

Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales

Johan Lambrecht et Fabrice Pirnay

2008

Recherche commanditée par l'Institut de
l'Entreprise Familiale

Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales

Johan Lambrecht et Fabrice Pirnay

2008

Recherche commanditée par l'Institut de
l'Entreprise Familiale

TABLE DE MATIERES

AVANT-PROPOS	8
1. QU'IMPLIQUE LA TRANSMISSION DU POUVOIR DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES?	11
1.1 Transmission, pouvoir et entreprises familiales	11
1.2 Transmission du pouvoir aux successeurs familiaux	13
1.3 Transmission du pouvoir à des managers externes	22
2. POURQUOI LA TRANSMISSION DU POUVOIR EST-ELLE SI COMPLIQUEE?	26
2.1 Rôle du cédant	27
2.1.1 Types de départ des entrepreneurs	27
2.1.1.1 Les monarques	27
2.1.1.2 Les généraux	28
2.1.1.3 Les ambassadeurs	30
2.1.1.4 Les gouverneurs	30
2.1.2 Résistance de l'entrepreneur	31
2.1.2.1 L'entrepreneur tel que Dr. Jekyll et MR. Hyde	33
2.1.2.2 Perte d'identité	36
2.1.2.3 Tensions au sein de la famille	39
2.1.2.4 Confrontation à la vieillesse et à sa propre mort	45
2.1.2.5 Entre intégrité et désespoir	46
2.1.2.6 Loyauté à l'égard des collaborateurs fidèles	47
2.1.2.7 Processus de deuil	47
2.1.2.8 Rupture du patrimoine familial	48
2.1.2.9 Le trou noir	49
2.2 Rôle du conjoint	49

2.3	Rôle des repreneurs _____	53
2.3.1	Successeurs familiaux _____	53
2.3.2	Managers externes _____	54
2.4	Rôle de l'environnement externe _____	56
2.4.1	Collaborateurs, clients et fournisseurs _____	56
2.4.2	Les confrères-entrepreneurs _____	58
3.	COMMENT TRANSMETTRE LE POUVOIR? _____	59
3.1	Un processus comprenant plusieurs phases et un échange de rôles entre le cédant et de successeur familial _____	59
3.2	Synchronisation des cycles de vie du cédant et du successeur familial	75
3.3	Tensions durant le processus de transmission du pouvoir à un successeur familial _____	79
3.3.1	La phase d'interpreneuriat _____	79
3.3.2	La phase du « trajet d'intégration » _____	80
3.3.3	La phase « post succession » _____	82
3.4	Un manager externe interne ou un vrai manager externe? _____	85
4.	DIX RECOMMANDATIONS _____	90
	ANNEXE: QUELLE A ETE NOTRE METHODE DE TRAVAIL? _____	100
	BIBLIOGRAPHIE _____	104

Qui mieux que des entrepreneurs familiaux peuvent comprendre des entrepreneurs familiaux?

Depuis sa création en Belgique en 2006, L'IEF, Institut de l'Entreprise Familiale s'est donné un objectif, sonder les cœurs de ces entrepreneurs, rassembler leurs interrogations et trouver des réponses appropriées.

En mai 2007, le colloque de l'IEF a mis en évidence que le problème le plus délicat lors de la transmission d'une entreprise familiale est la **transmission** du pouvoir.

Qui mieux qu'un professeur d'université spécialisé dans la problématique, appuyé par les témoignages des entrepreneurs, peut répondre à ce problème?

L'Institut de l'Entreprise Familiale a donc décidé de confier une étude sur la transmission du pouvoir au Professeur Johan Lambrecht. Après une présentation lors de l'Anticolloque de l'IEF en juin 2008, l'IEF, le Professeur Lambrecht et Dr. Fabrice Pirnay ont consigné le fruit de leurs recherches dans cet ouvrage. Un livre qui va vous permettre de mieux comprendre le piège: **la succession ne s'arrête pas à un acte juridique!**

Parce que 77 % des dirigeants d'entreprise, qui ont choisi la transmission familiale veulent garder un contact avec leur entreprise et y conserver une certaine influence.

Parce que le danger se situe souvent dans l'asymétrie entre le dirigeant qui cède son entreprise et le successeur. Pour le premier, la succession cesse d'être problématique dès lors que le choix d'une formule sur la transmission a été pris et que les trois premières étapes (à savoir, la recherche du repreneur idéal, la transmission du savoir et la transmission des avoirs) de la succession ont été acceptées. Trop souvent, le processus s'arrête à la transmission des titres et le dirigeant croit que la transmission est ainsi finalisée. Pour le second, le

successeur, la succession arrêtera d'être problématique dès que le dirigeant-cédant aura quitté l'entreprise (physiquement et symboliquement) et dès qu'il aura pu faire la preuve auprès des différents *stakeholders* qu'il est un successeur crédible et légitime.

Parce que, entre ces deux visions, il existe un décalage temporel pouvant être important (jusqu'à plusieurs années).

Parce que cette période de co-existence entre le cédant et le successeur peut se révéler extrêmement délicate et, sans une préparation suffisante, peut être fatale pour le processus de transmission.

Parce qu'un passage de témoin réussi implique une transmission réelle du pouvoir entre le cédant et son successeur désigné. Pour cela, il devrait y avoir un débat au sein de la famille. Les autres enfants devraient comprendre et admettre le choix qui doit être clairement communiqué par le dirigeant-cédant. Une bonne communication contribuera à réussir la transmission et à se prémunir d'éventuels conflits familiaux.

Dans ce livre, nous débusquerons les pièges et nous vous livrerons des conseils pour y échapper...

Bonne lecture

Laurent WEERTS

Administrateur Délégué

AVANT-PROPOS

La transmission du pouvoir au sein des entreprises familiales reste d'actualité. Des recherches montrent que pour environ 30% des PME (entreprises de moins de 250 travailleurs) en Belgique, en Région Wallonne et dans la capitale de Bruxelles, la direction et/ou la propriété seront transmises au courant des dix prochaines années (Lambrecht et Naudts, 2007). La raison principale de cette transmission est l'âge de l'entrepreneur. Un quart des entrepreneurs de notre pays est âgé de 55 ans ou plus (40% d'entre eux ont 50 ans ou plus). En ce qui concerne la transmission, il peut être question d'ignorance et d'absence de volonté de s'en préoccuper. Ainsi, plus de la moitié des entrepreneurs ignorent quelles seront les principales difficultés lors de la transmission. Environ 30% ne veulent pas songer et/ou commencer la préparation de la transmission (Lambrecht et Naudts, 2007).

La plupart des entrepreneurs préfèrent avoir un membre de leur famille en tant que successeur. La transmission du pouvoir à des successeurs familiaux est l'un des problèmes majeurs que rencontrent les entreprises familiales (Barnes et Hershon, 1976). C'est une phase critique, faite de tiraillements, tant pour la famille que pour l'entreprise (Churchill et Hatten, 1987). La « vieille » génération tente de conserver le pouvoir, tandis que la jeune génération tente de se l'approprier. La plupart des transmissions de pouvoir ratées se produisent lorsqu'un père ne peut pas ou ne veut pas abandonner le pouvoir et lorsque son fils/sa fille ne peut pas le prendre (Barnes, 1988)¹. Cette situation de dépendance permanente dans laquelle se trouve le fils/la fille va miner son sentiment de dignité. Les propos suivants d'une fille illustrent la lutte de pouvoir avec son père: *'Dès le moment où je suis devenue CEO de l'entreprise familiale,*

¹ Nous écrivons – à moins que ce ne soit mentionné autrement - au masculin, mais nous entendons des cédants, successeurs et managers externes aussi bien masculins que féminins.

soit 11 ans après mon arrivée, il y a eu une concurrence avec mon père, pas de mon côté mais du sien (...)' (Barnes, 1988, p. 9).

La transmission du pouvoir à des managers externes au sein d'une entreprise familiale est également un défi. Norton (2005) mentionne que l'intégration d'un manager externe au sein d'une entreprise familiale est beaucoup plus complexe qu'au sein d'une entreprise non familiale. Aronoff et Ward (2000) et Chua, Chrisman et Sharma (2003) constatent que les relations avec les managers externes et la succession constituent les deux préoccupations principales des dirigeants d'entreprises familiales. Ces deux problématiques surviennent concomitamment lorsqu'il s'agit d'une transmission du pouvoir à des managers externes.

Ce rapport répond à trois questions de recherche: (1) que signifie la transmission du pouvoir, (2) pourquoi la transmission est-elle difficile et (3) comment se déroule la transmission? Nous suivrons à chaque fois le successeur selon qu'il soit un membre de la famille ou un manager externe. Pour répondre à ces questions de recherche, nous nous appuierons sur la littérature et sur l'analyse de onze cas pratiques d'entreprises familiales (voir Annexe pour la description de notre méthode de travail). Ci-après nous rapporterons les témoignages de ces onze cas pratiques. A la demande expresse de nombreuses familles, les témoignages resteront anonymes². Ces trois questions de recherche structurent notre rapport. Nous terminerons avec la rédaction de dix recommandations. Une entreprise familiale est définie en tant qu'entreprise au sein de laquelle une famille a une influence décisive dans la gestion et dans la propriété.

Nous souhaitons ici remercier sincèrement toutes les personnes qui nous aidés de par leurs conseils et leur soutien. Nous citerons ici par leur nom un certain

² La taille de l'entreprise, la génération de l'entreprise familiale, le changement de génération le plus récent et les citations ont été mentionnés à chaque fois.

nombre de personnes et d'institutions, sans qui cette recherche n'aurait pu être réalisée. En la personne de Laurent Weerts, administrateur délégué, nous remercions l'Institut de l'Entreprise Familiale pour le soutien financier apporté à cette étude. Nous nous adressons particulièrement aux 23 membres des 11 entreprises familiales qui sont intervenus au cours de ce rapport. Ils ont libéré du temps afin de nous recevoir. Ce rapport est avant tout leur récit. De cette manière, à partir de cette recherche, nous avons jeté un pont entre les familles entrepreneuriales. Surtout dans le contexte de ce sujet sensible, nous trouvons important qu'en tant que lecteur vous puissiez vous identifier aux entrepreneurs et aux familles qui ont expérimenté la même chose que vous. Puissent leurs apports rendre réalisable la transmission du pouvoir au sein des entreprises familiales.

Johan LAMBRECHT et Fabrice PIRNAY
Bruxelles-Liège, juin 2008

1. QU'IMPLIQUE LA TRANSMISSION DU POUVOIR DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES?

Après une description de la transmission et du pouvoir au sein des entreprises familiales, nous nous focaliserons successivement sur la transmission du pouvoir à des successeurs familiaux et à des managers externes.

1.1 Transmission, pouvoir et entreprises familiales

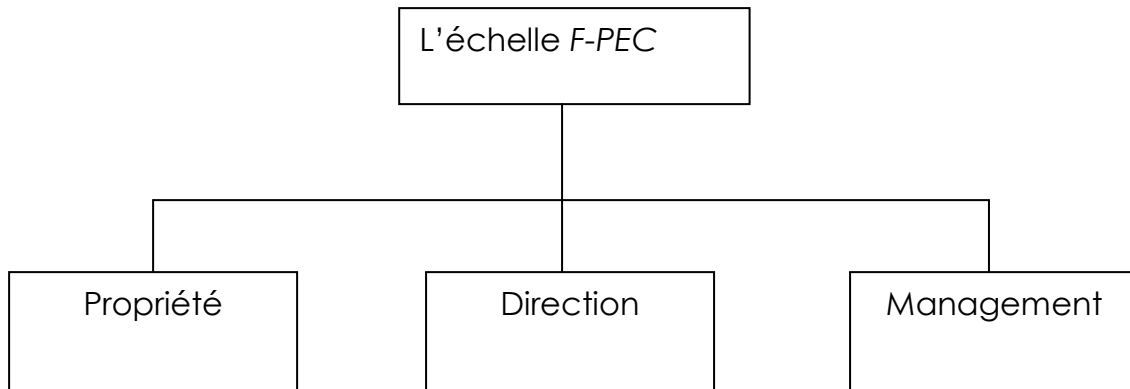
Une première question évidente à aborder dans le cadre d'une recherche sur la transmission du pouvoir au sein des entreprises familiales est: « *Qu'est-ce que le pouvoir?* ». Pfeffer (1981, cité dans Cannella et Shen, 2001, p. 253) décrit le pouvoir comme « *une quantité importante d'influence pouvant induire des événements et la motivation de se servir de cette influence pour atteindre le résultat escompté* ». Cette définition du pouvoir peut être appliquée à la transmission et aux entreprises familiales.

Le pouvoir ou la possibilité d'user de son influence peuvent être associés de deux manières à la transmission. Premièrement, le pouvoir ou l'influence doivent être transmis. Deuxièmement, un cédant et un successeur peuvent se servir du pouvoir afin d'influencer le résultat de la transmission. Certains dirigeants d'entreprise retardent leur remplacement en usant de leur pouvoir et en manipulant la situation (Cannella et Shen, 2001). Ils s'isolent (*Chief Executive Officer [CEO] entrenchement*) et refusent de laisser le pouvoir en d'autres mains, ce qui peut frustrer le successeur. Des études réalisées au sein de grandes entreprises industrielles américaines cotées en Bourse nous apprennent que les puissants dirigeants d'entreprise augmentent (diminuent) les risques de départ

des successeurs lorsque les performances de l'entreprise sont très bonnes (très mauvaises) (Cannella et Shen, 2001). Grâce aux bonnes performances de l'entreprise, le successeur – qui représente souvent la seconde autorité au sein de l'entreprise – se crée une grande visibilité et peut-être même des opportunités ailleurs. Un successeur, frustré par le fait que le dirigeant influent ne se retire pas, va alors également quitter l'entreprise. En cas de mauvaises performances de l'entreprise, le dirigeant protégera le repreneur d'un licenciement. En effet, tous deux peuvent être menacés d'un licenciement puisque, en tant que numéros un et deux de l'entreprise, ils peuvent être désignés comme responsables des piètres performances de celle-ci. En se préoccupant du sort du repreneur, le cédant tente également de préserver sa position. De plus, licencier le repreneur – généralement sélectionné par le cédant – serait un désaveu officiel du choix du repreneur. Durant le processus de transmission, le repreneur peut également avoir recours au pouvoir. Un repreneur avec des états de service plus longs au sein de l'entreprise sera moins enclin à quitter celle-ci (Cannella et Shen, 2001). De par sa longue expérience au sein de l'entreprise, il aura pu développer ses propres bases de pouvoir.

Nous retrouvons également la description de « pouvoir » en tant que détention d'influence dans une définition d'une entreprise familiale. Astrachan, Klein et Smyrnios (2002) définissent ainsi l'implication et l'influence familiale sur l'entreprise à l'aide de l'échelle *F-PEC*, où *F* représente la famille, *P* le pouvoir, *E* l'expérience et *C* la culture (par exemple les valeurs). L'élément « pouvoir » dans l'échelle *F-PEC* indique la mesure du pouvoir ou de l'influence qu'ont les membres de la famille ou ceux qui agissent en son nom. Cette influence est exercée à travers la propriété, le management et la direction (voir Figure 1).

Figure 1: Dimensions de l'élément « pouvoir » dans l'échelle F-PEC



Source: Astrachan, Klein et Smyrnios (2002).

Une entreprise familiale et ses acteurs ne sont certainement pas préservés de ces petits jeux de pouvoir. Ferdinand Piëch – président du conseil d'administration de Volkswagen, ex-directeur de Porsche et petit-fils du fondateur Ferdinand Porsche – est ainsi présenté comme « *un homme impitoyable, totalement dépourvu d'humour et passé maître dans les petits jeux de pouvoir machiavéliques* » ('Ferdinand Piëch opa's vechtersbaas', 4 mars 2008, p. 3).

1.2 Transmission du pouvoir aux successeurs familiaux

Il est question de transmission du pouvoir aux successeurs familiaux lorsque ceux-ci acquièrent le contrôle managérial des activités et de la stratégie de l'entreprise familiale ainsi que la propriété de celle-ci (Churchill et Hatten, 1987). Churchill et Hatten (1987), qui envisagent la transmission en tant que processus, présentent explicitement la quatrième et dernière phase comme celle de la « transmission du pouvoir ». Les trois premières phases de leur modèle sont (1) le propriétaire de contrôle, (2) la formation et le développement de la nouvelle

génération et (3) la collaboration entre générations. Durant la phase de transmission du pouvoir, les responsabilités opérationnelles, la gestion et la détermination des objectifs passent d'une génération à l'autre. Selon Churchill et Hatten (1987), la transmission du pouvoir débute à la fin de la phase de collaboration (phase trois), et s'accélère lorsque le cédant prend sa pension et qu'il diminue sa participation active au sein de l'entreprise.

Le pouvoir est transmis lorsque tant la gestion journalière que la propriété sont passées entre les mains du successeur (Churchill et Hatten, 1987; Harvey et Evans, 1995). Il arrive que le cédant transmette la gestion mais conserve la propriété. Dans une telle situation, le successeur peut être considéré comme un homme de paille (Harvey et Evans, 1995). Il est vrai qu'il porte le titre de dirigeant de l'entreprise familiale, mais les *stakeholders* ont conscience que le pouvoir est toujours entre les mains du cédant. En effet, celui-ci peut, par son intérêt et son contrôle sur l'entreprise familiale, imposer son veto à l'égard de certaines décisions du successeur. Les employés peuvent penser que les décisions du successeur sont susceptibles d'être remises en cause par une autorité supérieure – le propriétaire. Un manque de pouvoir est très dommageable pour le successeur, pour le développement de sa position de dirigeant, et peut être source de confusion et de conflit. Le fait de s'attaquer au pouvoir du successeur prépare le terrain à la chute du management et de l'entreprise. Manu Tuytens de l'entreprise familiale Concordia Textiles insiste sur le fait que la pleine responsabilité doit être transmise: *'Lorsque l'on passe le volant à une autre personne, on ne doit pas sans cesse lui dire où aller, comment conduire, quand changer de vitesse et s'il faut tourner à droite ou à gauche'* (Cambien, 29 février 2008, p. 5).

Une recherche hollandaise nous apprend que, dans moins de la moitié des entreprises familiales, la transmission de la propriété a lieu quelques années

après la transmission de la gestion journalière (Van der Eijk, Flören et Jansen, 2004). Aux Pays-Bas, 54% des entreprises familiales transmettent simultanément la gestion journalière et la propriété. Il ressort d'études récentes sur la transmission et la reprise de PME en Wallonie que 56% veulent transmettre simultanément la propriété et la gestion quotidienne; 19% ne veulent pas le faire simultanément et 25% ne peuvent encore se prononcer (Lambrecht et Naudts, 2007).

La majorité de nos cas pratiques pour lesquels la transmission de la propriété est évidente transmettait déjà une partie de cette propriété avant la transmission de la gestion quotidienne (voir Tableau 1). Quatre cas pratiques ont transmis tout ou partie des actions en même temps que la gestion quotidienne. Le Tableau 1 fait mieux comprendre que même les enfants qui ne sont pas actifs au quotidien dans l'entreprise familiale peuvent en devenir propriétaires. Mais ces actionnaires passifs détiennent parfois moins d'actions que les membres actifs de leur famille. C'est par exemple le cas dans le cas pratique 11 (grande entreprise, deuxième génération, du père aux fils et à un manager externe). De cette façon, cette entreprise familiale veut éviter que des actionnaires passifs contrecarrent les actions des propriétaires actifs. Que ceci puisse arriver, c'est ce que nous apprend le cas pratique 2 (petite entreprise, quatrième génération, du père, oncle et tantes à la fille). La fille-successeur active et ses trois tantes-actionnaires passives de la précédente génération détiennent chacune un quart des actions de l'entreprise familiale. Les trois tantes ne sont pas tentées par un nouveau développement de l'entreprise. Elles sont surtout intéressées par les dividendes et empêchent les investissements annoncés. La successeur veut acquérir les parts de ses trois tantes. L'affaire est pour le moment dans les mains des avocats car il y a discussion sur le prix des actions. De ce cas pratique apparaît l'importance d'être clair sur la transmission du reste des actions au moment de la succession. Si les successeurs sont dans l'incertitude à cet égard, cela peut engendrer de la paralysie chez eux et dans l'entreprise familiale. Enfin,

nous pouvons déduire du Tableau 1 que la détention des actions par les successeurs familiaux peut évoluer. Ainsi le cas pratique 5 (entreprise moyenne, troisième génération, du père et oncle aux fils) a appliqué trois mouvements de coupe. Dans la première phase de coupe, les deux actionnaires familiaux passifs ont été achetés. Ils ne tiraient rien de leurs actions car aucun dividende n'avait jamais été distribué. A la suite de conflits entre les trois actionnaires actifs restants, un deuxième et un troisième tour de coupe se sont déroulés. Lors de chacun d'eux, un actionnaire familial actif fut racheté de façon à ce que l'entreprise familiale soit maintenant dans les mains d'un seul membre de la famille qui en détient également la direction. Egalement dans le cas pratique 9 (petite entreprise, troisième génération, du père et cousins au fils), l'unique dirigeant familial a racheté l'actionnariat familial restant.

Vaut-il mieux donner ou vendre les actions aux successeurs familiaux? Le cas pratique 1 (petite entreprise, deuxième génération, des parents au fils) opte de façon très délibérée pour une vente progressive. Le père reconnaît que parmi toutes les options possibles (donation, rachat total, rachat progressif, ...), le rachat progressif a été privilégié pour deux raisons. La première était d'éviter que le fils ne s'endette pour devenir propriétaire de l'entreprise. La seconde consistait à garantir aux parents une rentrée d'argent ainsi qu'un droit de regard sur l'entreprise. Le père explique: *'On ne sait jamais ce qui peut se passer. Je connais des patrons qui ont donné toutes les actions en une fois à leurs enfants et qui l'ont regretté car leurs enfants ont pris de mauvaises décisions au niveau de la gestion de l'entreprise ou ont connu des problèmes personnels (alcoolisme, divorce, dépression, etc.), ce qui a eu comme conséquence de mettre en péril l'entreprise familiale'*.

Le cas pratique 8 (très petite entreprise, troisième génération, du père aux filles) révèle un autre aspect de la transmission: l'aspect symbolique. L'entreprise a été

créée par le grand-père et par le père. Le capital était réparti comme suit: 70% pour le grand-père et 30% pour le père. Lorsque le grand-père a eu 60 ans, il a décidé de se retirer de la société dont il était président du conseil d'administration et administrateur délégué. Il a transmis à son fils unique (37 ans à ce moment) par don manuel 40% des parts de la société et a conservé 30% des parts. Le fils est devenu par conséquent l'actionnaire majoritaire (70% du capital) et a pris la direction opérationnelle de la société. Trois ans plus tard, le fils est approché par une holding désireuse d'entrer dans le capital de l'entreprise familiale. Il en a informé son père: *'J'ai dit à mon père que j'étais d'accord qu'il cède ses parts à cette holding, mais à une condition: que je puisse personnellement lui racheter 5% de ses parts. C'était purement symbolique, une dette morale vis-à-vis mon père. Je voulais marquer le coup à l'égard de mon père en lui rachetant une partie de ses parts avec mon argent. A l'époque, je ne possédais évidemment pas le cash pour lui racheter directement, mais nous avons passé un accord par lequel je lui rachèterai ses 5% progressivement. Et lorsque la société a versé pour la deuxième fois de son histoire un dividende, j'ai mis un point d'honneur à utiliser ce dividende pour racheter les parts de mon père'*.

Quinze ans plus tard, le secteur connaît un mouvement de concentration tel que l'entreprise est revendue à une multinationale. Le père s'explique: *'A cette époque, nous avons trois options: (1) continuer à rester indépendant mais avec le risque d'être marginaliser dans un secteur en pleine consolidation, (2) s'associer avec un partenaire de même taille, de préférence américain, mais avec le risque d'être dilué et de perdre le contrôle ou (3) vendre l'entreprise. En accord avec mon actionnaire minoritaire et les membres du comité de direction, nous avons pris la troisième option'*.

