construit formatif car il est composé de 5 dimensions qui contribuent à sa mesure (perception sociale, adaptabilité sociale, expressivité, auto-promotion et les bonnes grâces). Par contre, les items de chaque dimension sont réflectifs (les items mesurent la même dimension). Dans ce cas, nous avons deux ordres de mesure, la première est réflective (chaque dimension), le second est formatif.

a. Mesures réflectives

Trois indicateurs doivent être vérifiés. La cohérence interne est généralement évaluée par la fiabilité alpha et composite de Cronbach. Un résultat compris entre 0,70 et 0,95 est considéré comme très satisfaisant (Hair et al., 2016). La validité discriminante évaluée par la variance moyenne de l'indicateur extraite (AVE), une valeur acceptable est égale ou supérieure à 0,5. Par exemple, (AVE) est égal à 0,5, le construit explique 50% de la variance (Sarstedt et al., 2014 ; Hair et al., 2016 ; Ringle et al., 2018). Les critères expliqués ci-dessus ont été respectés pour la cohérence interne et la validité discriminante (voir tableau 1). Les indicateurs les plus élevés d'une construction doivent être liés à la construction elle-même (Hair et al., 2016 ; Sarstedt et al., 2014 ; Sosik et al., 2009). La validité convergente est évaluée par la corrélation entre les construits - voir tableau 3.

Table 3 : critères de validité des échelles de mesure

Dimension		Cronbach's Alpha	Fiabilité composite (CR)	Variance moyenne extraite (AVE)
Capital social		0,965	0,971	0,849
Premier ordre Compétences sociales (variable Médiatrice)	Les bonnes grâces	0,941	0,958	0.851
	Expressivité	0,955	0,971	0.917
	Auto- promotion	0,916	0,942	0.803
	Adaptabilité sociale	0,904	0,929	0.724
	Perception sociale	0,907	0,932	0.734
Performance économique (Variable dépendante)		0,962	0,973	0.899
Performance Non-économique (Variable dépendante)		0,911	0,938	0.791

b. Mesure formative

Pour la validité convergente, la valeur R2 est de 0.57. Nous respectons les recommandations de Hair et al. (2016) et de Sarstedt et al. (2014) qui suggèrent qu'une valeur R2 est supérieure à 0,5 serait également considérée comme acceptable. Pour évaluer les problèmes de multicolinéarité parmi les indicateurs formatifs, nous devons vérifier le facteur d'inflation de la variance (FIV) pour chaque construit. Le niveau de FIV inférieur à 5 explique l'absence de colinéarité parmi les indicateurs (Hair et al., 2016 ; Sarstedt et al., 2014). Nous avons également respecté cette recommandation, les valeurs de nos construits ne dépassent pas 5, nous en déduisons que notre modèle de mesure est fiable. (Tableau 3). Enfin, la dernière étape vise à examiner la signification et la pertinence de la signification de l'indicateur par rapport aux poids de l'indicateur. Selon les valeurs t, l'importance des poids, l'analyse confirme que toutes les dimensions peuvent être conservées (tableau 4).

Tableau 4 : FIV (facteur d'inflation de la variance)

	<i>Deuxièmes constructions</i>	<i>Coefficient standardisé</i>	<i>T</i>	<i>Valeur de P</i>	<i>VIF</i>
<i>Compétences sociales</i>	<i>Perception sociale</i>	0.189	2.458	0.014**	1.125
	<i>Adaptabilité sociale</i>	0.305	4.746	0.000***	1.030
	<i>Expressivité</i>	0.144	1.669	0.095*	1.073
	<i>Auto-promotion</i>	-0.147	2.189	0.029**	1.010
	<i>Les bonnes grâces</i>	0.515	7.699	0.000***	1.179

Conformément à la recommandation de Hair et al. (2016) : *** la valeur empirique *t* est supérieure à 1,96, pour les niveaux de signification de 1 % ($\alpha = 0,01$), ** le niveau de signification de 5 % ($\alpha = 0,05$) et * 10 % ($\alpha = 0,10$) la probabilité d'erreur est de 2,57 et 1,65, respectivement.

