Volume 21 Issue 25
Originally issued as A10



Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management
Volume 21 Issue 10 Version 1.0 Year 2021
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

The Takeover of Family Business: An Exploratory Study in Light of Sensemaking Approach

By Araban Oumaima & Hourmat Allah Hind
Doctorante à l'Université Cadi Ayyad

Abstract- The takeover of family business nowadays raises delicate issues related to power, transfer of ownership and management, to which is added the family context and all the particularities that this implies. In view of the importance of the takeover process, the main objective of this paper is to reflect on the emotional experience of the takeovers in order to understand its effect on the conduct of change and decision-making in the family business. Particular attention will first be paid to the perception of the future buyers of the change situation. An effort to understand the role of these buyers in this process will then be highlighted on the basis of the Sensemaking approach. Conclusively, by adopting a qualitative approach, we will present the results of an exploratory study conducted with a Moroccan family group operating in the hotel sector in order to better understand the takeover process.

Keywords: *family business, takeover, sensemaking and change management.*

GJMBR-A Classification: *JEL Code: M10*



Strictly as per the compliance and regulations of:



© 2021. Araban Oumaima & Hourmat Allah Hind. This research/review article is distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). You must give appropriate credit to authors and reference this article if parts of the article are reproduced in any manner. Applicable licensing terms are at https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

The Takeover of Family Business: An Exploratory Study in Light of Sensemaking Approach

La reprise de l'entreprise familiale: une étude exploratoire à la lumière de l'approche de Sensemaking

Araban Oumaima [α] & Hourmat Allah Hind [σ]

Abstract- The takeover of family business nowadays raises delicate issues related to power, transfer of ownership and management, to which is added the family context and all the particularities that this implies. In view of the importance of the takeover process, the main objective of this paper is to reflect on the emotional experience of the takeovers in order to understand its effect on the conduct of change and decision-making in the family business. Particular attention will first be paid to the perception of the future buyers of the change situation. An effort to understand the role of these buyers in this process will then be highlighted on the basis of the Sensemaking approach. Conclusively, by adopting a qualitative approach, we will present the results of an exploratory study conducted with a Moroccan family group operating in the hotel sector in order to better understand the takeover process.

Keywords: family business, takeover, sensemaking and change management.

Résumé- La reprise de l'entreprise familiale soulève de nos jours des questions délicates liées au pouvoir, au transfert de la propriété et à la gestion, auxquelles s'ajoutent le contexte familial et toutes les particularités que cela implique. Au regard de l'importance du processus de reprise, ce papier a pour principal objectif de mener une réflexion sur le vécu émotionnel des repreneurs afin de comprendre son effet sur la conduite du changement et la prise de décision dans l'entreprise familiale. Une attention particulière sera accordée dans un premier temps à la perception des futurs repreneurs de la situation de changement. Un effort d'appréhension du rôle de ces repreneurs dans ce processus sera dans un deuxième temps mis en lumière sur la base de l'approche Sensemaking. Enfin, en adoptant une démarche qualitative, nous exposerons les résultats d'une étude exploratoire menée auprès d'un groupe familial marocain opérant dans le secteur hôtelier afin de mieux appréhender le processus de reprise.

Mots clefs: entreprise familiale, reprise, sensemaking et conduite du changement.

Author: Doctorante à l'Université Cadi Ayyad, Marrakech, Département des Sciences de Gestion Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des organisations et Droit de l'entreprise (LIRE-MD). e-mail: Araban.oumaima@gmail.com

Author: Professeure à l'Université Cadi Ayyad, Marrakech, Département des Sciences de Gestion Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des organisations et Droit de l'entreprise (LIRE-MD). e-mail: Hindhourmatallah@gmail.com

I. Introduction

Les entreprises familiales constituent la structure la plus répandue dans diverses régions du monde (Daspit et *al*., 2017; Ramadani et *al*., 2017). Ainsi, et compte tenu de leurs modes de décision plus ou moins subjectifs et de la qualité variable des générations successives qui les dirigent, leurs cycles de gestion unique en font qu'elles constituent la forme d'organisation la plus pérenne et la forme de propriété la plus majoritaire dans le monde (*Family Firm Institute*, 2017). Leurs perspectives liées au contexte culturel répondant aux besoins d'expression des générations futures sous-entendent qu'elles sont bien armées, du fait de leurs histoires, de leurs cultures, valeurs et mœurs... etc.

Selon le BDO (2011), 70 % des dirigeants des entreprises familiales privilégient la transmission à l'intérieur de la famille, et plus de 80 % des reprises sont réalisées par des membres de la famille. En substance, la première mission des propriétaires des entreprises familiales est de faire de leur progéniture des adultes capables d'assurer la continuité de l'entreprise (Dou et *al.,* 2020). De ce fait, l'entreprise familiale n'a pas pour vocation uniquement de survivre, mais aussi de se développer à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau dirigeant (Basly, 2002). Le comment et le pourquoi diffèrent considérablement selon l'environnement, la culture et les valeurs auxquels l'entreprise est exposée (Riar et Kellermanns, 2021).

En somme, de nombreux écrits articulent trois critères qui nous permettent de définir une entreprise comme étant familiale : d'abord le contrôle de l'organisation doit majoritairement être détenu par des membres de la famille (Landsberg, 1988 ; Daumas, 2002), le deuxième critère prend en compte l'implication de la famille dans la gestion de celle-ci (Chua et *al*., 1999 ; Robic et *al*., 2015), et le dernier critère rejoint l'idée du désir de transmettre les rênes de l'entreprise aux générations futures (Bentebbaa, 2014 ; Bauweraerts et Colot, 2015). En effet, ce troisième critère soulève l'importance du processus de reprise, souvent décrit

© 2021 Global Journals

comme processus héréditaire par un membre interne (Bertella, 2005) qui affecte le propriétaire, le repreneur, la firme, leur environnement de proximité et plus largement l'économie au moins à l'échelle régionale (Deschamps, 2000 ; Bouchikhi, 2008 ; DeTienne, 2010). Ce processus est aussi partie intégrante de l'identité de ce type d'organisation, il fait partie de leur cycle de vie (Le Breton-Miller et Miller, 2008 ; Gagné et *al*., 2014). Une reprise réussie peut être donc un moyen de redynamiser une organisation éventuellement récente ou vieillissante et d'y impulser une nouvelle dynamique.

De ce fait, nous avons tenté de structurer une réflexion autour du processus de reprise de l'entreprise familiale d'une part, accompagné souvent d'un changement de style de management et de nouvelles options stratégiques (Kotlar et Chrisman, 2018), et apporter des éléments de réponse quant à la manière avec laquelle le vécu émotionnel des repreneurs impacte la conduite du changement et la prise de décision au sein de l'entreprise familiale d'autre part.

