

ADM

DE LA TRANSMISSION
DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

ADM

SOMMAIRE

- P. 7 -

SECTION 1

3 dimensions de la transmission

- P. 10 -

SECTION 2

Deux orientations culturelles :
La Famille Océan et la Famille Feu

- P. 22 -

SECTION 3

Les gènes défailants de la transmission :
4 illusions

- P. 39 -

SECTION 4

Diriger et transmettre :
les archétypes de posture

- P. 55 -

SECTION 5

La transmission comme processus vivant :
répétitions, corrections et apprentissages

EXECUTIVE SUMMARY

Dans les entreprises familiales, la **pérennité** est souvent la préoccupation numéro un des dirigeants. Construire une entreprise qui dure, qui grandit et se transforme « de gloire en gloire », et qui laisse un **héritage multigénérationnel**, constitue un idéal largement partagé. Pourtant, la réalité est plus contrastée.

Une forme de fatalité semble s'imposer : *la première génération crée, la deuxième développe, la troisième dilapide*. Un adage aussi répandu que contesté.

Pourquoi certaines entreprises parviennent-elles à traverser les générations en se renforçant, quand d'autres s'enlisent ou se fragmentent ? Et surtout : **comment briser cette “malédiction” pour faire de la transmission un levier de continuité et de transformation ?**

Notre recherche montre que la transmission ne peut être réduite à un enjeu technique. Organiser l'actionnariat, préparer un successeur ou sécuriser la gouvernance sont des conditions nécessaires, mais insuffisantes. Ce qui distingue les transmissions fluides des transmissions conflictuelles relève d'un **ADN invisible**, transmis de génération en génération, qui façonne en profondeur la manière dont la succession est vécue et conduite.

Nous identifions trois dimensions indissociables de toute transmission familiale :

- * une dimension **patrimoniale** (capital, propriété, actionnariat),
- * une dimension **opérationnelle** (métiers, savoir-faire, leadership),
- * et une dimension **culturelle** (valeurs, récits, règles implicites).

Si les deux premières évoluent avec le temps, la dimension culturelle est la plus durable. Elle constitue le socle de la continuité familiale et influence fortement les attentes vis-à-vis des successeurs, la gouvernance et les équilibres de pouvoir.

**CETTE DIMENSION CULTURELLE SE MATÉRIALISE
DANS DEUX GRANDES ORIENTATIONS DOMINANTES :**



**LES FAMILLES
OCÉAN,**

qui privilégient la profondeur, la maîtrise et la stabilité, et fondent leur légitimité sur un savoir-faire et le temps long ;



**LES FAMILLES
FEU,**

qui privilégient l'énergie, l'expansion et la réinvention, et dont la légitimité repose sur l'entrepreneuriat et la capacité à fédérer autour de nouveaux projets.

Ces orientations, rarement réversibles, deviennent de véritables signatures culturelles de la transmission dans les familles en affaires.

Nous mettons également en lumière quatre biais récurrents – de véritables “gènes défail-lants” – qui fragilisent les transmissions familiales: croire que les choses se feront naturel-lement, maintenir un retour implicite après un retrait annoncé, imposer un devoir tacite aux successeurs, ou retenir reconnaissance et ressources par peur de créer des rentes. Ces biais nourrissent des postures de cédants qui, malgré leurs bonnes intentions, limitent l'autonomie de la génération suivante.

Enfin, notre travail montre que le véritable levier de transformation de la dimension culturelle sous-jacente à toute transmission familiale réside dans la **réflexivité des acteurs impliqués**. Lorsqu'une génération choisit de travailler consciemment les manques, les silences ou les in-justices hérités, la transmission peut devenir un processus d'apprentissage et de correction. La transmission familiale apparaît alors comme un **ADN vivant**, chaque génération ayant la responsabilité de transformer l'héritage reçu afin de construire une continuité plus maîtrisée, plus juste et plus durable.

CE QUE CE WHITE PAPER VA VOUS APPORTER

VOIR CE QUI EST INVISIBLE

Identifier l'ADN culturel et mémoriel qui façonne votre transmission familiale, au-delà des structures juridiques et organisationnelles.

ÉVITER LES PIÈGES CLASSIQUES

Reconnaître les quatre illusions qui fragilisent de nombreuses transmissions familiales — souvent sans que l'on s'en rende compte.

TRANSFORMER L'EXPÉRIENCE EN CONTINUITÉ DURABLE

Passer d'une transmission subie à une transmission consciente, en tirant des enseignements concrets du passé pour sécuriser l'avenir.

SITUER VOTRE FAMILLE

Comprendre si votre famille en affaires fonctionne selon une logique de famille Océan ou de famille Feu, et ce que cela implique concrètement pour la gouvernance et la relève.

CLARIFIER VOTRE RÔLE DE CÉDANT

Prendre du recul sur votre posture de dirigeant sortant et sur ce que vous transmettez, volontairement ou non, à la génération suivante.

INTRODUCTION

La transmission dans les entreprises familiales n'est jamais un transfert d'actifs ou de responsabilités. Elle constitue un moment charnière où se joue la continuité d'une histoire collective, à la fois économique, sociale et symbolique. Dans ces contextes, la notion d'**ADN de la transmission** se révèle particulièrement pertinente : elle désigne ce qui se maintient et se reproduit au fil des générations, au-delà des réorganisations capitalistiques ou des changements de métier.

Parler d'ADN, c'est insister sur la dimension durable, invisible mais structurante de la transmission. De même que l'ADN biologique contient à la fois des gènes porteurs de vie et des gènes susceptibles de dysfonctionner, l'ADN de la transmission familiale renferme à la fois des ressources et des fragilités. Comprendre cet ADN, c'est donc chercher à identifier ce qui fonde la continuité familiale et ce qui peut, au contraire, la menacer.

La typologie proposée dans cet ouvrage s'appuie sur une étude qualitative menée auprès de 11 dirigeants et successeurs issus d'entreprises familiales multigénérationnelles, dont 4 dyades cédant-successeur interrogées conjointement ou en miroir. À partir de ces entretiens approfondis, nous avons élaboré un cadre d'analyse qui constitue une construction théorique ancrée dans des expériences vécues, des trajectoires contrastées et des tensions concrètes observées sur le terrain. Il ne s'agit pas de proposer un modèle normatif, mais une grille de lecture pour éclairer les logiques profondes de la transmission familiale – et, peut-être, aider chaque famille à mieux comprendre sa propre histoire en train de s'écrire.



SECTION 1

TROIS DIMENSIONS DE LA TRANSMISSION

SECTION 1

TROIS DIMENSIONS DE LA TRANSMISSION



Lorsque l'on observe les transmissions familiales, trois dimensions apparaissent systématiquement, qu'elles soient explicites ou implicites :



LA DIMENSION PATRIMONIALE

Il s'agit du transfert du capital, des parts sociales, des droits de propriété. C'est la dimension la plus visible, celle qui mobilise juristes et fiscalistes, mais aussi celle qui peut cristalliser les tensions autour de la répartition de la richesse.



LA DIMENSION OPÉRATIONNELLE

Elle concerne la transmission des métiers, des savoir-faire et de l'activité de pilotage. Cette dimension évolue souvent : les métiers évoluent, certains disparaissent, d'autres se réinventent.