2.4. L'évaluation du modèle (relation significative)

La deuxième étape concerne l'évaluation complète du modèle (relation significative et test des hypothèses). Nous commençons par l'introduction de la variable de contrôle pour limiter le biais, puis nous introduisons le capital social (effet direct), les compétences sociales (effet indirect) et enfin l'interaction entre les compétences sociales et sociales (effet médiateur). Le rôle de médiation est un processus par lequel la variable indépendante est susceptible d'influencer la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Suivant les recommandations de Hair et al. (2016) et Sarstedt et al. (2014), nous devons vérifier certaines conditions :

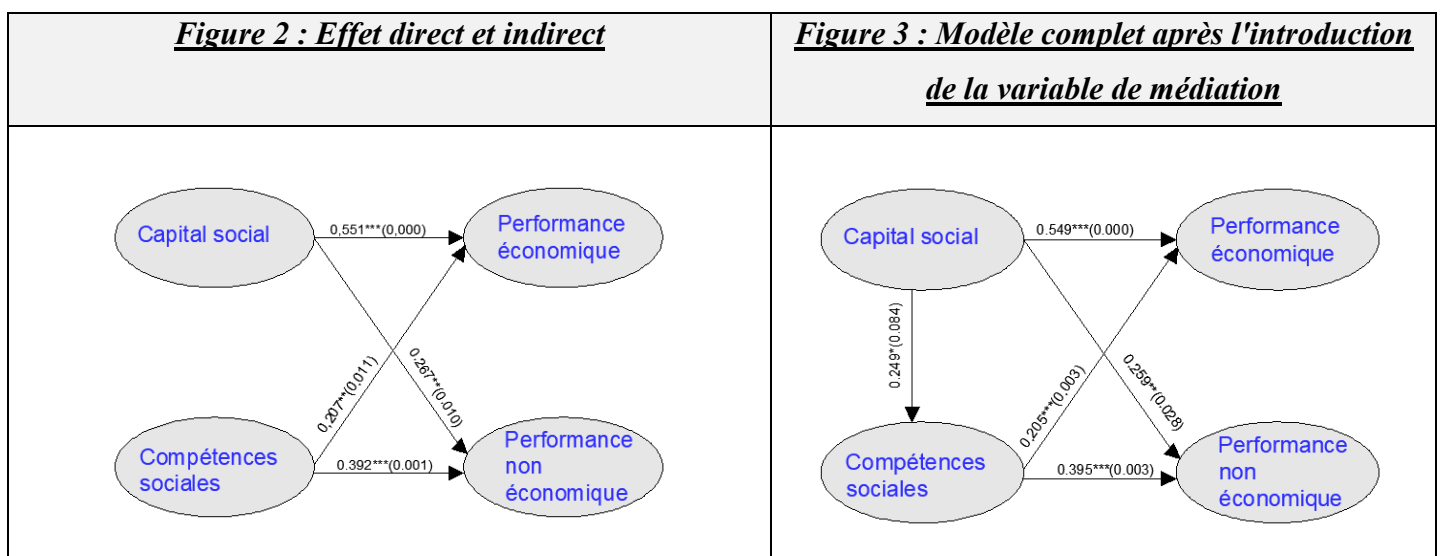
- L'effet direct entre capital social et performance est significatif lorsque l'on exclut la variable médiatrice.
- L'effet indirect via la variable médiateur significative (compétences sociales) après l'avoir introduite dans le modèle.
- Comparaison de l'importance du capital social avant et après l'introduction de la variable médiateur.

Pour répondre à ces questions, nous présentons les résultats de deux modèles ; performance économique et performance non économique. Nous commençons par le premier, l'effet direct entre le capital social et la valeur de la performance économique est de $0,551$ et significatif à $p \leq 0,01$. Lorsque nous introduisons la variable médiatrice dans le modèle complet, les résultats indiquent une légère diminution, mais l'effet reste significatif avec une valeur de $0,549$ à $p \leq 0,01$. Nos analyses indiquent que les compétences sociales interviennent en partie dans la relation entre capital social et performance économique.

