

LA TRANSMISSION INTRAFAMILIALE : DE L'INTENTION À LA RÉALITÉ

Sources de l'article :

- *La transmission intrafamiliale, de l'intention à la réalité, collection « Les Cahiers du FBN France », 2017, étude coordonnée par Rania Labaki.*
- *La transmission intrafamiliale de l'intention à la réalité : la perspective de la nouvelle génération, collection « Les Cahiers du FBN France », 2018, étude coordonnée par Rania Labaki.*

L'entreprise familiale est le modèle économique largement dominant dans le monde. En France, 83% des entreprises sont familiales. Elles sont implantées dans toutes les régions et constituent le poumon de notre économie, de sa croissance.

Avec un cycle de 25 à 30 ans d'existence au terme duquel leur survie est remise en question au moment de la succession, on constate que 700 000 sociétés seraient à reprendre ou à transmettre dans les 10 prochaines années. Parmi elles, une large part d'entreprises familiales qui ont déjà franchi le cap de la première génération. Une étude menée en 2016 montre que le taux de transmission intrafamiliale en France avoisine les 12%, ce qui est significativement plus faible que le taux de certains autres pays européens. La question de la transmission apparaît donc comme une problématique majeure de l'entreprise familiale : la transmission n'est pas tant une phase ou une étape-clé dans la vie d'une entreprise mais bel et bien un processus qui s'étale dans le temps, parfois sur de nombreuses années, pour finalement dans la plupart des cas s'avérer un échec. Les estimations montrent que seulement 30% des entreprises familiales survivent jusqu'à la deuxième génération et seulement entre 4% et 1% jusqu'à la quatrième génération.

Ces problématiques nécessitent d'être prises en compte par les chercheurs pour comprendre le processus de transmission. La transmission intrafamiliale porte en effet sur deux axes principaux : la transmission de propriété et la transmission managériale et de gouvernance. Même si elles sont

difficilement dissociables, la transmission managériale ne survient pas nécessairement en parallèle avec une transmission de propriété. Le successeur à la direction n'est en effet pas toujours le même que le successeur à la propriété et le transfert managériale s'enclenche généralement avant le transfert de propriété. Certaines entreprises familiales choisissent même de transmettre la propriété en attendant que la nouvelle génération acquiert les capacités nécessaires pour lui transmettre le management (Lambrecht, 2005).

En France, les études sur la transmission se font plutôt rares et restent la plupart du temps descriptives : elles abordent notamment la transmission en analysant de façon distincte les aspects légaux, organisationnels, humains et sociaux, sans en cerner l'ensemble ni en examinant les interactions entre eux.

Le FBN France, premier réseau de dirigeants et actionnaires d'entreprises familiales, a initié une étude pour combler ces « lacunes » et permettre aux dirigeants familiaux d'appréhender la transmission sous tous ses aspects et de la manière la plus holistique possible. En particulier, cette recherche vise à déterminer les facteurs qui incitent, facilitent ou freinent le processus du passage (réussi ou non) de l'intention de transmettre à la réalité.

Dans un premier temps, une revue de littérature nous permet de dresser un état des lieux de la recherche sur le sujet. Trois principaux aspects se démarquent, notamment sur

les entreprises familiales françaises : tout d’abord, le processus de transmission en tant que tel, ses phases, son déroulement et ses différentes modalités. Deuxième aspect, les différentes parties prenantes et les enjeux humains liés à la transmission. Dernier aspect à souligner : les facteurs qui influencent (de façon positive ou non) le mode de transmission de l’entreprise familiale. Ces facteurs peuvent être par exemple d’ordre patrimonial, émotionnel ou même familial.

Rappelons que cette étude s’appuie sur un panel d’une dizaine d’entreprises familiales : celles-ci ont des caractéristiques diverses en termes de nombre de transmissions effectuées, de secteurs d’activité, de structure familiale, d’actionnariat et de management. Une diversité qui permet d’apporter plusieurs éclairages sur le processus de transmission.