LA DIMENSION CULTURELLE

C'est la transmission des valeurs, des histoires et des manières « d'être ensemble » au sein de la famille et de l'entreprise, notamment au travers de narrations et de symboles. Cette dimension est moins tangible que les deux autres, mais elle est **la plus durable**. Elle survit aux changements de métiers et de capital, et elle constitue le véritable ciment de la continuité familiale.

L'ADN NARRATIF COMME NOYAU DUR



Parmi ces trois dimensions, les deux premières sont en mouvement constant : les parts se réorganisent, les métiers évoluent. En revanche, la dimension immatérielle – les valeurs et les récits – persiste et se transmet comme un noyau dur. C'est elle que nous désignons comme **l'ADN véritable de la transmission**.

Les récits circulent dans la famille par la parole (repas, fêtes, souvenirs partagés), parfois consignés dans des écrits ou des archives, mais surtout **incorporés dans les relations familiales**. Ils forment des **analogies vivantes** : des histoires qui enseignent, avertissent ou inspirent.

On y retrouve des maximes (« on ne lâche jamais un client », « mieux vaut grandir lentement mais sûrement »), mais aussi des récits héroïques ou douloureux, qui structurent la mémoire familiale.

En ce sens, la transmission ne se réduit pas à un acte ponctuel. C'est un **processus continu de narration et d'incarnation** où chaque génération hérite, adapte et reconfigure l'ADN symbolique reçu.

SECTION 2

DEUX

ORIENTATIONS CULTURELLES

**LA FAMILLE OCÉAN
ET
LA FAMILLE FEU**

SECTION 2

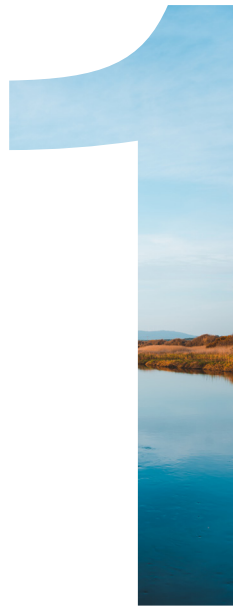
DEUX ORIENTATIONS CULTURELLES :

LA FAMILLE OCÉAN ET LA FAMILLE FEU



Si les modalités de transmission patrimoniale et opérationnelle varient fortement d'une entreprise familiale à l'autre, c'est au niveau **culturel, narratif et symbolique** que se dessinent les trajectoires les plus structurantes. L'analyse des entreprises familiales multigénérationnelles met en évidence deux grandes orientations culturelles, profondément ancrées dans l'ADN de la transmission : **l'Océan** et le **Feu**.

Ces orientations ne relèvent pas de simples choix stratégiques ou économiques. Elles traduisent des **visions du monde durables** quant au rapport au travail, à l'humain, au risque, à l'actionnariat et au leadership. Une fois installées, elles tendent à se **reproduire de génération en génération** et se révèlent **remarquablement résistantes au changement**. Elles deviennent de véritables signatures culturelles, qui façonnent la manière de diriger, de transmettre et de préparer la relève.



LA FAMILLE OCÉAN :

Profondeur,
expertise et contrôle

La **famille Océan** privilégie la profondeur plutôt que l'expansion, la maîtrise plutôt que la dispersion, et la stabilité plutôt que la croissance rapide. L'entreprise y est conçue avant tout comme un **métier à perfectionner**, un savoir-faire à approfondir et à transmettre dans le temps long, plutôt que comme une plateforme de diversification.



RAPPORT AU TRAVAIL

L'expertise et le savoir-faire constituent un **capital symbolique central**. La légitimité du dirigeant ne se mesure pas prioritairement à la taille ou à la vitesse de croissance, mais à la reconnaissance des pairs, à la fidélité des clients et à la réputation d'excellence. L'autorité se construit dans la durée, à partir du travail bien fait, de la rigueur et de la maîtrise du métier.



RAPPORT L'HUMAIN

Les relations sont pensées dans le temps long. Cette orientation peut se traduire par une attention soutenue portée aux clients (qualité de service, relations durables) et/ou aux collaborateurs (proximité managériale, convivialité, investissement dans les compétences). Dans tous les cas, la continuité repose sur une **confiance patiemment construite**, plutôt que sur des dispositifs incitatifs ou contractuels.



RAPPORT AU RISQUE

La posture est prudente et maîtrisée. L'innovation est bien présente, mais essentiellement **incrémentale** : améliorer, affiner, consolider ce qui existe plutôt que multiplier les expérimentations ou les ruptures. La logique stratégique vise l'approfondissement des compétences et des positions acquises, plutôt que la dispersion dans de nouveaux projets ou secteurs.





RAPPORT À L'ACTIONNARIAT

Le capital tend à être **concentré entre les mains des membres familiaux actifs**. Les branches non opérationnelles sont souvent progressivement sorties de l'actionnariat, au prix de rachats parfois coûteux. Ce choix vise à préserver le contrôle stratégique, à limiter les tensions relationnelles et à simplifier la prise de décision. Il a toutefois une conséquence directe : une partie des ressources financières est mobilisée pour maintenir cette concentration, ce qui peut ralentir la croissance et limiter les capacités d'expansion.



PROFIL DU SUCESSEUR ATTENDU

La famille Océan privilégie très majoritairement un **successeur familial**, formé par l'apprentissage du métier et l'expérience de terrain. Le recours à un dirigeant externe demeure rare. La légitimité du successeur repose sur sa crédibilité opérationnelle, sa connaissance intime de l'entreprise et sa proximité avec les équipes. Le successeur idéal combine compétences techniques, managériales, commerciales et financières, mais surtout une forte éthique de travail. Le leadership s'impose par l'exemplarité, la rigueur et l'effort bien plus que par un discours visionnaire.

Dans ce modèle, l'innovation progresse par **accumulation et perfectionnement**. Le capital reste concentré, parfois au détriment de la vitesse de croissance, mais en cohérence avec une priorité assumée : préserver le contrôle et rester fidèle au métier d'origine.

L'ADN narratif de la famille Océan se cristallise ainsi autour de valeurs de loyauté, de rigueur, de réputation, d'excellence et de transmission du savoir-faire. Sa couleur symbolique est celle d'un **bleu profond** : dense, stable, difficile à imiter, incarnant une expertise unique et patiemment construite face aux concurrents.



LE FEU :

Expansion, diversification et ouverture

À l'opposé de la famille Océan, la **famille Feu** incarne une logique d'énergie, **de mouvement et de transformation**. Son orientation culturelle privilégie la croissance, la diversification et l'ouverture, en acceptant explicitement une part de risque, d'incertitude et de désordre. L'entreprise y est conçue moins comme un métier à approfondir que comme un **espace d'opportunités à explorer**, capable de se réinventer en permanence.



RAPPORT AU TRAVAIL

L'entrepreneuriat, la créativité et l'initiative individuelle sont fortement valorisés. Le travail ne se limite pas au perfectionnement d'un savoir-faire existant ; il consiste avant tout à **créer de nouveaux projets**, à lancer des activités, à multiplier les initiatives et à explorer des secteurs adjacents. La capacité à détecter et saisir des opportunités prime sur la maîtrise exhaustive d'un métier unique.