À notre connaissance, il n'existe pas d'études dévoilant la relation entre la perception des repreneurs du changement découlant de la transmission et la prise de décision effective lors de cette reprise dans notre contexte Marocain. Et c'est pour contribuer à la relance du débat sur cette problématique que nous avons proposé d'organiser notre papier comme suit : après une introduction présentant le contexte général de cette étude, nous consacrons le premier point au cadrage théorique en exposant notre raisonnement et notre stratégie d'accès au réel.

Notre attention porte essentiellement sur l'apport considérable de la théorie du *Sensemaking* et son rôle dans l'explication du processus de reprise. Le deuxième point argumente nos choix méthodologiques et expose notre terrain de recherche concernant un cas unique d'un projet de la famille ARABAN opérant dans le secteur du tourisme et l'hôtellerie, dans lequel nous avons exploité les résultats d'une enquête menée auprès des membres propriétaires et des repreneurs. Quant au troisième point, il est dédié à la présentation des principaux résultats issus de notre recherche exploratoire. Suivant une démarche qualitative, un traitement des données a été effectué au moyen d'une analyse de contenu. En définitive, une conclusion qui relate une synthèse générale afin d'apporter des éléments de réponse à nos objectifs de la recherche.

II. Considérations Théoriques

La dimension familiale fait que les nouveaux dirigeants considèrent la reprise comme un élément important exerçant une pression (Huff et *al*., 1992), puisqu'elle vient se greffer à la notion du changement pour les repreneurs d'une part et qu'elle contribue au maintien de la création de valeur et de la continuité d'autre part. Elle nécessite une grande vigilance quant aux décisions prises face aux chocs et événements inattendus, dès lors que certaines familles décident de rebondir la richesse de leurs histoires, par leur ancrage entrepreneurial.

Guidé par la théorie de fabrication de sens, le *Sensemaking* nous fait entrevoir l'arrivée d'un nouveau dirigeant, comme un changement organisationnel équivoque et une interruption fortement déstabilisante, qui nécessite de la part des acteurs un travail de redéfinition de leur propre réalité. Ainsi, la compréhension qu'ont ces derniers d'une situation changeante, de son contexte s'appuie notamment sur leurs connaissances, leurs expériences et leurs valeurs.

Les apports de la théorie du *Sensemaking* tiennent à la fois compte des perceptions des repreneurs dans un cadre non habituel et changeant et expliquent l'ensemble des interactions entre les membres de l'entreprise familiale. Dans ce sens, nous nous intéresserons dans un premier lieu au cadrage théorique de la reprise de l'entreprise familiale et dans un deuxième temps nous relaterons les apports de la théorie du *Sensemaking* sur le processus de reprise.

a) La reprise de l'entreprise familiale: un intérêt particulier

L'entreprise familiale est soumise aux épreuves de franchissement des étapes clés de son développement, son transfert d'une génération à une autre paraissant crucial quant à l'objectif de la pérenniser (Astrachan et Shanker, 2003). La succession constitue donc un challenge majeur pour le succès à long terme et la survie de cette catégorie d'entreprises (Le Breton- Miller et *al*., 2004). Toutefois, ce sont la dimension humaine et la performance sociale qui posent fréquemment des questions centrales, dans la mesure où le contexte et le succès de la reprise sont déterminés par les interactions humaines (Culliere, 2008). Elle peut aussi être influencée par des facteurs comme la logique économique, juridique et fiscale qui ont une incidence sur le processus de reprise de l'affaire familiale (Chrisman et *al*., 2015).

La reprise est aussi définie par une transaction entre le propriétaire-dirigeant et un repreneur, où ce dernier prend la place du premier et continue à gérer l'entreprise (Haverman et Khaire, 2004). Il s'agit d'un cheminement parsemé d'obstacles et de diversité des domaines abordés, ce qui en fait d'abord, un processus très complexe qui s'étale dans le temps au cours duquel le prédécesseur se désengage progressivement, tandis que conjointement le rôle du successeur s'accroît (Cadieux et *al*., 2000 ; Caillette, 2006). Ensuite, un processus contingent qui fait naître des changements importants, pouvant améliorer ou entraver la performance de l'entreprise (Kotlar et Chrisman, 2018).

Dans la même perspective, la succession intrafamiliale crée souvent de fortes tensions entre le

© 2021 Global Journals

paradoxe changement et continuité (Miller et *al*., (2003). Ajoutant à cela, l'identification d'un certain nombre de facteurs par De Massis et *al*., (2008) ; inclusivement personnels, relationnels, situationnels et financiers susceptibles d'entraver le processus de succession. Ces travaux apportent des propositions théoriques et des données empiriques incompatibles sur l'impact de l'implication des membres de la famille sur le changement. Or, régie par des règles relationnelles et des traditions, l'entreprise familiale se voit fréquemment résister au changement (Lumpkin et *al.*, 2008).

Ainsi, la problématique de la reprise se caractérise par un processus composé de périodes transitoires qui impliquent différentes catégories d'acteurs. Il commence dès la prise de conscience du prédécesseur de la nécessité de transmettre son entreprise et prend fin lors de son retrait définitivement. Souvent caractérisé par un processus graduel, long et lent (Bayad et Barbot, 2002), il poursuit des stratégies orientées à long terme durant lequel les préparations nécessaires prennent place, dans le but d'assurer une harmonie familiale et une continuité de l'entreprise au fil des générations (Lumpkin et *al*., 2010). Cette longévité, qui fait donc référence à la présence « *d'une palette générationnelle »,* est assurée par l'influence stratégique de la famille et par la vision long termiste dans l'entreprise (Villéger, 2020).

Par ailleurs, une direction dite prolongée par des générations est un atout important. Il s'agit d'un transfert de propriété anticipé et planifié qui crée pour certains auteurs des liens importants contribuant à l'épanouissement du repreneur et la favorisation d'un climat prospère pour le futur dirigeant (Meglio et King, 2019). À ce niveau, le repreneur peut non seulement jouir pleinement de sa fonction, mais également bénéficier de l'influence du prédécesseur (Kandade et *al.,* 2020). Dans ce sens, la prévision avancée du processus peut permettre une garantie d'apprentissage optimal, éviter les conflits et les problèmes comportementaux, mais également de népotisme (Le Breton-Miller et Miller, 2016), et finalement pour trouver le moment propice pour sa mise en œuvre (Bayad et Barbot, 2002).