Le père a 56 ans et est un homme riche. Il réfléchit aux conséquences que ce nouveau statut pourrait avoir sur sa propre famille et notamment sur ses deux

filles, âgées d'une trentaine d'années. Il s'explique: 'Je ne trouvais pas très sain que mes filles ne reçoivent que du cash, le risque étant qu'elles perdent la notion de l'argent en tant que valeur et que fruit d'un travail. Elles ont certes reçu un peu de cash, j'en ai moi-même gardé un peu pour mes besoins personnels, mais j'ai voulu qu'une partie de ma « fortune » soit réinvestie dans le démarrage d'une nouvelle activité avec mes deux filles ainsi que trois collaborateurs de mon ex-entreprise (...). Aujourd'hui, je suis un homme comblé. Mon seul (petit) regret est peut-être que j'aurai dû demander à mes filles d'investir elles-mêmes de leur propre argent dans cette nouvelle société de manière à ce qu'elles se soient réellement engagées dans la société: le fait d'avoir investi (une partie de) leurs propres fonds dans cette société les aurait mises sur un pied d'égalité par rapport aux trois autres associés externes qui ont investi de leur cash dans la société. Symboliquement, cela aurait été important. Selon moi, les successeurs doivent casser leur tirelire'.

Tableau 1: Evolution de la transmission des actions

Quand?	Comment, à qui et combien au moment de la première phase de transmission d'actions?	Evolution?
<p>- En partie avant la transmission de la direction: cas pratiques 2, 5, 7, 9 et 11</p>	<p>- Successeurs actifs:</p> <p>*Achetés: cas pratique 1 (enfant unique, 25%)</p> <p>*Hérités: cas pratique 2 (enfant unique, 25%)</p> <p>*Donnés: cas pratiques 3 (3 enfants chacun 1/3), 8 (2 enfants) et 10 (3 enfants, chacun 1/3)</p>	<p>- Acquisition future du reste des actions:</p> <p>*Achat: cas pratiques 1 (dans un intervalle de temps de maximum 15 ans) et 2 (veut racheter les parts des 3 actionnaires passifs de la précédente génération)</p> <p>*Donation: cas pratique 8</p>
<p>- Simultanément à la transmission de la direction:</p> <p>*Partiellement: cas pratiques 1 et 8</p> <p>*Complètement: cas pratiques 3 et 10</p>	<p>- Successeurs actifs et passifs:</p> <p>* Cas pratiques 5 (3 actifs et 2 passifs) et 11 (2 actifs et 2 passifs, plus d'actions pour les actifs que les passifs)</p> <p>- Successeurs passifs: cas pratique 9 (4 enfants, chacun 5%)</p>	<p>- Coupé cas pratiques 5 (de 5 actionnaires familiaux actifs et passifs → 3 actionnaires familiaux actifs → 2 actionnaires familiaux actifs → 1 actionnaire familial actif) et 9 (de 4 actionnaires familiaux passifs → 1 actionnaire familial actif)</p>

Les cas pratiques ont appris qu'à côté de la gestion quotidienne et de la propriété, un troisième élément doit encore faire l'objet de transmission du pouvoir, à savoir la connaissance. Cela semble logique compte tenu du fait qu'il est souvent suggéré que la connaissance est le pouvoir. Le renvoi à la connaissance en tant qu'élément de la transmission du pouvoir est cependant quelque peu surprenant dans le cadre des entreprises familiales. En effet, on pourrait croire que la transmission de connaissance est intervenue bien avant le départ du cédant. Les successeurs familiaux sont tout de même nés et ont baigné dans l'entreprise familiale. Comme nous allons l'explicitier par la suite, beaucoup de connaissances leur ont en effet été transmises dans leur jeunesse et pendant les années où ils ont officiellement travaillé pour l'entreprise familiale. Le danger est cependant de croire que la connaissance implicite se transmet au successeur de manière subliminale. Le simple fait d'avoir baigné dans l'entreprise familiale depuis sa tendre enfance est une condition nécessaire, mais non suffisante pour que cette connaissance implicite soit effectivement transmise à la génération suivante. Le successeur dans le cas pratique 2 (petite entreprise, quatrième génération, du père, oncle et tantes à la fille) témoigne: *'Vous êtes censé tout connaître. Puisqu'on est dedans, on est supposé savoir. La conséquence est qu'on ne parle plus. Et quand je pose des questions sur la connaissance implicite et que je demande de l'explicitier (en la mettant sur papier), on réagit ainsi: « Qu'est-ce qu'elle demande? »'*. Par connaissance implicite, elle se réfère à l'histoire des clients, qui constituent la richesse de l'entreprise artisanale, et aux caractéristiques des principaux fournisseurs. Son père âgé de 77 ans, qui dirigeait l'entreprise lors de la précédente génération, possède cette connaissance implicite. Il raconte à sa fille qu'il mettra sur papier cette connaissance au moment approprié et donc qu'il la rendra explicite. Pour lui, la transmission de la connaissance implicite n'est pas encore une priorité, bien qu'il soit âgé de 77 ans. La question qui se pose est de savoir si les cédants ne conservent pas une part de connaissance afin de pouvoir exercer encore un

peu d'influence et par conséquent de pouvoir. Dans le cas pratique 1 (petite entreprise, deuxième génération, des parents au fils), le père possède aussi de la connaissance implicite, qui n'a pas encore été transmise au fils. Une nouvelle fois, il s'agit d'une connaissance spécifique (propre à l'entreprise) et intangible (non codifiée) sur « qui ». Le père a en effet développé des connaissances tacites sur différents fournisseurs clés, qui ne peuvent être transmises qu'en interne.

Selon Barnes et Hershon (1976), la transmission du pouvoir est scellée dès le moment où l'entrepreneur est entré dans une nouvelle relation professionnelle avec les successeurs et dans une nouvelle relation familiale. Ils décrivent un cas pratique d'une transmission père-fils. Dans la nouvelle relation professionnelle avec ses fils, le cédant remplissait le rôle utile de conseiller. Ce rôle débuta lorsque le fils aîné fut choisi comme dirigeant de l'entreprise par le père-cédant et par ses plus jeunes frères. La nouvelle relation familiale avec son épouse débuta lorsque celle-ci abandonna son rôle de neutralité et pris parti pour son fils aîné. Dans la phase de démarrage de ses activités officielles au sein de l'entreprise familiale, le fils aîné se retrouvait régulièrement impliqué dans des conflits avec son père. Le père faisait toujours barrage aux changements que le fils proposait. Mais grâce aux interventions de la mère, les idées du fils avaient une chance d'aboutir. Selon Barnes et Hershon (1976), la transmission dans la famille et celle au sein de l'entreprise seront plus productives si elles se produisent en même temps.

1.3 Transmission du pouvoir à des managers externes

Nous avons abordé jusqu'ici la transmission du pouvoir à des successeurs familiaux. Toutefois, la gestion journalière de l'entreprise familiale peut également être transmise à un manager externe, qui ne fait pas partie de la famille. Les enquêtes révèlent que les entreprises familiales donnent leur préférence à un successeur familial dans les situations où la connaissance spécifique de l'entreprise basée sur l'expérience est importante (Royer, Simons, Boyd et Rafferty, 2008). Ce type de connaissance est défini comme la connaissance intuitive, acquise par la formation et l'expérience, qui se prête difficilement à une forme écrite. Elle constitue la base de l'artisanat. Cependant, s'il n'y a aucun successeur familial apte, il faut dès lors se mettre à la recherche d'un manager externe.

Les entreprises familiales sont aujourd'hui plus ouvertes à l'idée qu'elles soient dirigées, temporairement ou non, par un manager externe (Nelton, 1997). Aux Etats-Unis, 31% des entreprises familiales sont dirigées par un manager externe. La transmission du pouvoir à un manager externe se différencie de celle à un membre de la famille, dans le fait qu'il y a peu de chances qu'un manager externe puisse devenir co-proprétaire (Norton, 2005). La plupart des familles d'entrepreneurs choisissent de conserver la propriété et par conséquent le contrôle. Le cas pratique 11 (grande entreprise, deuxième génération, du père aux fils et à un manager externe) a choisi de façon bien délibérée un manager co-actionnaire externe. Il est depuis quelques années administrateur délégué de l'entreprise familiale et a dû s'en faire en partie co-proprétaire avec son propre argent. Par ce biais, les autres propriétaires souhaitaient que le manager externe supporte d'avantage de risque et se sente psychologiquement encore davantage propriétaire. Le manager externe affirme que ce co-actionariat n'était pas un must pour lui mais offre bien une plus-value.

Qu'implique alors la transmission du pouvoir à un manager externe au sein d'une entreprise familiale? Il est question de transmission du pouvoir à un manager externe lorsque celui-ci est impliqué dans la planification stratégique et dans la politique de gestion (Norton, 2005). Si le manager externe est écarté des décisions stratégiques, la famille laisse dès lors clairement entendre qu'il n'a été engagé que pour exécuter les ordres des propriétaires. Le manager externe est alors considéré comme un coût (« mercenaire ») et non comme un investissement (« homologue ») (Aronoff et Ward, 2000). Norton (2005) trouve ironique que les propriétaires familiaux ne prennent pas conscience que ce message est celui qu'ils envoient. Les managers externes se soucient de savoir s'ils vont pouvoir faire une différence. Ils se demandent s'ils auront un jour l'occasion d'avoir un impact et de s'occuper de stratégie. Cette inquiétude est compréhensible, étant donné que plus de 40% des dirigeants d'entreprise pensent que le fait d'avoir une vision claire est la qualité la plus importante d'un bon dirigeant d'entreprise (Norton, 2005).

Le membre de la famille dans le cas pratique 11 (grande entreprise, deuxième génération, du père aux fils et à un manager externe) souligne qu'autant la responsabilité que le pouvoir doivent être transmis au manager externe. Il fait une distinction entre les deux. Il situe la responsabilité au niveau de l'exécution des tâches. Le pouvoir signifie pour lui que le manager externe peut prendre des décisions de façon autonome, par exemple en ce qui concerne l'engagement d'un directeur. Il est vrai que le manager externe peut demander conseil au membre de la famille mais doit, en fin de compte, être capable de décider. Le membre de la famille a uniquement comme condition secondaire que le manager externe communique ses décisions au conseil d'administration de façon honnête et transparente. Selon le membre de la famille, une telle collaboration avec le manager externe suppose que le cédant familial mette son égo en sourdine: *'Ce n'est cependant pas simple. Pour le cédant, c'est un*

apprentissage que de ne pas intervenir de façon permanente dans le quotidien'. De plus, le cédant familial trouve très important que le manager externe sente que vous vous placez derrière lui. Cela s'exprime par exemple dans le fait qu'un collaborateur qui s'adresse au membre de la famille se voit toujours répondre: 'As-tu abordé cela avec l'administrateur délégué?'. Egalement dans le cas pratique 7 (grande entreprise, troisième génération, du père aux fils et à un manager externe), où un membre de la famille et un manager externe se sont occupés de la direction journalière, le manager externe a acquis du pouvoir. Le membre de la famille dirigeant commente: 'Nous n'avons pas d'agendas secrets. Je respecte ses idées et lui laisse de la liberté (...). Je ne le coince pas. Il a la possibilité de décider et de choisir, ce qui est une source de motivation'. Grâce à une communication tant formelle qu'informelle, le membre de la famille et le manager externe entretiennent leur relation. S'ils ne se voient pas pendant la journée, ils se rappellent. Toutes les deux semaines, ils ont une réunion de coordination formelle.

Le manager externe du cas pratique 11 (grande entreprise, deuxième génération, du père aux fils et à un manager externe) considère le soutien du principal membre de la famille comme le point essentiel, au même titre que le soutien du personnel et du conseil d'administration. Il est d'avis qu'un manager externe au sein d'une entreprise familiale ne peut penser qu'il détient le pouvoir absolu, vu que la famille et le conseil d'administration sont toujours là: *'Disposer d'indépendance ne veut pas dire abus de pouvoir. Comme manager externe, vous ne pouvez pas avoir une personnalité dominante ou trop forte. Il faut un équilibre du pouvoir et bien déterminer les rôles'*. Le manager externe du cas pratique 7 (grande entreprise, troisième génération, du père aux fils et à un manager externe) a un témoignage semblable: *'On se complète bien. On accepte que l'autre prenne la lumière à son tour. Il n'y a pas de jalousie; je gagne même un peu plus que lui. On accepte l'humilité en posant des*

*questions à l'autre, ce qui soulage la solitude comme dirigeant d'entreprise (...).
J'ai très bien fixé mes limites. Je sais que je ne suis pas membre de la famille.
Donc, concernant des questions familiales, je ne vais pas me prononcer, sauf si
on me le demande'.*

2. POURQUOI LA TRANSMISSION DU POUVOIR EST-ELLE SI COMPLIQUEE?

L'entrepreneuriat ne peut certainement pas être décrit comme un phénomène purement individualiste. Selon Dodd et Anderson (2007), la représentation de l'entrepreneur en tant qu'individu masculin héroïque est un mythe, qui reste aussi fermement ancré dans le discours tenu sur les entreprises familiales. Il est donc question du propriétaire-dirigeant « masculin et héroïque » et de la « femme invisible ». Pour comprendre l'entrepreneuriat et les degrés de difficulté de transmission du pouvoir, nous devons, par conséquent, analyser le rôle des membres de la famille (entrepreneur, conjoint et successeurs familiaux). Lafond (s.d.) explicite cette question comme suit: « *Les différences entre les attitudes, la personnalité, l'âge, l'éducation et l'expérience de chacun des membres de la famille ainsi que les relations qu'ils entretiennent font de la succession une étape difficile et cruciale pour la survie de l'entreprise* ». En matière de transmission, il faut étudier les rôles de l'entourage proche mais également ceux des éventuels repreneurs non familiaux, des collaborateurs, des clients, des fournisseurs et des confrères entrepreneurs. Leurs intérêts, attentes et ambitions par rapport à la transmission du pouvoir peuvent même s'opposer (Mouline, 2000). Nous mentionnons ci-après les rôles du cédant, du conjoint, des repreneurs et de l'environnement externe.

2.1 Rôle du cédant

Nous approfondissons ici les différents types de départ des entrepreneurs et la résistance de l'entrepreneur.

2.1.1 Types de départ des entrepreneurs

Nous pouvons distinguer quatre types d'entrepreneurs sur base de la manière dont ils quittent l'entreprise: les monarques, les généraux, les ambassadeurs et les gouverneurs (Sonnenfeld, 1988).

2.1.1.1 *Les monarques*

Les monarques portent la couronne de dirigeant de leur entreprise jusqu'à leur mort. Ils bâtissent l'entreprise comme s'il s'agissait d'un palais, sans issue pour eux-mêmes. Seules une grave maladie ou une rébellion au sein de la cour peuvent les contraindre à quitter leur entreprise avant leur mort. Les monarques créent souvent une organisation qui ne pourra survivre à leur départ. Ils envisagent régulièrement l'idée de succession, mais se rétractent à chaque fois qu'approche l'heure de vérité. Grâce à une bonne santé, ils peuvent prolonger à nouveau leur pouvoir. Lorsque nous interrogeons les monarques sur leurs plans de succession, ceux-ci rétorquent que *'Ce ne sont pas vos affaires'* ou *'Qu'ils ne sont pas faits pour rester assis et profiter de la vie'*. Lorsque Maurice « Hank » Greenberg, ex-président directeur de l'American International Group (AIG), fut questionné sur ses projets de succession, sa réponse fut la suivante: *'N'oubliez pas que ma grand-mère a fêté ses 108 ans'* (Rottenberg, 2005, p. 9). Les monarques diffèrent fortement des autres catégories d'entrepreneurs sur un certain nombre d'aspects. Ils préparent moins leur retraite, éprouvent plus de frustration quant à leur rêve inachevé, ne nomment pas de repreneur (ou alors

un faible), laissent les repreneurs potentiels se battre entre eux et admettent davantage qu'ils auraient dû désigner un repreneur plus tôt.

Nous mettons en garde contre cinq opinions erronées circulant sur les monarques. Une première fausse idée est que les monarques sont beaucoup plus représentés parmi les fondateurs d'une entreprise. Pourtant, nous les retrouvons dans chaque génération d'une entreprise. Une deuxième fausse idée est que les monarques sont toujours des hommes. Il existe en effet également des femmes monarques. Par ailleurs, Cadieux, Lorrain et Hugron (2002) ont observé que certaines femmes cédants souhaitaient également conserver le contrôle. Vera et Dean (2005) ont constaté dans leur recherche relative aux successeurs féminins que les filles succédant à leur mère rencontraient plus de résistance que les filles succédant à leur père. Les mères ne veulent généralement pas abandonner le contrôle. Un troisième mythe est qu'un certain style de gestion induit un style de départ. Les dirigeants autoritaires seraient donc plus enclins à être des monarques. Rien n'est moins vrai. Il existe des entrepreneurs autoritaires qui règlent leur succession de manière courtoise, tandis que des dirigeants non autoritaires peuvent aller jusqu'à s'enchaîner à leur trône. Selon une quatrième idée reçue, les monarques sont mauvais ou méchants. Il semble au contraire qu'ils aient souvent des visions supérieures. Enfin, il est prétendu que le caractère d'un monarque pouvait s'expliquer par des événements survenus dans son enfance. Il ne s'agit cependant pas d'une explication décisive (Sonnenfeld, 1988).

2.1.1.2 Les généraux

Les généraux quittent également l'entreprise à contrecœur. Ils guettent l'instant propice pour retourner dans l'entreprise et la « sauver » de « l'incompétence » du repreneur. Ils se complaisent dans le rôle d'ange sauveur. Les généraux de

retour au sein de l'entreprise espèrent pouvoir rester assez longtemps pour que l'entreprise et eux-mêmes puissent accéder à une plus grande gloire. John K. Hanson des Industries Américaines Winnebago, producteur de camping-cars et de produits connexes, était un exemple de général (Sonnenfeld, 1988). En 1971, alors âgé de 56 ans, il a transmis la gestion quotidienne de l'entreprise à son fils de 29 ans et son gendre de 35 ans. Lorsque la première crise pétrolière de 1973 précipita l'entreprise dans le rouge, John K. Hanson fit sa réapparition. Il s'est servi de sa position d'actionnaire majoritaire (40%) et éjecta son fils et son gendre du trône. Il justifia ainsi son geste: *'Mon bébé, ma fierté et mon bonheur, ne se sentait pas bien. Je devais revenir'* (Sonnenfeld, 1988, p. 145). Les généraux reprennent souvent les rênes lorsqu'ils se sont rétablis d'une maladie.

Ce sont surtout leur ego égratigné et leur perte d'identité en tant que leaders qui jouent des tours aux généraux. Après la transmission, ils se plaignent ainsi du manque de pouvoir, de prestige et d'attention. Une de leurs plus grosses sources de douleur au moment de leur départ est la perte de pouvoir (83% des généraux contre 18% pour les autres). Ils sont cependant le seul groupe à attribuer à la retraite une diminution considérable du stress.

Il existe également quelques idées préconçues concernant les généraux. Il est ainsi faux de prétendre que les généraux ne préparent pas des repreneurs compétents ou qu'ils coupent la route à des repreneurs potentiels. Il est également abusif de considérer tous les dirigeants d'entreprise de retour comme des généraux. Il existe des entrepreneurs qui profitent à 100% de leur retraite et qui retournent à contrecœur au sein de l'entreprise. Leur réapparition est alors motivée par un sentiment d'obligation morale envers l'entreprise.

2.1.1.3 Les ambassadeurs

Les ambassadeurs cèdent docilement leur place, mais restent encore impliqués dans l'entreprise en tant que conseillers. Ils veulent assister et non plus diriger. Les ambassadeurs conseillent le repreneur lorsque celui-ci en fait la demande. Généralement, ils sont encore actifs au sein du conseil d'administration afin de garantir la stabilité et la continuité de l'entreprise. Ce groupe d'entrepreneurs considère que leur rêve s'est réalisé. Ils profitent désormais de la vie et se consacrent à leurs intérêts personnels. Le respect qu'ils ont pour eux-mêmes n'est pas du tout menacé et augmente même, car ils savent que l'entreprise leur survivra. Ils peuvent assumer ce rôle d'ambassadeur, car ils ont préparé depuis des années le terrain de la succession.

2.1.1.4 Les gouverneurs

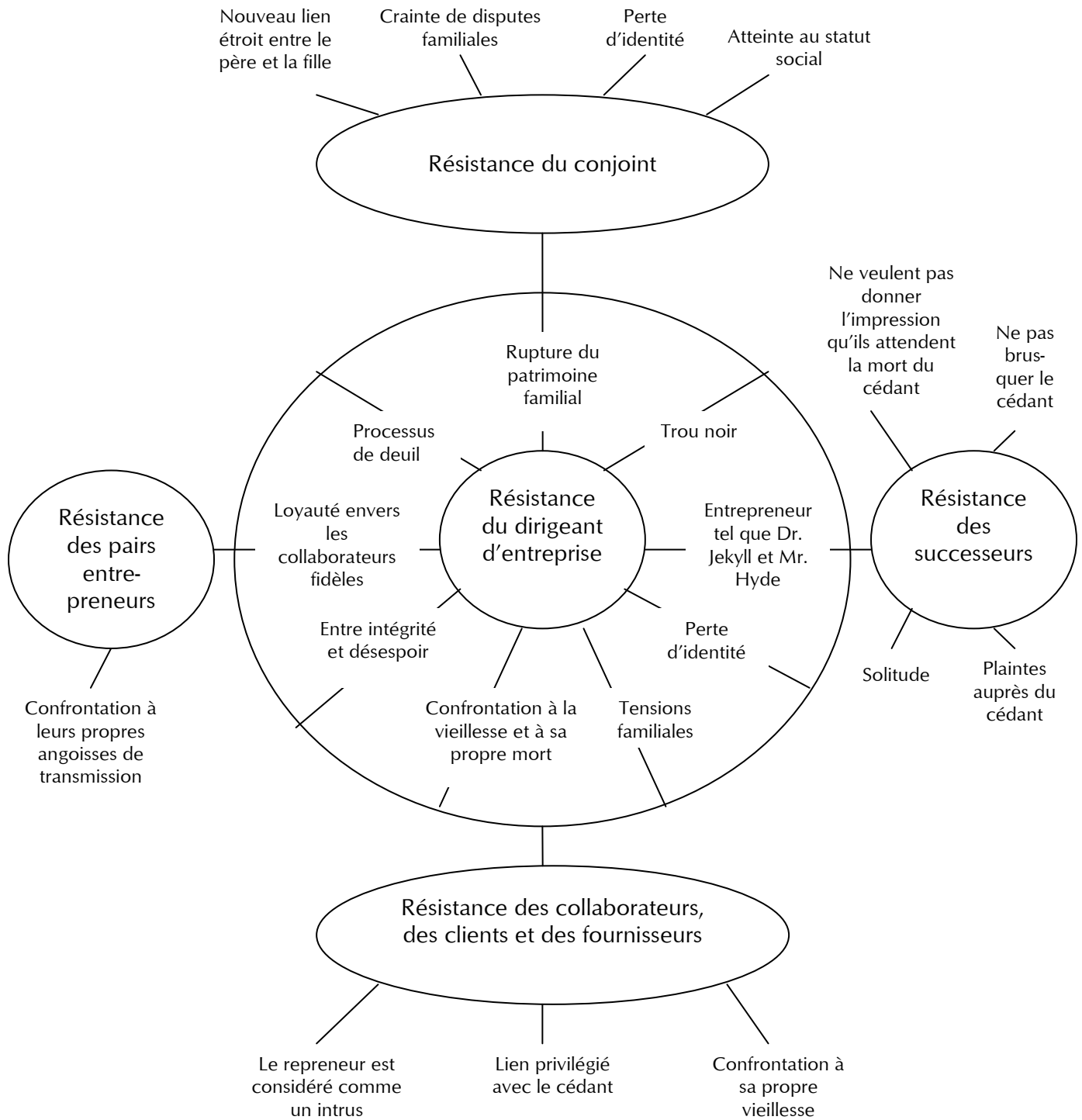
Les gouverneurs prennent définitivement congé de l'entreprise. Ils restent encore sur leur faim en ce qui concerne la réalisation de leur rêve. Tout comme les monarques, ils assimilent la retraite à un manque d'activités productives et donc à la mort. C'est pourquoi ils se lancent dans une nouvelle carrière après la transmission de l'entreprise. Le cédant dans le cas pratique 8 (très petite entreprise, troisième génération, du père aux filles) possède les traits de caractère d'un gouverneur. Après la vente de son entreprise, il se lance un nouveau défi. Avec ses deux filles et trois ex-collaborateurs, il fonde une société de *private equity*. A travers cette nouvelle société, le cédant peut et veut encore réaliser des missions héroïques. Pendant l'interview, le cédant emploie à plusieurs reprises le terme «rêve». Ce n'est sans doute pas un hasard si le cédant a fondé une société de *private equity* pour réaliser ces rêves. Dans le cadre du développement de sa précédente entreprise familiale, il a pu faire appel à un investisseur privé. Cela lui a donné l'opportunité d'expérimenter ce

qu'un tel apport extérieur peut signifier pour l'entreprise, l'entrepreneur et l'investisseur. Cet investisseur externe peut avoir été une source d'inspiration pour ses propres rêves. L'une de ses filles ajoute à ce propos que la société de *private equity* est la raison d'être pour que son père puisse rester actif intellectuellement. Le père approuve: *'Pendant près de trente ans, j'ai travaillé comme un forcené. J'étais au four et au moulin 14 heures par jour, 6 jours sur 7. Si je n'avais pas su quoi faire après la vente de mon entreprise, je n'aurais tout simplement pas franchi le pas.'*

2.1.2 Résistance de l'entrepreneur

La majorité des entrepreneurs éprouvent des difficultés à remettre le pouvoir en d'autres mains. Bien qu'appartenant à la catégorie d'entrepreneurs réglant très bien leur succession, la moitié des ambassadeurs ressentent ainsi cette situation comme une corvée pénible (Sonnenfeld, 1988). La famille peut mieux accompagner l'entrepreneur, si celle-ci est elle-même conscient des facteurs qui peuvent expliquer sa réticence à se détacher (Handler et Kram, 1988). Nous pouvons distinguer neuf raisons expliquant cette réticence de la part de l'entrepreneur (voir Figure 2).