RAPPORT L'HUMAIN

La logique est inclusive et mobilisatrice. L'attention se porte à la fois sur les collaborateurs, les membres de la famille et les acteurs externes. La cohésion repose moins sur une expertise technique spécifique que sur la capacité à **inspirer, fédérer et coordonner** des parties prenantes diverses. Attirer des talents, engager les membres familiaux – y compris non opérationnels – et créer un esprit entrepreneurial partagé constituent des leviers centraux de compétitivité et d'innovation.



RAPPORT AU RISQUE

La famille Feu présente une **forte tolérance à l'incertitude**. Elle n'hésite pas à prendre des risques, à diversifier ses activités et à s'associer à des partenaires externes. La stratégie s'apparente à une flamme qui se propage : dynamique, stimulante et créatrice d'opportunités, mais parfois difficile à canaliser et à prioriser.



RAPPORT À L'ACTIONNARIAT

L'actionnariat est généralement **plus large et plus ouvert**. Les membres non opérationnels sont associés et engagés autour de projets, de valeurs et d'objectifs qui dépassent la seule dimension financière. Le capital demeure majoritairement dans la famille, sans rachat massif des branches non actives, ce qui permet de **mobiliser davantage de ressources** pour soutenir la croissance et la diversification.



PROFIL DU SUCESSEUR ATTENDU

La famille Feu recherche davantage un **leader relationnel et fédérateur** qu'un expert métier. Les compétences clés résident dans la capacité à porter une vision, à créer du sens, à dialoguer avec des parties prenantes variées et à faire vivre un récit commun. Le successeur doit connaître l'histoire de l'entreprise et de la famille, incarner leurs valeurs et les transmettre par le storytelling et l'animation collective. Dans ces configurations, l'ouverture à un dirigeant externe ou la mise en place de **mandats opérationnels limités dans le temps** est fréquente, sous l'égide d'une gouvernance familiale élargie (assemblée, conseil, présidence).

Dans ce modèle, la croissance est souvent **plus rapide et plus** étendue que dans la famille Océan, mais elle s'accompagne d'une instabilité accrue : multiplication des projets, complexité de gouvernance, risques de conflits et dispersion des énergies.

L'ADN narratif de la famille Feu se décline dans une couleur symbolique **rouge flamboyant**, associant énergie, créativité et expansion — mais aussi le risque d'embrasement lorsqu'aucun cadre ne vient canaliser la dynamique.

UNE SIGNATURE CULTURELLE GÉNÉRALEMENT STABLE, MAIS JAMAIS FIGÉE

Lorsqu'une famille s'inscrit plutôt dans une logique de **famille Océan** ou de **famille Feu**, elle a tendance à **reproduire cette orientation dans le temps**. La famille Océan reste souvent attachée à son ancrage, parfois au prix d'opportunités de croissance ou de diversification non saisies. La famille Feu, de son côté, continue généralement d'explorer de nouveaux projets et de nouvelles voies, quitte à composer avec une complexité accrue en matière de gouvernance et de coordination. Ces trajectoires ne sont pas mécaniques ni absolues, mais elles **tendent à se prolonger d'une génération à l'autre**.

Cette relative stabilité s'explique en partie par un phénomène bien identifié en sciences des organisations : la **théorie de l'empreinte (imprinting theory)**. Selon cette approche, formalisée notamment par Stinchcombe (1965), les organisations conservent durablement les marques laissées par leurs premières phases de développement et par les choix structurants opérés à des moments-clés de leur histoire. Les valeurs, croyances et modes de fonctionnement qui se sont révélés efficaces à ces périodes deviennent des repères implicites, transmis et réinterprétés au fil du temps.

Dans les entreprises familiales, cet effet d'empreinte est très marqué. Les orientations culturelles ne relèvent pas uniquement de décisions stratégiques rationnelles ; elles sont aussi portées par des **récits fondateurs**, des figures de dirigeants exemplaires, des succès partagés et des épreuves traversées ensemble. Croissance maîtrisée ou expansion audacieuse, prudence ou prise de risque : ces expériences s'inscrivent dans la mémoire familiale et façonnent progressivement ce qui apparaît comme « naturel » ou « légitime ».

Au fil des générations, ces orientations deviennent des **références culturelles dominantes**. Elles influencent la manière d'aborder le risque, de répartir le pouvoir, de structurer l'actionnariat et de définir ce qu'est un successeur légitime. Même lorsque l'environnement économique évolue, la famille tend à interpréter ces changements à travers le prisme de son ADN narratif, en s'appuyant sur des schémas déjà éprouvés — parfois en les ajustant, plus rarement en les remettant en cause en profondeur.



●●● UNE SIGNATURE CULTURELLE GÉNÉRALEMENT STABLE, MAIS JAMAIS FIGÉE

L'effet domino de ces orientations culturelles est important, toutefois, car l'empreinte culturelle crée une "dépendance au sentier" (path dependency) au sein de l'entreprise familiale, c'est à dire une tendance récurrente à répéter les mêmes décisions, les mêmes stratégies, les mêmes comportements, même lorsqu'ils risquent d'être inefficaces ou, pire, dangereux pour l'entreprise. Afin d'éviter les rigidités et l'inertie créées par le mécanisme d'imprinting, une prise de conscience individuelle et collective est indispensable. Les recherches montrent que des inflexions stratégiques significatives restent possibles, mais qu'elles interviennent le plus souvent

à la suite de **ruptures marquantes** : crises économiques, conflits familiaux, échecs de transmission ou transitions générationnelles assez sensibles. En dehors de ces moments, la signature culturelle joue avant tout un rôle de **force de continuité**.

Ainsi, la famille Océan et la famille Feu Créateur ne décrivent pas des catégories figées, mais des **tendances culturelles structurantes**. Les comprendre permet aux dirigeants non pas de s'y enfermer, mais de mieux percevoir leurs effets à long terme — afin de décider, en conscience, s'il convient de les prolonger, de les rééquilibrer ou de les faire évoluer.

POURQUOI CHANGER EST SI DIFFICILE

Lorsqu'une entreprise familiale cherche à faire évoluer sa manière de transmettre, la difficulté ne tient pas à un manque d'intelligence, de volonté ou de courage. Elle tient à la **force des empreintes culturelles**.

CE QUI A FONCTIONNÉ DEVIENT LA NORME

Les orientations culturelles — famille Océan ou famille Feu — se sont souvent construites dans des contextes fondateurs exigeants : crises, phases de croissance décisives, moments où certaines décisions ont « sauvé » l'entreprise. Lorsqu'un modèle a permis de traverser ces épreuves, il devient une référence implicite. Changer, c'est alors prendre le risque d'abandonner ce qui a fait ses preuves.

LES RÉCITS FONDATEURS CRÉENT DES ÉVIDENCES

Dans les familles, les histoires de réussite se transmettent bien plus que les analyses rationnelles. Elles produisent des règles tacites du type : « chez nous, on a toujours fait comme ça » ou « c'est ce qui nous a protégés ». Ces récits agissent comme des boussoles invisibles, qui orientent les décisions sans être questionnées.