Dans un autre registre, la succession intrafamiliale revêt deux facettes, la première a trait au transfert de la gestion à un membre qui reprend l'entreprise lorsque le fondateur choisit de se retirer ; dans ce cas les dirigeants de l'entreprise doivent déterminer quand se retirer et quelle procédure la plus adaptée doivent-ils suivre dans leur cas (Warrick, 2017). Néanmoins, pendant la période de reprise, le repreneur n'occupe pas au départ un rôle officiel dans l'entreprise, il faudra qu'il se familiarise au sein de l'entreprise et qu'il développe une perception positive d'un de ses parents occupant le rôle de manager ou dirigeant. La partie de l'intégration quant à elle est plus judicieuse où le repreneur entame son apprentissage et commence à manifester de l'intérêt pour l'organisation. De manière parallèle, le travail en collaboration assure le transfert jusqu'à ce que le repreneur soit en mesure d'agir de façon autonome. La deuxième facette fait référence au transfert des valeurs fondamentales de l'entreprise partagées entre les générations telles que l'identité et la culture organisationnelle (Jaziri, 2018). À cela s'ajoute l'importance du degré de maturité apporté par le passage des générations, ainsi que la façon dont ces valeurs sont internalisées par les membres de la famille. Ces valeurs remettent en cause la manière avec laquelle l'entreprise fonctionnait dans le passé (Le Breton-Miller et Miller, 2008; Gagne et *al*., 2014) et favorise la survie des entreprises (Harvey et Evans, 1995).

À côté de ces particularités de succession relatives à l'entreprise familiale, l'existence d'un népotisme intrafamilial pose la question générale sur des influences relationnelles et sur la viabilité des entreprises à transmettre (Richomme-Huet et De Freyman, 2005). Cela justifie la raison pour laquelle les entrepreneurs familiaux acceptent très fréquemment de transmettre leurs affaires à un repreneur membre de la famille, puis à un salarié et enfin, à une tierce personne externe (Culliere, 2008).

D'autres travaux ont rappelé l'importance de l'engagement dans le processus de reprise (Garcia et *al*., 2018). À la base, une compétence sans engagement peut ne pas fournir une base solide pour prendre des décisions dans le meilleur intérêt de l'entreprise et de la famille. Cet engagement est strictement lié à la communication et à la volonté qui se forment et se renforcent grâce à la culture et à la communication. De ce fait, la communication et sa qualité contrôlent le climat de confiance entre les membres de la famille, qui sont des facteurs essentiels déterminant les résultats de la succession (Cadieux et Lorrain, 2002).

S'alignant sur la même idée, les familles ayant un niveau de confiance et de communication faible évoqueront difficilement la question de la succession. Cette dernière doit être donc considérée comme un processus de socialisation à long terme entre les membres de la famille et les parties prenantes (Longenecker et Schoen, 1978). Dans leurs travaux fondateurs de la socialisation, Bourdieu (1994) et Merton (1968) expliquent qu'elle influe fortement sur la trajectoire de l'entreprise familiale et se révèle être un parcours dynamique (Cadieux et Deschamps, 2011). En effet, dès leur plus jeune âge, les héritiers sont « incubés » dans un réseau de relations qui leur permet de développer leurs connaissances sur l'organisation, ses métiers, sa culture ainsi que ses valeurs (Robic et *al*., 2014). Faisant ainsi recours au concept de socialisation anticipatrice, Lubinski (2011) montre la forte influence de la famille dans deux étapes de la construction des successeurs : la vocation et le lieu d'exercice de la profession. C'est la raison pour laquelle la planification

© 2021 Global Journals

de la succession dans l'entreprise familiale est considérée pour certains auteurs comme un processus de socialisation diachronique à long terme (Longenecker et Schoen, 1978).

b) L'approche Sensemaking : une voie particulière pour la compréhension de la reprise de l'entreprise familiale

La reprise de l'entreprise familiale s'investit au cœur d'un processus cognitif et décisionnel permettant de garder en vue ses objectifs stratégiques pendant le transfert et la délégation du pouvoir décisionnel et stratégique. Désigné par Weick (1995) comme un processus continu « *Ongoing process* », sans cesse renouvelé d'interrogation et de création de sens, qui s'appuie sur des interactions entre les membres de la famille. Ces derniers ont constamment besoin de rationaliser, d'argumenter et de justifier en permanence ce qu'ils font, disent et pensent. Afin de saisir sa nature complexe, il s'avère opportun de s'intéresser aux motivations, croyances (Weick, 1995), intuitions (Bertolucci et Pinzon, 2015), préférences et finalement aux biais pouvant influencer les décisions des acteurs (prédécesseurs et repreneurs) (Laroche et Nioche, 2006).

Ceci semble être prometteur pour comprendre ce qui se joue entre les acteurs lors du déroulement du processus de reprise. En étudiant la façon dont les acteurs pensent, nous les replaçons au centre d'un processus décisionnel (Cosette, 2004 ; Laroche et Nioche, 2006). Par la mobilisation du background de l'approche de *Sensemaking* et muni d'une volonté d'apporter un éclairage utile pour comprendre ce qui se jouait sur le terrain (Weick, 1995), plusieurs questions se sont en effet déjà avérées utiles pour mettre en lumière notre réflexion : comment la décision prend-elle place lorsque chaque membre du groupe a une conception personnelle idiosyncrasique de la situation ? Que se passe-t-il lors d'un tel processus pour celui qui est accompagné et celui qui accompagne le changement ? Comment donner du sens et réussir à mettre en place le repreneur de l'affaire familiale dans le contexte de changement organisationnel ?

Le processus de reprise d'une affaire familiale nécessite l'accompagnement par un processus mental, ayant comme rôle de réduire l'ambiguïté du changement dont la signification échappe parfois aux membres de la famille, pour fin de continuer à agir, d'éviter la paralysie, à créer de la valeur, développer l'entreprise et la rendre plus autonome, favoriser le rapprochement familial et construire les meilleures décisions dans un modèle plus rationnel. Dans cette perspective, la construction du sens aide à un repositionnement professionnel dans une optique de réalisation de soi professionnelle et personnelle.

Par ailleurs, les recherches cognitivistes (Weick, 1995; Cosette, 2004; Laroche et Nioche, 2006; Vergnaud, 2007) pointent avec pertinence leurs travaux sur la base du construit autour de l'environnement, considéré fondamentalement complexe. Les acteurs de l'organisation ont besoin d'abord de stabiliser l'environnement pour réduire le sentiment d'incertitude dans les situations marquées par l'équivocité. « *L'équivoque est la matière première du Sensemaking* », nous rappelle Kœnig (2006), et l'explique Weick (1995) comme moyen à la construction et la reconstruction du sens par les acteurs impliqués dans le développement d'un cadre interprétatif, ou cadre de référence, à partir duquel ils tendent de comprendre une expérience (Gioai et Chittipeddi, 1991) ; c'est de cette façon qu'ils donnent du sens à leurs actions.