Figure 2: Réticence à se détacher



2.1.2.1 L'entrepreneur tel que Dr. Jekyll et MR. Hyde

Les entrepreneurs disposent de qualités qui peuvent à la fois être salutaires et dévastatrices pour l'entreprise. Ils nous font penser à Dr. Jekyll et Mr. Hyde. Ce personnage dual, imaginé par Stevenson au 19^e siècle, incarne à la fois le bien (Dr. Jekyll) et le mal (Mr. Hyde). La passion ou l'enthousiasme sont ainsi des qualités entrepreneuriales (Cardon, Zietsma, Sparito, Matherne et Davis, 2005). Grâce à cette passion, les entrepreneurs disposent d'une grande capacité de travail, d'enthousiasme et de persévérance, qui les aident à surmonter les difficultés de l'entreprise. A ces avantages liés à la passion, s'opposent un certain nombre de points négatifs. L'amour ou la passion pour l'entreprise peuvent ainsi les rendre aveugles. Les entrepreneurs ne veulent pas voir les problèmes de l'entreprise et estiment qu'il n'est pas nécessaire de faire de la place aux repreneurs. Cette passion peut également les empêcher d'abandonner leur rêve de diriger leur propre entreprise.

La passion conduit à une identification extrême. Cette identification explique notamment le dévouement, l'abandon de ses propres besoins au bénéfice de ceux de l'entreprise, le report de rémunérations personnelles ainsi que la sensation de douleur lors de revers subis par l'entreprise et vécus comme des blessures personnelles, etc. (Cardon e.a., 2005). Pour Berthold Leibinger, de l'entreprise allemande Trumpf, l'un des plus grands producteurs d'outils et machines en Europe, la sortie est pénible à cause de l'identification à l'entreprise. En 2005, à 75 ans, il transmet le flambeau à sa fille de 45 ans. Il en parle en ces termes: *'Cette entreprise est une part de ma vie. Pourquoi voudriez-vous abandonner une chose à laquelle vous avez consacré la majeure partie de votre vie?'* (Milne, 17 novembre 2005, p. 8). Piet Rijkaart, qui a transmis l'entreprise hollandaise électrotechnique Rijkaart à son fils, apporte un témoignage comparable: *'Jancees a repris l'affaire. Mon frère et moi nous*

sommes retirés lentement mais sûrement. Nous avons célébré notre départ en petit comité, avec les membres de la famille. Un repas simple, sans tralalas, car nous n'y tenions pas. Ma fille m'a fait un beau discours et m'a offert un cadran solaire ainsi qu'un badge avec l'emblème de l'entreprise. Et voilà. Vous vous en réjouissez, mais lorsque arrive finalement le moment de signer, les larmes vous montent aux yeux (...). Et d'un coup, vous n'êtes plus ni directeur ni propriétaire' ('Ik heb nog steeds de sleutel', septembre 2003, p. 34).

Lorsque l'attachement à l'entreprise est sain, l'entrepreneur rendra l'entreprise progressivement moins dépendante de lui. En cas d'identification absolue, l'entrepreneur aura plutôt tendance à trop contrôler et à surprotéger l'entreprise. Il pourra alors difficilement déléguer. Lorsque l'identification est telle que l'entrepreneur est totalement vampirisé par l'entreprise, il pourra difficilement en prendre congé. Nous pouvons faire le parallélisme avec la relation parent-enfant. Les entrepreneurs utilisent d'ailleurs eux-mêmes la métaphore de l'enfant pour leur entreprise, qui les fait tantôt rire tantôt pleurer. Lorsque le parent contrôle trop son enfant, il l'enferme trop, le rend trop dépendant et empêche une « séparation » saine.

L'identification excessive à l'entreprise est une illustration d'un processus d'addiction (Kaye, 1996). Les personnes sont dépendantes d'un processus lorsqu'elles sont dans l'impossibilité de l'abandonner et ce, même s'il détruit leur vie et leur famille. L'addiction se caractérise par une dépendance croissante et une tolérance. Le terme « croissant » renvoie au fait qu'il faut sans cesse des doses plus fortes. Le terme « tolérance » indique que le dépendant (l'entrepreneur) supporte davantage que la moyenne la drogue (l'entreprise). Le terme « dépendance » est utilisé pour exprimer l'incapacité à quitter l'entreprise, ce qui est un signe évident d'addiction. Tout comme un alcoolique ne boit pas par plaisir mais par nécessité, un dépendant continuera à passer du

temps dans l'entreprise familiale, malgré la douleur et le manque de plaisir et de satisfaction. Cette dépendance sera d'autant plus marquée que l'entrepreneur a peu, voire aucun, centre d'intérêt en dehors de l'entreprise. Se sevrer de l'addiction, qui le rend précisément prisonnier de son entreprise, peut aussi l'effrayer.

Le narcissisme, notion dérivée du mythe grec de Narcisse, est une autre caractéristique entrepreneuriale qui peut à la fois être une malédiction et une bénédiction (Kets de Vries, 1996; O'Hara, 2004; Pailot, s.d.). Narcisse était un adolescent qui tomba amoureux de sa propre image dans un étang et qui dépérissait de chagrin pour son bien-aimé, qui n'était autre que lui-même. Le narcissisme procure aux entrepreneurs une grande dose de confiance en eux, ce qui est indispensable pour relever le défi de gérer sa propre entreprise. Cela peut pourtant aussi générer de l'autosuffisance. Les entrepreneurs s'imaginent à tort que personne ne dispose de leurs connaissances et compétences. Selon eux, l'entreprise sera perdue lorsqu'ils n'y joueront plus le rôle principal. Cette croyance peut également s'expliquer par le fait que les entrepreneurs ont tendance à se considérer comme le pivot central de l'organisation (Lansberg, 1988). Quelques chiffres en disent long. Ainsi trois-quarts des entrepreneurs répondent que l'entreprise familiale est dépendante ou très dépendante d'eux (Feltham, Feltham et Barnett, 2005). Deux-tiers des entrepreneurs prennent les décisions les plus importantes dans au moins trois des cinq domaines de management suivants: production, finance, vente, achat et personnel. Ces entreprises comptent peu de figures-clés opérationnelles (57% des entreprises familiales interrogées n'ont aucun ou tout ou plus deux managers aux côtés du dirigeant–propriétaire). Il est évident que la forme la plus désagréable de narcissisme n'est pas profitable à la transmission du pouvoir.

2.1.2.2 Perte d'identité

Les entrepreneurs manquent d'assurance psychologique lorsqu'ils savent qu'ils traverseront une crise d'identité après leur départ (Aronoff, 2003). La perspective de la retraite leur fait craindre qu'ils ne se perdent en eux-mêmes (Sonnenfeld, 1988). Ils ont peur de se retrouver perdus, sans identité propre. L'entreprise est généralement un prolongement d'eux-mêmes et détermine leur place dans leur environnement (Harvey et Evans, 1995; Pailot, s.d.). Dans la vie d'un adulte, une ou deux composantes occupent une place centrale (Levinson, 1996). Ils y consacreront la majeure partie de leur temps et de leur énergie. Chez les entrepreneurs, l'entreprise est le pilier de leur vie. Ils le disent sans détours: *'L'entreprise, c'est moi. Je suis l'entreprise'* et *'Mon entreprise, c'est ma vie. Ma vie, c'est mon entreprise'*. Dick van Wijhe, qui a transmis l'entreprise familiale hollandaise van Wijhe Verf à ses deux filles, l'exprime de façon frappante: *'C'est le travail de ma vie (...). Travailler dans cette entreprise a été mon plaisir et ma vie. J'étais marié à ma société'* (Van Westering, novembre 2003, p. 47).

Lorsqu'un entrepreneur ne s'est pas investi dans d'autres activités en dehors de son entreprise, son identité peut éclater en morceaux après son départ. Il lutte contre de nombreuses questions: *'Comment vais-je pouvoir continuer à vivre, à exister, à rester utile et à garder une image positive de moi si je ne suis plus actif au quotidien dans l'entreprise?'* (Fattoum et Fayolle, s.d.).

De par le lien étroit que les entrepreneurs établissent entre la possession et l'identité propre, ils vivent avec la conviction *« Qu'ils sont ce qu'ils ont »*. La perte de possession a donc également une grande influence sur leur propre identité. Les entrepreneurs déclarent eux-mêmes: *'Si je suis ce que je possède et si ce que je possède est perdu, qui suis-je dès lors?'*. Ils vivent mal le fait de ne plus disposer du pouvoir d'influencer la marche quotidienne de l'entreprise

(Lansberg, 1999). Ils se sentent par moment frustrés et malheureux, car ils ne sont plus l'épine dorsale de l'entreprise.

Le détachement de l'entreprise peut également aller de pair avec la perte de prestige ou de richesse psychique (Lansberg, 1988; Cannella et Shen, 2001). Les entrepreneurs sont considérés dans leur entreprise, la société locale et le monde des affaires. Ils craignent d'être vite oubliés dès qu'ils auront quitté l'entreprise. Certains entrepreneurs vont jusqu'à se préoccuper du titre qui figurera à l'avenir sur leur carte de visite.

Les entrepreneurs éprouvent également des difficultés à mettre au placard leur costume de héros (Sonnenfeld, 1988). Leur entourage peut effectivement les considérer comme des héros. Les filles du cas pratique 8 (très petite entreprise, troisième génération, du père aux filles) considèrent ainsi toujours leur père-cédant en tant que chef de famille et héros. Les entrepreneurs eux-mêmes peuvent voir un héros lorsqu'ils se regardent dans le miroir. En transmettant l'entreprise, ils perdent leur statut de héros ainsi que « les petits extras psychologiques du bureau ». Ce dernier renvoie aux tâches que les entrepreneurs pouvaient laisser faire, telles que l'organisation et les comptes-rendus de réunions, etc. Ils devront désormais régler eux-mêmes ces petites affaires, néanmoins importantes. Ce statut de héros explique également le « syndrome du bureau » (Aronoff, 2003). Il est question de ce syndrome lorsque le cédant ne veut pas renoncer à son ancien bureau dans l'entreprise familiale. Le bureau du dirigeant d'entreprise est un symbole d'autorité. Lorsque le cédant ne veut pas le quitter, cela peut être source de confusion. Les collaborateurs peuvent se demander qui est le vrai dirigeant de l'entreprise familiale. Ils peuvent même monter le cédant et le repreneur l'un contre l'autre. Pour que le repreneur puisse prendre ses fonctions, il arrive que le cédant soit littéralement repoussé des bâtiments de l'entreprise. Gail Ludewig, de l'entreprise d'édition

américaine TotalWorks Inc., a, par exemple, dû l'apprendre à ses dépens (Callahan, 28 octobre 2002). En 1997, il répartit en trois la propriété de l'entreprise familiale: une part pour lui, une deuxième pour sa fille et la dernière pour son fils. La gestion quotidienne fut dévolue à sa fille. Son père, qui s'occuperait encore des ventes jusqu'à son départ à la retraite, continua toutefois à s'occuper de la gestion quotidienne. Il était contrarié quand on ne l'impliquait pas dans le processus de décision. De plus, les styles de management du père et de la fille s'opposaient totalement. En 2000, à 73 ans, Gail Ludewig prit finalement sa retraite. Ses deux enfants rachèteraient ses parts endéans les dix ans. La fille ne lâcha toutefois pas la proie pour l'ombre. Lorsque le nouveau bâtiment fut construit en 2000, elle veilla à ce que son père n'y dispose d'aucun bureau et lui fit personnellement part de cette décision.

Le détachement à l'entreprise familiale se reflète la plupart du temps, sur un plan psychique, dans le renoncement à des symboles tels que le bureau. Joop ter Haar de l'entreprise hollandaise Oad Reizen en a très bien pris conscience: *'J'ai donc cédé tout de suite mon bureau. De cette manière, tout le monde pouvait constater que quelqu'un d'autre était devenu directeur. Désormais, j'ai un bureau au rez-de-chaussée, dans un coin du bâtiment, où l'on ne passe pas systématiquement. Celui qui fait un saut ici pour tenter d'influencer la direction par mon biais, je l'envoie sur le champ en haut'* (*'Van zo'n successtory neem je moeijlk afstand'*, octobre 2003, p. 28). Au sein de l'entreprise familiale américaine Chown Hardware, ils sont également bien conscients de l'importance de transmettre les symboles (*'Unlocking Value-Four Generations at Chown Hardware'*, octobre 2005). Lorsque, il y a un peu plus d'un an, Fred Chown transmet sa fonction de président à son frère David, il quitta également le bureau présidentiel. Il déménagea dans une autre partie du bâtiment, pour éviter de créer la confusion entre son rôle et celui de son frère.

Les repreneurs doivent cependant pouvoir accorder quelques « petits » symboles au cédant. Piet Rijkaart, de la société hollandaise électrotechnique Rijkaart, qui transmet le flambeau il y a une dizaine d'années à son fils, possède encore la clé de l'entreprise familiale. Il déclare à ce sujet: *'L'entreprise est et reste tout de même toute votre vie. J'ai encore la clé. Vachement bien que j'aie encore ce droit'* ('Ik heb nog steeds de sleutel', septembre 2003, p. 34).

2.1.2.3 Tensions au sein de la famille

Tout d'abord, les entrepreneurs s'attendent à ce que leur influence et leur pouvoir au sein de la famille faiblissent. Le fils d'un fondateur clarifie cette idée: *'Mon père a refusé de quitter l'entreprise, car il craignait de ne plus être le papa suite à la pension; de ne plus être le patriarche vers qui se tournent les enfants et en qui ils ont confiance. Il voulait mourir en tant que chef de famille et patron de l'entreprise. Et malheureusement pour nous, c'est ainsi que cela s'est passé'* (Lansberg, 1988, p. 125).

Une deuxième tension peut survenir dans la relation maritale (Aronoff, 2003). De par l'identification absolue à l'entreprise, les entrepreneurs s'y sont consacrés corps et âme. Quitter l'entreprise implique de revenir dans un mariage qui peut être mis à dure épreuve. Les conjoints vont passer plus de temps ensemble, ce dont ils n'ont pas l'habitude. Ce changement peut être si radical qu'il peut faire échouer un mariage. De plus, l'entrepreneur peut avoir tendance à jouer au chef à la maison, un rôle qu'il occupait dans son entreprise. Les entrepreneurs qui rencontrent des problèmes conjugaux auront tendance à vouloir continuer dans l'entreprise familiale. Dans le cas pratique 8 (très petite entreprise, troisième génération, du père aux filles), il y a eu une séparation après la vente de l'entreprise familiale. Le cédant raconte: *'Mon ex-femme ne me voyait pas beaucoup car j'étais souvent parti à l'étranger pour mes affaires. Elle s'est*

occupée de nos deux filles. Peu de temps après la vente de l'entreprise, on a divorcé. On passait trop de temps ensemble et on s'est rendu compte que notre couple n'était plus solide'. Le divorce a été un moment de crise très dur à vivre; les relations entre le père et les filles se sont détériorées: 'On ne se disait plus bonjour le matin lorsque nous arrivions dans notre nouvelle société'. Avec le temps, cette crise s'est avérée bénéfique dans la mesure où la relation père-enfants s'est transformée en une relation d'adulte à adulte. Cela a amélioré la communication entre eux et leur a permis d'aborder clairement la manière de transmettre le patrimoine: 'La turbulence - le divorce – nous a permis de mieux piloter après'.

Troisièmement, les entrepreneurs partent du principe que leur départ provoquera des disputes entre les successeurs (Aronoff, 2003). Lorsque les entrepreneurs étaient quotidiennement dans l'entreprise, ils pouvaient immédiatement intervenir en tant que médiateurs. De par leur présence, il n'y avait généralement aucun risque de conflit. Leur crainte est qu'il n'y ait du grabuge après leur départ de l'entreprise. Cette inquiétude peut même leur servir de fausse excuse pour ne pas quitter l'entreprise. La vraie raison, que les entrepreneurs vont difficilement admettre, peut être le désir de garder le contrôle sur les enfants. Pourtant, des conflits entre successeurs familiaux peuvent surgir. Les filles et fils cadets qui reprennent la direction font ainsi face à de grands défis. Ils peuvent être confrontés à deux hiérarchies qui s'opposent (Barnes, 1988). La première hiérarchie reflète la position de la fille ou du fils cadet au sein de la famille. Ils se situent généralement plus bas dans la hiérarchie familiale que les fils plus âgés ou l'aîné. L'autre hiérarchie représente la position de la fille ou du fils cadet au sein de l'entreprise. En tant que dirigeants, ils occupent la première place dans cette hiérarchie d'entreprise. L'opposition entre les deux hiérarchies peut générer des tensions entre tous les membres de la famille. Les fils cadets ont le sentiment que leurs principaux adversaires sont

leurs frères aînés. Ce ne sera toutefois pas le cas si le père dominant les neutralise auparavant ou s'il y a une bonne communication et un bon état d'esprit entre les différents membres de la famille.

Le cas pratique 10 (grande entreprise, quatrième génération, du père et oncles aux fils) est révélateur de l'influence positive que peut avoir l'éducation sur l'intégration du fils cadet dans l'entreprise familiale. Cette famille est caractérisée par une grande différence d'âge entre les trois frères: le frère aîné a 14 ans de plus que le cadet. Lorsque ce dernier termine ses études, il rejoint directement l'entreprise familiale. Il raconte: *'Au début, j'ai eu beaucoup de mal à trouver ma place dans l'entreprise. Cela a pris dix ans avant que je ne sois vraiment utile. Mes deux frères ont été patients avec moi et m'ont laissé le temps de trouver un rôle qui convenait à mes capacités. Cela vient sans doute de l'éducation que nous avons reçue de nos parents: un père travailleur mais pas un meneur d'hommes et une mère protectrice et veillant à l'unité de la famille'*.

Les filles n'ont pas non plus la vie facile. Elles peuvent se heurter aux doutes des parents et des frères. En cas de succession, un père sceptique réserve des moments plus difficiles à une fille qu'aux fils cadets. Les mères peuvent servir d'éclaireurs pour le fils cadet mais seront un obstacle pour leur fille, à moins qu'elles aient elles-mêmes eu une carrière enrichissante. Le cas pratique 6 (moyenne entreprise, première génération, père et deux enfants) illustre la difficulté pour une fille de développer sa propre identité dans l'ombre de son père et de son frère: *'Le professionnel et le privé se mélangent. Dans l'entreprise familiale, je vois mon père plutôt comme père et non comme patron (...). Mon frère et moi ne communiquons pas. Il y a des tensions entre nous. Nous communiquons par le biais de notre père'*.

Si la fille ou le fils cadet dirigeants font preuve de compétence, les autres membres de la hiérarchie familiale se sentiront menacés dans une plus grande

mesure. La fille ou le fils cadet luttent pour grandir une nouvelle fois. Ils doivent se créer une nouvelle identité en se libérant de leur rang inférieur au sein de la hiérarchie familiale. Cela ne fonctionnera que s'ils obtiennent le respect et le prestige au sein de leur famille, et qu'ils agissent davantage en tant que CEO qu'en tant que fille ou petit frère.

Une quatrième tension peut surgir lorsque le cédant doit choisir parmi plusieurs successeurs familiaux celui qui reprendra la direction de l'entreprise familiale (Flören, octobre 2004). Les parents se basent sur le principe d'égalité entre leurs enfants. Choisir un dirigeant les contraint à se détourner de ce principe, ce qu'ils ne souhaitent pas en tant que parents.

Une cinquième tension provient de ce qu'on appelle la jalousie des générations (Lievens, 2001). Nous avons déjà abordé le fait que les entrepreneurs, de par leur identification à l'entreprise, se créent un rôle sur mesure important, voire même indispensable. Ils peuvent jalouser les successeurs qui fonctionnent différemment, et peut-être même mieux. L'histoire véridique qui suit, empruntée à Lansberg (1988), illustre cette jalousie des générations. Un cédant méfiant et jaloux documentait minutieusement chaque décision du repreneur. Les bons résultats que le repreneur obtenait pour l'entreprise ne constituaient pas, aux yeux du cédant, une preuve concluante de sa compétence managériale. Il argumentait que le repreneur ne conviendrait pas comme dirigeant tant qu'il ne prêterait pas attention aux détails (tels que vérifier que toutes les lumières étaient éteintes le soir et veiller à utiliser une grammaire impeccable pour les mémos internes). Au terme d'une lutte pénible pour le contrôle de l'entreprise, le repreneur quitta finalement celle-ci. Depuis son départ, deux autres candidats-repreneurs, ayant vécu la même expérience, ont quitté l'entreprise.

Une sixième tension résulte de la crainte du cédant que le repreneur rejette ce qu'il a réalisé (Mouline, 2000). Pour certains entrepreneurs, le repreneur idéal est alors une copie conforme de lui-même.

Une dernière tension au sein de la famille est liée à la communication. Nous savons que la transmission du pouvoir est un sujet chargé émotionnellement. Les enjeux sont grands pour les descendants (Lansberg, 1988). Pour ces derniers, l'entreprise ne représente pas seulement une valeur financière, mais également un emploi, un statut et une place dans la société. Les familles craignent qu'un débat ouvert sur ces questions mécontente les héritiers et menace de détruire la construction familiale. C'est précisément cette charge émotionnelle qui explique pourquoi la communication sur la transmission est à la fois nécessaire et difficile. Parler de ses émotions est souvent difficile pour des entrepreneurs, qui sont avant tout dans l'action. Ils considèrent l'extériorisation des émotions comme un signe de faiblesse (Aronoff, 2003). En reportant indéfiniment la transmission, leurs émotions peuvent rester cachées. De plus, ils expriment rarement - ou mal - leurs désirs (Hubler, 1999). Cela peut mener à des malentendus importants, qui peuvent mettre la transmission en péril. Les successeurs peuvent s'imaginer à tort que les cédants ne veulent pas abdiquer car ils n'abordent jamais le sujet de la transmission. Les cédants pensent que les successeurs éventuels ne sont pas intéressés par la poursuite de l'entreprise familiale, car ils ne leur parlent jamais de la transmission. Exprimer clairement ses désirs à l'autre partie peut donc être décisif pour la réussite de la transmission (Sharma, Chrisman et Chua, 2003).