LE CHANGEMENT TOUCHE À L'IDENTITÉ, PAS SEULEMENT À LA STRATÉGIE

Modifier une orientation culturelle ne revient pas seulement à ajuster une stratégie. Cela remet en cause une certaine idée de ce qu'est un « bon dirigeant », une « bonne transmission » ou une « famille responsable ». Ce type de changement peut être vécu comme une remise en cause personnelle ou générationnelle.

LES STRUCTURES RENFORCENT LES HABITUDES

Les choix passés en matière de gouvernance, d'actionariat ou de leadership ont tendance à renforcer l'orientation initiale. Plus une famille avance dans le temps, plus ces structures consolident l'ADN existant, rendant les inflexions progressives mais les ruptures difficiles.

CHANGER DEMANDE DE RENDRE VISIBLE L'INVISIBLE

Tant que les valeurs, les récits et les règles implicites ne sont pas nommés, ils continuent d'agir en arrière-plan. La première étape du changement n'est donc pas l'action, mais la prise de conscience : comprendre ce que l'on reproduit, pourquoi on le reproduit, et à quel prix.

À RETENIR

Changer est difficile non pas parce que les familles résistent, mais parce que leur ADN culturel est puissant. Le véritable levier n'est pas de rompre avec le passé, mais d'apprendre à **le relire lucidement** pour décider ce qui peut être consolidé... et ce qui mérite d'être ajusté et corrigé.

SECTION 3

LES GENES DÉFAILLANTS DE LA TRANSMISSION

4 ILLUSIONS



SECTION 3

LES GÈNES DEFAILLANTS DE LA TRANSMISSION :

4 ILLUSIONS



Si l'ADN de la transmission contient des valeurs et des récits porteurs, il comporte aussi des **zones de fragilité**, comparables à des **gènes défaillants**. À l'image de la biologie, ces fragilités ne se manifestent pas toujours immédiatement. Elles peuvent rester latentes pendant des années, puis s'exprimer à l'occasion d'un moment critique — souvent lors d'un passage de relais.

Dans les entreprises familiales, ces gènes défaillants prennent la forme de **biais cognitifs et de croyances collectives**, qui orientent les décisions et les comportements de manière répétitive, largement implicite, voire inconsciente. Parce qu'ils sont intégrés à l'histoire familiale et aux habitudes de fonctionnement, ils sont rarement identifiés comme tels.

Notre recherche met en évidence **quatre illusions récurrentes**, fréquemment observées dans les transmissions familiales :

L'ILLUSION DU **DEVOIR,**

lorsque la reprise devient
une obligation plus qu'un choix ;

L'ILLUSION DE **L'INJUSTICE,**

lorsque la reconnaissance et le soutien sont
retenus au nom d'une justice mal comprise ;

L'ILLUSION DU **RETOUR FANTÔME,**

lorsque le dirigeant sortant
n'arrive pas à lâcher prise ;

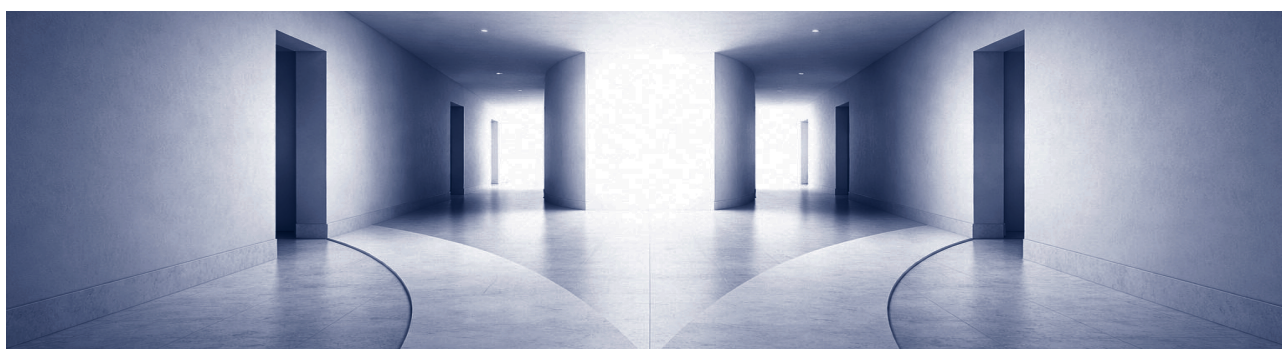
L'ILLUSION DU **LAISSER-FAIRE,**

lorsque le silence et l'évitement remplacent
une préparation structurée.

Ces illusions résultent de mécanismes humains ancrés — loyauté, peur de perdre, pudeur, attachement à ce qui a fonctionné... Mais lorsqu'elles ne sont pas reconnues et travaillées, elles fragilisent la transmission et contribuent à reproduire, génération après génération, des tensions que chacun pensait éviter.

- ILLUSION N° 1 - LE DEVOIR IMPLICITE

QUAND LA CONTINUITÉ SE FAIT AU PRIX DU CHOIX



La reprise est souvent présentée comme une évidence « naturelle », presque automatique. En réalité, elle repose fréquemment sur une **obligation implicite** : le devoir familial. Le successeur souvent l'aîné ou l'enfant désigné — a le sentiment de choisir librement, alors que son horizon est déjà fortement contraint par la loyauté, la pression affective et les attentes tacites de la famille.

Cette illusion est d'autant plus puissante qu'elle s'appuie sur des valeurs positives — modestie, loyauté, sens du devoir — qui rendent le mécanisme difficile à questionner.

Trois ressorts principaux sont à l'œuvre :

LA PUDEUR,

qui empêche d'ouvrir un véritable dialogue sur les aspirations personnelles et les désirs profonds.

LA LOYAUTÉ,

qui transforme la succession en mission familiale, difficile à refuser sans se sentir déloyal.

LE DEVOIR FILIAL,

qui confère à la reprise un caractère moral, presque sacré, rendant toute hésitation culpabilisante.

Peu à peu, le successeur vit la transmission moins comme un projet choisi que comme un **poids assumé**. La succession est habitée comme une charge plutôt que comme une vocation, ce qui fragilise durablement la transmission à plusieurs niveaux.

- LES BIAIS QUI FRAGILISENT LA TRANSMISSION -

DU CÔTÉ DU **CÉDANT**


À court terme, la transmission peut sembler réussie : l'entreprise est reprise, la continuité est assurée. Mais avec le temps, une **déception diffuse** apparaît. Le successeur ne développe pas l'entreprise à son plein potentiel, n'y met pas l'élan ou la vision espérés. La satisfaction initiale laisse place au doute, puis à une inquiétude croissante : l'intuition que le successeur n'est pas pleinement heureux, qu'il pourrait « lâcher » un jour — mettant alors l'entreprise en danger.

DU CÔTÉ DU **SUCESSEUR**

Le sentiment dominant est celui de **ne pas avoir réellement eu le choix**. La succession est subie plutôt que décidée de manière pleine et entière. Cela peut engendrer frustration, colère, voire le sentiment de passer à côté de sa propre vie. Pour se protéger, certains développent des stratégies de contournement : non-dits, compromis permanents, parfois même une forme de **double vie**, dans laquelle l'épanouissement personnel se joue en dehors de l'entreprise. Le successeur assure la survie de l'activité, mais ne l'incarne pas pleinement : il ne la fait ni briller ni grandir de manière visionnaire, se contentant d'un **service minimum**, par devoir filial.