Aussi, l'expérience de l'individu et sa situation sociale dans l'environnement du groupe sont également des éléments qui agissent comme des filtres dans la rétention des informations. C'est à travers ce cadre de référence, constitué de son identité propre et du contexte social, que cet acteur prélève les indices se présentant sous plusieurs formes pour concevoir la réalité. La construction du sens dépend donc d'un processus d'inférence (Fallery, 2004), car le sens obtenu dépend largement de la méthode d'identification des éléments considérés comme significatifs.

Les recherches autour du modèle rationnel alimentent aussi la réflexion sur la théorie du *Sensemaking* dans une optique explicative de la reprise familiale. Il s'agit notamment de la rationalité stratégique qui conduit à ignorer la complexité, montrer le rôle de la création de sens dans un environnement changeant, et revoir la façon dont les acteurs accompagnent la décision. Dans cet esprit, au-delà de la littérature consacrée à la reprise dans l'entreprise familiale au sens large, d'autres ponts peuvent également être établis entre le *Sensemaking* et certains aspects de la reprise dans l'entreprise familiale : à savoir l'ambiguïté, l'émotion et la motivation. Le premier aspect prend en compte la nécessité d'avancer dans une zone d'incertitude et d'ambiguïté, le deuxième traite le poids des interactions émotionnelles qui impactent significativement l'entreprise (Ikävalko et *al*., 2008), et le dernier aspect souligne la motivation comme moyen de fluidifier l'opération de transmission de l'entreprise.

La théorie du *Sensemaking* met ainsi en évidence l'ensemble des interactions entre les repreneurs et leur environnement aléatoire et hostile, qui constituent le tissu organisationnel pouvant potentiellement modifier leurs comportements. Cette construction de sens engagée par l'ensemble des acteurs permet à chacun de rendre l'événement compréhensible et de situer son action dans un système d'actions organisées en constant renouvellement. Le repreneur met d'une part, en relief des activités de recherche, de repérage, de filtrage et de classification. Il scanne l'environnement pour définir sa première phase, à partir des éléments retenus, il se

© 2021 Global Journals

construit en un canevas. D'autre part, il interprète l'action résultante de la décision où il doit dégager une traduction approximative et acceptable. Il est donc responsable des situations créées, il a du pouvoir sur elles.

S'inscrivant dans la même vision, il est important de rappeler aussi que la chaîne processuelle du *Sensemaking* se compose de différents éléments qui émanent du concept de communication. Celle-ci conduit d'une part, à l'action du changement suivie de sa justification, et d'autre part, aux interactions sociales qui conduisent à la création d'une dynamique de groupe qui entraîne la motivation des individus. Cette chaîne engendre différents phénomènes, notamment la production des transformations et le tissage des liens et des attentes qui sont générateurs d'ordre et enclenchent la suite de la dynamique. La contribution de H. Laroche et V. Steyer (2012) le démontre par la nécessité de développer une vigilance collective : le repreneur doit se doter d'un pouvoir à accepter l'impossible, une propension à s'occuper des erreurs, une réticence à simplifier les interprétations, une sensibilité accrue au contexte opérationnel et un engagement pour la résilience.

Naturellement, dans les faits, c'est un peu différent, car dans les entreprises familiales, l'ancien dirigeant pensera à son départ en retraite, à un changement d'activité ou à une transmission familiale anticipée, à un événement imprévu, au décès, ou à une maladie. Ces situations entraînent aux repreneurs des difficultés de nature émotionnelle et psychologique. Dans ce sens, le vécu émotionnel paraît important dans la théorie du *Sensemaking*. Il constitue une grille de lecture centrale par laquelle les chercheurs appellent à une meilleure prise en compte des émotions (Maitlis et Sonenshein, 2010). D'ailleurs, les émotions ont été utilisées souvent comme élément déclencheur d'un processus de *Sensemaking* (Bartunek, 2006). Les émotions jouent aussi un rôle crucial dans la détection et la gestion des anomalies (Adler et Obstfeld, 2007), dirigent parfois l'attention sur certains signaux (Ohman et *al.,* 2001) et alertent les individus sur des événements inattendus et potentiellement dangereux (Scherer, 1984 ; Weick, 1990).

L'émotion est une clé de bien-être en entreprise familiale, au point de vue cognitif, toute l'énergie du repreneur va être concentrée pour se défendre. La famille à ce niveau peut être considérée comme une force motrice, un catalyseur, un avantage concurrentiel et un facteur de motivation dans l'entreprise familiale. L'approche *Sensemaking* permet de brosser ainsi le profil émotionnel des entreprises familiales, de repérer les bocages et mettre le doigt sur les points forts des repreneurs au sens individuel et collectif.

À partir d'un tel corpus théorique, le *Sensemaking* permet ainsi d'évaluer les repreneurs en fonction de ce qu'ils font et non pour ce qu'ils sont. Dans une entreprise familiale, deux univers qui se confrontent, d'abord la famille où règne l'affectivité, et l'entreprise qui suppose être rationnelle, d'où l'importance de recourir à la création de sens pour conduire le changement dans la situation de reprise.

III. Considérations Méthodologiques

L'objectif est de comprendre les réactions et les perceptions des repreneurs afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement dû à la situation de reprise pour l'entreprise familiale. Nous avons ainsi opté pour une méthodologie qualitative avec un positionnement épistémologique interprétativiste, en exploitant les résultats d'une phase d'application sur un cas unique d'un projet marocain de la famille ARABAN, nommé RIAD BAHIA SALAM opérant dans le secteur du tourisme et hôtellerie. En se basant sur des guides d'entretiens semi- directifs menés auprès des propriétaires-dirigeants, des repreneurs et d'un membre externe à la famille. Le traitement des données collectées a été effectué au moyen d'une analyse de contenu pour analyser l'ensemble de corpus. Nous avons dans un premier temps, synthétisé tous les entretiens effectués par thèmes, notamment par l'analyse horizontale. Dans un deuxième temps, nous avons effectué une analyse verticale en analysant le profil selon chaque interviewé. Finalement, nous avons opté pour un croisement des profils avec les synthèses des thèmes, afin de répondre aux objectifs de la recherche.

Le choix de notre population cible ne s'est pas fait aléatoirement, nous avons essayé de respecter les principes du choix de la population cible relatif à la méthode qualitative, notamment le principe d'équilibre, d'homogénéité et de diversité. Cette homogénéité des deux générations est importante pour espérer générer des résultats représentatifs.

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche, nous avons donc choisi d'objectiver au maximum le processus de collecte de données par l'administration du guide d'entretien auprès de trois propriétaires de la 2e génération, de deux repreneurs internes de 3es générations et une directrice stratégique externe impliquée dans le directoire afin de déchiffrer et d'analyser leurs relations familiales et leurs inclinaisons sur le court, moyen et long terme. La conduite de ces entretiens a été l'occasion de découvrir cette facette du chercheur qui lui permet d'accueillir les paroles des autres. L'effort d'empathie a bel et bien constitué la pierre angulaire dans la construction d'une confiance nécessaire à la collecte de nos données dans un tel contexte de reprise chargé d'émotions.