Le cas pratique 6 (entreprise moyenne, première génération, père et deux enfants) est selon nous emblématique des difficultés que rencontrent certains chef d'entreprises familiales à parler ouvertement et sincèrement de la transmission de leur entreprise avec leurs descendants. Le père, fondateur de

l'entreprise et propriétaire de 100% des parts, affirme qu'il se retirera de la gestion de l'entreprise le jour de ses 65 ans (il a 61 ans). Or, à côté de ces paroles, il reste très secret sur la manière dont il transmettra effectivement son entreprise. Selon lui, toutes les formules restent ouvertes : transmission familiale, manager externe, vente à un tiers, ... Il consulte essentiellement des experts (fiscalistes, avocats, notaires, ...) afin de se forger une opinion précise sur les différentes formules possibles. Il n'en parle pas à ses enfants qui sont maintenus dans l'ignorance (dans le brouillard). La fille ne sait rien des intentions de son père en matière de transmission. Elle se pose beaucoup de questions et imagine des choses qui ne sont pas la réalité: *'Y-a-t-il un manque de confiance vis-à-vis de moi, est-ce que mon travail n'est pas bon? (...). Si mon père souhaite me confier la gestion immobilière, la moindre des choses est que je le sache vite pour que je puisse m'y préparer'*. Le fait que les enfants ne soient pas impliqués dans le processus de réflexion sur la transmission est révélateur d'un manque de communication à l'intérieur de la famille. En effet, dans cette famille, on ne retrouve pas l'esprit de clan ou de communauté familiale (cette thématique sera abordée plus loin dans ce rapport). Cette absence d'esprit de famille peut en partie s'expliquer par le départ de la maman lorsque les enfants avaient environ 10 ans (elle revint plus tard) et par les absences répétées du père à cause de son travail dans l'entreprise familiale. Certes, des actions concrètes ont été menées avec les enfants afin de les sensibiliser à la succession, mais elles sont restées sans suite. Ainsi, ils ont assisté tous les trois (père, fils et fille) à une après-midi d'étude sur la transmission des entreprises familiales. Ils y ont entendu des témoignages intéressants mais n'en ont pas profité pour discuter ouvertement de ce problème entre eux. Ils ont également suivi une journée de formation sur la pensée positive qui n'a abouti à rien de concret. Enfin, le fils et la fille passeront prochainement des tests de personnalité (questionnaire à remplir en ligne) afin de déterminer dans quelle mesure leurs caractères sont compatibles. La fille explique: *'Mon père donne l'impression qu'il prépare la*

succession et qu'il est un ambassadeur, mais il n'en est rien. Il y a cinq ans, il a promis de rédiger un tableau comparatif avec ce que mon frère a et ce que moi j'ai, mais ce tableau n'a pas encore été rédigé'. Le père repousse le problème à plus tard. Il trouve des prétextes: un problème informatique, les attentats en 2001 (diminution forte du chiffre d'affaires), les problèmes de couple de sa fille, ...

2.1.2.4 Confrontation à la vieillesse et à sa propre mort

Les personnes qui vieillissent aspirent à une continuité interne et externe (Cadieux et Lorrain, s.d.; Handler, 1990). Ils sont à la recherche d'une continuité interne par le biais d'un renforcement permanent de leur identité personnelle, de leur confiance en eux et de leur ego. Les responsabilités, relations et rôles sociaux prévisibles font partie de la continuité externe. La retraite, qui diminue cette continuité interne et externe, est vécue comme une menace.

Certains entrepreneurs assimilent l'abandon de l'entreprise familiale à leur propre euthanasie ou à la signature de leur propre arrêt de mort ('Is there life after family business?', 1994; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). En accros au travail, les entrepreneurs comparent le travail à la vie et la retraite à la mort. Le travail est pour eux un mode de vie: ils vivent pour travailler au lieu de travailler pour vivre (Sonnenfeld, 1988). Un accro du travail ne doit pas être confondu avec un workaholic. Un workaholic a peur d'être à la traîne, car il ressent une pression extérieure. L'accro au travail, en revanche, ne se sent nullement forcé à satisfaire les attentes d'autres personnes. Il est animé d'une motivation intérieure à briller et se distinguer des autres. D'une part, cette contrainte interne résulte des qualités du travail: complexe et d'un haut niveau de contrôle. D'autre part, la pression interne est une conséquence du caractère d'une personne accro au travail: une motivation personnelle pour se réaliser. Les entrepreneurs accros au

travail qui transmettent l'entreprise sont alors envahis par un violent sentiment de culpabilité.

Pour les entrepreneurs accros au travail, la fin de leur travail représente une mort symbolique et parfois même la fin de leur vie (Fattoum et Fayolle, s.d.). Ils déclarent à ce sujet: '*Je mourrai vite si je pars à la retraite*'. Ils ont alors en tête des confrères entrepreneurs et d'autres qui sont morts rapidement après leur départ à la retraite. Ils n'envisagent à aucun moment que ces personnes aient pu décéder pour d'autres raisons que la pension. Ils oublient également les entrepreneurs pensionnés encore vivants des années après leur pension et qui la savourent pleinement. Tant que leur santé le leur permet, les entrepreneurs reporteront donc cette confrontation à leur propre condition mortelle (Handler et Kram, 1988).

Pour certains entrepreneurs, la vie s'arrête à partir du moment où ils disparaissent complètement de l'entreprise. Un exemple à ce sujet est George Eastman, fondateur de Eastman Kodak. Il se suicida en 1932 à l'âge de 78 ans. Il avait laissé une lettre contenant ces quelques mots '*Mon travail est accompli, pourquoi encore attendre?*' (Sonnenfeld, 1988, p. 128). Certains entrepreneurs nous disent encore aujourd'hui: '*Si je dois cesser mes activités dans mon entreprise, autant mettre fin à mes jours*'.

2.1.2.5 *Entre intégrité et désespoir*

Lorsque les entrepreneurs s'approchent de l'âge de la pension, ils font le bilan de leur vie. Ils mettent en balance les choses accomplies et celles qui ne l'ont pas été. La balance peut alors pencher vers un sentiment d'intégrité ou vers celui de désespoir, deux concepts du psychanalyste Erikson (cité dans Sonnenfeld, 1988). Les entrepreneurs ont un sentiment d'intégrité lorsque,

regardant tout le chemin parcouru, ils sont satisfaits et fiers de ce qu'ils ont réalisé. Ils acceptent dès lors leur vie professionnelle telle qu'elle a été. Un sentiment de désespoir envahit les entrepreneurs lorsqu'ils mettent à plat, sur l'échelle de leur vie, les opportunités ratées et les objectifs non atteints. Ils pensent que l'accomplissement de leur mission héroïque en tant que dirigeant d'entreprise ne va pas résister à l'épreuve du temps. Dans ce cas, ils sont désillusionnés quant à leur vie professionnelle. Lorsqu'ils ne peuvent pas se débarrasser de ce sentiment oppressant de désespoir, ils continueront encore plus intensément leurs activités au sein de l'entreprise familiale.

2.1.2.6 Loyauté à l'égard des collaborateurs fidèles

Les entrepreneurs se soucient de leurs fidèles collaborateurs. Ils peuvent craindre que ces derniers aient un avenir moins bon après la transmission de l'entreprise familiale. Ils pensent peut-être que les successeurs écartèreront leurs fidèles lieutenants. De plus, un entrepreneur peut penser que ces collaborateurs ne pourront pas collaborer aussi bien avec le repreneur qu'ils ne le firent avec lui.

2.1.2.7 Processus de deuil

Les entrepreneurs réalisent que, en dépit de toutes les préparations possibles, ils traverseront un processus de deuil lorsqu'ils quitteront l'entreprise. En effet, ils auront tout simplement «perdu» leur enfant. Avant que les cédants ne reprennent le cours de leur vie, ils passeront par trois phases pénibles de deuil (Pailot, s.d.). La première phase est celle de stupéfaction et de déni de la perte. Durant la deuxième phase survient une prise de conscience progressive de la réalité de la perte. Cela peut aller de pair avec des sentiments forts tels que le chagrin, la nostalgie, la rage, la culpabilité, ... Durant cette deuxième phase, certaines personnes endeuillées prennent la fuite en avant et se jettent à corps

perdu dans le travail ou d'autres activités. La troisième phase consiste à reconnaître que la perte est bel et bien définitive, ce qui mène à la désorganisation, la confusion et le sentiment d'être perdu.

Sonnenfeld (1988) compare le processus d'acceptation du départ de l'entreprise à celui des malades en phase terminale qui font face à la perspective de leur mort. Dans un premier temps, c'est la période de déni, au cours de laquelle l'entrepreneur a le sentiment que *'Cela ne peut quand même pas m'arriver'*. L'entrepreneur entre ensuite dans une phase de colère. Il voit les nombreuses chances qu'ont les repreneurs et qu'il n'a plus. Durant la troisième phase, celle de négociation, l'entrepreneur se bat pour prolonger son autorité. S'ensuit la période de dépression. L'entrepreneur se concentre sur ses projets inachevés et les rêves qu'il n'a pu réaliser. Il aborde enfin la phase d'acceptation, durant laquelle surgit un sentiment de satisfaction. Le degré de satisfaction et le laps de temps pour atteindre cette dernière phase varient. Cela suppose que l'entrepreneur porte son attention sur autre chose. Plutôt que se braquer sur ce qu'il n'a pas encore réalisé, il regardera les grandes choses qu'il a accomplies.

2.1.2.8 Rupture du patrimoine familial

De nombreux entrepreneurs lancent leur entreprise avec très peu de moyens et traversent des périodes difficiles. Ils passent par des sentiments de privation et de peur qui les poursuivront longtemps, même après qu'ils aient atteint un certain confort (Kliska, 4 janvier 2006). La sécurité financière est une perception plutôt subjective. Certains cédants sont terrifiés à l'idée que l'entreprise, et donc le patrimoine familial, rendent l'âme. Le cédant du cas pratique 1 (petite entreprise, deuxième génération, des parents au fils) sommeille encore la crainte d'une rupture du patrimoine familial: *'J'ai toujours peur que quelque chose*

tourne mal. Même si je considère mon fils en tant que patron et si j'ai confiance en lui, j'avoue qu'il m'arrive parfois de penser qu'il est encore jeune et qu'il n'est pas à l'abri de commettre certaines erreurs de jeunesse qui pourraient être lourdes de conséquences'.

2.1.2.9 Le trou noir

Récemment, nous avons été témoins d'une conversation entre un employé pensionné et un entrepreneur en âge de partir à la retraite qui était toujours actif dans son entreprise. Le pensionné lui demanda: *'Quand vas-tu arrêter tes activités dans l'entreprise?'.* L'entrepreneur lui répondit par une autre question qui en disait long: *'Mais bon sang, à quoi occupez-vous vos journées, vous les pensionnés?'.* Cet entrepreneur n'a aucune autre activité en dehors de son entreprise. Il est par conséquent terrorisé à l'idée de tomber, en tant que pensionné, dans un énorme trou noir.

Le statut professionnel est un bon indicateur pour déterminer si quelqu'un est prêt à prendre sa retraite (Cadieux et Lorrain, s.d.). Les personnes avec un statut professionnel élevé (beaucoup de liberté personnelle, propre contrôle sur le travail), comme les dirigeants d'entreprise, désirent moins la retraite. Celles avec un statut professionnel plus bas (beaucoup de routine, peu d'initiative et d'autonomie) aspirent au contraire davantage à la pension.

2.2 Rôle du conjoint

Le rôle et l'influence majeurs du conjoint féminin dans les entreprises familiales peuvent difficilement être niés (Hamilton, 2006). Même lorsqu'elle ne joue pas un rôle actif en tant que propriétaire-dirigeant, elle peut remplir des rôles

importants de direction lors du démarrage et du développement de l'entreprise familiale. La direction est un processus davantage social qu'individuel (Hamilton, 2006). En effet, on ne la trouve pas toujours exclusivement auprès des seuls propriétaires-dirigeants d'entreprise mais aussi dans la vie quotidienne de la famille. Dans une famille d'entrepreneurs et au sein d'une entreprise familiale, le pouvoir est réparti et transféré d'une manière très subtile. On ne peut pas négliger non plus le rôle de l'épouse lors de la transmission. Celle-ci peut également s'opposer à la transmission du pouvoir (voir Figure 2 ci-dessus).

Nous pouvons déduire de l'image d'addiction de l'entreprise familiale que le conjoint peut être co-dépendant. Sont co-dépendants ceux qui rendent possible le fait que quelqu'un reste dans sa dépendance (Kaye, 1996). La conjointe peut émettre certaines réserves quant à ce que son époux quitte l'entreprise. Elle craint que les négociations et l'organisation de la transmission créent des disputes dans la famille et entre les enfants (Lansberg, 1988). Elle se demande également à quoi va ressembler sa vie et celle avec son conjoint après la transmission. Durant des années, chacun d'eux a eu sa vie. Après la transmission, l'entrepreneur et son épouse vont passer plus de temps ensemble. Cela peut générer des tensions et des ajustements, comme l'illustre ce récit d'un cédant: *'C'était quand même bizarre de me retrouver plus souvent à la maison. J'ai toujours été tellement occupé par l'entreprise que ma femme avait été contrainte de se construire sa propre vie. Et elle a trouvé terriblement difficile d'avoir tout à coup un homme à la maison. Maintenant, nous avons chacun notre territoire: elle, le salon et moi, mon bureau. Mais cela reste étrange. Parfois je dois crier un coup: «Thea, j'habite aussi cette maison!». Et lorsque nous prenons le thé ensemble, j'ai parfois l'impression d'être en visite dans ma propre maison. Après trois ans, on commence à s'habituer. Peut-être qu'après 75 ans, nos vies iront davantage dans la même direction'* (Van Westering, novembre 2003, p. 48).

L'épouse peut également élever des barrières contre la transmission par peur de perdre son identité. Elle peut avoir joué des rôles importants à l'intérieur et autour de l'entreprise (co-diriger l'entreprise, s'occuper des finances de l'entreprise, aider les travailleurs dans leurs problèmes familiaux, organiser des événements pour la clientèle, ...) (Lansberg, 1988).

L'entreprise peut également en partie déterminer le statut social de l'épouse. Un certain nombre de cas pratiques connus parlent d'eux-mêmes. Dans la dynastie familiale du journal *The New York Times*, la mort de la fille du fondateur, Iphigene Bertha Ochs, a signifié que la seconde épouse de son fils (qui occupait alors la direction) est devenue la « reine des abeilles » de l'empire journalistique (Tiffet et Jones, 1999). Au cours des dernières années, Carol Fox Fuhrman, c'est ainsi que s'appelait la seconde épouse d'Arthur Ochs Sulzberger, eu tout simplement accès au pouvoir échu à l'épouse de l'éditeur du *New York Times*. A la mort d'Iphigene, elle ne dû plus partager ce pouvoir. Elle craignait que plus personne ne l'appelle et que ses amis disparaissent, le jour où son mari ne serait plus éditeur. Par conséquent, elle s'opposa avec énergie à la nomination de son beau-fils, Arthur Ochs Sulzberger Jr., en tant qu'éditeur du *New York Times*. La promotion de celui-ci la rétrograda. Dans son esprit, Arthur Jr. était passé de beau-fils agaçant à ennemi juré. Elle tenait des propos arrogants lorsque certains faisaient remarquer que Arthur Jr. était fait pour le rôle d'éditeur. Sa réaction était alors de souligner qu'Arthur Jr. avait eu facile compte tenu du désintérêt de ses neveux. Lorsque Arthur Jr. fut nommé d'un trait à la fonction d'éditeur, elle minimisa l'importance de la fonction en faisant remarquer: *'Si demain un singe entraîné devait diriger le New York Times, il serait invité à la Maison Blanche'* (Tiffet et Jones, 1999, p. 634).

Dans les années nonante, lorsque Maurizio Gucci, de l'ancienne entreprise familiale italienne Gucci, se vit contraint, pour la survie de l'entreprise, de vendre

la moitié des actions à une société d'investissement, son épouse Patrizia Reggiani Martinelli réagit avec fureur (Forden, 2001). *'Es-tu devenu fou? C'est la chose la plus folle que tu aies jamais pu faire'*, s'écria-t-elle. Pour elle, Gucci représentait tout: argent, pouvoir et identité pour elle et ses filles. Son obsession de Gucci était si forte qu'elle chargea finalement quelqu'un d'assassiner son mari lorsque celui-ci se sépara d'elle. A travers ce divorce, Maurizio Gucci lui ôta une puissance extraordinaire ainsi qu'un nom célèbre internationalement qui lui conférait statut, luxe et privilèges. Ce geste impardonnable signa l'arrêt de mort de son mari. Le 27 mars 1995, Maurizio Gucci fut abattu par un tueur à gages.

Non seulement le cédant mais aussi le conjoint peuvent souffrir du « syndrome du bureau ». Nous nous rappelons une entreprise familiale de laquelle le fondateur se détachait sérieusement. Il annonça à son épouse qu'en cédant son bureau à son fils, il scellerait la transmission. La réaction de son épouse à cet important geste symbolique de transmission fut la suivante: *'Tu ne vas quand même pas faire ça'* (Lambrecht et Baum, 2004, p. 112).

Les mères semblent opposer une résistance lorsque leurs filles se présentent en tant que successeurs potentiels. Dumas (1992) constata par exemple que les mères se sentent menacées dans 70% des cas par le nouveau lien étroit qui se crée entre le père et la fille. Ceux-ci partagent en effet un endroit de travail commun et discutent de l'entreprise lors des réunions de famille. Dans près de 70% des entreprises familiales, les mères avaient encouragé leur fille à quitter l'entreprise familiale. Les mères exprimaient alors leur inquiétude quant à la stabilité de la famille si les filles restaient dans l'entreprise familiale. La nouvelle relation de travail entre père et fille sapait celle entre mère et fille.

2.3 Rôle des repreneurs

Nous distinguons le rôle des successeurs familiaux de celui des managers externes.

2.3.1 Successeurs familiaux

Il peut sembler curieux de placer les successeurs dans le camp des opposants. Tous les successeurs n'aspirent pas avec autant d'ardeur à ce que leurs parents prennent leur retraite. La réponse de successeurs au sujet de la retraite de leur père en témoigne: *'Je ne veux même pas y penser. C'est chouette de l'avoir dans les parages. Il me donne toute la liberté et l'espace nécessaires pour faire ce que je souhaite. Il est ouvert aux idées. Il sait tant de choses de part sa grande expérience'* (Handler, 1990, p. 48). Les successeurs familiaux qui entrent dans la phase de direction considèrent souvent leurs parents comme une force de stabilisation dans l'entreprise familiale.

Les successeurs apprécient aussi que les cédants restent dans les environs pour ne pas être en proie à la solitude. Des recherches ont montré que plus de la moitié des entrepreneurs se sentent régulièrement seuls, ce qui mène au stress (Gumpert et Boyd, 1984). Ils sont souvent prisonniers d'une situation autodestructive. Comme ils n'ont personne à qui se raccrocher, ils n'ont pas de soupape de sécurité pour leur stress. Quiconque fait fonction de caisse de résonance, comme le cédant, allège la solitude et le stress de l'entrepreneur.

Les successeurs se montrent parfois récalcitrants à mettre sur le tapis la question de la succession, car cela peut donner l'impression qu'ils aspirent à la mort de leur père-dirigeant (Matthews, Moore et Fialko, 1999). Une autre raison pour

laquelle ils ferment les yeux sur la succession est la crainte de brusquer leur père (Vera et Dean, 2005).

Les successeurs peuvent pousser les cédants à ralentir le processus de transmission. Lorsque les successeurs familiaux se plaignent les uns des autres auprès du cédant, ils lui donnent alors une raison de ne pas laisser l'entreprise (Aronoff, 2003). Le cédant ne veut pas quitter le navire car il craint que celui-ci puisse chavirer suite aux disputes entre les successeurs. Le cédant peut également se crispier, se mettre en boule comme un hérisson, lorsque le successeur revient pour un oui ou pour un non sur l'absence d'un plan de succession (Lansberg, 1988). A chaque fois, le cédant peut considérer cela comme une attaque et y réagir en réaffirmant son contrôle sur l'entreprise familiale.

2.3.2 Managers externes

Les familles entrepreneuriales ne sont pas enclines à laisser trop de pouvoir entre les mains de managers externes (Chua e.a., 2003). Premièrement, les propriétaires familiaux se préoccupent de la perte de contrôle et de l'érosion de leur pouvoir (Aronoff et Ward, 2000). Le contrôle, délégué par la famille propriétaire, est une arme que les managers externes peuvent manier contre les propriétaires (Goffee et Scase, 1985). Deuxièmement, les propriétaires craignent qu'un manager externe (*l'agent*) poursuive ses propres intérêts au détriment des leurs (*les principaux*). Les propriétaires pensent donc également que leur vision, leurs objectifs et les performances de l'entreprise vont être affaiblis. Selon la théorie du *stewardship*, les managers externes peuvent également agir en tant que *stewards* (Westhead et Howorth, 2007). Au lieu de poursuivre leurs intérêts et profit personnels, ils aspirent plutôt à protéger les actifs de l'entreprise familiale. Une troisième raison de la réserve à transmettre le pouvoir aux managers

externes est la possibilité qu'ils introduisent des structures de management formelles. Les propriétaires familiaux considèrent ces structures comme des frais généraux coûteux dans des temps de récession économique (Goffee et Scase, 1985). Les marchés dans lesquels certaines entreprises familiales sont actives peuvent être caractérisés par une nette incertitude. Des structures de management formelles peuvent être inappropriées à ce contexte. La quatrième raison est la résistance psychologique chez les propriétaires familiaux qui considèrent de nombreuses tâches managériales comme non productives (Goffee et Scase, 1985). Ils voient plus de résultats positifs dans des systèmes managériaux peu définis et « non-bureaucratiques ». De nombreuses entreprises familiales ont en effet pu se développer sans procédures managériales strictes et différents propriétaires-entrepreneurs n'ont pas bénéficié d'une formation en management.

Afin de maintenir intact leur pouvoir, les propriétaires familiaux instaurent des systèmes de management que Goffee et Scase (1985) appellent de « presque organisés » (*quasi-organic*). Dans ces systèmes, il est vrai que les managers externes sont dotés d'un certain degré d'autonomie, mais il n'y a pas de procédure formelle de décision. Les managers externes peuvent donc prendre *parfois certaines* décisions, mais toujours les moins importantes. Par l'absence de procédures fixes et de systèmes hiérarchisés de prise de décisions, les propriétaires peuvent directement et régulièrement intervenir de façon arbitraire. Ce contexte informel est donc moins ouvert qu'il n'y paraît à première vue. Il peut être systématiquement manipulé, adapté et redéfini pour cadrer avec les objectifs personnels des propriétaires-entrepreneurs. La structure « presque organisée » donne l'impression d'une ambiance démocratique, mais renforce dans le même temps le contrôle central.

2.4 Rôle de l'environnement externe

L'environnement externe peut également exercer une influence (voir également la Figure 2 ci-dessus). A ce niveau, nous considérons la résistance des collaborateurs, des clients, des fournisseurs et des confrères entrepreneurs.