Ce premier volet de l’étude révèle un certain nombre d’enseignements clés, nécessaires à un passage favorable de l’intention de transmettre à réalité (effective) de la transmission :

- **Le processus de transmission intrafamiliale n’est pas statique.** Il se déclenche pour des raisons diverses et évolue au fil du temps. La réflexion tend alors à s’enrichir, se renforcer ou dans certains cas ralentir, au fur et à mesure que des facteurs intentionnels ou contextuels rentrent en jeu.
- **Plusieurs catégories de facteurs forment la réflexion du dirigeant propriétaire.** Ces facteurs-clés sont identifiés comme jouant un rôle dans le processus de

transmission et peuvent être regroupés en six facteurs : l’environnement législatif et fiscal, l’histoire familiale, la responsabilité sociale d’entreprise, les sources d’inspiration (c’est-à-dire les enseignements que le dirigeant va tirer des échecs et des réussites d’autres entreprises familiales et qui vont le guider dans sa démarche), les confidentiels (tous les conseils, qu’ils soient notaires, experts financiers et fiscaux ou encore collègues et qui ont l’entière confiance du dirigeant) et enfin, dernier facteur : la nouvelle génération.

- **La transmission intrafamiliale est l’addition de deux transmissions : la transmission de propriété et la transmission managériale.** Ces deux transmissions font partie intégrante du processus global mais ne sont pas « déclenchées » par les mêmes facteurs. Par exemple, la transmission de propriété appellera à plusieurs facteurs de l’environnement législatif et fiscal là où la transmission managériale sera davantage provoquée dans l’intérêt de l’entreprise et de la famille.

Le facteur humain apparaît comme la clé du processus, que ce soit au niveau des confidentiels, des sources d’inspiration ou de la nouvelle génération. Ils stimulent, facilitent ou « réalisent » au premier sens du terme le processus de transmission.

Cependant, il ne faut pas occulter le dirigeant-propriétaire : l’étude met d’ailleurs en évidence deux archétypes du dirigeant familial face à la succession. En leur attribuant des intitulés de l’ordre de la métaphore, l’étude distingue « le Commandeur » d’une part, « le Phœnix » d’autre part.

Le Commandeur

Sentiment d’immortalité
Transmission # Urgence

Attachement viscéral à l’entreprise
“Je sais tout”

NxG # Passif-Réactif
Pouvoir # Peur

Conflits # Manque de réactivité/
inactivité

Le Phœnix

“Je ne suis pas éternel”
Transmission # Précoce

Projet post-transmission
“Je sais m’entourer”

NxG # Proactif
Pouvoir # Nuisance

Gouvernance familiale
Communication

Source : La transmission intrafamiliale, de l’intention à la réalité, collection «Les Cahiers du FBN France», 2017.

Même si chaque archétype de dirigeant-proprétaire semble se traduire par des attitudes et des comportements qui peuvent se situer aux antipodes, la vocation première de cette typologie vise à montrer les freins émanant du dirigeant, qui viennent inhiber le processus de succession ou au contraire l'accélérer.

Ainsi, les implications pratiques se traduisent par une série de leçons et une grille de lecture sur les facteurs permettant d'aider le dirigeant-proprétaire à dépasser les obstacles, lever les freins de l'intention de transmission, alimenter une démarche prospective pour encourager l'intention puis passer de l'intention à la réalité de façon réussie. Sont présentées enfin des réflexions sur les contributions et limites de l'étude qui ouvrent la voie à des études complémentaires intégrant la perspective de la nouvelle génération.

La deuxième étape de l'étude consiste donc à élargir le champ des perceptions en s'intéressant à la transmission, vue pour la nouvelle génération.

LA PERSPECTIVE DE LA NOUVELLE GÉNÉRATION

Avènement de la quatrième révolution industrielle avec l'effervescence des nouvelles technologies et de la digitalisation, mutations de plus en plus marquées des modèles familiaux et repères sociaux, mondialisation et concurrence sans cesse accrues, sans oublier la perméabilité croissante des frontières interculturelles ; autant de défis et d'opportunités auxquels la nouvelle génération de dirigeants-proprétaires se trouve confrontée aujourd'hui, outre ceux de ses prédécesseurs, inhérents à la complexité même de l'entreprise familiale.