Se référant ainsi, à une analyse de contenu, le canevas d'analyse a tout de même permis de révéler 7 thèmes, dont chaque thème regroupe 3 à 4 sous-thèmes illustrés dans le tableau ci- dessous.

© 2021 Global Journals

Tableau 1: Thèmes Analysés

Thèmes	Sous-thèmes
1) Reprise de l'affaire familiale	- Confiance et implication - Relation Dirigeant/Repreneur - Perceptions de la transmission/reprise. - Attachement à l'entreprise familiale.
2) *Sensemaking* ou création de sens	- Situation ambiguë ou équivoque - Idée construite de la réalité - Compréhension et construction sociale collective - Repérage de sens
3) Enaction de l'environnement	- Flux des messages - Interaction familiale - Langage ancré dans la communication
4) Perceptions de la reprise	- Lien entretenu - Degré de satisfaction de la situation de reprise - Motivation et bien-être
5) Valeurs et mœurs familiales	- Importance des valeurs familiales - Culture de la famille - Partage de vision
6) Support émotionnel	- Les variations cognitives - Conservation de l'identité et véhiculer une image de soi - Engagement dans le sens - Influence dans la prise de décision
7) Changement organisationnel	- Apprentissage organisationnel - Stratégie mise en œuvre et projeter le futur - Résilience

IV. Analyse et Discussion Des Résultats

Sur la base des travaux de recherche étudiés et de l'analyse terrain effectuée auprès du cas empirique, nous avons pu regrouper et ressortir grâce aux sept thèmes de recherche, quatre principales dimensions: la reprise de l'affaire familiale; la construction du sens; le support émotionnel et la conduite du changement. Ce qui a permis non seulement de décrire de façon empirique les perceptions des acteurs quant à la reprise de l'entreprise familiale, mais nous a apporté un éclairage quant à l'apport du vécu émotionnel des repreneurs tout au long du processus de reprise.

Le contexte de reprise de l'entreprise ARABAN sous l'égide de l'intervention de ses dirigeants, nous a permis d'observer un processus de rationalisation a posteriori et une logique d'engagement. Nos résultats nous font entrevoir que le processus de reprise d'une affaire familiale nécessite l'accompagnement par un processus mental. Un processus ayant comme rôle de réduire l'ambiguïté du changement dont la signification échappe parfois aux membres de la famille, pour fin de continuer à agir, d'éviter la paralysie, à créer de la valeur, développer l'entreprise et la rendre plus autonome, favoriser le rapprochement familial et construire les meilleures décisions dans un modèle plus rationnel, qui s'aligne et se construit sous forme de boule de neige.

Nous rejoignons Maitlis et Christianson, (2014) dans cette idée, qui insistent à la fois sur la nécessité de construire du sens dans un processus de changement. Et comme Weick (2003) l'avait prédit, le changement organisationnel « *résulte de la capacité de l'organisation et des individus à créer des fenêtres de sens par laquelle ils se donnent les moyens d'agir* » (Autissier et Moulot, 2003). Toutefois, la capacité des repreneurs entendus comme des réservoirs de sens qu'ils peuvent mobiliser grâce à leurs expériences influence directement la capacité de percevoir et de comprendre ; lorsque ses réservoirs de sens s'élargissent, les perceptions des repreneurs s'améliorent également. La conception du *Sensemaking* est donc centrée dans notre cas, sur la découverte que sur l'invention, la famille construit, filtre, structure et transforme le subjectif en quelque chose de plus tangible.

En effet, la modification de la vie professionnelle de ces repreneurs constitue un évènement intrinsèquement ambigu générant de la confusion, mais représente un début d'une nouvelle aventure de recherche qui converge vers des situations plus appropriées. L'apprentissage qui devient donc une mise en pratique d'un concept théorique (Räsänen et *al*.,

© 2021 Global Journals

2007) et la résilience au changement sont deux processus qui consolident les formes de réponses accompagnant la vie de l'entreprise face à l'équivocité et l'ambiguïté inhérente due au contexte de changement. Ce changement organisationnel qui était souvent caractérisé dans la littérature par des périodes d'anxiété (Appelbaum et *al*., 1997 ; Paterson et Hartel, 2002), et l'ambiguïté devient source de divergence et de stress (Tiong, 2005) qui déclenche une inquiétude sur l'avenir (Estève, 2015).

Bien que ce raisonnement soit ancré dans la logique du changement organisationnel, la réalité que nous avons approchée est tout autre. En effet, nos résultats corroborent l'idée selon laquelle aucun lien n'existe entre l'acte de remplacer le dirigeant par autre membre de la famille et l'anxiété ou la peur. En antipodes, les successeurs agissent (communiquent, consultent, font participer, incitent). En vue de générer une perception positive du changement, ils ont de l'entité familiale non seulement un choix de carrière, mais aussi une source d'identité. Ce choix est le fruit d'une construction de sens qui explique une notable conscience et une conception positive des acteurs et souligne des améliorations potentielles permettant de projeter une vision d'un futur meilleur sous l'impulsion des successeurs.

Par ailleurs, le choix de joindre l'affaire familiale semble donc reposer sur deux principes : le premier est le désir des repreneurs de la joindre et non l'obligation de la joindre. Le deuxième est le besoin de véhiculer son image de soi. Cette logique semble s'apparenter à un contexte motivant pour s'impliquer dans le processus de reprise. Par l'entremise de cette situation, les prédécesseurs ont été parvenus lors de divers rencontres à motiver les successeurs et faire en sorte que leur projet familial soit vu par le biais de « *fierté* » comme source de motivation et de bien-être, ce qui rejoint le postulat de Ben Shahar (2008). La réalité stipule qu'effectivement la construction de sens aide à un repositionnement professionnel et personnel dans une optique de réalisation de soi. Chose qui permet aux repreneurs d'agir de façon plus consciente et moins automatique.

Concernant, l'évaluation du lien entretenu entre les membres de la famille, tous les répondants ont fourni une réponse identique avec un degré de satisfaction élevée ; des réponses qui indiquent également que la reprise est un processus qui influence la façon avec laquelle les dirigeants et les repreneurs se motivent face aux difficultés pour atteindre leurs objectifs. Principalement, toutes les réponses montrent que la décision est remise en cause grâce à une logique d'action ; la majorité a affirmé qu'effectivement l'idée est toujours construite à partir d'une réalité sur la base des faits passés, caractérisés « *marquants* ». D'ailleurs, Weick avait prédit que le pouvoir de décision doit être à la base transmis à celui qui est le mieux qualifié pour comprendre la situation et bien orienter l'action.