2.4.1 Collaborateurs, clients et fournisseurs

Les collaborateurs d'une entreprise familiale peuvent s'identifier au cédant, qui les a engagés à l'époque, formés et promus (Sonnenfeld, 1988). Ils doutent que leur relation avec le successeur soit aussi bonne qu'avec le cédant. De plus, ces collaborateurs plus âgés peuvent avoir des privilèges que les successeurs pourraient remettre en question. Dans l'étude de Dumas (1992) consacrée aux femmes successeurs, les filles ressentait une exclusion de la part des managers non familiaux (dans 70% des entreprises familiales avec des managers non familiaux). Elles n'étaient pas associées aux décisions majeures de l'entreprise ou n'étaient pas informées de faits ayant une influence sur leur travail. Cette exclusion peut s'expliquer par le fait que les managers non familiaux ont été engagés depuis très longtemps par le cédant. Ils ont évolué avec l'entreprise et se considèrent comme le bras droit du cédant, comme son héritier légitime. Dans la moitié des entreprises familiales, les managers non familiaux considéraient que la fille du cédant leur avait soufflé le rôle de successeur (Dumas, 1992). C'était surtout le cas dans les entreprises où la fille était la seule personne de la famille à y travailler. L'accès aisé que les filles avaient à leur père renforçait encore ce sentiment des managers non familiaux. Le lien étroit et la collaboration entre père et fille représentaient une menace pour la relation entre le père et les managers non familiaux. Ceux-ci étaient également d'avis que leur rôle actuel et futur au sein de l'entreprise était hypothéqué. Il se peut dès lors qu'ils quittent l'entreprise comme s'ils se sentaient dépassés par le

successeur (Sonnenfeld, 1988). Dans l'étude de Vera et Dean (2005), les successeurs féminins font état de difficultés avec les collaborateurs. Les conflits résultent du fait que les collaborateurs comparent en permanence le style de management de la fille-successeur avec celui du parent-cédant. Cela survient dans tous les cas où la fille marche sur les traces de sa mère (le « conflit – dans l'ombre de la mère ») et souvent suite à l'introduction de changements.

Les collaborateurs craignent que le successeur reprenne différentes fonctions du cédant dans un cadre beaucoup plus formel (Lansberg, 1988). Ils s'attendent à davantage de contrôle, à des budgets, etc. Il n'est pas rare qu'ils considèrent de tels changements comme une menace du statu quo, de leur position « sûre », de leur indépendance et de leur influence. Les changements introduits par le successeur peuvent également donner l'impression aux collaborateurs que leurs expérience et sacrifices ne sont pas valorisés (Sonnenfeld, 1988). Dès lors, ils s'opposent aux changements, qu'ils tentent de remettre en cause ou de rayer.

Une autre cause de résistance possible des collaborateurs réside dans le fait que la succession leur fait prendre conscience qu'eux aussi vieillissent (Mouline, 2000).

Enfin, les collaborateurs tendent à être plus hostiles au successeur si la relation entre le cédant et le successeur est plus tendue (Cadieux e.a., 2002).

La transmission ne laisse pas non plus les clients et les fournisseurs impassibles (Mouline, 2000). En effet, ils ignorent si le lien qu'ils avaient avec le cédant sera aussi fort avec le successeur.

2.4.2 Les confrères-entrepreneurs

Les entrepreneurs sont une caisse de résonance importante pour leurs pairs. En matière de transmission, ils peuvent exercer sur eux une influence négative (Lansberg, 1999). Ainsi, un entrepreneur peut essayer de faire changer d'idée son confrère qui souhaite arrêter. Il fait cela afin de ne pas être confronté à ses propres angoisses de transmission. Un entrepreneur raconte: *'Lorsque j'ai finalement décidé de régler ma succession, la première chose que j'ai faite a été de mettre au courant mes meilleurs amis – tous des chefs d'entreprise comme moi – de mes intentions. A mon grand étonnement, ils m'ont tous dit, chacun à leur manière, que j'étais fou. L'un d'eux m'a même demandé si mon médecin m'avait annoncé une mauvaise nouvelle (...). Cela a pris un petit moment avant que je ne comprenne que le fait que je sois prêt à régler la transmission constituait une menace par rapport à leurs angoisses de succession'* (Lansberg, 1988, p. 131).

3. COMMENT TRANSMETTRE LE POUVOIR?

Tout d'abord, nous aborderons la manière dont le pouvoir est transmis à des successeurs familiaux. Dans ce cadre, nous nous intéresserons (1) aux rôles joués par le cédant et par le successeur familial durant le processus de transmission, (2) à la synchronisation des cycles de vie du cédant et du successeur familial, et (3) aux tensions pouvant survenir durant le processus. Nous aborderons ensuite la manière dont le pouvoir est transmis à des managers externes.

3.1 Un processus comprenant plusieurs phases et un échange de rôles entre le cédant et de successeur familial

La recherche scientifique menée sur le mode de transmission du pouvoir dans une entreprise familiale a évolué au cours des précédentes décennies.

Avant les années soixante dominait l'idée de laps de temps et d'angle d'étude limités dans la plupart des études sur la transmission (Longenecker et Schoen, 1978). La transmission était tout simplement présentée comme un événement ponctuel.

Dans les années soixante, les chercheurs commencèrent à considérer la transmission de la direction d'une entreprise comme un processus pouvant durer plusieurs années et parfois même plus d'une décennie (voir par exemple Trow, 1961; Davis, 1968). Longenecker et Schoen (1978) allèrent plus avant en présentant la succession du management dans l'entreprise familiale comme un processus. Leur modèle théorique démontre que la succession familiale peut être considérée comme un processus de développement de socialisation. Par « processus de développement », ils entendent que tout ne se déroule pas d'un

coup dans la succession. La succession de la direction de l'entreprise familiale se fait au contraire sur une période de développement qui peut presque prendre une vie. Longenecker et Schoen (1978) empruntent la notion de socialisation à Cogswell (1968), qui définit celle-ci comme le processus au cours duquel les individus se préparent à prendre part à la société dans laquelle ils vivent. Dans le contexte de la succession d'une entreprise familiale, la socialisation implique que le successeur se prépare depuis son enfance et jusqu'à l'âge adulte (Longenecker et Schoen, 1978). Cela suppose que le successeur endosse des rôles préparatifs successifs. Longenecker et Schoen (1978) distinguent sept étapes dans leur modèle théorique de succession en tant que processus de socialisation: (1) pré-entreprise (le successeur peut prendre conscience de quelques éléments de l'entreprise), (2) introduction (à travers la famille, le successeur peut être exposé à l'entreprise et aux personnes intéressées), (3) introduction-fonctionnel (le successeur travaille en partie dans l'entreprise), (4) fonctionnel (le successeur est un salarié à plein temps de l'entreprise), (5) permanent fonctionnel (le successeur remplit une fonction managériale), (6) succession provisoire (le successeur est préparé à la direction) et (7) succession définitive (le successeur devient officiellement le nouveau dirigeant). Ces étapes sont à leur tour groupées en deux événements clés: l'entrée du successeur dans l'entreprise et la prise de direction par le successeur.

Le développement du successeur selon un processus de socialisation a ensuite mené à des réflexions sur la dynamique relationnelle entre le cédant et le successeur. Ainsi, Churchill et Hatten (1987) estiment que la transmission du pouvoir dans l'entreprise familiale qui n'est pas basée sur le marché est caractérisée par la rencontre du cédant et du repreneur lors de quatre phases: (1) propriétaire ayant le contrôle, (2) formation et développement de la nouvelle génération, (3) partenariat entre générations et (4) transmission du pouvoir. Handler (1990) propose un modèle d'échange de rôles entre le cédant

et le(s) successeur(s) familial (familiaux). Dans ce modèle, le cédant évolue de monarque vers conseiller en passant par « délégué ». Le successeur prend successivement la forme d'aidant, de manager et de dirigeant. Handler (1990) souligne que cet échange de rôles est un processus lent et subtil pouvant être décrit comme une « danse de succession ».

Cadieux e.a. (2002) ont combiné les modèles de Longenecker et Schoen (1978) et d'Handler (1990). Ils présentent les rôles du cédant et du successeur étudiés par Handler en quatre phases (au lieu des sept dans le modèle de Longenecker et Schoen, 1978): initiation, intégration, collaboration et repli.

Lambrecht et Lievens (2006) observent également que la transmission du pouvoir dans l'entreprise familiale est un processus comportant plusieurs phases: *interpreneuriat*, développement personnel continu, « intégration » et succession. Lors de ce processus, le cédant incarne plusieurs rôles à l'égard des successeurs. Au cours de certaines étapes, un rôle viendra plus formellement à l'avant-plan. Le successeur familial de son côté pratiquera différentes activités au cours des différents stades du processus de transmission du pouvoir. Nos cas pratiques affirment franchement que la transmission doit être un processus: *'La transmission a été un processus. Il n'y a pas eu de grands changements, mais cela a évolué au fur et à mesure. La transmission officielle a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. Et ce simple fait démontre bien que le vase était déjà bien rempli'* (cas pratique 4, petite entreprise, quatrième génération, de parents aux filles et au beau-fils, père). La fille ajoute: *'La transmission prend du temps. Il faut harmoniser la succession, car il faut un dialogue entre les deux générations'*.

La première phase, celle d'*interpreneuriat*, s'étend de la naissance des successeurs familiaux jusqu'à la fin de leurs études. Lors de ces 22 premières

années de la vie des successeurs, le *cédant-interpreneur* contribue à faire pénétrer « familiness » dans leurs pores. Celui-ci se compose de :

- Connaissances professionnelles et connaissances d'entreprise.
- Traits de caractère d'un entrepreneur: motivation, persévérance, confiance en soi, ...
- Valeurs: honnêteté, modestie et respect. Les valeurs sont d'une importance capitale pour les entreprises familiales (Aronoff et Ward, 2001). Tout d'abord, elles constituent la pierre angulaire de la culture de l'entreprise familiale. Elles soutiennent également la vision à long terme et veillent souvent à une approche originale ainsi qu'à l'introduction des changements nécessaires. Koiranen (2002) a constaté dans une étude menée auprès d'entreprises familiales finlandaises de plus d'un siècle que les valeurs suivantes ont contribué à leur capacité de survie pendant des décennies en tant qu'entreprise familiale: honnêteté, crédibilité, obéissance à la loi, qualité (des produits et des services) et zèle au travail.
- Esprit d'entreprise: constitue le ciment entre les différentes générations ainsi qu'entre la famille et l'entreprise.

Les successeurs s'imprègnent de ces ingrédients constitutifs de « familiness » (esprit de famille) par l'éducation et en jouant dans l'entreprise familiale, en apprenant du comportement des cédants, en étant actif dans l'entreprise et en observant et respectant les symboles de la famille. Des exemples de symboles, par lesquels l'esprit d'entreprise est transmis, sont la maison familiale, les portraits des différentes générations, le prénom du fondateur qui revient à chaque

génération, etc. Quelques cas pratiques mettent en évidence comment les successeurs ont baigné dans l'entreprise familiale:

- *'Notre fils a toujours baigné dans le commerce. A 3 ans, il était assis dans le magasin et jouait avec les clients'* (cas pratique 1, petite entreprise, deuxième génération, des parents au fils, père).
- *'J'ai été baigné dans l'entreprise familiale. C'est pourquoi j'adore cette société'* (cas pratique 2, petite entreprise, quatrième génération, du père, oncle et tantes à la fille, fille).

L'éducation est un mode de transmission très important de l'esprit de famille, et notamment des caractéristiques entrepreneuriales, comme l'illustre le cas pratique 4 (petite entreprise, quatrième génération, des parents aux filles et au beau-fils). La fille d'un entrepreneur très réputé décida à 14-15 ans d'aller étudier dans une école d'hôtellerie à Namur: *'J'ai été dirigée vers cette école par une force invisible. Ce fut une grande surprise pour mes parents car j'avais des centres d'intérêts tout autres'*. Cela ne fut pas facile pour elle au début. En tant que fille d'un cuisinier de haut niveau, elle a été jugée par ses pairs ainsi que par ses professeurs. Au début de ses études, elle dut, par exemple, cuisiner une potée dans un de ses cours. Ne réussissant pas à exécuter ce plat, elle fut engueulée par son professeur. A la fin de la semaine, elle retourna à la maison en pleurant et raconta toute l'histoire à son père. Elle ne voulut plus aller dans cette école. Son père lui dit: *'Lundi, tu iras trouver ton professeur. Droit dans les yeux, tu lui diras: « Je suis ici pour apprendre. Si je savais déjà tout faire, je ne devrais pas venir ici »'*. La fille suivit son conseil et, dès ce moment, le rapport avec son professeur évolua. Elle raconte aujourd'hui qu'elle n'oubliera jamais cet évènement et qu'elle a appris beaucoup de cette expérience: *'Cela ouvre l'esprit. Là-bas, j'ai été plongée dans un univers totalement inconnu pour moi.'*

Cela a été une très bonne école de la vie; cela m'a permis de grandir et d'apprendre à gérer des situations difficiles'. La réaction de son père lui a enseigné la persévérance, une qualité entrepreneuriale essentielle.

Le cas pratique 3 (très petite entreprise, troisième génération, des parents aux filles et au fils), qui se considère comme un clan familial, insiste sur le fait que la transmission et « l'esprit de famille » se font dès le début, dès la naissance des enfants. Pendant l'entretien, la mère et l'une des filles utilisent à plusieurs reprises l'expression « esprit de famille ». Cet « esprit de famille » se reflète dans plusieurs éléments:

- En 1988, les parents ont reçu une offre d'achat de l'entreprise. Ils ont demandé à leur fils s'il était intéressé de rejoindre l'entreprise familiale et ses deux sœurs. La politique de la famille était que les trois enfants soient tous successeurs de l'entreprise ou qu'il n'y en ait aucun.
- Les parents et leurs trois enfants ont toujours passé ensemble leurs vacances.
- La fête de Noël se passe également toujours ensemble.

Cet « esprit de famille » était déjà présent lors de la première génération (celle de la grand-mère) et dans les deux familles de la deuxième génération (côté père et mère). La grand-mère était l'exemple et travaillait très dur. Les trois enfants de la troisième génération savent que leur grand-mère travaillait de 5 h du matin jusqu'à minuit, parce qu'ils vivaient dans l'entreprise familiale. Cet « esprit de famille » et le fait que l'entreprise familiale se porte bien sont considérés comme le ciment. La fille poursuit: *'L'entreprise familiale est source de fierté; nous avons donc envie de la faire perdurer'*.

La famille et l'entreprise peuvent payer cher l'absence d'un tel « esprit de famille », comme l'a expérimenté le cas pratique 5 (moyenne entreprise, troisième génération, du père et oncles aux fils). Pendant un certain nombre d'années, les trois frères, tous actionnaires, étaient actifs dans l'entreprise familiale. Très vite, il y eut de vives dissensions entre eux. Cela peut être imputé au fait que les frères n'ont pas reçu d'éducation commune. Le frère aîné est plus âgé de 10 ans que le second frère, qui a étudié en Grande-Bretagne et qui est maintenant le seul propriétaire et dirigeant familial. Ce dernier dit à ce propos: *'Il y avait une distance géographique et d'âge entre mon frère aîné et moi. Jusqu'à mes 15 ans, c'était un étranger pour moi'*. Le frère aîné avait pris des précautions lors de l'entrée de ses deux frères dans l'entreprise familiale. Il a laissé éclater l'entreprise familiale en différentes sociétés, afin de diluer l'influence de ses deux frères. Toutes ces sociétés généraient une fuite des ressources: d'une société ayant des bénéfices aux sociétés enregistrant des pertes. Les sociétés du groupe fonctionnaient comme des vases communicants. L'absence d'« esprit de famille » se reflète également dans le fait que les parents n'ont pas voulu intervenir dans les conflits entre leurs trois fils, même si ces derniers le leur ont demandé à plusieurs reprises. Le fils qui est aujourd'hui le seul gestionnaire et actionnaire parle de cette lutte de 20 ans entre les trois frères: *'Elle a coûté beaucoup d'argent et nous a fait gaspiller beaucoup d'énergie. Elle a également eu de nombreuses répercussions négatives sur la culture de l'entreprise, sur les contrats, sur le personnel et sur les partenaires. Maintenant, la tranquillité est revenue et il règne une bonne atmosphère, ce qui a permis à l'entreprise familiale de se développer très vite'*.

Après avoir achevé ses études, un successeur, lors de la phase de développement personnel continu, acquiert pendant quelques années de l'expérience professionnelle en-dehors de l'entreprise familiale. En autorisant l'expérience à l'extérieur, le cédant offre un contexte pour le développement

personnel, social et professionnel du successeur. Ce contexte alimente la confiance en soi, la capacité d'encaisser, la persévérance, la sagesse, ainsi que les connaissances professionnelles et de gestion du successeur. En autorisant l'expérience extérieure, le cédant se comporte comme un libérateur/émancipateur. Certains cédants veulent en effet que les successeurs potentiels au sein de la famille soient immédiatement engagés dans l'affaire familiale afin d'enrayer leur développement personnel (Kaye, 1996). A l'exception de trois cas pratiques, les successeurs familiaux ont toujours acquis une expérience externe de quelques années. Cette expérience en-dehors de l'entreprise familiale varie la plupart du temps de deux à cinq ans. Les successeurs familiaux ayant une expérience externe sont d'avis que celle-ci est cruciale:

- *'Un successeur doit avoir une expérience externe d'au moins 3 ans dans une société bien structurée, organisée et ayant un management international, afin d'acquérir des nouvelles techniques de gestion. Sans l'expérience externe, les successeurs pensent peut-être que nous détenons la bible en matière de gestion, ce qui n'est pas le cas. Les techniques de gestion évoluent et les successeurs doivent être au fait de ces évolutions'* (cas pratique 5, moyenne entreprise, troisième génération, du père et oncle aux fils, fils).
- *'Une expérience externe vous donne une ouverture d'esprit différente et vous apprend à voler de vos propres ailes'* (cas pratique 6, moyenne entreprise, première génération, père et enfants, fille).
- *'Dans une entreprise familiale, on doit se battre contre son nom et on doit se faire un prénom. Avec l'expérience externe, cela aide. On dit dans l'entreprise familiale: « Il va apporter quelque chose »'* (cas pratique 7,

grande entreprise, troisième génération, du père aux fils et à un manager externe, fils). Dans ce cas, il est stipulé qu'il faut une expérience externe de cinq ans et avoir mené des études universitaires, complétées à l'étranger.

Un certain nombre de successeurs familiaux sans expérience externe prennent conscience a posteriori qu'il eût été préférable de travailler d'abord un certain nombre d'années en-dehors de l'entreprise familiale. Leurs cédants y voient également maintenant l'utilité. Dans le cas pratique 1 (petite entreprise, deuxième génération, des parents au fils), le père et le fils admettent qu'ils ont commis une erreur et qu'il aurait mieux valu que le fils quitte l'entreprise familiale pour faire son apprentissage. Mais à cette époque, l'entreprise se développait bien et c'est naturellement que le fils a intégré l'entreprise familiale: *'On avait besoin de personnel; pourquoi aurions-nous dû engager un autre apprenti alors que nous avons notre fils ?'* (père). Le fils ajoute: *'C'est très difficile de changer l'ordre des choses. Il est donc préférable d'avoir une expérience externe. Celle-ci nous donne un bagage, ce qui est mieux vis-à-vis du personnel. C'est parfois difficile vis-à-vis de celui-ci qui m'a appris le métier'*.

Après cette expérience externe, le successeur parcourt un « trajet d'intégration » dans l'entreprise familiale d'environ cinq ans (Lambrecht et Lievens, 2006). Le « parcours d'intégration » démarre donc lorsque le successeur est officiellement engagé dans l'entreprise familiale. Lorsque les successeurs ont peu ou pas d'expérience professionnelle, ce trajet dure environ douze ans. Durant ce « parcours d'intégration », qui n'est pourtant pas défini à l'avance, les successeurs familiaux apprennent à travailler et développent leurs connaissances technique, commerciale et implicite de l'entreprise familiale. Le cédant se place à nouveau en position d'émancipateur. Accorder des espaces de liberté aux successeurs pendant leur « parcours d'intégration » est nécessaire

pour qu'ils puissent apprendre de leurs erreurs, donner des impulsions d'innovation, construire leur propre identité, apprendre et accumuler la connaissance implicite de l'entreprise familiale.

Le « trajet d'intégration » de cinq ans, que le successeur parcourt dans l'entreprise familiale, coïncide avec la période de transition que traverse le cédant. Durant cette transition, le cédant se prépare tant à la fin de sa fonction de dirigeant d'entreprise qu'au démarrage de son rôle de conseiller et de sa fonction d'administrateur/président du conseil d'administration. La transition connaît donc simultanément une fin et un début. Le cédant dans le cas pratique 4 (petite entreprise, quatrième génération, des parents aux filles et au beau-fils) confirme cette phase de transition: *'En accordant de la liberté à mes successeurs, j'ai également préparé doucement mon rôle actuel (...). Mon métier me permet d'avoir beaucoup de possibilités et de rester actif'*.

Dans nos cas pratiques, on constate également que les successeurs disposant d'une solide expérience externe parcourent un « trajet d'intégration » d'environ 5 ans. Dans le cas pratique 7 (grande entreprise, troisième génération, du père aux fils et à un manager externe), le successeur a dû suivre tout un trajet de formation dans l'entreprise familiale, après une expérience externe de cinq ans: product manager, responsable de business development, innovation et R&D, développement des nouveaux marchés. Il a également fait un stage de quelques mois comme ouvrier dans l'usine (au cours duquel il a aussi fait les nuits). Le manager externe explique que ce stage comme ouvrier était un choix délibéré: *'L'intelligence émotionnelle est importante dans une entreprise familiale. Il faut avoir plus d'une perception des différentes phases de l'entreprise. Son père est un industriel et voulait que son fils passe une longue période dans l'usine afin de maîtriser la production et la logistique'*.

Pour les successeurs n'ayant pas ou peu d'expérience externe, ce « trajet d'intégration » prend de 10 à 13 années. Plusieurs cas pratiques confirment la nécessité pour le cédant d'accorder de la liberté pendant le « trajet d'intégration » du successeur. Selon la fille dans le cas pratique 4 (petite entreprise, quatrième génération, des parents aux filles et au beau-fils), ce qui est essentiel dans la succession, c'est le mode de pensée de celui qui va céder le trône: *'Cela ne peut fonctionner si le cédant se comporte comme un patriarche qui dit « Cela va se passer comme cela »'*. Son père, lui, a accordé de plus en plus de place et de confiance à ses successeurs. Il explique: *'Les cédants et les successeurs doivent mettre de l'eau dans leur vin. J'ai dû m'accommoder des nouvelles techniques que mes successeurs ont introduites dans l'affaire. Le successeur doit se faire un prénom et doit se faire reconnaître. J'ai eu de la chance avec mes successeurs, mais on peut donner un petit coup de pouce à la chance. Il faut léguer le métier'*. Nous entendons une histoire similaire dans le cas pratique 1 (petite entreprise, deuxième génération, des parents au fils): *'Dès l'entrée officielle de mon fils dans l'entreprise, j'ai accordé de la liberté. Mon fils devait avoir la possibilité de se faire un prénom. On a d'ailleurs tout de suite ajouté la mention « & fils » dans le nom de l'entreprise'*.