DU CÔTÉ DE LA **FAMILLE**

L'illusion du devoir implicite installe un climat fait de **non-dits et de faux-semblants**. Les apparences sont préservées, mais la joie partagée, la complicité intergénérationnelle et la confiance dans la parole sont absentes. La communication reste prudente, indirecte, rarement authentique. À terme, cette atmosphère peut devenir étouffante, voire toxique, chacun projetant sur les autres la responsabilité de ses propres déceptions et frustrations.



L'illusion du devoir implicite conduit ainsi à une transmission **formellement réussie mais humainement fragile**. Elle protège l'entreprise à court terme, mais affaiblit son énergie, son incarnation et sa capacité de projection à long terme.

À RETENIR

Une transmission durable ne repose pas sur le devoir, mais sur un choix reconnu, discuté et assumé – y compris lorsqu'il conduit à dire non.

CAS DU GROUPE A, TROISIÈME GÉNÉRATION

Chez A, à chaque génération, la reprise a semblé “aller de soi”, comme une continuité naturelle. Pourtant, derrière cette évidence se cache une pression implicite, vécue comme une obligation morale. Le grand-père, ingénieur passionné de radio, a dû abandonner sa vocation pour reprendre l'affaire familiale après la guerre. Plus tard, le père, sur le point de partir à l'étranger avec un poste prometteur, s'est vu rappeler son “devoir” : reprendre l'entreprise. La fille, aujourd'hui témoin de cette histoire, parle d'une “chance” mais aussi d'un choix contraint, qui limite la liberté individuelle.

« À chaque étape, malgré tout, il y a eu quelque chose qui a été volontaire, accepté en toute responsabilité, mais qui a enlevé un choix personnel à chacun. »

« C'est une vraie chance et une opportunité. Et en même temps, c'est un choix qui empêche parfois de faire d'autres choses. »

Mon père... il était prêt avec ma mère à partir au Brésil. Et c'est mon grand-père qui lui a dit :

« Tu peux partir si tu veux, mais ce que je veux, c'est que tu reprennes l'entreprise familiale. »

- ILLUSION N° 2 - L'ILLUSION DU RETOUR FANTÔME

QUAND LE RETRAIT ANNONCÉ N'EST JAMAIS VRAIMENT ACHEVÉ



La deuxième illusion concerne la **difficulté à lâcher prise**. Le dirigeant annonce son retrait, mais continue à intervenir — officiellement ou officieusement — dans les décisions clés. Il reste présent sans l'être pleinement, absent sans jamais disparaître. La transmission semble engagée, mais le relais n'est jamais réellement passé. Le prédécesseur devient alors une **présence fantôme**.

Cette illusion est rarement le fruit d'une volonté de contrôle consciente. Elle traduit une **ambivalence identitaire profonde**. Pour de nombreux dirigeants familiaux, l'entreprise n'est pas seulement une organisation économique : c'est l'œuvre d'une vie, parfois indissociable de leur identité personnelle. Se retirer complètement peut être vécu comme une forme de **mort symbolique** — renoncer à son rôle, à son utilité, à la reconnaissance sociale qui donnait sens et structure à l'existence.

- LES BIAIS QUI FRAGILISENT LA TRANSMISSION -

DU CÔTÉ DU **CÉDANT**

Le retrait ouvre un vide difficile à habiter. Incapable de se projeter au-delà de l'entreprise, le dirigeant s'y accroche comme à une **bouée de sauvetage** : elle garantit un statut, une occupation, un sentiment d'utilité. L'identité s'étant construite presque exclusivement autour de l'entreprise, son départ fait surgir un sentiment de perte et d'insécurité. Le « monde d'après » apparaît flou, irréel, parfois anxiogène. Le retour, même discret, devient alors un moyen de rester ancré, de continuer à exister.

DU CÔTÉ DU **SUCESSEUR**

Après avoir accepté, dans un premier temps, l'accompagnement du prédécesseur, le successeur espère un passage de relais clair et définitif — qui n'arrive jamais. La déception laisse place à une **tristesse persistante**, puis à un sentiment d'injustice. La crédibilité du successeur est fragilisée, son autonomie retardée. L'infantilisation chronique par les anciens l'enferme dans une posture d'« éternel enfant ». Une forte ambivalence s'installe : le désir de « tuer le père » pour mettre fin à la situation se heurte à la culpabilité, à l'amour et à la loyauté, faisant douter de ses propres aspirations.

DU CÔTÉ DE LA **FAMILLE**

L'illusion du retour fantôme fige la famille dans le temps. Les rôles restent rigides : on évite de voir que les parents ont vieilli et que les enfants ont grandi. Les relations parents-enfants n'évoluent pas, la déférence envers les anciens demeure excessive, le paternalisme persiste. Cette immobilité empêche les plus jeunes de s'émanciper, de prendre leur place et d'atteindre leur plein potentiel. L'ambiance devient celle d'un **arrêt sur image**, où chacun joue un rôle devenu obsolète.

UNE ILLUSION DE **CONTINUITÉ**

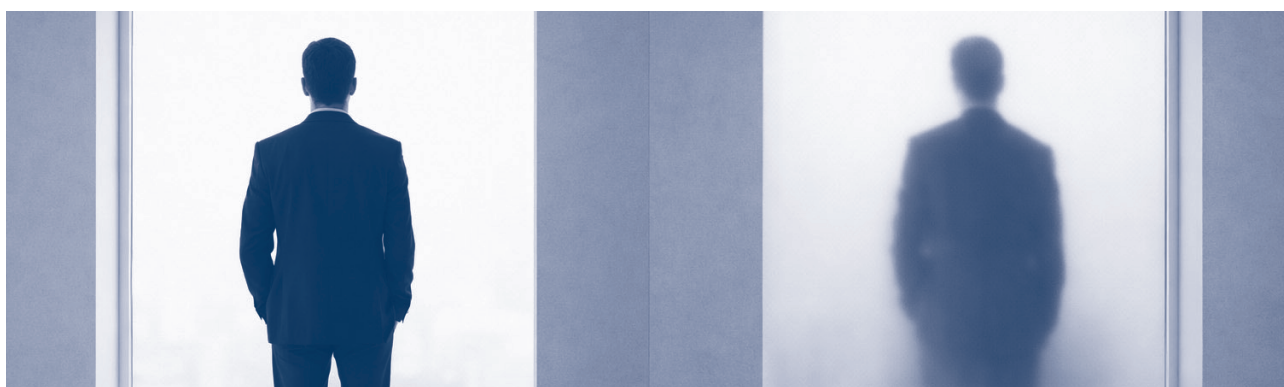
Le retour fantôme est une **illusion de continuité**. Le dirigeant croit protéger l'entreprise en veillant toujours sur elle, en corrigeant à la marge, en restant disponible. En réalité, cette présence empêche la construction de l'autonomie nécessaire à la génération suivante. Elle maintient une zone grise de dépendance, retarde l'émergence d'une nouvelle identité de leadership et fragilise durablement la transmission.