Dans ce sens, il nous paraît judicieux de repérer quelques dimensions déterminantes, notamment, la confiance, la nature de relation entre les membres de la famille, leur implication et leur degré d'attachement à l'entreprise. Nos résultats permettent de croire que la confiance favorise une meilleure implication au travail et que la relation entre le dirigeant et le repreneur est qualifiée en tant que solide et bonne. Il ressort également de l'analyse que l'attachement familial des repreneurs à l'entreprise fut l'une des principales motivations pour reprendre l'affaire de la famille qui découle du niveau d'implication et de la valeur de cette entité. Il est directement lié à la notion de propriété émotionnelle, chose qui facilite l'accroissement du sentiment d'appartenance, l'établissement des normes et la création d'un langage commun favorisant la prise de décision et la conduite du changement.

Les événements produits par les repreneurs dans notre cas s'appuient sur les interprétations individuelles et collectives de leurs expériences fondées sur des états émotionnels (Jensen et *al*., 2007). Les émotions peuvent dans ce cas amener les repreneurs confrontés au changement à donner un sens au changement « *by broadening possible alternatives to explain particular situations, as well as by maintaining an open approach to problem solving during a change process* » (Bartunek et *al*., 2011 ; 17). Néanmoins, ces événements seuls ne suffisent pas. Nos résultats soutiennent que les émotions doivent être associées à des réflexions et des processus d'explicitation que la communication favorise (Jensen et *al*., 2007). De même, la pratique d'adopter les discours pour favoriser une compréhension commune, repose sur l'effort et le niveau d'abstraction des notions robustes difficilement transmissibles.

Maitlis et *al*., (2013) qui s'intéressent aux émotions ressenties par les acteurs et la façon dont celles-ci influencent la création de sens valide notre constat. Notre cas empirique soutient l'idée que les émotions ressenties par chaque individu ont un effet significatif sur la manière dont il s'engage dans la création de sens. Ce constat rejoint l'idée de Bartunek, Rousseau, Rudolph et DePalma (2006) qui ont examiné l'intersection de l'émotion et le *Sensemaking* dans le contexte de changement planifié. En outre, nous adhérons à la contribution de Tabor et *al*., (2018), qui suggèrent que l'organisation se situe au cœur de jeux minés d'influence et d'intérêt, sous différents angles : politique, financier, affectif et émotionnel.

Nos répondants ont affirmé à la fin que les émotions maintiennent l'adéquation entre l'identité et le besoin de véhiculer une image de soi, sous prétexte que les décisions sont souvent inspirées de données sensorielles provenant d'une charge émotionnelle intense. De ce fait, nos résultats vont dans le même

© 2021 Global Journals

sens d'idée de Weick, Obstfeld et Sutcliffe (2005), et affirment que les émotions peuvent se présenter comme réponse normale permettant de s'ajuster sachant que les changements organisationnels sont des périodes très émotives.

Sur un plan conceptuel et psychologique, le poids de l'héritage familial peut sembler lourd, car le changement du dirigeant provoque un état de déséquilibre psychologique. Les risques de résistances psychologiques, identitaires (mécanismes d'incitation qui aident à maintenir le lien repreneur/organisation) et cognitives (les expériences et efforts d'apprentissage soutiennent ces repreneurs dans l'acquisition des savoirs et savoir-faire nécessaires à l'adoption des nouveaux comportements) sont validés. Le *Sensemaking* explique cela à travers un processus de pensée, qui est rationnel et sélectif.

V. Conclusion

Ce papier a pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension du processus de reprise grâce au schéma de fabrication de sens dans le contexte singulier de l'entreprise familiale. En effet, nos résultats ont démontré sur le plan empirique que le vécu émotionnel facilite l'accroissement du sentiment d'appartenance, l'établissement des normes et la création d'un langage commun facilitant les échanges, la prise de décision et la conduite du changement.

La thématique reste alors une question d'envergure d'où l'intérêt de positionner l'affaire familiale dans un processus mental plus rationnel. Les résultats proposés ici répondent avant tout aux préoccupations de l'entreprise familiale qui a hébergé notre recherche, mais peuvent être généralisés à d'autres cas similaires (Yin, 2003).

Rappelons que la présente étude exploratoire nous a permis de tirer les résultats concluants que nous résumons dans ce qui suit. Le sens émotionnel forge la situation initiale et alerte sur le futur. Les propriétaires de l'entreprise ont souvent tendance à vouloir faire profiter leur famille et donc, de les inclure dans le processus, preuve et signe d'espoir et de confiance intense. De même, les relations de la famille se forment autour d'interactions. Ces interactions sont essentielles au maintien du capital social. Sous l'égide des relations entretenues entre le propriétaire et le repreneur. Trois caractéristiques peuvent être examinées. La première est la force ou l'intensité des liens. Ceux-ci peuvent être des liens forts ou des liens faibles. Cette force est caractérisée par l'intensité émotionnelle de cette relation, et l'intimité, définie par le niveau de confidence, qui lie les acteurs. La deuxième est la réciprocité ; une caractéristique nécessitant l'échange continu entre deux sens, celui du repreneur vers le dirigeant et vice versa. La troisième caractéristique concerne la multiplicité qui définit les relations. Rappelant que la relation peut servir à plus d'un intérêt ; celui de pérenniser l'entreprise.

Un autre point qui nous semble important à discuter est la cognition. Celle-ci est une dimension du capital social, qui résulte du partage de représentations et d'interprétations entre ces repreneurs et les prédécesseurs. La théorie du *Sensemaking* nous a permis de dévoiler un ensemble d'éléments susceptibles d'être interprétés par chaque acteur. Pour qu'il y ait échange entre les membres de la famille, le *Sensemaking* valide que certains points d'ancrage seraient le langage, les codes ou bien les récits communs. Dans notre cas, nous partageons cette idée en parlant de la vision, d'émotions et des valeurs partagées par les membres de la famille. Ces partages et cette ressemblance favorisent le niveau de confiance entre les acteurs, ce qui facilite les échanges et encourage les acteurs à maintenir des relations durables.

De manière similaire, le support émotionnel génère une stabilité émotionnelle qui aide les repreneurs à investir l'ensemble de leur énergie à la croissance de l'entreprise familiale. La dimension du soutien, mérite d'être soulignée, car les repreneurs vont souvent avoir recours au support émotionnel et aux conseils des membres les plus proches de leur famille tout au long de leur évolution, tant dans la période de sensibilisation que de formation. Toutefois, nous avons pu remarquer qu'en évoluant dans l'entreprise familiale et en prenant les rênes de celle-ci, les repreneurs vont avoir tendance à se tourner davantage vers ce facteur essentiel de protection en santé mentale, ceci est également considéré comme valeur tampon, produisant un effet bouclier contre des événements générateurs de stress.