Au terme du « trajet d'intégration » vient la phase de succession, au cours de laquelle le successeur devient officiellement responsable de la gestion quotidienne de l'entreprise familiale. Le cédant se glisse dans la peau de conseiller sur demande (Lambrecht et Lievens, 2006). Cela signifie que le cédant ne s'occupe plus des affaires courantes ou opérationnelles de l'entreprise. Il exécute uniquement les missions opérationnelles sur demande du successeur et donne son avis lorsque ce dernier fait appel à lui. Dans la quasi-totalité de nos cas pratiques, l'entrepreneur devient après la transmission un conseiller sur demande. Les cédants et les successeurs témoignent à propos de ce rôle:

- *'Mon père a maintenant le rôle du superviseur discret, d'observateur. Il n'intervient plus dans le quotidien, sauf quand je lui demande' (cas pratique 2, petite entreprise, quatrième génération, du père, oncle et tantes à la fille, fille).*
- *'A 70 ans, je suis devenu employé à mi-temps. Je m'occupe encore un peu de la comptabilité et de la facturation. Je ne prends plus les décisions. Je me comporte comme un employé. Je conseille mes enfants et j'essaie de ne plus me mêler du quotidien' (cas pratique 3, très petite entreprise, troisième génération, des parents aux filles et au fils, mère).*
- *'Mon père a évolué vers une position de conseiller. Il est toujours là, mais différemment. Mais mon mari demandera toujours l'avis de mon père avant de mettre un plat à la carte. Cela fait partie de l'esprit familial. Mais quand nous voulons changer quelque chose, 9 fois sur 10, mon père dit « Vas-y »' (cas pratique 4, petite entreprise, quatrième génération, des parents aux filles et au beau-fils, fille).*
- *'Je mets toute mon expérience au service de l'entreprise (rôle de coach), mais je ne gère pas les dossiers au quotidien. Je n'ai pas plus de pouvoir que mes différents associés. Ils ont voulu me donner un droit de veto au conseil d'administration, comme c'était le cas auparavant. Je n'ai aucunement l'intention de m'en servir car nous fonctionnons en totale symbiose' (cas pratique 8, très petite entreprise, troisième génération, du père aux filles).*

Ce rôle de conseiller est autant salubre pour le successeur que pour le cédant. Pour le successeur, le cédant-conseiller devient une caisse de résonance, un refuge et un fournisseur de capital social. Les successeurs qui étaient impatients,

lors de leur « trajet d'intégration », que leurs parents partent, sont aujourd'hui heureux de pouvoir encore se raccrocher à ceux-ci. Les successeurs s'expliquent:

- *'Dans le passé, j'aurais dit qu'il valait mieux que mes parents ne soient plus actifs dans l'entreprise. Maintenant, je trouve bien qu'ils y soient encore présents. Ce sont des régulateurs. En cas de besoin, ils peuvent me freiner et m'empêcher de faire n'importe quoi'* (cas pratique 1, petite entreprise, deuxième génération, des parents au fils, fils).
- *'On a besoin de cette expérience derrière nous pour être sûrs de la direction à prendre'* (cas pratique 4, petite entreprise, quatrième génération, des parents aux filles et au beau-fils, fille).
- *'Ma sœur et moi estimons que notre père occupe encore une place centrale dans la société: non seulement parce qu'il en est le propriétaire majoritaire, mais aussi parce qu'il en est le leader familial, le « héros »'* (cas pratique 8, très petite entreprise, troisième génération, du père aux filles). Et pourtant, le père dans ce cas pratique souhaiterait avoir moins d'influence: *'Je regrette que l'on cherche systématiquement à me proposer des projets qui aillent dans mon sens. J'aimerais que l'un de mes associés ou que l'une de mes filles défendent avec acharnement un projet auquel il ou elle croit. J'aimerais qu'il ou elle cherche à me convaincre. Or, personne n'ose vraiment me présenter ce genre de dossier. Est-ce que je leur fais peur ... ?'*

Le rôle de conseiller rend heureux les cédants. D'une part, cela leur permet de rester actifs sans devoir encore porter péniblement la lourde charge de chef d'entreprise. D'autre part, ils ont ainsi l'opportunité de constater que les

successeurs se débrouillent bien et sont satisfaits, ce qui garantit la continuité de l'entreprise familiale:

- *'Je suis heureux dans mon rôle. Je ne veux plus supporter le poids de la gestion de l'entreprise; je ne veux plus cette responsabilité. Mais, je veux bien aider (...). La succession familiale est une situation idéale. Ce serait dommage d'abandonner l'entreprise familiale comme cédant, car nous avons construit une réputation pendant 30 ans et le successeur a maintenant un fameux volant de se lancer'* (cas pratique 1, petite entreprise, deuxième génération, des parents au fils, père).
- *'Nous sommes très contents que les enfants perpétuent l'entreprise familiale de façon adéquate et, de leur côté, les enfants sont satisfaits que leurs parents leur laissent cette occasion avec toutes les opportunités que cela comporte'* (cas pratique 4, petite entreprise, quatrième génération, des parents aux filles et au beau-fils, père).

Dans certains cas, il faut avoir le courage de rompre avec le passé, ainsi, le cas 9 (petite entreprise, troisième génération, du père et cousins aux fils). L'entreprise a été créée par le grand-père. Le père l'a ensuite reprise, mais il ne s'est jamais vraiment impliqué dans la gestion quotidienne. Il en a confié la gestion quotidienne à des cousins qui sont rentrés dans le capital à 20%. Le père assumait essentiellement le rôle de président du conseil d'administration. A côté, il a créé et développé d'autres entreprises. En 1985, il connaît une très grosse faillite avec l'une de ses sociétés. Il décide alors de donner à chacun de ces quatre enfants 5% des parts de l'entreprise familiale. Jusqu'en 1994, aucun des quatre enfants n'a travaillé dans l'entreprise familiale. Le fils cadet explique: *'On est une famille d'entrepreneurs et on a donc chacun de notre côté créé des entreprises avec des succès différents. Mes deux frères aînés ont connu plusieurs*

faillites, tandis que moi non. Ils n'ont pas assez de compétences en gestion. Ce n'est pas parce qu'on est le fils d'un entrepreneur que l'on est compétent pour gérer une entreprise. Non, cela ne suffit pas. Mes deux frères ont cru qu'ils étaient capables de créer et de gérer des sociétés, mais ils se sont trompés. Pour ma part, j'ai toujours veillé à gérer mes affaires de manière cohérente. Grâce à cela, je n'ai jamais fait faillite et j'ai même revendu certains business avec une intéressante plus-value'. Ceci montre que les descendants peuvent acquérir de l'expérience externe par d'autres voies qu'en allant travailler au sein d'entreprises déjà établies. Ils peuvent en effet créer leurs propres entreprises.

En 1994, l'entreprise familiale traverse une crise importante. On constate en effet qu'un des employés a volé du matériel pour plus de 500.000 euros. Le conseil d'administration se réunit et propose au fils cadet de prendre la direction générale de la société. Il accepte mais à une condition: de ne pas être sous le pouvoir de son père. Il s'explique: 'Je voulais pouvoir prendre les décisions avec une certaine liberté/autonomie. Je ne voulais pas que mon père utilise sa position d'actionnaire majoritaire pour influencer mes choix. Cela a été accepté. Ainsi, du jour au lendemain, mon père est devenu un actionnaire majoritaire passif et moi je suis devenu directeur général d'une société dans laquelle je n'avais jamais travaillé et dont j'étais un actionnaire minoritaire (5%). Les premières années ont été assez difficiles. J'ai dû revoir en profondeur les méthodes de gestion; j'ai dû professionnaliser la manière avec laquelle l'entreprise était organisée. Cela dit, j'ai gardé de bonnes relations avec l'ancien directeur général, celui-ci est d'ailleurs resté dans l'entreprise en tant que directeur commercial'.

Dans ce cas, plusieurs éléments ont favorisé la rupture avec le passé:

- L'entreprise était en crise (donc un sentiment d'urgence).

- L'actionnaire principal (le père) n'a jamais été véritablement impliqué dans la gestion quotidienne. Il n'a donc pas développé une relation d'amour fusionnel avec l'entreprise (celle-ci était pour lui une « vache à lait »).
- Le fils cadet bénéficiait d'une grande expérience en tant qu'entrepreneur (il a créé plusieurs sociétés) et en tant que gestionnaire d'entreprises (aucune n'a fait faillite et certaines ont été revendues). En 1994, il était âgé de 34 ans.
- Les autres enfants n'avaient pas envie de s'impliquer dans l'entreprise familiale, car il y avait un risque qu'elle tombe en faillite. Vus leurs antécédents, ils voulaient à tout prix éviter d'être impliqués dans une nouvelle faillite. Il n'y a donc pas eu de rivalité entre les descendants.

Le fils cadet a d'abord pris le pouvoir de l'entreprise (sans en être l'actionnaire majoritaire), il a ensuite redressé l'entreprise (en modifiant les processus de gestion, en professionnalisant les équipes, en réorganisant les méthodes de travail). Dix ans plus tard (en 2004), il a enfin proposé à l'ensemble des actionnaires de racheter leurs parts. Tous acceptent sauf son père qui s'accroche à ses 60% avant de céder: *'Je lui ai acheté ses parts en cash. Mon père aurait pu me donner les 15% qui me revenait en tant qu'héritier, mais il ne me l'a pas proposé. Via la création d'une holding, j'ai donc racheté l'intégralité des parts'*.

3.2 Synchronisation des cycles de vie du cédant et du successeur familial

La transmission du pouvoir dans l'entreprise familiale se déroule plus harmonieusement lorsqu'il y a synchronisation des cycles de vie du cédant et du successeur (Lambrecht et Lievens, 2006). Ce n'est pas surprenant dans la mesure où l'entreprise familiale est un système avec, entre autres, l'individu comme sous-système (à côté des sous-systèmes « famille » et « entreprise ») (Kets de Vries, Carlock et Florent-Treacy, 2007; Lievens et Lambrecht, 2008). Le cédant et le successeur traversent des cycles de vie qui exercent une influence décisive sur le processus de transmission du pouvoir.

De 22 à 29 ans, durant la phase de développement personnel dans le processus de transmission du pouvoir, les successeurs entrent dans le « monde des adultes ». C'est une période de découverte, du tout possible, et d'évitement d'engagements lourds, ce qui plaide en faveur de l'acquisition d'une expérience extérieure dans la période des « 22-29 ans » (Levinson, 1978, 1996). Dans nos cas pratiques également, les successeurs ayant une solide expérience externe, étaient actifs en-dehors de l'entreprise jusqu'à l'âge de 30 ans.

Quelqu'un entre 28 et 33 ans est en plein dans une période de « transition de trentenaire » au cours de laquelle la vie est vécue plus sérieusement et plus réellement (Levinson, 1978, 1996). Les individus de 28-33 ans vont donner un nouveau tournant à leur vie s'ils ne peuvent donner aucune place à leurs rêves dans la situation dans laquelle ils se trouvent à l'instant présent. Cette transition en tant que trentenaire est surtout difficile pour les femmes. Levinson (1996) a observé qu'environ 90% des femmes actives professionnellement traversaient alors une crise, car elles ressentaient que quelque chose allait de travers dans leur vie. Elles se posent la question: *'Comment est-ce que je veux vivre et puis-je évoluer dans la direction souhaitée?'*

Les successeurs potentiels entre 28 et 33 ans tournent dès lors le dos à l'entreprise familiale lorsqu'ils sont encore sous l'emprise du cédant à cet âge. Il est donc important que le cédant accorde de la liberté au successeur s'il rejoint officiellement l'entreprise familiale à l'âge de 30 ans. Les 36-40 ans doivent aussi avoir de la liberté. Quelqu'un dans cette catégorie d'âge veut devenir son propre chef et rejette la relation de mentor (Levinson, 1978, 1996). Les successeurs veulent donc aussi tenir au quotidien la barre de l'entreprise familiale à l'âge de 36-40 ans.

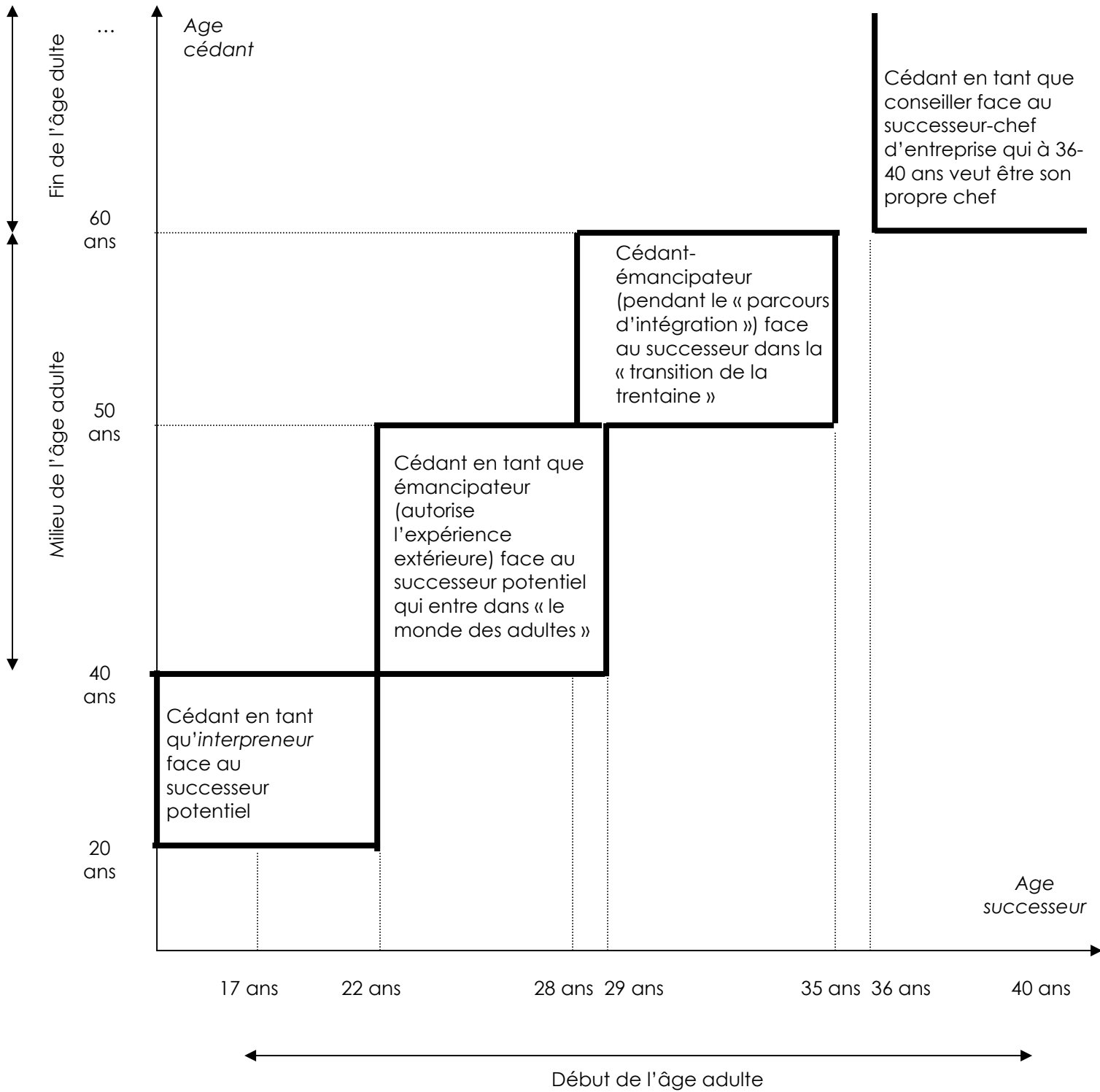
Dans la majorité (six) de nos cas pratiques, les successeurs avaient effectivement atteint la trentaine avancée lorsqu'ils sont devenus responsables de la gestion quotidienne. Seuls deux successeurs ont exercé la gestion quotidienne à 26 et 30 ans. Une première raison à cette succession à un jeune âge est le souhait du cédant de prendre sa pension à 55 ans. Une seconde raison réside dans le fait que le successeur était prêt à reprendre la barre de l'entreprise après quelques années d'activité dans l'entreprise familiale.

Il est plus aisé pour un futur cédant de jouer le rôle d'« émancipateur » en tant que quarantenaire et cinquantenaire. Il se trouve alors dans la période du milieu de l'âge adulte (de 40 à 60 ans), caractérisé par la sagesse, la sympathie, la capacité de jugement, et la générosité (Levinson, 1978, 1996). Le quarantenaire ou cinquantenaire n'est plus le jeune père qui contrôle tout. Le cédant transmet le mieux les barres de l'entreprise familiale autour des 60 ans, pour revêtir dès ce moment le rôle de conseiller. Même si une personne dans la fin de l'âge adulte (à partir de 60 ans) a encore beaucoup d'énergie et de compétences, il est préférable qu'il ne conserve pas le pouvoir. Un soixantenaire qui reste cramponné au pouvoir risque de devenir un dirigeant isolé, ayant peu de contacts avec les successeurs (Levinson, 1978). De plus, il perturbe la continuité des générations et hypothèque la poursuite de l'entreprise en tant qu'entreprise familiale.

Le cédant et le successeur frayent donc le chemin de la transmission du pouvoir aux générations suivantes, à condition qu'ils respectent leurs rôles lors des différents stades du processus de succession et qu'ils tiennent compte de leurs cycles de vie. Comme Griffeth, Allen et Barrett (2006) l'indiquent, le processus perdure. Dans les cas pratiques où les successeurs ont repris la direction à la trentaine avancée, la plupart des cédants étaient soixantenaires. Dans le cas pratique 2 (petite entreprise, quatrième génération, du père, oncles et tantes à la fille), le père était âgé de 76 ans lorsque le successeur reprit, à 39 ans, le flambeau de la direction. Le cédant a transmis à un âge plus avancé à cause du décès de son épouse. Dans le cas pratique 7 (grande entreprise, troisième génération, du père aux fils et à un manager externe), l'âge auquel le cédant doit remettre la direction quotidienne est officiellement fixé à 65 ans. Par ailleurs, il est autorisé de faire partie du conseil d'administration jusqu'à l'âge de 70 ans. Le successeur explique pourquoi son père a ainsi instauré des limites d'âge: *'Mon père voulait éviter un conflit générationnel d'idées. Il a lui-même vécu la situation où des actionnaires restaient trop longtemps impliqués dans le quotidien de l'entreprise'*.

La Figure 3 illustre encore une fois l'importance de l'harmonisation des âges du cédant et du successeur.

Figure 3: Harmonisation des âges du cédant et du successeur



Source: Lambrecht et Lievens (2006).

3.3 Tensions durant le processus de transmission du pouvoir à un successeur familial

Le processus de transmission du pouvoir est parsemé d'embûches. Le danger guette lors des différentes phases du processus et des tensions peuvent survenir.

3.3.1 La phase d'interpreneuriat

Durant la phase d'*interpreneuriat* deux dangers peuvent surgir. En premier lieu, les jeunes descendants de la famille peuvent considérer l'entreprise familiale comme un joug dont ils veulent se libérer le plus vite possible. Ils ne doivent pas se sentir l'esclave de l'entreprise. Lorsque des enfants constatent que leur père/mère n'est jamais à la maison, qu'il/elle travaille même la nuit, et qu'il/elle se plainte durant les rares moments passés à la maison, ils rejeteront peut-être l'entreprise familiale (Griffeth e.a., 2006). Ensuite, les enfants ne doivent pas avoir le sentiment que la poursuite de l'entreprise familiale est la seule option pour eux (Kaye, 1996). Sous la contrainte, il est fort à parier que ce soit le contraire qui survienne. Devenir entrepreneur indépendant demande tant de sacrifices que cela doit être un choix conscient. De plus, la succession se déroule mieux lorsque le candidat successeur aspire à diriger l'entreprise et qu'il y trouve un défi passionnant (Venter, Boshoff et Maas, 2005). Lorsque le cédant se prémunit contre ces deux dangers, il augmente alors les chances que le successeur développe un lien affectif à l'égard de l'entreprise. Les individus éprouvent un tel engagement lorsqu'ils assurent une relation entre: (a) leur propre identité et celle de l'entreprise et (b) les ambitions professionnelles et les opportunités disponibles au sein de l'organisation (Sharma et Irving, 2005). Goldberg (1996) a également constaté que les successeurs efficaces avaient eu une enfance plus heureuse, qu'ils avaient fait tôt connaissance avec l'entreprise familiale et qu'ils y avaient été actifs à un jeune âge.

3.3.2 La phase du « trajet d'intégration »

Des tensions peuvent également surgir lors du « trajet d'intégration » (Lambrecht et Lievens, 2006). **Une première tension** apparaît si les successeurs envisagent la transmission de l'entreprise familiale comme une révolution et non une évolution. Ils réagissent alors de façon trop crispée à la transmission. Une telle attitude survient essentiellement dans la phase de démarrage de l'entrée officielle dans l'entreprise familiale. Cette première tension a eu lieu dans le cas pratique 1 (petite entreprise, seconde génération, des parents au fils). Pour le fils-successeur, les premières années du « trajet d'intégration », qui a duré 10 ans, ont été une période difficile car il n'avait pas de légitimité ni sur le plan technique ('*J'apprenais mon métier*'), ni sur le plan décisionnel ('*Mon père était le patron*'): '*J'ai eu du mal à trouver ma place dans l'entreprise familiale. En tant qu'apprenti, j'ai appris le métier au contact de personnes qui savaient que j'allais être leur futur patron. Elles m'ont transmis leur know-how, mais je ne savais comment me comporter vis-à-vis d'elles: être reconnaissant, être indifférent, être copain, ... ? La phase de coopération avec mes parents ne s'est pas bien passée. Je ne savais pas pour qui je travaillais. Ce n'était pas facile moralement. Je m'interrogeais sur mon identité: qui étais-je? J'ai été tout de suite indépendant sans être patron. Il y avait des rapports de force avec mes parents*'.

Une seconde tension lors du « trajet d'intégration » a un lien avec les caractères et styles de management contrastés du cédant et du repreneur, qui peuvent mener à des erreurs, à une résistance au changement et à de la confusion chez les collaborateurs. Le successeur dans le cas pratique 2 (petite entreprise, quatrième génération, du père, oncle et tantes à la fille) a rencontré beaucoup de résistance au changement de la part des membres de la famille et du personnel: '*Quand je proposais de changer quelque chose ou d'introduire des*

nouveautés, comme travailler avec des machines, informatiser l'entreprise, travailler avec une comptabilité analytique, les réactions étaient « Mais on fait de l'artisanat. Mais pas chez nous, nous sommes une PME. Ce que tu proposes, c'est pour des multinationales ». Les réactions du personnel et des actionnaires familiaux sur la formation qu'elle suivait étaient aussi éloquentes: 'Avec quoi elle va maintenant venir avec cette formation'. Au début, il y avait aussi des préjugés chez le personnel parce qu'elle était une femme, fille du patron et que le métier est un métier d'hommes. Quand elle posait des questions, la réaction était: 'C'est trop technique. On n'explique pas. Cela ne sert à rien, tu ne vas pas comprendre'. Dans le cas pratique 4 (petite entreprise, quatrième génération, des parents aux filles et au beau-fils), la confusion régnait parfois chez les collaborateurs lors de la phase de collaboration entre le cédant et le successeur. Le personnel de cette entreprise familiale avait l'impression d'avoir deux patrons: le père et le beau-fils. Ce n'était pas évident pour le personnel car le père disait parfois « A » et le beau-fils « B », sans savoir qu'ils se contredisaient. Au départ, le cédant peut aussi éprouver quelques difficultés avec les changements introduits par le successeur. C'est ainsi que le successeur du cas pratique 1 (petite entreprise, deuxième génération, des parents au fils) lança un site internet. Pour le père, cela semblait superflu car leur marché était essentiellement local. Il l'a pourtant accepté. Aujourd'hui, il réalise même des photos pour le site; il a ainsi pu mettre à profit son passe-temps pour le changement que le successeur a introduit. Il dit à ce propos: 'Lors du processus de transmission, il faut accepter les changements que le successeur introduit. Il faut lâcher prise dans sa tête. J'ai baissé les bras et j'ai serré les poings dans mes poches; je n'ai pas exigé quoi que soit. Il ne faut pas arrêter l'activité, mais il faut abandonner le pouvoir'.

Une troisième tension lors du « trajet d'intégration » peut survenir entre le successeur nouveau venu et le bras droit du cédant. Dans le cas pratique 4

(petite entreprise, quatrième génération, des parents aux filles et au beau-fils), le successeur prenait petit à petit plus de responsabilités et défendait ardemment l'introduction de nouvelles techniques. Le bras droit du cédant n'avait aucun intérêt pour cette innovation et a finalement quitté l'entreprise familiale. Pour le père-cédant, le départ de son bras droit était même nécessaire: *'Cela a permis à la nouvelle génération de se mettre en place et qu'une autre personne devienne le bras droit de son beau-fils. Il faut laisser les choses aller. Il ne faut pas conserver les traditions à n'importe quel prix; l'entreprise doit évoluer. Au niveau des relations avec le personnel, il faut prévoir et leur expliquer'*.