À RETENIR

Se retirer ne consiste pas seulement à quitter une fonction. C'est accepter de changer de place, de redéfinir son rôle et son identité. Sans ce travail, la transmission reste inachevée — même lorsqu'elle est officiellement actée.

- ILLUSION N° 3 - L'ILLUSION D'INJUSTICE

QUAND LA PEUR DE CRÉER DES “RENTIERS” DÉTRUIT LA RECONNAISSANCE



La troisième illusion repose sur l'idée que les successeurs doivent « **mériter** » **leur place** et qu'il faut à tout prix éviter de créer des « rentiers ». Ce discours, en apparence juste et exigeant, est souvent présenté comme une garantie d'équité et de responsabilité. En réalité, il masque fréquemment une **peur profonde de perdre** — perdre de l'argent, du pouvoir, ou surtout de la reconnaissance.

Derrière la rhétorique du mérite se cache parfois une **mentalité de victime** :

*« J'ai travaillé dur toute ma vie.
Pourquoi mes enfants bénéficieraient-ils
sans effort de ce que j'ai construit ? »*

Cette peur conduit moins à transmettre qu'à **retenir** : retenir le capital, les responsabilités, mais aussi la reconnaissance, la confiance et l'encouragement symbolique dont les successeurs ont besoin pour grandir.

- LES BIAIS QUI FRAGILISENT LA TRANSMISSION -

DU CÔTÉ DU **CÉDANT**

Le dirigeant peut procéder à un **choix unilatéral** de successeur, parfois impulsif, sans véritable discussion familiale. L'élu est alors perçu comme l'unique dépositaire de l'héritage entrepreneurial, tandis que les autres enfants sont mis à distance, minimisés, voire méprisés. À l'inverse, ce successeur désigné peut être excessivement valorisé : encensé en public, protégé de toute critique, placé hors de portée du doute. Convaincu d'avoir fait le « seul bon choix », le transmetteur s'enferme, n'écoute plus les signaux faibles et peut aller jusqu'à **confier trop vite, trop complètement, et sans garde-fous**, les clés de l'entreprise.

DU CÔTÉ DU **SUCCESSEUR**

Le successeur désigné peut d'abord ressentir de l'incrédulité, puis développer progressivement un **sentiment d'élection**. Le risque est alors double : un ego surdimensionné et une posture opportuniste. Se croyant déjà légitime, il peut négliger l'apprentissage, le perfectionnement et l'effort d'incarnation. Dans le même temps, le regard porté sur lui est ambivalent. Aux yeux des autres membres de la famille ou des équipes, il peut apparaître comme un **profiteur**, sommé de faire ses preuves parce qu'il a « tout reçu ». Les collaborateurs obéissent, mais ne s'engagent pas réellement. Ils observent, attendent, parfois même espèrent une chute liée à un manque d'expertise ou d'expérience.

DU CÔTÉ DE LA **FAMILLE**

Cette illusion fragmente vraiment le système familial. Les fratries se divisent, les jalousies s'installent, les non-dits s'accumulent. Les blessures restent souvent contenues tant que les anciens sont présents, puis **explorent au moment des décès ou des transmissions définitives**. Certains membres cessent de se parler, une colère larvée s'installe, chacun s'enfermant dans sa propre douleur de ne pas être reconnu, aimé ou accepté tel qu'il est.

UNE **JUSTICE** QUI DÉTRUIT CE QU'ELLE PRÉTEND PROTÉGER

L'illusion d'injustice est insidieuse parce qu'elle s'appuie sur des valeurs positives — mérite, équité, responsabilité — pour masquer une **incapacité à reconnaître et à faire confiance**. Or, dans une transmission familiale, la logique n'est pas d'abord celle du mérite individuel, mais celle de la **relation et de la confiance**. Tout comme un parent soutient son enfant avant qu'il ne soit pleinement compétent, un cédant doit offrir au successeur la reconnaissance et les ressources qui lui permettront de grandir, de se légitimer et, à terme, de le remplacer. Privée de cette reconnaissance, la transmission devient injuste précisément là où elle prétend l'éviter.

À RETENIR

Refuser les «rentiers» ne doit pas conduire à priver les successeurs de reconnaissance. Sans confiance ni encouragement, il n'y a ni engagement durable, ni relève solide.

- ILLUSION N° 4 - “LE COURS NATUREL DES CHOSES”

QUAND L'ÉVITEMENT SE DÉGUISE EN CONFIANCE



La quatrième illusion repose sur une croyance largement répandue : « **les choses se feront toutes seules** ». La transmission s'appuie alors sur une communication implicite, peu formalisée, sans plan clair ni étapes structurées. On parle peu, on explicite encore moins, en supposant que le temps, l'expérience ou les circonstances finiront par régler ce qui n'a pas été préparé. Comme le dit le proverbe chinois :

船到桥头自然直

« *le bateau ira droit une fois arrivé au pont* ».

En apparence, cette posture est rassurante. Elle évite les conversations difficiles, les décisions tranchées et les confrontations potentiellement inconfortables. En réalité, elle relève souvent d'un **mécanisme d'évitement** : en différant les sujets sensibles – vieillissement, retrait, pouvoir, légitimité – on espère que la vie fera ce que l'on n'a pas voulu ou osé faire soi-même.

- LES BIAIS QUI FRAGILISENT LA TRANSMISSION -

DU CÔTÉ DU **CÉDANT**

Le dirigeant adopte une vision optimiste, parfois idéaliste, de sa famille et de la succession. Convaincu que « tout ira bien », il voit peu la nécessité d'anticiper ou de structurer la transmission. La confiance accordée à la génération suivante est sincère, mais peut devenir **aveugle**. Le désir de passer la main rapidement se combine à la croyance que les épreuves de la vie formeront le successeur mieux que lui-même ne l'a fait. Ce qui part d'un très bon sentiment — confiance, bienveillance, foi dans l'avenir — peut conduire à une **absence de préparation** qui expose l'entreprise à des risques majeurs.

DU CÔTÉ DU **SUCCESSEUR**

La confiance totale du prédécesseur peut d'abord donner des ailes. Mais très vite, le successeur découvre qu'il n'est **pas prêt**. Il réalise qu'il lui manque des clés essentielles : comment décider, avec qui avancer, vers qui se tourner en cas de crise. Les premières erreurs, les conflits imprévus ou les coups bas le surprennent. Travaillant souvent avec acharnement, il peut malgré tout conduire l'entreprise dans une mauvaise direction, faute de repères, de méthode et de stratégie. Le sentiment d'être « à découvert » s'installe, fragilisant sa légitimité et sa confiance en lui.

DU CÔTÉ DE LA **FAMILLE**

Au départ, la famille se perçoit comme harmonieuse, confiante, presque exemplaire. Mais progressivement, des tensions et des doutes émergent. Les plus jeunes ressentent une frustration croissante face à leur manque de préparation ; les anciens découvrent avec inquiétude les difficultés rencontrées par la nouvelle génération. Les déceptions s'installent, souvent sans être formulées clairement, nourrissant incompréhensions et reproches implicites.