Ces défis et opportunités prennent tout leur sens en particulier lors du processus de transmission. Aux yeux de la nouvelle génération, ce dernier fait figure de paradoxe : maintenir l'ancrage local ou s'adapter aux progrès mondiaux ; rejoindre l'entreprise par devoir ou par affection ; développer un leadership autoritaire ou transformationnel. Viennent s'y greffer des écarts grandissants entre les critères de réussite de la génération actuelle et ceux de la génération future, liés à la dispersion géographique des membres de la famille et la diversité des expériences acquises. Selon un membre de la nouvelle génération, il s'agit de « **donner du sens au projet professionnel, familial et sociétal** » aujourd'hui, au-delà de sa réalisation selon les attentes classiques en vigueur.

Les enseignements formulés à l'issue de l'analyse des entretiens menés avec treize membres de la nouvelle génération impliqués dans dix entreprises familiales, confrontés aux témoignages de dirigeants-proprétaires de la génération

précédente, ont permis d'identifier des points communs et des points de divergence entre les caractéristiques de perception de ce processus dans le temps.

Le processus de transmission est principalement tributaire des facteurs suivants :

- Le facteur relationnel (entre deux générations, au sein d'une même génération et avec les autres parties prenantes)
- L'interaction famille-entreprise (histoire de l'entreprise et de la famille, modèles comportementaux sur la transmission, éducation de la nouvelle génération)
- Le soutien des confidents (coachs, conjoints, pairs...)
- L'ambivalence émotionnelle (émotions positives et négatives, passion pour l'entreprise, regret, colère, attachement)
- Les caractéristiques personnelles de la nouvelle génération (compétences professionnelles, émotionnelles, entrepreneuriales et de leadership)
- Le processus de gouvernance familiale

La prise de conscience de l'entreprise familiale commence souvent dès l'enfance, par des actions intentionnelles ou non de la famille. Dans certains cas, moins fréquents, une exposition un peu plus tardive intervient vers l'adolescence.

Le transfert de connaissances à la nouvelle génération se fait de façon progressive et de deux manières. L'une, informelle, souvent liée à l'éducation des parents en lien avec l'entreprise, à travers des conversations et des échanges réguliers en famille sur les affaires de l'entreprise, son histoire, des visites de sites, la sollicitation de l'entraide ou la proposition de stages, comme en témoigne par exemple un membre de la nouvelle génération :

« Depuis toute petite, mon père me racontait les histoires de la famille. Il s'était plongé dans les archives, avait collecté ces histoires, regardait les liens de généalogie ... Il les partageait avec moi avec grand plaisir. Il nous nourrissait de ces histoires. On s'endormait avec ces histoires. De temps en temps, nous allions faire un tour avec lui dans les ateliers... »

Le transfert se fait parfois de manière plus formalisée à travers l'organisation de séminaires ou d'événements dédiés à la nouvelle génération, notamment dans les entreprises familiales de trois générations et plus, ou celles dont les membres de la nouvelle génération sont nombreux. Cette exposition crée donc un premier lien entre la nouvelle génération et l'entreprise comme en témoignent les citations suivantes :

« Les membres de la quatrième génération ont créé l'université d'été de la famille. On a ainsi pu découvrir tous les métiers de l'entreprise et l'organisation de la gouvernance. On a aussi suivi des formations. C'est ainsi que j'ai constaté que c'est une chance d'être né dans cette famille. On a la fibre pour travailler dans ces métiers-clés. Des métiers de passion de nos parents. C'est une chance supplémentaire pour moi. »

Dans certaines entreprises familiales, la famille fait le choix de la séparation entre la vie de l'entreprise et celle de la famille et ne communique auprès de la nouvelle génération que tardivement, à l'âge adulte. Cette situation semble retarder le déclenchement de l'intention et de façon conséquente l'avancement du processus de transmission, comme le montrent les témoignages suivants :