3.3.3 La phase « post succession »

Même après une transmission du pouvoir réussie, il existe encore des possibilités de conflit dans l'entreprise et dans la famille (Harvey et Evans, 1995). Il est imprudent de supposer qu'aucun conflit ne surgira parce que le « changement » a réussi. Le changement porte en soi les germes du conflit. Harvey et Evans (1995) mentionnent encore un conflit post-transmission. Davis et Harveston (1999) ont étudié si la présence d'une « ombre générationnelle » exerçait une influence sur le niveau de conflit dans les entreprises familiales. Il est question d'« ombre générationnelle » lorsque le cédant ou son/sa conjoint(e) s'impliquent encore dans les activités quotidiennes de l'entreprise après la transmission ou lorsque l'un des deux, voire les deux, continuent d'exercer une influence sur l'entreprise après la transmission sans être présent dans les opérations courantes. Le conflit peut naître de la propriété de l'entreprise, des rôles de gestion dans l'entreprise, de questions d'argent ou d'autres rémunérations, et de la vision à long terme pour l'entreprise. Dans 29% d'entreprises familiales de la seconde génération, pèse l'ombre de la génération cédante (contre 37% des entreprises familiales de la troisième génération ou plus). Il ressort de l'étude de Davis et Harveston (1999) que le

conflit dans les entreprises familiales est nettement plus intense lorsque les fondateurs étaient présents que lorsqu'ils ne l'étaient pas. La présence de la génération précédente n'avait pas d'impact significatif sur le niveau de conflit dans les entreprises familiales de la troisième génération ou plus. L'« ombre générationnelle » que le fondateur projette est donc beaucoup plus forte que celle des générations suivantes. Le refus du fondateur de lâcher le contrôle de l'entreprise familiale influence considérablement le conflit dans les entreprises familiales après la transmission. Pourtant, les entreprises familiales de la troisième génération ou plus peuvent aussi être en proie à un restant de conflit post-transmission. Comment expliquer un tel risque de conflit?

Premièrement, toutes les parties concernées ne seront peut-être pas aussi satisfaites du processus et du résultat de la transmission (Churchill et Hatten, 1987).

Ensuite, la possibilité existe que le partage des rôles entre le cédant et le successeur soit confus et que les rôles respectifs ne soient pas respectés (Harvey et Evans, 1995; Lambrecht et Lievens, 2006). Une séparation nette entre le cédant et le successeur ne va pas de soi dans une entreprise familiale à cause précisément de leur lien familial. Ainsi, on entend souvent les successeurs se plaindre que le cédant regarde en permanence au-dessus de leur épaule. *'Chaque fois que je me retourne, mon père est là'*, soupirent les successeurs (Harvey et Evans, 1995, p. 6). Il est également important à ce moment pour la confiance en soi et leur image personnelle que les successeurs bénéficient de l'espace physique nécessaire. Dans cette optique, le cédant doit sceller la transmission du pouvoir en se séparant des symboles de pouvoir (Harvey et Evans, 1995). La transmission du pouvoir au successeur doit être visible. Un cédant, qui refuse de se séparer de son bureau ou d'autres attributs matériels, risque de saper l'autorité du successeur. De plus, les collaborateurs reçoivent de

la part des membres de la famille des signaux contradictoires si les symboles de pouvoir ne sont pas réattribués. Les collaborateurs clés qui ont eu une relation à long terme avec le cédant vont exploiter cette confusion en contournant la nouvelle structure de pouvoir (Harvey et Evans, 1995). En sapant l'autorité du successeur, ils vont également faire tache d'huile auprès d'autres collaborateurs. Ceux-ci vont se demander pourquoi ils devraient respecter la nouvelle structure organisationnelle et vont accorder plus de pouvoir et d'influence aux collaborateurs clés.

Une troisième cause de conflit post-succession trouve son origine dans le changement de rapports au sein de la famille, généré par les nouvelles positions dans l'entreprise (Harvey et Evans, 1995).

Une quatrième tension peut résulter d'un duel entre le successeur et le cédant pour l'amour de l'entreprise familiale. A cet égard, on peut se référer au complexe d'oedipe (Sonnenfeld, 1988). Ainsi, le cédant et le successeur peuvent mener un combat afin de déterminer qui des deux a la relation la plus importante avec l'entreprise, comme s'il s'agissait d'une femme. L'entreprise est même parfois présentée comme une figure maternelle qui veille à l'éducation et au sentiment de solidarité entre les membres de la famille (Lansberg, 1988).

Une dernière tension entre le cédant-conseiller et le successeur peut être la conséquence de leurs horizons temporels différents (Lambrecht et Lievens, 2006). Vu son âge, le cédant a peut-être un horizon temporel plus réduit, dans lequel il veut encore réaliser de grandes choses pour l'entreprise familiale. Cette vision des choses peut entrer en conflit avec celle du successeur, dont les perspectives temporelles sont plus larges.

3.4 Un manager externe interne ou un vrai manager externe?

L'union d'une famille d'entrepreneurs et d'un manager externe peut être difficile et peut même se terminer rapidement en divorce (Lambrecht et Baetens, 2005). Mais la vie d'un CEO dans une entreprise non familiale n'est pas non plus toujours un long fleuve tranquille. Dans le monde des entreprises de façon globale, la durée moyenne d'un mandat de CEO est descendue de 9,5 ans en 1980 à 7 ans aujourd'hui (Bower, 2007). Dans les entreprises familiales, tant le manager externe que la famille peuvent être à l'origine de la dissolution rapide de leur union. Le manager externe peut, par exemple, ne pas montrer suffisamment de respect à la famille et à ses valeurs, ou encore avoir un ego surdimensionné, qui l'empêcherait de rester dans l'ombre familiale. De son côté, la famille peut ne pas accorder sa confiance au manager externe et ne pas partager le pouvoir avec celui-ci. Les familles d'entrepreneurs souffrent également parfois du mythe du « Messie » (Kets de Vries e.a., 2007). Ils sont dans l'illusion que tous les problèmes de l'entreprise vont être résolus par une intervention toute-puissante, celle du manager externe. Le « Messie » est supposé redresser tout ce qui va de travers dans l'organisation. Naturellement, personne ne peut satisfaire des attentes aussi irréalistes; le manager externe est donc voué à l'échec. Celui-ci est même secrètement attendu. En faisant trébucher le manager externe, la croyance familiale, selon laquelle elle avait raison et qu'elle ne devait absolument rien changer, se trouve renforcée.

Afin d'accroître les chances d'établir une collaboration durable avec un manager externe, un certain nombre de familles d'entrepreneurs donnent expressément la préférence à un collaborateur interne qui évoluera vers une fonction de dirigeant (Lambrecht et Baetens, 2005). Ils ont pu l'observer pendant des années et savent s'il ou elle est compétent(e), loyal(e), fiable et en accord avec la culture d'entreprise (Aronoff et Ward, 2000). Les statistiques ne donnent

pas tort aux familles entrepreneuriales qui choisissent un collaborateur interne comme dirigeant. En Amérique du Nord, 55% des « vrais » dirigeants externes durent donner leur démission, contre 34% des dirigeants ayant progressé en interne (Charan, 2005). En Europe, ces pourcentages s'élèvent respectivement à 70% et 55%. Bower (2007) est d'avis qu'un collaborateur interne qui progresse jusqu'à la position de dirigeant est la clé de la transmission. Il les appelle les *inside outsiders* (« externes internes »). *Inside* renvoie à quelqu'un qui a évolué essentiellement dans les contours de l'entreprise, ce qui implique qu'il la connaisse très bien. *Outsider* renvoie à quelqu'un ayant malgré tout réussi à conserver une certaine distance de l'entreprise. « Les externes internes » peuvent tirer avantage de leur connaissance des collaborateurs, des systèmes, des fournisseurs, des clients, des concurrents, etc. Dans le même temps, ils peuvent compter sur une bonne compréhension du monde nouveau auquel l'entreprise doit s'adresser. Des problèmes avec les « internes » peuvent survenir parce qu'ils sont incapables de prendre du recul par rapport à l'entreprise. « Les externes » engendrent alors à nouveau des problèmes lorsqu'ils n'ont aucune connaissance du secteur ou qu'ils n'arrivent pas à engager dans l'entreprise ceux qui ont cette connaissance. Pour connaître la cuisine interne de l'entreprise, il faut y travailler entre cinq et dix ans (Bower, 2007). Certes, les entreprises familiales trouvent leur compte dans les « externes internes ». Les entreprises familiales sont des « institutions » ayant une histoire riche, et dans lesquelles les dirigeants intègres sont cruciaux pour la relation de confiance qu'a l'entreprise avec ses *stakeholders*. Un « externe interne » est également indiqué dans les entreprises familiales dans lesquelles la connaissance spécifique de l'entreprise familiale sur base de l'expérience est indispensable et qui n'ont aucun successeur familial (Royer e.a., 2008). Dans le cas pratique 7 (grande entreprise, troisième génération, du père aux fils et à un manager externe), le manager externe est une personne avec un long état de service au sein de l'entreprise familiale et est un confident de la famille. En 1995, il devenait

directeur des opérations et est nommé directeur général en 1999. En 2000, le frère aîné meurt dans un accident de voiture. Le conseil d'administration et plusieurs administrateurs indépendants décident de créer une direction générale bicéphale comprenant le manager externe (qui est confirmé comme directeur général) et l'autre fils (qui est nommé comme directeur général adjoint). De cette façon, le fils a ainsi pu acquérir des connaissances dans des domaines qu'il ne connaissait pas assez. Au terme de cette période qui a duré cinq ans, le fils devient administrateur délégué, mais il décide de se retirer du comité exécutif dont la présidence est confiée au manager externe. Le fils explique pourquoi il s'est retiré du comité exécutif quand il est devenu administrateur délégué: *'Le manager externe et moi-même sommes deux hommes forts. Ce n'était pas nécessaire que nous soyons tous les deux dans le comité exécutif. Nous avons une relation forte. Il y a une chimie humaine entre nous. L'un ne cherche pas à attirer les spots sur lui et à laisser l'autre dans l'ombre. Entre nous deux, il n'y a aucune jalousie et aucun problème d'égoïsme'*.

Lorsque la famille souhaite malgré tout engager un « vrai » manager externe pour la gestion quotidienne de l'entreprise, il est conseillé que les deux parties explorent au préalable le terrain de la collaboration (Lambrecht et Baetens, 2005). A travers des entretiens exploratoires, ils peuvent découvrir si le candidat partage les mêmes valeurs et savoir quelles sont ses attentes. Par ce biais, le manager externe peut de son côté évaluer l'entreprise familiale telle qu'elle est, ce qui contribue à d'éventuelles différences générationnelles, ... Il arrive également que le conjoint de l'entrepreneur rencontre le candidat manager externe afin d'évaluer sa crédibilité dans l'entreprise et au sein de la famille (Aronoff et Ward, 2000). Si le manager externe est finalement engagé pour gérer l'entreprise, il est préférable qu'il soit d'abord accompagné pendant un petit temps dans l'entreprise familiale (Lambrecht et Baetens, 2005). Lors de cette

formation interne de quelques années, le manager externe apprend à connaître les rouages et le fonctionnement de l'entreprise. Un manager externe qui s'assied trop vite sur le trône de l'entreprise familiale, menace d'écraser la culture familiale et de l'entreprise. Malgré l'importance d'une période de rodage, il faut néanmoins veiller à ce que la formation du manager externe ne dure pas une éternité. La famille ne doit pas non plus restreindre son champ de liberté. Le manager externe devra à son tour accorder une certaine liberté à d'autres dirigeants. Le cas pratique 9 (petite entreprise, troisième génération, du père et cousins aux fils) illustre l'importance d'un « trajet d'intégration » pour un manager externe qui ne fait pas partie de l'entreprise familiale. Suite à l'échec des négociations par une entreprise industrielle désireuse de racheter sa société, le propriétaire dirigeant de ce cas a décidé d'engager un manager externe: *'Durant les négociations avec cet acquéreur potentiel J'ai appris deux choses importantes: (1) j'ai pu me rendre compte que ma société avait vraiment un potentiel très important et (2) j'ai pris conscience de mes propres limites, surtout dans le domaine financier. J'ai donc décidé d'embaucher un manager externe avec un profil financier. Sur la base de certaines recommandations, j'ai trouvé un manager externe. Je l'ai engagé et je lui ai donné d'emblée beaucoup de pouvoir (j'avais suivi un séminaire sur ce sujet et j'en avais retenu qu'il fallait accepter de lâcher prise, ce que j'ai fait ... en le nommant directeur général et en lui donnant carte blanche). Pour ma part, je consacrais mon temps à développer les activités commerciales de l'entreprise, notamment en Chine. Or, après six mois, force a été de constater que j'avais fait une erreur de casting. Deux de mes collaborateurs avaient démissionné. J'ai donc dû licencier ce manager (avec des indemnités de rupture très importantes: cela m'a coûté une maison) et ai repris mon rôle de patron'.*

Par delà les compétences techniques d'un manager externe, il convient donc de tenir compte de l'homme et de sa capacité à s'adapter à un milieu différent

de celui qu'il a connu jusque là. L'entrepreneur a maintenant proposé à deux de ses collaborateurs de progressivement reprendre le rôle de directeur général. Dans le cas pratique 11 (grande entreprise, deuxième génération, du père aux fils et à un manager externe), le manager externe est arrivé au plus haut poste après seulement quatre ans. Il a d'abord commencé en tant que directeur financier et est devenu un an plus tard directeur général.

Lorsque le manager externe reçoit finalement la direction, le pouvoir doit être partagé avec celui-ci. Pour une prise de décision optimale, il doit pouvoir disposer de toutes les informations financières utiles se rapportant à l'entreprise voire même de l'information sensible (par exemple, ce que gagnent les membres actifs de la famille) (Aronoff et Ward, 2000). La famille d'entrepreneurs perdra quelque peu de son intimité car le manager externe prendra connaissance de sa cuisine interne. En contrepartie, il se trouve que cette vulnérabilité peut faire naître une relation de confiance particulière. La famille d'entrepreneurs ne doit pas non plus couper le manager externe du monde extérieur (Aronoff et Ward, 2000). Il est possible qu'elle tienne ce manager externe à l'écart de rencontres importantes avec d'autres entreprises et dirigeants car elle considère que cela soit de son ressort. Mais faire écran au monde extérieur sape la confiance en soi et l'identité du manager externe. Cela ne vaut certainement pas dans le cas pratique 7 (grande entreprise, troisième génération, du père aux fils et à un manager externe), où le manager externe de l'entreprise est également président de la fédération sectorielle.

4. DIX RECOMMANDATIONS

1. Considérez la transmission du pouvoir comme un processus ou une évolution et non comme une révolution

La transmission du pouvoir à un successeur familial est un trajet comprenant différentes étapes: *interpreneuriat*, expérience externe, « trajet d'intégration » dans l'entreprise familiale et, finalement, la succession. Ce trajet dure souvent plus de 30 ans. Il démarre dès la naissance des enfants, la phase d'*interpreneuriat* débutant déjà à ce moment. La transmission du pouvoir doit même être une évolution dans laquelle on laisse le temps au temps. En effet, successeur et cédant subissent un certain nombre de métamorphoses. Ainsi, le cédant se révèle finalement conseiller, après avoir exercé les rôles d'*interpreneur* et d'émancipateur. A chaque fois, du temps est nécessaire pour pouvoir frayer le chemin au rôle suivant. Le successeur de son côté doit progressivement acquérir le pouvoir. Cela implique qu'il soit capable de gagner en confiance en soi ainsi que celle des autres. En conséquence, le successeur doit éviter de s'occuper de la succession de façon trop crispée et tendue. Obtenir une légitimité et une identité propre (se faire un prénom) demande du temps.

La transmission en tant que processus s'exprime également dans la relation avec les collaborateurs. Certains d'entre eux vont devoir s'habituer aux changements nécessaires introduits par le successeur. Au départ, ils peuvent y opposer une certaine résistance. Il n'est même pas exclu qu'ils quittent l'entreprise familiale parce qu'ils ne veulent pas appliquer les changements. Les collaborateurs peuvent temporairement être embrouillés lors du « trajet d'intégration » au cours duquel le cédant et le successeur collaborent étroitement. Cela peut donner l'impression qu'il y a deux patrons. La

confusion survient chez les collaborateurs si ces deux « patrons » se contredisent sans même en prendre conscience. A travers le caractère provisoire de cette phase d'intense collaboration entre le cédant et le successeur, cette confusion et ces malentendus s'affaiblissent. Il faut également du temps pour le conjoint du cédant. La relation entre le cédant et le conjoint va déboucher sur tout autre chose après la transmission. Ils ont tout de même mené leurs propres vies pendant des années. Après la succession, ils passeront peut-être plus de temps ensemble. S'ils ne s'y préparent pas, leur mariage pourra être mis à dure épreuve.

L'engagement d'un manager externe, un non membre de la famille responsable de la gestion quotidienne, doit aussi être considéré comme un processus. Beaucoup de familles entrepreneuriales choisissent comme manager externe un collaborateur qui a fait ses preuves dans l'entreprise familiale. Celui-ci connaît en effet les rouages de l'entreprise familiale, le secteur, la famille, ... Au fil des ans, ce collaborateur et la famille ont tissé entre eux des liens de confiance.

A fortiori, lorsqu'un vrai manager externe est engagé pour exercer la fonction de dirigeant, il est préférable que celui-ci parcourt un « trajet d'intégration » de quelques années. De cette façon, il pourra apprendre à découvrir l'entreprise et la famille. Un « externe » qui est placé tout de suite dans le fauteuil de dirigeant peut détruire la culture de l'entreprise familiale. Il ne connaît, en effet, pas suffisamment les valeurs de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle le manager candidat externe et la famille entrepreneuriale feraient mieux de vérifier lors d'entretiens préliminaires s'ils partagent les mêmes valeurs. Ainsi, un manager externe à l'ego surdimensionné aura peu de chances de réussir au sein d'une entreprise familiale. Il acceptera difficilement de devoir parfois rester dans l'ombre de la famille propriétaire.

2. Ne transmettez pas seulement la gestion quotidienne au successeur familial mais aussi la propriété et la connaissance implicite

Le pouvoir signifie influence. En conséquence, la transmission du pouvoir est incomplète si le successeur familial n'obtient que la gestion quotidienne. Il arrive que le cédant transmette la gestion mais conserve la propriété. Il garde dès lors le pouvoir car il peut imposer son veto à l'égard de certaines décisions du successeur familial.

La connaissance est le pouvoir. Le cédant doit, par conséquent, aussi transmettre la connaissance, et notamment la connaissance implicite, au successeur familial. La connaissance implicite se rapporte à la connaissance spécifique de l'entreprise familiale, telle que l'information sur l'histoire des clients importants, sur les achats auprès de fournisseurs, ... Il était frappant de constater dans les cas pratiques que les cédants conservaient encore une part de connaissance implicite et donc, consciemment ou inconsciemment, de pouvoir. Les cédants pensent que le successeur a absorbé cette connaissance implicite durant les phases d'*interpreneurship* et d'intégration. Il est vrai que, lors de ces phases, une énorme part de connaissance implicite pénètre dans les pores du successeur. Toutefois, il reste toujours de la connaissance implicite que le cédant doit encore transmettre explicitement au successeur à travers des explications écrites et orales.

3. Considérez l'éducation comme le berceau de la transmission du pouvoir

Une entreprise familiale à part entière se caractérise par « familiness ». Il s'agit d'une dénomination commune pour les connaissances professionnelles et celle de l'entreprise, les traits de caractère d'un entrepreneur, les valeurs et l'esprit d'entreprise. Ces éléments de « familiness » sont transmis

essentiellement à travers l'éducation. La transmission de « familiness », dénommée *interpreneurship*, est la première étape du trajet de succession. La phase d'*interpreneurship* contribue à l'harmonie familiale et renforce l'aptitude à l'empathie du cédant et du successeur. Les deux protagonistes doivent être capables de se mettre dans la peau de l'autre. Le cédant sait dès lors qu'il doit laisser de la liberté au successeur de façon à ce qu'il puisse se faire un prénom et apprendre à diriger l'entreprise familiale en toute autonomie. Le cédant sera heureux de constater que l'entreprise familiale est entre de bonnes mains. De cette façon, il sera enclin à se détacher de plus en plus. Le successeur doit prendre conscience que le cédant restera toujours psychologiquement le propriétaire de l'entreprise familiale. Il faut donc montrer du respect au cédant en prenant conseil auprès de lui et en le tenant informé. Le successeur est heureux d'avoir l'opportunité de perpétuer l'entreprise familiale. La transmission de « familiness » à travers une éducation solide facilitera également la collaboration entre plusieurs successeurs familiaux. Grâce à leur éducation, ils inscrivent les mêmes valeurs à leur programme et sont davantage préparés à partager le pouvoir entre eux.

Cependant, l'éducation peut aussi contribuer de façon négative une transmission du pouvoir complète et l'hypothéquer, essentiellement dans le cas de plusieurs successeurs familiaux. Voici des exemples d'impacts négatifs que peut avoir l'éducation: élever les enfants comme des concurrents, éducation protectrice ou dominante, préférence affichée pour un de ses enfants, parents réservés et absents (Lambrecht et Baetens, 2005). Une telle éducation amène à ce que les successeurs familiaux n'ont pas appris à travailler ensemble. Lorsqu'ils prennent les commandes de l'entreprise familiale, une lutte de pouvoir peut éclater entre eux.

4. Communiquez régulièrement avant, pendant et après la transmission du pouvoir, aussi d'une façon formelle

La communication entre les membres d'une famille entrepreneuriale ne va pas de soi. Les entrepreneurs sont dans l'action, sans détour et n'utilisent pas trop de mots. Cependant, la transmission du pouvoir ne peut réussir que si les successeurs et les cédants communiquent entre eux avant, pendant et après la transmission. En effet, la transmission est avant tout un acte humain: *'Pour construire la transmission, il faut un dialogue entre deux générations, parce qu'il faut harmoniser la transmission'* (cas pratique 4, petite entreprise, quatrième génération, des parents aux filles et au beau-fils, fille).

La communication avant la transmission est nécessaire de façon à ce qu'il n'y ait aucune erreur chez le successeur et le cédant quant aux intentions de l'autre. Les malentendus surviendront si le cédant et le successeur ne s'annoncent pas la couleur à temps. Ainsi, le successeur peut penser à tort que le cédant n'arrive pas à lâcher prise, car ce dernier n'a jamais sondé l'intérêt du successeur. Le cédant peut s'imaginer que le successeur n'est pas intéressé par la poursuite de l'entreprise familiale, car celui-ci n'a jamais posé de question sur la transmission.

Des tensions peuvent survenir entre le successeur et le cédant lors de la transmission du pouvoir. Ils peuvent adoucir et écarter ces tensions en engageant le dialogue entre eux. La communication au terme de la transmission permet d'évaluer les accords passés et d'exprimer les sentiments et les soucis.

Pourquoi la communication doit-elle aussi survenir de façon formelle? Par formel, nous voulons dire que les successeurs et cédants se réunissent un

certain nombre de fois par an, à des moments déterminés. Si ces discussions ne sont pas planifiées à l'avance, il est fort à parier que les membres de la famille, pris par des emplois du temps chargés, n'arrivent pas à une vraie communication. Insérer des moments formels de concertation présente également l'avantage suivant: prendre un peu de recul et communiquer réellement, même sur des questions épineuses. Une « vraie » communication suppose que l'on écoute l'autre, non pas tant en se taisant qu'en tâchant de comprendre ce que l'autre veut vraiment dire. Voici ce que disent quelques partenaires d'entretiens sur l'importance des moments de concertation formels:

- *'Tous les trois mois, mes parents, mon mari, ma soeur et moi tenons une réunion familiale dès 16 h. Nous y bloquons toujours deux dates pour la réunion suivante. Si on ne planifie pas ces réunions, on n'arrive pas à se réunir à cause des occupations quotidiennes'* (cas pratique 4, petite entreprise, quatrième génération, des parents aux filles et au beau-fils, fille).
- *'S'il y a un problème, il faut parler. Pendant les dix ans de coopération avec mes parents, on n'a pas parlé. Quand on ne parle pas, on pense parfois que les parents prennent mal les propositions, ce qui n'est pas nécessairement le cas. Mes parents et moi tenons maintenant des réunions formelles, deux fois par an, mais je préfère une fois par mois. C'est peut-être un peu bizarre que des membres d'une même famille tiennent des réunions formelles. Mais on n'arrive pas à prendre un peu de distance pendant les journées, parce qu'on est trop occupé'* (cas pratique 1, deuxième génération, des parents au fils, fils).