Pour la performance non économique, l'effet direct entre les compétences sociales et la valeur de la performance économique est de $0,267$ et significatif à $p \leq 0,05$. Après l'introduction de la variable médiateur, la valeur de l'effet indirect devient moins significative, $0,259$ mais toujours significative à $p \leq 0,05$. Les résultats expliquent le rôle de médiateur partiel des compétences sociales.

En conclusion, les compétences sociales ont un effet de médiation partielle entre le capital social et les performances économiques et non économiques (figure 2 et 3).

Tableau 5 : Comparaison entre les modèles



3. Résultats

Nous présentons dans un premier tableau l'impact de toutes les variables sur la performance économique, dans un second tableau, les résultats liés à la performance non économique.

Dans la première étape, nous avons introduit les différentes variables de contrôle. L'âge de l'EF a un impact positif à la fois sur la PE et la PNE. La taille de l'entreprise a un effet négatif sur la performance post-succession dans les deux modèles. En ce qui concerne l'implication des membres de la famille dans EF, nous avons noté un impact négatif sur la performance économique, en revanche, dans le deuxième modèle, cette variable n'était pas significative. Les variables liées à l'éducation, secteur d'activité et à l'expérience du successeur n'ont aucun effet sur la performance post-succession. Enfin, les hypothèses liées au capital social et aux compétences sociales sont validées à la fois pour la PE et la PNE.

Tableau 4 : Résultats de la performance économique et non économique

	<i>Performance économique</i>			
	<u>Modèle 1</u>	<u>Modèle 2</u>	<u>Modèle 3</u>	<u>Modèle 4</u>
Age ferme	0.189 *	0.183**	0.163**	0.149**
Taille ferme	-0.307 ***	-0.177	-0.087	-0.088
Secteur d'activité	-0.023	-0.076	-0.087	-0.086
Age du successeur	-0.038	0.028	0.025	0.025
Education	0.097	0.010	0.011	0.011
Sexe	0.068	0.083	0.086	0.086
Membre de la famille impliqué dans l'entreprise	-0.201**	-0.140**	-0.133**	-0.135**
Expérience à l'intérieur de FF	-0.039	-0.046	-0.051	-0.052
Expérience en dehors de FF	0.069	0.050	0.033	0.032
<u>Effet direct</u>				
Capital Social		0.651***	0.551***	0.549***
<u>Effet indirect</u>				
Compétences sociales			0.207**	0.205**
<u>Effet de médiation</u> <u>Capital social - compétences</u> <u>sociales</u>				0.121*
R2	0.259	0.605	0.633	0.632
R2 ajusté	0.205	0.572	0.598	0.597
Variation de R2	---	0.346	0.028	- 0.001

Notes: p à 10% (*), p à 5% (**), p à 1% (***)

	<i>Performance Non-économique</i>			
	<i><u>Modèle 1</u></i>	<i><u>Modèle2</u></i>	<i><u>Modèle 3</u></i>	<i><u>Modèle 4</u></i>
Age ferme	0.236 **	0.225**	0.163**	0.165**
Taille ferme	-0.370 ***	-0.232***	-0.176**	-0.177**
Zone d'activité	-0.019	-0.055	-0.077	-0.075
Age du successeur	-0.158	-0.117	-0.121	-0.121
Education	0.046	-0.004	-0.006	-0.007
Sexe	0.070	0.075	0.083	0.082
Membre de la famille impliqué dans l'entreprise	-0.121	-0.077	-0.066	-0.075
Expérience à l'intérieur de FF	0.163	0.088	0.036	0.033
Expérience en dehors du FF	-0.084	-0.103	-0.126	-0.127
<i><u>Effet direct</u></i>				
Capital Social		0.459***	0.267 **	0.259**
<i><u>Effet indirect</u></i>				
Compétences sociales			0.392***	0.395**
<i><u>Effet de médiation</u></i>				
<i><u>Capital social - compétences sociales</u></i>				0.121*
<i>R2</i>	<i>0.253</i>	<i>0.423</i>	<i>0.519</i>	<i>0.520</i>
<i>R2 ajusté</i>	<i>0.199</i>	<i>0.375</i>	<i>0.474</i>	<i>0.474</i>
<i>Variation de R2</i>	-	<i>0.17</i>	<i>0.096</i>	<i>0.001</i>