UNE ILLUSION DE **PAIX**

L'illusion du cours naturel des choses est une **illusion de paix**. En se taisant, on pense éviter les conflits. En réalité, on prépare l'incertitude, l'anxiété diffuse et des transitions précipitées lorsque survient une crise. Faute de cadre explicite, la légitimité du successeur s'installe trop lentement, la confiance des équipes s'érode et l'entreprise devient vulnérable dans les moments critiques.

À RETENIR

La confiance ne remplace pas la préparation. Une transmission sereine ne se fait pas « naturellement » : elle se travaille, se structure et se discute, avant que l'urgence ne s'impose.

CAS DE B, QUATRIÈME GÉNÉRATION

Chez B, la transmission a longtemps reposé sur une communication implicite et peu structurée : on supposait que « ça se ferait » sans préparation formelle. Le grand-père est entré « à la dure », sans poste ni moyens dédiés ; plus tard, à la maison, on parlait peu du fond de l'entreprise devant les enfants, qui sont restés longtemps sans repères explicites.

Résultat : prise de place tardive et au prix d'efforts individuels, jusqu'à ce que la génération suivante rompe avec ce modèle en programmant une transition structurée (rétroplanning, périmètres, communication).

“Son père l'a fait travailler pendant trois ans sans le rémunérer... c'est mon grand-père qui a dû s'acheter sa chaise, son crayon, son bloc-notes – comme quoi vraiment rien n'était préparé pour son arrivée”

UNE PATHOLOGIE SILENCIEUSE DE LA TRANSMISSION

Ces illusions constituent les **gènes défailants** les plus fréquents de la transmission. Non traités, ils provoquent des dysfonctionnements majeurs : manque d'anticipation et de dialogue, blocages liés au non-lâcher-prise, fragmentation familiale.

Comme des maladies génétiques, ils peuvent rester invisibles pendant un temps, puis se déclarer lors du moment critique de la transmission. Leur traitement nécessite une **prise de conscience** et une **volonté de corriger**, sans quoi la souffrance se transmet de génération en génération.

SECTION 4

DIRIGER ET TRANSMETTRE :

LES ARCHÉTYPES DE POSTURE

SECTION 4

DIRIGER ET TRANSMETTRE :

LES ARCHÉTYPES DE POSTURE



Au-delà des mécanismes économiques, juridiques ou organisationnels, la transmission familiale est marquée par **la posture du dirigeant sortant**. Chaque cédant incarne une manière singulière de se situer face au pouvoir, à la responsabilité, au temps qui passe et à l'idée même de transmettre. Ce style personnel — souvent forgé par l'histoire, les succès et les épreuves — influence directement la manière dont le relais est préparé, vécu et accepté.

L'analyse comparée des entreprises familiales rencontrées fait apparaître des **logiques récurrentes**, qui dépassent les cas individuels. Ces logiques prennent la forme de **grands archétypes de cédants** : des figures qui condensent à la fois des traits psychologiques, des modes de gouvernance et des dynamiques familiales. Il ne s'agit ni de catégories figées ni de jugements de valeur, mais de **grilles de lecture** pour mieux comprendre ce qui se joue dans la transmission.

Quatre figures dominant, telles qu'illustrées ci-contre :

LE HÉROS TRANSFORMATIONNEL,
bâtitteur visionnaire qui a sauvé,
redressé ou transformé l'entreprise.

LE MONARQUE DISCRET,
souverain peu démonstratif qui gouverne
par la retenue, le silence et l'implicite.

L'EMPEREUR PROTECTEUR,
gestionnaire centralisateur qui assure
l'ordre, la stabilité et la continuité.

L'ARCHITECTE GARDIEN,
figure plus rare et résolument tournée vers
l'avenir, qui construit des règles, des cadres
et des gouvernances durables et inclusives.

NOTE D'ATTENTION

OMBRE ET LUMIÈRE DE CHAQUE ARCHÉTYPE

La part de lumière correspond à ce qui a permis à l'entreprise de **survivre, de se développer ou de traverser des périodes exigeantes**. Chaque style de leadership a donc une raison d'être : il est souvent adapté à **un contexte, une phase de vie de l'entreprise ou une période historique donnée**.

Mais ce qui fait la force d'un dirigeant à un moment donné peut aussi créer, plus tard, des **zones de vigilance spécifiques** lorsque la question de la transmission se pose. La part d'ombre n'est pas une fatalité ; elle correspond aux **angles morts** d'un style de leadership lorsqu'il est prolongé ou transposé sans ajustement dans un contexte intergénérationnel.

Sans prise de conscience, le dirigeant peut devenir prisonnier de ces angles morts. Un excès de contrôle peut freiner l'autonomie de la relève, une difficulté à lâcher prise peut retarder la prise de responsabilité, un silence protecteur peut devenir paralysant, et un héroïsme fondateur peut, malgré lui, écraser **les successeurs**.

L'enjeu de cette typologie n'est donc **ni de critiquer ni de hiérarchiser les styles de leadership**. Elle vise au contraire à offrir aux dirigeants un **miroir utile** : un cadre de lecture pour comprendre leurs réflexes naturels face à la transmission, et pour identifier les points d'attention propres à leur posture.

Comprendre son archétype dominant permet ainsi de :

- * repérer les **automatismes** qui ont fait leurs preuves dans le passé,
- * identifier les **zones de vigilance** spécifiques à son style lorsque vient le temps de transmettre,
- * et surtout, **activer plus consciemment les bonnes pratiques** qui transforment un leadership efficace en **transmission durable**.

Dans les pages suivantes, chaque archétype sera exploré à travers ses forces, ses zones de vigilance et les pratiques concrètes qui permettent de sécuriser le passage de relais — avec, en ligne de mire, une figure clé : celle de l'**Architecte gardien**, capable d'intégrer l'héritage du passé sans en devenir prisonnier.

LE HÉROS TRANSFORMATIONNEL



QUAND LA GRANDEUR FONDATRICE DEVIENT UN HÉRITAGE DIFFICILE À PORTER

Bâtitseur visionnaire animé par l'adversité et l'ambition, le **Héros transformationnel** est souvent le fondateur — ou le grand transformateur — d'une entreprise familiale. Il émerge d'une épreuve structurante : crise économique majeure, faillite évitée de justesse, défi existentiel. En traversant ces moments, il ne sauve pas seulement l'entreprise : **il se construit lui-même en incarnant le redressement et en ouvrant une voie nouvelle.**

Pour ce dirigeant, l'entreprise dépasse largement sa fonction économique. Elle devient l'œuvre d'une vie, le prolongement de son identité, parfois même une **source de sens collectif**. Animé par une **mission de développement et de croissance**, porté

par une **confiance forte en sa vision, en lui-même et en l'avenir**, il se donne sans compter. Son leadership est énergique, **charismatique et inspirant**. Il mobilise par l'élan, entraîne par la conviction et donne envie d'y croire. Naturellement, son parcours tend à devenir une **histoire fondatrice**, facilement érigée en légende familiale.