Notre étude de cas confirme l'impact du vécu émotionnel sur la prise de décision et la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise familiale. Il est également important que ces repreneurs en charge de mener à bien ce patrimoine tiennent compte des réalités propres à chaque contexte. Dans le cadre de cette affaire familiale touristique, les émotions en amont ont joué un rôle immense et robuste face à la détection et la gestion des anomalies. Finalement, les émotions entretiennent une relation de réciprocité tout au long du processus de construction de sens, et de ce fait, le sens émotionnel peut donc être au cœur du déclenchement.

Références Bibliographiques

1. Adler, A. et Obstfeld, M. (2007*) The role of affect in creative projects and exploratory search Industrial and Corporate Change*. p. 19–50.
2. Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., et Gault, G. (1997) *The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing, Career Development,* 2 (6): 278–286.
3. Astrachan, J.H. and Shanker, M.C. (2003) *Family Businesses' Contribution to the US Economy A Closer Look. Family Business Review*, 16, 211–219.

© 2021 Global Journals

4. Autissier, D., et Moutot, J.M., (2003) Pratiques de la conduite de changement comment passer du discours à l'action, CNAM Paris. C1—UV 25, 524—Développement des Systèmes d'Organisation
5. Bartunek, J., Balogun, J., et Boram, D., (2011) *Considering planned change anew: stretching large group interventions strategically, emotionally and meaningfully.*
6. Bartunek, J., Rousseau, D., Rudolph, J. et DePalma, J., (2006) *On the receiving end: Organizational Psychology Review.. Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others Journal of Applied Behavioral Science*, p. 182– 206.
7. Basly S., (2002) La gestion des entreprises familiales, coordonné par Hirigoyen G. et Caby J., Economica.
8. Bayad M., et Barbot M. C., (2002) Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de la relation père — fille, Actes du 6ème Congrès International Francophone sur la PME, HEC Montréal.
9. Ben Shahar, T., (2008) L'apprentissage du bonheur.
10. Bentebbaa S., (2014) Les configurations de l'apprentissage organisationnel dans les moyennes entreprises familiales: Exploration de quatre cas en contexte marocain. Thèse de Doctorat Université Cadi Ayyad et Université Paris-Est.
11. Bertella V., (2005). *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare, CEDAM, Padova.*
12. Bertolucci, M. et Pinzon, J-D., (2015) De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique; Le cas du pilotage des réseaux territorialisés d'organisations. Revue Française de Gestion, 251 : 115-130.
13. Bouchikhi, H. (2008) *The soul of the corporation: How to manage the identity of your company. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.*
14. Cadieux L., et Deschamps B., (2011) Le duo cédant-repreneur: une compréhension intégrée du processus de transmission –reprise des PME. Books.google.com
15. Cadieux L., Hugron P., et Lorrain J. (2000) La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes. Actes du 5ème Congrès international francophone sur la PME, octobre, Lille.
16. Cadieux, L., Lorrain, J. (2002) Le processus de la succession dans les entreprises familiales: une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs. 6ème Congrès International Francophone sur la PME, 24–26 October, Montréal, Canada
17. Cadieux, L., Lorrain, J., Hugron, P. (2000) La succession dans les entreprises familiales: une étude de cas exploratoire faite auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes. 5ème Congrès International Francophone sur la PME, 25–27 Octobre, Lille, France.
18. Caillette, F. (2006) Transmission de PME: Un modèle non paramétrique de prévision des succès. Num 02, Canada: Hec Montréal, Mémoire de maitrise des sciences.
19. Chrisman J., Joshua J., Daspit J., et Daniel T., (2015) *Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistake holder review.*
20. Chua, J. H., Chrisman, J.J., et Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behavior. Entrepreneurship theory and practice*, vol. 23, p. 19–40.
21. Cohen A.R., et Sharma P., (2016). *Entrepreneurs in Every Generation: How Successful Family Businesses Develop Their Next Leaders*.
22. Cosette P., (2004) L'organisation. Une perspective cognitiviste, Québec, Les Presses de l'Université Laval, coll. Sciences de l'administration.
23. Crutzen N., Aouni Z., et Pirnay F., (2016) Les difficultés de la transmission intrafamiliale: Analyse statistique et étude qualitative en Belgique francophone.
24. Cullière O., (2008). Un modèle wébérien de la légitimité du repreneur d'entreprise, 2ème journées Georges Doriot, Paris.Deschamp, 2001.
25. Daspit J., Chrisman J., Sharma P., et Long R., (2017). *A strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. Journal of Managerial Issues 29 (1): 6–29.*
26. De Massis A., Chua JH., et Chrisman JJ., (2008) *Factors preventing intra-family succession. Family business review.*
27. Deschamps B., (2000). Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs-personne physique. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Grenoble, Université Pierre Mendès-France.
28. DeTienne DR., (2010) *Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. Journal of business venturing. Elsevier.*
29. Dou, Y., Yu, X., Bakker, M., De Groot, R., Carsjens, G.J., Duan, H., Huang, C., 2020. *Analysis of the relationship between cross-cultural perceptions of landscapes and cultural ecosystem services in Genheyuan region, Northeast China.*
30. Estève J.M., et De Boislandelle H.M., (2015). Le marché de la cession/reprise/transmission. Conduire une transmission en PME. P 21-54.
31. Fallery B., (2004) Les trois visions de la formation ouverte et leurs propositions de normes: standardiser les contenus, les activités ou les