5. Séparez-vous des symboles de pouvoir

La transmission doit également se manifester par la remise des symboles de la gestion quotidienne. Le symbole par excellence est le bureau du directeur général de l'entreprise. Le cédant est dans le bon lorsqu'il laisse le successeur prendre place dans ce bureau, dans le but de sceller la transmission. De cette façon, il fait littéralement comprendre que quelqu'un d'autre détient dorénavant la gestion quotidienne de l'entreprise. De la sorte, il diminue également le risque que des collaborateurs viennent frapper à sa porte pour des affaires opérationnelles.

Certaines familles d'entrepreneurs vont encore un pas plus loin dans le détachement des symboles. Elles déménagent dans une ville ou un village à distance suffisante de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une fuite mais d'un choix délibéré de prendre un nouveau départ et de vivre d'une autre façon.

6. Scellez de façon officielle la transmission du pouvoir

Il est recommandé de sceller officiellement la transmission. Cela peut se faire en communiquant officiellement la transmission aux collaborateurs et autres *stakeholders*. De cette façon, le risque diminue de voir le cédant se cramponner à son pouvoir. De plus, le cédant fait ainsi comprendre qu'il n'est plus responsable.

7. Faites vos devoirs de génération cédante

Les devoirs de la génération cédante comprennent entre autres: la préparation du nouveau rôle; l'organisation des aspects financiers, fiscaux et juridiques de la transmission; la création de règles transparentes pour la

propriété et la gestion de l'entreprise familiale. Si les cédants ne font pas leurs devoirs, ils imposent dès lors des problèmes à la génération suivante. Ces devoirs éveilleront la confiance chez les successeurs, les collaborateurs, et autres *stakeholders*. De plus, ces devoirs contribuent à ce que la transmission devienne un système et fasse partie de la vie de l'entreprise dont la génération suivante pourra s'inspirer.

8. N'offrez pas tout aux successeurs (familiaux)

Quelqu'un qui se sent émotionnellement ou psychologiquement propriétaire de quelque chose, s'y consacrera énormément jour après jour. La propriété juridique influence positivement la propriété émotionnelle, particulièrement lorsque celle-ci est acquise avec une partie de ses propres deniers. Un cédant dont les enfants ont dû acheter une partie des actions avec leur propre argent, explique: *'N'est-ce pas chouette d'apporter soi-même une contribution? Ils deviennent des propriétaires responsables (...). On n'apprécie pas pleinement quelque chose qu'on nous a donné'* (Lambrecht et Lievens, 2006, p. 23).

Les managers externes aussi qui peuvent devenir co-propriétaires de l'entreprise familiale, utilisent de préférence une partie de leur argent. Cela ne peut que renforcer leur engagement.

9. Ne travaillez avec un manager externe que si vous êtes prêt à partager le pouvoir avec lui

Nous écrivons ici « partage » plutôt que « transmission du pouvoir ». Dans la plupart des cas, il n'est en effet pas possible pour les managers externes de devenir co-propriétaires de l'entreprise familiale. Comme mentionné

précédemment, la transmission du pouvoir doit s'accompagner de la transmission des actions. L'entreprise familiale doit bien partager le pouvoir avec le manager externe. Cela signifie que le manager externe est impliqué dans la planification stratégique et dans la politique de gestion (Norton, 2005). Si le manager externe est écarté des décisions stratégiques, la famille laisse dès lors clairement entendre qu'il n'a été engagé que pour exécuter les ordres des propriétaires. Le manager externe est alors considéré comme un « mercenaire » ou coût et non comme un « homologue » ou investissement (Aronoff et Ward, 2000). Dans ce cas, il est préférable que l'entreprise n'engage pas de manager externe.

10. Tenez compte des cycles de vie du cédant et du successeur

La transmission du pouvoir dans l'entreprise familiale se déroule plus harmonieusement lorsqu'il y a synchronisation des cycles de vie du cédant et du successeur (Lambrecht et Lievens, 2006). C'est pourquoi, il est préférable qu'un successeur familial développe une expérience extérieure entre 22 et 29 ans. C'est une période de découverte, du tout possible, et d'évitement d'engagements lourds. Ceci explique pourquoi une relation de travail entre un membre de la famille âgé de 22 à 29 ans et un cédant plus âgé se déroule difficilement. Il est préférable qu'un successeur entre officiellement dans l'entreprise familiale aux alentours de 28-33 ans. Quelqu'un entre 28 et 33 ans est en plein dans une période de « transition de trentenaire » au cours de laquelle la vie est vécue plus sérieusement et davantage ancrée dans la réalité (Levinson, 1978, 1996). Lors de cette période de la vie entre 28 et 33 ans, le successeur doit recevoir de la liberté de la part du cédant afin d'apprendre et doit aussi voir que ce dernier peut lâcher prise. Les individus de 28-33 ans vont donner un nouveau tournant à leur vie s'ils ne peuvent donner aucune place à leurs rêves dans la situation dans laquelle ils se

trouvent à cet instant. Les successeurs potentiels entre 28 et 33 ans tournent dès lors le dos à l'entreprise familiale lorsqu'ils sont encore sous l'emprise du cédant à cet âge. Un successeur reprend le mieux le flambeau de l'entreprise familiale à l'âge de 36-40 ans. Quelqu'un dans cette catégorie d'âge veut devenir son propre chef et rejette la relation de mentor (Levinson, 1978, 1996).

Il est plus aisé pour un futur cédant de jouer le rôle d'« émancipateur » en tant que quarantenaire et cinquantenaire. Il se trouve alors dans la période du milieu de l'âge adulte (de 40 à 60 ans), caractérisée par la sagesse, la sympathie, la capacité de jugement, et la générosité (Levinson, 1978, 1996). Le quarantenaire ou cinquantenaire n'est plus le jeune père qui contrôle tout. Le cédant transmet le mieux les barres de l'entreprise familiale autour des 60 ans, pour revêtir dès ce moment le rôle de conseiller. Même si une personne dans la fin de l'âge adulte (à partir de 60 ans) a encore beaucoup d'énergie et de compétences, il est préférable qu'il ne conserve pas le pouvoir. Un soixantenaire qui reste cramponné au pouvoir risque de devenir un dirigeant isolé, ayant peu de contacts avec les successeurs (Levinson, 1978). De plus, il perturbe la continuité des générations et hypothèque la poursuite de l'entreprise en tant qu'entreprise familiale.

ANNEXE: QUELLE A ETE NOTRE METHODE DE TRAVAIL?

Il nous semble nécessaire d'explicitier ci-après la méthode employée dans le cadre de la présente recherche. En effet, nous l'avons souhaitée d'un haut niveau scientifique.

Ce travail est le fruit d'un processus de lecture, d'analyse, d'observations, d'interviews, et d'écriture. La littérature que nous avons consultée contient aussi bien des articles scientifiques que de vulgarisation. Ces derniers apportent notamment des histoires d'entreprises familiales et de familles d'entrepreneurs, en Belgique et à l'étranger.

Pour nos propres résultats empiriques, nous avons délibérément opté pour l'utilisation de cas pratiques. Voici les différents arguments qui prônent en faveur de cette approche. Yin (1989) définit un cas pratique comme une méthode de recherche empirique qui, à l'aide de différentes sources de preuves, étudie un phénomène contemporain à l'intérieur de son contexte réel de vie. Il estime que les cas pratiques sont idéaux lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettes. Les cas pratiques se prêtent donc particulièrement bien pour répondre aux questions portant sur le « comment » et le « pourquoi » (Eisenhardt, 1989; Chetty, 1996). Deuxièmement, les cas pratiques sont extrêmement adaptés pour l'étude de thèmes pour lesquels les théories ou explications existantes sont insuffisantes. Troisièmement, la méthode des cas pratiques vise une explication précise et convaincante. Les cas pratiques supposent en effet que les données soient collectées de différentes façons: interviews, archives, observations, etc. Quatrièmement, les cas pratiques suivent l'évolution d'événements déterminés à travers le temps. Il est évident que cet aspect est essentiel dans l'étude de la transmission du pouvoir au sein d'une entreprise familiale. Enfin, la méthode des cas pratiques nous permet d'aborder un thème sous différents angles.

Comment avons-nous sélectionné les cas pratiques? A la lecture d'articles de journaux et de revues et en participant à des séminaires, nous avons fait connaissance avec les secteurs, les familles d'entrepreneurs et les entreprises familiales qui nous ont captivés pour l'étude. Le donneur d'ordre nous a également relayé des cas pratiques intéressants. Nous avons tenu compte de différents critères pour constituer notre échantillon de cas pratiques (voir également le Tableau 2):

- *Classe de taille*

Nous avons veillé à avoir des entreprises appartenant à différentes classes de taille: deux très petites (moins de 10 travailleurs), quatre petites (10-49 travailleurs), deux de taille moyenne (50-249 travailleurs) et trois grandes (au minimum 250 travailleurs).

- *Génération*

Nous avons analysé des entreprises qui se situent à des générations différentes (première, deuxième, troisième et quatrième).

- *Changement de génération*

Dans les cas pratiques étudiés, les changements de générations les plus récents sont très variés: transmission à un fils, à une fille, à une équipe de successeurs familiaux, et à un manager externe.

Au niveau du choix des cas pratiques, ce n'est pas tant le nombre que la diversité qui a été mis à l'avant plan. Nous voulons en effet mettre en évidence les similitudes et les différences. Lorsque l'ajout de cas pratiques ne génère pas de connaissances additionnelles, nous pouvons arrêter le nombre de cas

pratiques. Dès ce moment, il y a saturation de l'information. Nous avons finalement étudié onze cas pratiques. Le Tableau 2 donne un certain nombre de caractéristiques sur les entreprises familiales et les familles d'entrepreneurs étudiées. A la demande expresse d'un certain nombre de ces familles, les caractéristiques données ne permettent pas de dévoiler l'identité de celles-ci, ni de leur entreprise. C'est la raison pour laquelle les témoignages sont restitués de façon anonyme.

Dans la colonne « Nombre d'interviewés » du Tableau 2, figure le nombre de personnes que nous avons finalement interrogées. Chaque fois que cela a été possible, nous avons mené des entretiens en entreprise tant avec les cédants qu'avec les successeurs. Au total, nous avons interrogé 23 personnes. C'est consciemment que nous avons pris le parti d'interroger séparément les différentes personnes concernées d'une même entreprise. Si, pour chaque cas pratique, nous nous étions « bornés » à n'interroger qu'une seule personne, notre vision aurait pu être quelque peu trouble (Winter, Fitzgerald, Heck, Haynes et Danes, 1998).

Tableau 2: Caractéristiques des onze cas pratiques

Cas pratique	Classe de taille*	Génération actuelle	Changement de génération le plus récent	Nombre d'interviewés
1	Petite	Deuxième	Des parents au fils	3
2	Petite	Quatrième	Du père, oncle et tantes à la fille	1
3	Très petite	Troisième	Des parents aux filles et au fils	2
4	Petite	Quatrième	Des parents aux filles et au beau-fils	2
5	Moyenne	Troisième	Du père et oncle aux fils	2
6	Moyenne	Première	En cours, père et deux enfants	2
7	Grande	Troisième	Du père aux fils et à un manager externe	2
8	Très petite	Troisième	Du père aux filles	3
9	Petite	Troisième	Du père et cousins au fils	1
10	Grande	Quatrième	Du père et oncles aux fils	3
11	Grande	Deuxième	Du père aux fils et à un manager externe	2
				23

*: Très petite → moins de 10 travailleurs; Petite → 10-49 travailleurs; Moyenne → 50-249 travailleurs; Grande → au minimum 250 travailleurs (conformément à la définition européenne des PME).

Nous souhaitons aborder encore la fiabilité et la validité de notre étude. Il s'agit des deux principales conditions que les études doivent remplir. La fiabilité consiste à ce que d'autres chercheurs, qui utiliseraient une méthodologie identique, aboutissent aux mêmes résultats. Nous garantissons la fiabilité des résultats de notre étude dans la mesure où nous avons fait intervenir plusieurs chercheurs. Il y a eu un échange permanent d'idées entre eux. La fiabilité a également été assurée en restant ouvert aux nouveaux éléments. Une étude est valable lorsque les chercheurs étudient réellement la thématique qu'ils affirment aborder. L'utilisation de sources variées (littérature, interviews, observations, textes écrits et livres sur les familles d'entrepreneurs, conversations) contribue à la validité de nos résultats d'étude.

BIBLIOGRAPHIE

Aronoff, C.E. (2003), *Letting Go: Preparing Yourself to Relinquish Control of the Family Business*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.

Aronoff, C.E. et Ward, J.L. (2000), *More than Family: Non-Family Executives in the Family Business*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.

Aronoff, C.E. et Ward, J.L. (2001), *Family Business Values: how to assure a Legacy of Continuity and Success*. Family Business Publishers: Marietta, GA.

Astrachan, J.H., Klein, S.B. et Smyrnios, K.X. (2002), The F-PEC Scale of family Influence: A Proposal for Solving the *Family Business* Definition Problem, *Family Business Review*, XV (1), pp. 45-58.

Barnes, L. (1988), Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs, *Family Business Review*, 1 (1), pp. 9-21.

Barnes, L.B. et Hershon, S.A. (1976), Transferring power in the family business, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 105-114.

Bower, J.L. (2007), *The CEO Within. Why Inside Outsiders Are the Key to Succession*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Cadieux, L. et Lorrain, J. (s.d.), *Succession in Family Business: The Predecessor Withdrawal Role Transition Process*.

Cadieux, L., Lorrain, J. et Hugron, P. (2002), Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study, *Family Business Review*, XV (1), pp. 17-30.

Callahan, P. (28 octobre 2002), The Family, *The Wall Street Journal*.

Cambien, K. (29 février 2008), Strategie met drie valiezen werpt vruchten af, *Ondernemers*, pp. 4-5.

Cannella, A.A. et Shen, W. (2001), So close and yet so far: promotion versus exit for CEO heirs apparent, *Academy of Management Journal*, 44 (2), pp. 252-270.

Cardon, M.S., Zietsma, C., Sparito, P., Matherne, B.P. et Davis, C. (2005), A tale of passion: new insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor, *Journal of Business Venturing*, 20 (1), pp. 23-45.

Charan, R. (2005), Ending the CEO Succession Crisis, *Harvard Business Review*, February, pp. 72-81.

Chetty, S. (1996), The case study method for research in small- and medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 15 (1), pp. 73-86.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. et Sharma, P. (2003), Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers, *Family Business Review*, XVI (2), pp. 89-107.

Churchill, N.C. et Hatten, K.J. (1987), Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business, *American Journal of Small Business*, 11 (3), pp. 51-64.

Cogswell, B.E. (1968), Some structural properties influencing socialization, *Administrative Science Quarterly*, 13, 417-440.

Davis, S.M. (1968), Entrepreneurial Succession, *Administrative Science Quarterly*, 13, 402-416.

Davis, P.S. et Harveston, P.D. (1999), In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm, *Family Business Review*, XII (4), pp. 311-323.

Dodd, S.D. et Anderson, A.R. (2007), Mumpsimus and the Mything of the Individualistic Entrepreneur, *International Small Business Journal*, 25 (4), pp. 341-360.

Dumas, C. (1992), Integrating the Daughter into Family Business Management, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (4), pp. 41-55.

Eisenhardt, K. (1989), Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.

Fattoum, S. et Fayolle, A. (s.d.), *L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales*.

Feltham, T.S., Feltham, G. et Barnett, J.J. (2005), The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker, *Journal of Small Business Management*, 43 (1), pp. 1-15.

Ferdinand Piëch opa's vechtersbaas (4 mars 2008), *De TIJD*.

Flören, R. (octobre 2004), Vertragingstactiek, *Bizz familiebedrijf*, p. 24.

Forden, S.G. (2001), *The House of Gucci. A sensational story of murder, madness, glamour and greed*. New York: HarperCollins Publishers.

Goffee, R. et Scase, R. (1985), Proprietorial control in family firms: some functions of 'quasi-organic' management systems, *Journal of Management Studies*, 22 (1), pp. 53-68.

Goldberg, S.D. (1996), Effective successors in family owned business, *Family Business Review*, 9 (2), 185-197.

Griffeth, R.W., Allen, D.G. et Barrett, R. (2006), Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model, *Human Resource Management Review*, 16, 490-507.

Gumpert, D.E. et Boyd, D.P. (1984), The loneliness of the small-business owner, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 18-24.

Hamilton, E. (2006), Whose Story is it Anyway? Narrative Accounts of the Role of Women in Founding and Establishing Family Businesses, *International Small Business Journal*, 24 (3), pp. 253-271.

Handler, W.C. (1990), Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 37-51.

Handler, W.C. et Kram, K.E. (1988), Succession in Family Firms: The Problem of Resistance, *Family Business Review*, 1 (4), pp. 361-381.

Harvey, M. et Evans, R. (1995), Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems?, *Family Business Review*, 8 (1), pp. 3-16.

Hubler, T. (1999), Ten most prevalent obstacles to family-business succession planning, *Family Business Review*, XII (2), pp. 117-121.

'Ik heb nog steeds de sleutel' (septembre 2003), *Familiebedrijf*, pp. 33-34.

Is there life after family business? (1994), *Nation's business*, 82 (8), p. 58.

Kaye, K. (1996), When the Family Business Is a Sickness, *Family Business Review*, 9 (4), pp. 347-368.

Kets de Vries, M.F.R. (1996), *Een Zaak van de Familie*. Schoonhoven: Academic Service.

Kets de Vries, M.F.R., Carlock, R.S. et Florent-Treacy, E. (2007), *Family Businesses on the Couch. A psychological perspective*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Kliska, B. (4 janvier 2006), The Three Fears of Retirement, *Family Enterprise Publishers, Newsletter*.

Koiranen, M. (2002), Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms, *Family Business Review*, XV (3), 175-187.

Lafond, R. (s.d.), *La famille: au coeur de l'entreprise familiale*.

Lambrecht, J. et Baetens, K. (2005), *Teammanagement van het familiebedrijf*. Tiel: Uitgeverij Lannoo.

Lambrecht, J. et Baum, L. (Red.) (2004), *Naar een familiedynastie. Gouden tips van en voor bedrijfsfamilies*. Tielt: Lannoo.

Lambrecht, J. et Lievens, J. (2006), *Het roer uit handen. Doorgeven van het familiebedrijf*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.

Lambrecht, J. et Naudts, W. (2007), *Overdracht en overname van kmo's in België*. Brussel: FOD Economie, Studiecentrum voor Ondernemerschap, EHSAL-K.U. Brussel.

Lansberg, I. (1988), The Succession Conspiracy, *Family Business Review*, 1 (2), pp. 119-143.

Lansberg, I. (1999), *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.

Le Breton-Miller, I., Miller, D. et Steier, L. (2004), Toward an Integrative Model of FOB Succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), pp. 305-328.

Levinson, D. (1978), *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine Books.

Levinson, D. (1996), *The Seasons of a Woman's Life*. New York: Ballantine Books.

Lievens, J. (2001), *Opvolging in het familiebedrijf, succesvolle strategieën*. Tielt: Lannoo.

Lievens, J. et Lambrecht, J. (2008), *Avec votre entreprise familiale en champions league!*. Zellik: Roularta Books.

Longenecker, J. et Schoen, J. (1978), Management succession in the family business, *Journal of Small Business Management*, 16 (3), 1-6.

Matthews, C.H., Moore, T.W. et Fialko, A.S. (1999), Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective, *Family Business Review*, XII (2), pp. 159-170.

Milne, R. (17 novembre 2005), Rich pickings from the family tree, *Financial Times*, p. 8.

Mouline, J.P. (2000), Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non côtée, *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (1), pp. 197-222.

Nelton, S. (1997), Hiring an outsider as top executive, *Nation's Business*, 85 (2).

Norton, J. (2005), *An exploration of the relationship between successful non-family CEOs of successful family businesses and the family owners*, Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology.

O'Hara, W.T. (2004), *Centuries of Success. Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*. Avon, Massachusetts: Adams Media.

Pailot, P. (s.d.), *De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise*. In Verstraete, T. (Red.), *Histoire d'Entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat* (pp. 275-286).

Rottenberg, D. (2005), 'You retire, you die'?, *Family Business*, 16 (4), pp. 9-10.

Royer, S., Simons, R., Boyd, B. et Rafferty, A. (2008), Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession, *Family Business Review*, XXI (1), pp. 15-30.

Sharma, P., Chrisman, J.J. et Chua, J.H. (2003), Predictors of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18 (5), pp. 667-687.

Sharma, P. et Irving, P.G. (2005), Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences, *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 13-33.

Sonnenfeld, J. (1988), *The hero's farewell. What happens when CEOs retire*. New York: Oxford University Press.

Tifft, S.E. et Jones, A.S. (1999), *The Trust. The private and powerful family behind The New York Times*. Boston: Little, Brown and Company.

Trow, D. B. (1961), Executive succession in small companies, *Administrative Science Quarterly*, 6, 228-239.

Unlocking Value-Four Generations at Chown Hardware (octobre 2005), *The Family Business Advisor*, XIV (10), pp. 4-5.

Van der Eijk, R.P., Flören, R. et Jansen, S.F. (2004), *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*. Deventer: Kluwer.

Van Westering, J. (novembre 2003), 'Ik heb weer wat aandelen gekocht voor de lol', *Familiebedrijf*, pp. 47-48.

'Van zo'n successtory neem je moeilijk afstand' (octobre 2003), *Familiebedrijf*, pp. 27-28.

Venter, E., Boshoff, C. et Maas, G. (2005), The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses, *Family Business Review*, XVIII (4), 283-303.

Vera, C.F. et Dean, M.A. (2005), An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession, *Family Business Review*, XVIII (4), pp. 321-345.

Westhead, P. et Howorth, C. (2007), 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis, *Entrepreneurship & Regional Development*, 19 (September), pp. 405-431.

Winter, M., Fitzgerald, M.A., Heck, R.K.Z., Haynes, G.W. et Danes, S.M. (1998), Revisiting the study of family businesses: methodological challenges, dilemmas and alternative approaches, *Family Business Review*, XI (3), pp. 239-252.

Yin, R.K. (1989), *Case Study research: design and methods*. London: Sage.

Pour environ 30% des entreprises familiales en Belgique, en Région Wallonne et dans la capitale de Bruxelles, la direction et/ou la propriété seront transmises au courant des dix prochaines années. La plupart des entrepreneurs préfèrent un membre de leur famille en tant que successeur. La transmission du pouvoir à des successeurs familiaux est l'un des problèmes majeurs que rencontrent les entreprises familiales. La « vieille » génération tente de conserver le pouvoir, tandis que la jeune génération tente de se l'approprier. La transmission du pouvoir à des managers externes au sein d'une entreprise familiale est également un défi. Cette étude, sur l'ordre de l'Institut de l'Entreprise Familiale, répond à trois questions de recherche: (1) que signifie la transmission du pouvoir, (2) pourquoi la transmission est-elle difficile et (3) comment se déroule la transmission. Pour répondre à ces questions de recherche, les auteurs s'appuient sur la littérature et sur l'analyse de onze cas pratiques d'entreprises familiales.

Johan Lambrecht est docteur en Sciences Economiques. Il est directeur du Centre d'Etudes pour l'Entrepreneuriat à EHSAL-K.U. Brussel et professeur à EHSAL. Il a plus de 100 publications sur l'entrepreneuriat, les entreprises familiales et les PME.

Fabrice Pirnay est docteur en Sciences de Gestion. Il est directeur du Centre de Recherche PME de HEC-Ulg. Il est l'auteur de nombreux rapports de recherche sur des problématiques relevant de l'entrepreneuriat.