4. Discussion

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact du capital social et les compétences sociales sur la performance économique et non-économique. Les résultats obtenus dans le contexte de la succession familiale diffèrent parfois du contexte de l'entrepreneuriat (création d'une

nouvelle entreprise). Nous commençons avec les variables de contrôle ; l'âge de l'entreprise a un impact positif à la fois en EP et en NEP. Ceci peut être expliqué par son ancienneté et son expérience sur le marché, qui lui permet de développer par la suite une bonne réputation sur le marché. Cette expérience se traduit généralement par la stabilité de ses équipes et sa structure. Dans ce cas, l'intégration d'un nouveau successeur n'aura pas un effet majeur sur le fonctionnement de l'entreprise.

La taille de l'entreprise a un effet négatif sur la performance post-succession dans les deux modèles. Ce résultat est intéressant : Dans la PE, la taille de l'entreprise a un impact négatif, par contre dans le deuxième modèle - lorsque nous avons introduit le capital social - l'effet de la taille de l'entreprise devient non significatif. Donc, nous supposons que le capital social permet de contrôler un grand nombre d'employés. Concernant la PNE, nos résultats confirment les propositions de Lwango et Coeurderoy (2011), qui soulignent que lorsque les entreprises familiales deviennent grandes et complexes, les coûts bureaucratiques tendent à augmenter. La diversification de l'activité et le développement de la taille de l'entreprise peuvent créer un comportement opportuniste de la part des acteurs (Ward, 1987), ce qui engendre ensuite un conflit d'intérêts au sein de l'organisation. Plus largement, la diversification des activités réduit l'influence de la famille et engendre une décentralisation du pouvoir, ce qui est en contradiction avec la préservation « *socioemotional wealth* » (Gomez-Mejia et al., 2010).

L'implication des membres de la famille ressort significative, mais n'influence négativement que la PE. La coexistence des deux sous-systèmes (entreprise et famille), qui constitue initialement la particularité et le point essentiel des entreprises familiales, peut se détourner et devenir contre-productive. Nos résultats confirment les recherches précédentes qui supposent que le comportement opportuniste des membres de la famille servant à répondre aux besoins et aux avantages individuels (Combs et al., 2010) peut être préjudiciable à l'intérêt de l'entreprise. Ce comportement génère des conflits d'intérêts entre la sphère professionnelle et familiale (Litz, 2008). La situation devient plus complexe lorsque les membres de la nouvelle génération commencent à participer à la gestion de l'entreprise familiale (Basco, 2013 ; Danes et al., 2008 ; Ensley et Pearson, 2005).

Le genre n'a aucun impact sur la performance post-succession. Ce résultat confirme les conclusions des recherches antérieures (Ramadani et al., 2017; Remery et al., 2014) qui infirment les stéréotypes sur l'incapacité des femmes à reprendre l'entreprise familiale. L'émancipation de la femme date de l'indépendance de la Tunisie. L'entrée en vigueur du code du statut personnel a permis l'instauration de l'égalité entre l'homme et la femme dans de nombreux domaines, et notamment l'éducation et le travail. Ces conditions donnent à la femme tunisienne une place inédite dans la société par rapport à d'autres pays du Maghreb. Les réalisations des femmes tunisiennes sont nombreuses et font l'objet d'une reconnaissance internationale, ainsi qu'en témoignent le prix de « meilleure femme d'affaires du monde arabe » en 2013, « l'Oslo Business for Peace Award » en 2014 et enfin le prix « Nobel de la paix » attribué en 2015 au quartet parrainant le dialogue national en Tunisie, et dont le président de l'union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat est une femme.