© 2021 Global Journals

interfaces ? Systèmes d'Information et Management, Vol 9 No, 4.
32. Gagné M., et Forest J., et Vensteenkiste M., (2014). *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. European Journal of Work and Organizational Psychology.*
33. Garcia M., James P., Sharma P., et De Massis A., (2018) *Perceived Parental Behaviors and Next-Generation Engagement in Family Firms: A Social Cognitive Perspective. Theory and Practice.*
34. Gioaia, E.G, et Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal*, p.444.
35. Harvey M., et Evans R., (1995) La vie après la succession dans l'entreprise familiale: Est-ce vraiment la fin des problèmes ? *Family Business Review*, 8(1), 3-16.
36. Haverman H., et Khaire MV., (2004) La survie au-delà de la succession ? L'impact contingent de la succession du fondateur sur l'échec de l'organisation; *Journal of Business Venturing,* 19 (3), pp. 437-631.
37. Huff JO., Anne S., et Thomas H., (1992). *Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. Strategic Management Journal, 13 (Summar special issue*), 55–80.
38. Ikävalko H., Pihkala, T. et Jussila, I.., (2008) *A Family Dimension in SME Owner-Managers Ownership Profiles: A Psychological Ownership Perspective. Electronic Journal of Family Business Studies* (EJFBS), Vol. 2 (1).
39. Jaziri R., (2018) La pérennité des entreprises familiales après la succession: le cas tunisien. Revue africaine de management Africain management review. Vol. 3, No 1.
40. Jensen MB., Johnson B.H., et Lorenz E., et Lundvall B.A., (2007*) Forms of Knowledge and Modes of Innovation.* 36 (5): 680-693
41. Kandade K., Samara G., Parada M.J., et Dawson A., (2020) *From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. Journal of Family Business Strategy 12 (2): 100334.*
42. Kœnig, G., (2006). Une subversion au long cours dans le fil de la tradition. Les défis du *Sensemaking* en entreprise, Economica, p. 283
43. Kotlar, J., et Chrisman, J. J., (2018). *Point: How family involvement influences organizational change. Journal of Change Management*.
44. Landsberg I., (1988) *The Succession conspiracy. Family Business Review.* Vol. 1, No. 2, pp. 119-143.
45. Laroche, H. et Nioche J.P., (2006) L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *French Journal* Revue Française de Gestion 32 (160).
46. Laroche, H. et Steyer, V., (2012) L'apport des théories du *Sensemaking* à la compréhension des risques & crises. p.7.
47. Le Breton-Miller I., et Miller D., (2016) Entreprises familiales: comment bien préparer la relève. Gestion. Vol.41. P 65-69.
48. Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession. Entrepreneurship Theory and Practice*. 28, 4, 305-328
49. Le Breton-Miller, I., et Miller, D., (2003). *Lost in time: Intergeneration succession, change, and failure in family business. Journal of Business Venturing,* 18 (4), 513-31.
50. Le Breton-Miller, I., et Miller, D., (2006). *Why do some family business out to compete? Governance, long term orientation and sustainable capacity, Entrepreneurship theory and practice*, p.746.
51. Le Breton-Miller, I., et Miller, D., (2008). *To grow or to harvest? Governance, strategy and performance in family and lone founder firms. The Journal of Strategy and Management*, 1 (1) : 41–56.
52. Longenecker, J.G., Schoen, J.E. (1978). *Management succession in the family business. Journal of Small Business Management.* 16, 1-6
53. Lumpkin, G. T., Brigham K.H., et Moss TW., (2010) *Long-term orientation:* Implications pour l'orientation entrepreneuriale et la performance des entreprises familiales. *Entrepreneurship & Regional Development, 22*(3), 241-64.
54. Lumpkin, G. T., Martin, W., et Vaughn, M. (2008). *Family orientation: Individual-level influences on family firm outcomes. Family Business Review*, 21 [2], 127–138.
55. Maitlis S., et Sonenshein S., (2010) *Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). Journal of Management StudiesVolume 47, Issue* 3 p. 551-580.
56. *Maitlis S., Vogus T.J.,* et *Lawrence T.B., (2013) Sensemaking and emotion in organizations. Organizational Psychology Review* 3(3), 222–247.
57. Maitlis, S., et Christianson, M. (2014). *Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. The Academy of Management Annals,* 8 [1], 57–125.
58. Meglio O., et King D.R., (2019) *Family Businesses: Building a Merger and Acquisition Research Agenda. Cooper, C.L. and Finkelstein, S. (Ed.) Advances in Mergers and Acquisitions (Advances in Mergers & Acquisitions, Vol. 18), Emerald Publishing Limited, Bingley*, pp. 83-98.
59. Meier O., et Schier G., (2008) Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? Management et Avenir / 6 (n° 20) pp. 179-198.
60. Ohman A., Flykt A., et Esteves F., (2001) *Emotion drives attention: Detecting the snake in the grass.*

© 2021 Global Journals

Journal of Experimental Psychology: General, 130(3), 466–478.
61. Paillot C., et Csillik A., (2013) *Reflective listening: A new use in psychotherapy, specificities of motivational interviewing. Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive. Volume 23, Issue 4*, pp. 181-187.
62. Paterson J.M., et Hartel C.E.J., (2002) *An integrated affective and cognitive model to explain employess responses to downsizing. Managing emotions in the workplace.*
63. Ramadani V., Bexheti A., Rexhepi G., Ratten V., et Ibraimi S., (2017) *Succession issues in Albanian Family Businesses: exploratory research. Journal of Balkan and near Eastern studies*, Vol. 19, No. 3, pp. 294-312.
64. Räsänen K., Päiviö H., et Korpiaho K., (2007) *Anglo-American forms of management education: A practice-theoretical perspective. Scandinavian Journal of Management,* 23(1), 36-65.
65. Riar F.J., et Kellermanns F.W., (2021). *Family business. 2e éd. World encyclopedia of Entrepreneurship, Edward Elgar Publishing, UK.*
66. Richomme-Huet K. et de Freyman J. (2005) La triade Père Fils Fille dans la succession familiale : une approche par le récit de vie, Actes du colloque « L'entrepreneuriat : des enjeux, des stratégies et des hommes », 13 et 14 octobre, ESC Bretagne Brest.
67. Robic, S., Sonié, S., Fonlupt, P., M.-A. Henaff, N. Touil, G. Coricelli, J. Mattout et C. Schmitz (2015) *Decision-Making in a Changing World: A Study in Autism Spectrum Disorders. J Autism Dev Disord* 45, 1603–1613 (2015).
68. Scherer K.R., (1984) Les émotions: fonctions et composantes [Emotions: Functions and components]. Cahiers de Psychologie Cognitive/ Current Psychology of Cognition, 4(1), 9–39.
69. Tabor W,. Chrisman J.J,. et Madison K., (2018). *Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda. Family Business Review.*
70. Tiong R.L., et Singh D., (2005). *A Fuzzy Decision Framework for Contractor Selection.* Volume 131 Issue 1.
71. Vergnaud G., (2007) Représentation et Activité: Deux concepts étroitement Associés. Recherches en éducation 4 : 9-22.
72. Villéger A., (2020) Les évolutions digitales dans l'entreprise familiale : obstacle ou pentacle de la coopération intergénérationnelle ? Gestion 2000 /5 Vol 37. Pp. 67-83.
73. Warrick D.D., (2017) *What leaders need to know about organizational culture. Business Horizons Volume 60, Issue 3, May–June* 2017, pp 395-404.
74. Weick K.E, (2003) *Theory and Practice in the Real World. The Oxford Handbook of Organization Theory and Behaviour.*
75. Weick K.E., Sutcliffe, K.M. et Obstfeld, M., (2005) *Organizing and the process of Sensemaking Organization Science*.16(4) 409–421.
76. Yin R.K., (2003) *Designing case studies. Qualitative Research Methods. Books.google.com.*

© 2021 Global Journals