« L'entreprise familiale n'a jamais été un fil rouge dans les discussions. Ce n'était pas vraiment un sujet à la maison. On n'a jamais été guidé dans notre parcours professionnel par nos parents. C'est arrivé tard. On en entendait très peu parler. On n'a pas vu l'entreprise grandir. Si c'était à refaire, on ne referait pas la même chose avec nos enfants (...) Un jour, lors d'une réunion avec le notaire, on apprend que la transmission était en cours de réflexion. Quand la question s'est posée, c'était motivant. C'est une opportunité de grandir dans une entreprise comme la nôtre et de s'épanouir dans différents métiers. »

Le développement d'un système de croyances, forgé par deux facteurs : un facteur « passif », acquis par les modèles comportementaux de la famille, transmis de génération en génération et communiqués ouvertement. Par exemple, le genre du successeur ou le droit d'aînesse. L'autre facteur, actif, est quant à lui une co-construction entre le successeur et la famille sur les conditions nécessaires en termes de compétences et de processus.

Les modèles comportementaux ainsi que les règles communiquées en termes de compétences (de façon implicite ou explicite) forment l'attitude que la nouvelle génération adoptera et déterminent les actions entreprises, depuis l'intention jusqu'à l'acte de rejoindre l'entreprise.

L'attitude de la nouvelle génération face à l'intention de succéder : elle se base sur ce système de croyances autour de la transmission et se traduit par des actions confirmant ou non l'intention de succéder :

- Développer les compétences requises pour succéder
- Renforcer les relations avec les personnes influentes dans l'entreprise familiale
- Gérer l'ambivalence des émotions liées à la maturité de l'intention : réfléchir à sa carrière professionnelle, rejoindre l'entreprise ou ne pas la rejoindre, l'attachement

émotionnel pour l'entreprise familiale, son histoire, son activité ou même son nom.

La transmission s'entend à la fois pour la transmission de propriété versus la transmission managériale. Cependant, le passage de l'intention à la réalité est lié à la légitimité de la nouvelle génération, que ce soit aux yeux des parties prenantes familiales et non familiales. Comme le précise un membre de la troisième génération d'une entreprise familiale, « la chose la plus importante est la notion de légitimité [...] Ma présence dans l'entreprise s'est imposée par les résultats que j'ai obtenus avec mon équipe. Mais je n'ai pas encore une contribution à la hauteur. »

Cette construction de la légitimité s'opère généralement en six temps :

- Un parcours académique afin **d'acquérir les compétences nécessaires**
- Une **expérience professionnelle** à l'extérieur de l'entreprise familiale
- Un parcours opérationnel à travers **un premier rôle en lien avec l'entreprise familiale**
- Un parcours relationnel visant à entretenir des **relations proches avec les parties prenantes influentes** dans l'entreprise
- Un **parcours entrepreneurial** au sein ou à l'extérieur de l'entreprise familiale
- Un **parcours de leadership à asseoir** progressivement au niveau de plusieurs sous-systèmes de l'entreprise familiale.

De la même façon qu'il existe des archétypes de dirigeant-proprétaire, la nouvelle génération peut présenter plusieurs types de successeurs :

- Le successeur passif : il est conscient des enjeux de l'entreprise et a l'intention de contribuer à les surmonter mais, le cas échéant, il attend des instructions tout en suivant les règles explicites mises en place pour accéder au pouvoir.
- Le successeur actif structure sa démarche. Il développe ses connaissances sur l'entreprise tout autant que ses compétences et s'adapte au contexte de façon plutôt indépendante.
- Le successeur sur-actif : lui prend de nombreuses initiatives, souvent dans plusieurs domaines à la fois, relatives à la famille et à l'entreprise. Son impatience à mener le changement et à se construire une légitimité bouscule les barrières sur son passage et restreint le recul nécessaire.

REPRÉSENTATION DES ARCHÉTYPES «ACTIF» ET «PASSIF» DES SUCESSEURS



Source : La transmission intrafamiliale, de l'intention à la réalité : La perspective de la nouvelle génération. Collection «Les Cahiers du FBN France», 2018.