Enfin, l'éducation, le domaine d'activité et l'expérience du successeur n'ont aucune incidence sur la performance post-succession.

L'hypothèse relative au capital social a été validée à la fois sur la performance économique et la performance non économique. Ce résultat confirme les recherches antérieures sur les EF (Arregle et al., 2007 ; Carr et al., 2011 ; Mani et Lkahal, 2015) et d'autres études dans le contexte de l'entrepreneuriat (Ebbbers, 2014 ; Obstfeld, 2005). La perspective externe mobilisée dans ce travail vise à développer des relations à long terme. Les successeurs ne bénéficient peut-être pas directement de la collaboration des deux acteurs, mais ils peuvent également bénéficier de leur réseau (ces derniers pourraient lui rendre la faveur). Les successeurs facilitent la collaboration entre plusieurs personnes sans bénéfice, mais indirectement, ils attendent un service à travers les réseaux de ces derniers. Les successeurs ayant un niveau de TIO plus élevé ont la possibilité de développer de nouvelles opportunités et ressources avec le réseau des acteurs mis en collaboration.

L'hypothèse liée aux compétences sociales a été validée dans les deux modèles. Les résultats confirment les recherches antérieures dans un contexte entrepreneurial (Baron et Markman, 2003 ; Baron et Tang, 2009 ; Omrane, 2015 ; Lamine et al., 2014). Les compétences sociales

contribuent à la performance post-succession et largement au succès du processus de succession. Dans les entreprises familiales, ces compétences permettent aux successeurs d'identifier les attentes des membres de la famille et de partager leurs sentiments avec eux, ce qui renforce la nature de la relation au sein de la famille.

Enfin, le rôle de médiateur des compétences sociales a été confirmé. Les compétences sociales, qui se réfèrent à la capacité d'interagir efficacement avec les autres, peuvent être considérées comme une compétence importante pour mobiliser le capital social dans les EF. Un niveau élevé de compétences sociales facilite l'interaction entre des personnes issues milieux sociaux différents et favorise l'identification de leurs besoins, ce qui crée par la suite une bonne relation fondée sur la confiance et le respect. Les parties prenantes peuvent également apprécier le successeur qui facilite la collaboration entre les acteurs. Enfin, les compétences sociales aident le successeur, non seulement, à mobiliser le capital social développé par le prédécesseur mais aussi le développer.

5. Conclusion

Cette étude explique l'importance du capital social et des compétences sociales dans la performance post-succession. Nous mobilisons des concepts testés dans un contexte entrepreneurial pour cerner leur porté sur la succession familiale. Explorer la perspective externe du capital social permet de faire progresser la recherche sur les EF, notamment avec l'introduction des compétences sociales comme variable médiatrice. Cette recherche présente plusieurs contributions. Premièrement, nous dupliquons l'analyse des compétences sociales dans le contexte de la succession familiale. Plusieurs recherches ont étudié le rôle des compétences sociales dans le contexte de l'entrepreneuriat (Baron et Markman, 2003 ; Baron et Tang, 2009 ; Omrane, 2015 ; Lamine et al., 2014), mais pas dans un contexte de succession familiale. Cette étude comble la lacune théorique identifié par Long et Chrisman (2013) concernant l'absence d'analyse du rôle des compétences sociales du successeur dans de la succession. L'étude contribue également à la théorie existante sur le capital social en général, et plus particulièrement dans la recherche sur les EF en particulier. Plusieurs chercheurs ont

étudié la relation entre le capital social interne et le succès des EF, mais seules quelques études ont été examinées l'approche externe du capital social. Nous avons inscrit notre travail dans la continuité des travaux menés sur le concept TIO (Tertius Iungens orientation). La cinquième contribution consiste à tester empiriquement la relation entre les compétences sociales et le capital social. La combinaison des deux concepts manque encore de maturité et les travaux développés dans ce sens sont très limités (Zhao et al., 2010).

