

Une étude universitaire commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale complète la recherche antérieure réalisée du côté flamand

LA TRANSMISSION DU POUVOIR DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES NE VA PAS SANS TENSIONS

Pas moins de 30 % de l'ensemble des entreprises familiales en Belgique savent qu'elles se trouveront confrontées au cours des dix prochaines années au problème de la transmission de la direction et/ou du patrimoine. Transmission et partage du pouvoir dans les entreprises familiales vont souvent de pair avec des tensions plus ou moins importantes. C'est ce qui ressort d'une étude menée conjointement par prof. dr. Johan Lambrecht, directeur du *Studiecentrum voor Ondernemerschap* (SVO - Centre d'étude pour l'entrepreneuriat) à l'EHSAL-K.U. Brussel et dr. Fabrice Pirnay, du Centre de Recherche PME à l'HEC-l'université de Liège, auprès d'un échantillon d'entreprises familiales en Wallonie et à Bruxelles, pour le compte de l'Institut de l'Entreprise Familiale.

Les entreprises familiales, tant francophones que flamandes, se trouvent de plus en plus confrontées au problème de la transmission du pouvoir. La tranche d'âge de leurs dirigeants n'y est pas étrangère: 40 % d'entre eux ont 50 ans ou plus. Ont-ils conscience qu'il est grand temps pour eux de penser à cette transmission de la gestion journalière, du patrimoine et bien sûr aussi du *know-how* implicite ? « Visiblement non. Nombre de dirigeants ne semblent pas conscients de la nécessité de penser à temps à leur succession. Dans bien des entreprises familiales francophones, c'est un sujet qu'on veut ignorer ou qu'on refoule. » Le professeur Johan Lambrecht constate: « Cette attitude est souvent déterminée par des facteurs psychologiques. Pendant des années, le dirigeant s'est identifié à l'entreprise familiale, qui lui a conféré son statut social. Même son conjoint, ses collaborateurs et des partenaires externes comme les clients et les fournisseurs ont parfois du mal à imaginer la succession. »

Une incubation en 4 étapes

Les entreprises familiales ne doivent surtout pas croire qu'une succession peut se boucler en cinq ans. Johan Lambrecht prévient: « Un processus par étapes est indispensable. La transmission du flambeau à un successeur familial commence effectivement dès le berceau, avec la première des quatre phases constitutives du processus d'incubation. De sa prime jeunesse à la fin de ses études, le successeur est imprégné d'une certaine connaissance du métier, de valeurs, de l'esprit de l'entreprise familiale et d'une certaine vision entrepreneuriale. Idéalement suit alors une phase externe d'environ cinq ans, au cours de laquelle le successeur potentiel peut mériter ses galons à l'extérieur de l'entreprise familiale. Après cela peut commencer la phase d'intégration dans l'entreprise: pendant cinq autres années, le futur successeur y assume diverses tâches et fonctions. Enfin, il reprend effectivement le flambeau, c'est-à-dire la direction journalière, la propriété (par phases successives ou non) et le *know-how* implicite. En matière de transfert du patrimoine, il est recommandable que le successeur acquière lui-même au moins une partie des actions. De cette manière, il apprendra à apprécier la valeur du patrimoine familial et montrera sa motivation et son engagement. Cela renforcera aussi son statut de propriétaire sur le plan émotionnel et psychologique. »

Le pouvoir du *know-how* implicite

« L'importance de cette connaissance implicite ne peut être sous-estimée. Cela nous a particulièrement frappés au cours de cette enquête. Le dirigeant en place détient une bonne part de la connaissance implicite, comme l'histoire des clients, la direction des achats etc. Cela se passe tantôt consciemment, tantôt inconsciemment. Surtout dans les cas de succession intrafamiliale, les dirigeants actuels présupposent que l'immersion de plusieurs années dans l'entreprise a suffisamment préparé le candidat successeur. Rien n'est cependant moins vrai. Une transmission explicite, formelle, de la connaissance est indispensable. »