Chacun des archétypes se caractérise par des motivations différentes.

Une grille de lecture matricielle permet de visualiser les différentes typologies pour identifier le positionnement à un instant « t » des dirigeants-proprétaires et des membres de la nouvelle génération et d'initier la dynamique à poursuivre vers un équilibre réalisateur de la transmission.

Archétypes croisés des dirigeants-proprétaires et membres de la nouvelle génération

		Degré de contrôle du prédécesseur		
		Propriété	Contrôle majoritaire	Partage du contrôle (< ou = NxG)
© FBN France	Management	I Commandeur passif	II Commandeur actif	III Commandeur sur-actif
	Commandeur	IV Phœnix passif	V Phœnix actif	VI Phœnix sur-actif
	Phœnix	VII Laissez-faire passif	VIII Laissez-faire actif	IX Laissez-faire sur-actif
	Cession totale des actions à la NxG	Laissez-faire passif	Laissez-faire actif	Laissez-faire sur-actif
		Passif	Actif	Suractif

Degré d'engagement de la nouvelle génération

Les regards croisés entre dirigeants-proprétaires et successeurs prennent alors tout leur sens. Ils mettent en évidence les dimensions relationnelles, affectives et entrepreneuriales et **montrent l'importance d'un ajustement d'attitudes entre générations pour que cette continuité s'opère.**

L'étude réalisée par le FBN France va dans le même sens. Elle suggère qu'un idéal type d'attitude de la nouvelle génération ou de la génération précédente en faveur de la transmission n'existe pas de façon statique.

Que ce soit au niveau du successeur (potentiel) ou du dirigeant-proprétaire, leurs attitudes doivent évoluer et s'emboîter au fur et à mesure de l'avancement du processus de l'intention à la transmission. Un ajustement sera nécessaire en fonction de l'archétype de l'un et de l'autre.

L'intention de succéder est tributaire d'une série d'étapes. Comme le rappelle un membre de la nouvelle génération, *« la transmission n'est pas une transformation qui se fait du jour au lendemain. Il faut un vrai acte d'entreprendre pour transmettre. »*

La co-construction d'une transmission incluant les parties prenantes s'avère donc essentielle. Toutes les entreprises familiales ne sont pas homogènes, chacune doit trouver le mode de fonctionnement qui corresponde à un équilibre famille-entreprise.

Cette étude a permis d'identifier le processus d'élaboration de l'intention et de son évolution vers la réalisation. Elle a mis en évidence l'attitude de la nouvelle génération face à

l'intention de succéder à l'entreprise, suivie par son attitude à transformer cette intention en réalité. Un ajustement d'attitudes semble nécessaire selon les situations. Ainsi, en identifiant l'attitude selon le degré d'engagement du successeur et du dirigeant, il est possible d'effectuer des ajustements pour atteindre un équilibre.

Les successeurs naissent souvent passifs. À terme, un processus s'enclenche pour passer à un mode actif. En même temps, il est vrai que les dirigeants-proprétaires sont souvent commandeurs. Ils peuvent à terme évoluer en réduisant leur degré de contrôle.

Mais à quel moment cette transition doit-elle s'effectuer et quel enchaînement temporel doit-elle suivre pour que la succession se déroule dans de bonnes conditions ? Les deux générations doivent être à l'écoute l'une de l'autre pour comprendre leurs attitudes et avancer ensemble sans confondre vitesse et précipitation. Enfin, la gouvernance tant prônée pour son rôle dans la planification de la succession est une épée à double tranchant.

Alors que les études existantes se sont attardées soit sur les intentions de carrière de la nouvelle génération soit sur les facteurs de réussite et les facteurs perturbateurs de la transmission, notre étude rassemble les fragments de connaissance avec une perspective duale du dirigeant propriétaire et de la nouvelle génération.

Au regard des perspectives croisées de cette étude qualitative, la vocation des futures recherches sur le sujet sera de mener une étude quantitative à plus grande échelle afin de poursuivre notre contribution à la connaissance de la transmission dans les entreprises familiales.