Les implications pratiques de cette recherche sont nombreuses. Premièrement, les compétences sociales aident le successeur à intégrer la structure existante des EF, mais aussi permettent d'avoir un accès au capital social développé par le prédécesseur. Entretien une bonne relation avec les différentes parties prenantes permet au successeur de saisir des nouvelles opportunités et des ressources. Les résultats de la recherche insistent sur une perspective « long terme » pendant la collaboration avec les acteurs. Le successeur ne doit se projeter dans le futur et non pas attendre un retour immédiat de la part de ses collaborateurs. Ce résultat est également intéressant car il montre l'intérêt d'intégrer les compétences sociales dans le montage de plans ou programmes de formation. En cela, on pourrait transposer le résultat récent de Lans, Blok & Gulikers (2015) qui montrent le rôle de la formation dans le développement des compétences sociales, en le transposant, par exemple, à des programmes de formation de successeurs. De même, nos résultats semblent à même de conforter le constat du rôle important joué par les conseillers (externes et internes) dans la réussite de la succession effectuée par Cisneros et Deschamps (2015), en soulignant l'intérêt pour eux d'accorder plus d'attention aux compétences sociales en termes de choix des successeurs et d'accompagnement lors de la reprise.

Comme tout travail de recherche, le présent article présente, bien sûr des limites et ouvre la voie à de nouvelles recherches. Premièrement, répliquer cette étude dans d'autres contextes permet une comparaison internationale pour cerner l'effet de la dimension culturelle. Deuxièmement, il est nécessaire de développer des études pour analyser l'effet des compétences sociales dans la mobilisation et le développement du capital social.

Références

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Arregle, J.-L., Batjargal, B., Hitt, M. A., Webb, J. W., Miller, T., & Tsui, A. S. (2015). Family ties in entrepreneurs' social networks and new venture growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 313–344.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73–95.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14.
- Bah, T., Boussaguet, S., de Freyman, J., & Ndione, L. (2017). La transmission des entreprises familiales au Sénégal : quelles spécificités culturelles ? *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 127-161.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 106–116.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of business venturing*, 18(1), 41–60.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42–66.
- Basco, R., & Rodríguez, M. J. P. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 151–165.
- Bégin, L., Bonnafous-Boucher, M., Chabaud, D., & Fayolle, A. (2014). La longévité des

entreprises familiales en question. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3), 11-23.

Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford university press.

Burt R.S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard Business Press Cambridge, MA, 1992.

Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., & Blettner, D. P. (2011). A Measure of Variations in Internal Social Capital Among Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1207-1227.

Chabaud, D., & Ngijol, J. (2010). Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? *Revue française de gestion*, n° 206(7), 129-147.

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.

Cisneros, L., & Deschamps, B. (2015). The role of advisors and the sequence of their actions in sibling team succession. *M@n@gement*, 18(4), 282-308.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.

Combs, J. G., Penney, C. R., Crook, T. R., & Short, J. C. (2010). The impact of family representation on CEO compensation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1125-1144.

Crawford, D. (2002). Morocco's invisible Imazighen. *The Journal of North African Studies*, 7(1), 53-70.

Dana, L. P. (2006). Business values among the Imazighen. *EuroMed Journal of Business*, 1(2), 82-91.

Danes, S. M., Loy, J. T.-C., & Stafford, K. (2008). Business planning practices of family-owned

- firms within a quality framework. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 395–421.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Downs, A. C., & Lyons, P. M. (1991). Natural observations of the links between attractiveness and initial legal judgments. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 541–547.
- Ebbers, J. J. (2014). Networking Behavior and Contracting Relationships Among Entrepreneurs in Business Incubators. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1159-1181.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26–50.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267–284.
- Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological theory*, 19(2), 105–125.
- Gersick, K. E. (2015). Article Commentary: Essay on Practice: Advising Family Enterprise in the Fourth Decade. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1433-1450.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & 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., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of management studies*, 47(2), 223–252.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1-22.

- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management journal*, 27(1), 25–41.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, 17(1), 82–109.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Hoehn-Weiss, M. N., Brush, C. G., & Baron, R. A. (2004). Putting Your Best Foot Forward?: Assessments of Entrepreneurial Social Competence from Two Perspectives. *The Journal of Private Equity*, 7(4), 17-26.
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T., & Sharma, P. (2018). Family Business Research as a Boundary-Spanning Platform. *Family Business Review*, 31(1), 14-31.
- IFERA. (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235-240.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of business Venturing*, 17(5), 467–487.
- Khavul, S., Bruton, G. D., & Wood, E. (2009). Informal Family Business in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1219-1238.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Kuratko, D. F., & Weaver, K. M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273–291.
- Lacroux, A. (2011). Les avantages et les limites de la méthode « Partial Least Square » (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 80(2), 45-64.
- Lamine, W., Mian, S., & Fayolle, A. (2014). How do social skills enable nascent entrepreneurs to enact perseverance strategies in the face of challenges? A comparative case study of

- success and failure. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(6), 517–541.4
- Lans, T., Blok, V., & Gulikers, J. (2015). Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(7–8), 458–473.
- Litz, R. A. (2008). Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip. *Family Business Review*, 21(3), 217-236.
- Lwango, A. B. R., & Cœurderoy, R. (2011). Le capital social de l'entreprise familiale. *Revue française de gestion*, n° 213(4), 109-123.
- Long, R. G., & Chrisman, J. J. (2013). Management Succession in Family Business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma, *The SAGE Handbook of Family Business*, Sage, pp. 249–268.
- Mani, Y., & Lakhal, L. (2015). Exploring the family effect on firm performance: The impact of internal social capital dimensions on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 898-917.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965–988.
- McKeever, E., Jack, S., & Anderson, A. (2015). Embedded entrepreneurship in the creative reconstruction of place. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 50-65.
- Missonier, A., & Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, (20-2).
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Obstfeld, D. (2005). Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130.
- Omrane, A. (2014). Social determinants of seed-stage entrepreneurs' success in the high-

- technology field. *International Journal of Business Environment*, 6(4), 373-394.
- Omrane, A. (2015). Entrepreneurs' social capital and access to external resources: the effects of social skills. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(3),
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Ramadani, V., Dana, L.-P., Sadiku-Dushi, N., Ratten, V., & Welsh, D. H. B. (2017a). Decision-Making Challenges of Women Entrepreneurship in Family Business Succession Process. *Journal of Enterprising Culture*, 25(04), 411-439.
- Ramadani, V., Hisrich, R. D., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2017b). Gender and succession planning: opportunities for females to lead Indonesian family businesses. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(3), 229-251.
- Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family businesses. In *Family businesses in transition economies* (p. 9-37). Springer.
- Remery, C., Matser, I., & Hans Flören, R. (2014). Successors in Dutch family businesses: gender differences. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 79-91.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115.
- Semaan, S. (2010). Échantillonnage espace-temps et échantillonnage déterminé selon les répondants des populations difficiles à joindre. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 60-75.
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows Between Family and Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971-977.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.

- Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family business review*, 12(4), 325–340.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Piovosio, M. J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group & Organization Management*, 34(1), 5–36.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1265-1280.
- Stuart, T. E., & Sorenson, O. (2007). Strategic networks and entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 211-227.
- Suddaby, R., Bruton, G. D., & Si, S. X. (2015). Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 1-10.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information technology theory and application*, 11(2), 5–40.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family business review*, 10(4), 323–337.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487.
- Xiao, Z., & Tsui, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1–31.
- Zaddem, F., & Lakhdar, L. (2017). La mutation de la gestion des ressources humaines : catalyseur de la transmission dans une entreprise familiale tunisienne. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, N° 3(1), 23-58.

- Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.
- Zhao, X., Frese, M., & Giardini, A. (2010). Business owners' network size and business growth in China: The role of comprehensive social competency. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7-8), 675-705.