Encore plus difficile avec un manager externe

Même si les entreprises familiales se montrent plus ouvertes à un manager externe, cette perspective leur pose beaucoup de questions. « L' "étranger" saura-t-il vraiment défendre les intérêts de l'entreprise? Ne faut-il pas craindre une dilution du pouvoir? Ne voudra-t-il pas introduire plein de nouvelles structures qui ne cadrent pas avec la culture de l'entreprise? » Des tensions entre le manager externe et la famille propriétaire peuvent se faire jour. La famille lui accorde la responsabilité, mais ne veut pas partager le pouvoir. Ou alors, elle considère le manager externe comme une sorte de « messie » qui ne pourra jamais satisfaire les attentes exagérées mises en lui. De son côté, le manager externe peut avoir un trop grand ego, et ne pas suffisamment respecter la famille propriétaire et ses valeurs. Un collaborateur qui a fait ses armes dans l'entreprise familiale et qui garde un regard extérieur aura donc la préférence comme manager externe. Si l'on fait tout de même choix d'un « étranger », mieux vaut que celui-ci ait d'abord travaillé quelques années dans l'entreprise familiale.

Respecter les cycles de vie

Johan Lambrecht recommande: « En fin de compte, les phases de transmission doivent s'harmoniser avec les cycles de vie du dirigeant actuel comme du successeur. Veillez à ce qu'au cours de son enfance, le successeur ne soit pas trop confronté au "souci" de l'entreprise familiale, et ne le laissez pas s'imaginer que l'entreprise soit son seul avenir. Au cours de son processus d'intégration dans l'entreprise familiale, il peut arriver que le futur successeur conçoive trop la succession comme une révolution, et entre ainsi en conflit frontal avec le dirigeant actuel. Lors de la phase de transmission formelle, le successeur aura idéalement la bonne trentaine, et le prédécesseur la soixantaine. Même après la transmission, il peut encore survenir des tensions entre le nouveau manager et son prédécesseur: répartition floue des rôles, non-respect des rôles de chacun, modification des relations au sein de la famille ou divergences de vision et de priorités. »

Une enquête approfondie

Outre la littérature existante sur le sujet, les enquêteurs du SVO et du Centre de Recherche PME se sont penchés particulièrement sur onze entreprises familiales de Bruxelles et de Wallonie, toutes de dimensions différentes, à plusieurs générations et à configuration familiale différente. « À travers 23 interviews en profondeur, qui ont souvent duré plusieurs heures, nous avons pu noter et comparer les impressions aussi bien du dirigeant confronté à sa succession que du (candidat) successeur. »

Nécessité d'une campagne de sensibilisation

« L'Institut de l'Entreprise familiale entend maintenant sensibiliser les entreprises familiales. Celles-ci doivent être conscientes des tensions qui peuvent survenir lors de la transmission du pouvoir à d'autres membres de la famille ou à des managers externes. C'est une utopie de croire que la transmission n'est qu'un pur acte juridique », déclare Laurent Weerts, administrateur délégué de l'IEF. C'est pourquoi l'IEF organise le 3 juin une journée d'étude au cours de laquelle les résultats de l'étude seront présentés et commentés, avec des témoignages d'entreprises familiales. Plus de 200 entreprises familiales s'y sont d'ores et déjà inscrites. Une campagne de sensibilisation qui se présente sous d'excellents auspices.

Pour de plus amples informations sur les résultats de l'étude, vous pouvez contacter:

- le professeur Johan Lambrecht, directeur du *Studiecentrum voor Ondernemerschap* (SVO), rue d'Assaut 2, 1000 Bruxelles (tél : 02-210 16 01, gsm : 0473-83 46 64, e-mail : johan.lambrecht@ubrussel.be)
- Laurent Weerts, administrateur délégué de l'Institut de l'Entreprise Familiale, Chaussée de Liège 624, 5100 Jambes (tél : 081-32 82 62, gsm : 0495-59 48 97)