Dans cette logique héroïque, la transmission réussie est souvent pensée comme la capacité des successeurs à **prolonger cette grandeur**, à porter la même intensité d'engagement et la même puissance de transformation. Ce cadre de référence, extrêmement efficace dans la phase fondatrice, crée toutefois des **zones de vigilance spécifiques** au moment du passage de relais.


ZONES DE VIGILANCE POUR LA TRANSMISSION

Cette posture, qui a permis à l'entreprise de naître, de croître ou de survivre, comporte aussi des fragilités lorsqu'il s'agit de transmettre.

POUR LE DIRIGEANT LUI-MÊME, le risque est celui de **l'épuisement**. Se donner sans limites, rester omniprésent, porter seul la responsabilité du destin de l'entreprise peut conduire à un burn-out tardif, souvent masqué par l'enthousiasme, la reconnaissance externe et le sentiment d'utilité. Le héros semble ne jamais vieillir, presque immortel — ce qui rend psychologiquement difficile l'idée même de passer le relais.

POUR LE SUCCESSEUR, l'héritage est souvent écrasant. Comment « arriver à la cheville » d'un fondateur perçu comme hors norme ? La comparaison est permanente, implicite, et presque toujours perdue d'avance. Le successeur peut se sentir insuffisant, illégitime, condamné à évoluer dans l'ombre d'un modèle inégalable. Il hérite moins d'un cadre structurant que d'une **injonction silencieuse** à être **grand**, sans disposer ni des mêmes circonstances, ni du même récit fondateur.

AU NIVEAU FAMILIAL, l'histoire héroïque devient un **mythe fondateur**. Elle nourrit la fierté collective et renforce l'identité familiale, mais elle génère aussi pression et culpabilité. Chaque décision, chaque divergence est évaluée à l'aune d'un passé glorifié, rendant plus difficile l'innovation, la nuance ou l'appropriation personnelle de l'héritage.



Le Héros transformationnel est ainsi un transmetteur **exigeant, magnétique et inspirant**. Sa force réside dans sa capacité à donner du sens, à entraîner et à ouvrir des possibles. Son principal écueil, au moment de la transmission, est d'**entraver l'émancipation de la génération suivante**, en la maintenant prisonnière d'une comparaison impossible. Lorsque la transmission reste héroïque, elle protège la légende — mais retarde la construction d'une relève autonome et pleinement légitime.

CLÉ DE LECTURE POUR LE DIRIGEANT

La question n'est pas de renoncer à l'héritage héroïque, mais de passer d'une logique de **reproduction** à une logique de **transformation du legs** : transmettre la vision et l'élan, sans exiger la répétition de la grandeur.

L'EMPEREUR PROTECTEUR



QUAND LA STABILITÉ DEVIENT UN FREIN À L'AUTONOMIE

À la différence du Héros transformationnel, l'**Empereur protecteur** n'est pas un bâtisseur dans la tempête, mais un **consolidateur**. Il a fait prospérer l'entreprise par l'ordre, la structuration et la centralisation progressive des décisions. Son ADN est celui de la **prévisibilité**, de la continuité et de l'ordre établi. Là où d'autres privilégient l'audace, il sécurise, stabilise et protège.

Son style de leadership combine **capacité à décider** et **souci de protection du collectif**. Il tranche, arbitre et assume la responsabilité finale, tout en veillant à la cohésion et à la

loyauté des équipes. Loin d'un autoritarisme brutal, son pouvoir s'exerce de manière **paternaliste et magnanime** : il protège ce qu'il a construit, convaincu que la stabilité est la condition première de la prospérité durable.

Sa grande force a été de maintenir l'unité, d'éviter les divisions internes et d'installer des **structures hiérarchiques lisibles**, dans lesquelles chacun connaît sa place. Sa position au sommet s'est construite comme un point d'équilibre et de sécurité, plus que comme un privilège personnel.


ZONES DE VIGILANCE POUR LA TRANSMISSION

Ce style de leadership, efficace dans des phases de consolidation ou de croissance maîtrisée, crée néanmoins des **zones de vigilance spécifiques** lorsque la question de la transmission se pose.

DANS LE CHOIX DU SUCESSEUR, l'Empereur protecteur privilégie souvent des profils **fiables, prudents et loyaux**, perçus comme capables de préserver l'ordre existant. Cette préférence rassure à court terme, mais peut limiter l'émergence de leaders plus affirmés ou porteurs de transformations nécessaires dans un environnement en évolution.

AU MOMENT DU RETRAIT, le lâcher-prise est rarement total. Fidèle à sa posture protectrice, il conserve fréquemment des **canaux d'influence indirects** : conseils informels, figures intermédiaires de confiance, arbitrages discrets. Cette présence vise à sécuriser la transition, mais elle peut retarder l'installation d'une **autonomie pleine et assumée** de la génération suivante.

DANS LA CULTURE TRANSMISE, la loyauté et la stabilité sont valorisées plus que l'initiative. L'innovation est encouragée tant qu'elle ne remet pas en cause l'équilibre établi. À terme, ce réflexe peut conduire à une forme de **surprotection**, où le désir de préserver freine l'adaptation et l'expérimentation.



L'Empereur protecteur incarne la **solidité, la fiabilité et la continuité**. Son enjeu au moment de transmettre n'est pas de renoncer à ces qualités, mais de les **rééquilibrer** : passer d'un contrôle protecteur à une **confiance structurante**, et accepter que la continuité puisse aussi passer par des choix différents des siens.

CLÉ DE LECTURE POUR LE DIRIGEANT

Protéger l'entreprise, ce n'est pas seulement la maintenir en l'état : c'est aussi donner à la génération suivante l'espace nécessaire pour exercer pleinement sa responsabilité.

LE MONARQUE DISCRET



QUAND LA BIENVEILLANCE SE TRANSFORME EN SILENCE

Le **Monarque discret** ne ressemble ni au Héros transformationnel, ni à l'Empereur protecteur. Son style de leadership repose moins sur l'affirmation que sur la **retenue**, moins sur la parole que sur la présence. Il gouverne avec douceur, bienveillance et sens de l'équilibre, convaincu que la paix familiale se préserve par l'évitement des confrontations.

Leader sensible et attentif aux personnes, il fait naturellement **confiance**. Il préfère ne pas aborder les sujets qui fâchent, pensant qu'il vaut mieux ne pas brusquer, ne pas imposer, ne pas forcer les choses. La succession, parce qu'elle évoque le retrait, la vieillesse ou la fin d'un cycle, est souvent traitée avec pudeur. S'installe alors l'illusion que « les choses se régleront naturellement », sans qu'il soit nécessaire de les formuler ou de les structurer.

Ce style de gouvernance s'explique fréquemment par la combinaison de deux facteurs.

D'une part, une **culture familiale de la discrétion**, où parler de pouvoir, d'argent ou de succession est perçu comme indélicat, voire déplacé.

D'autre part, une **fatigue croissante liée aux responsabilités**, qui incite le dirigeant à s'effacer progressivement plutôt qu'à s'engager activement dans la préparation de l'avenir.


ZONES DE VIGILANCE POUR LA TRANSMISSION

Cette posture, humaine et animée de bonnes intentions, comporte toutefois des fragilités spécifiques au moment de transmettre.

POUR LE DIRIGEANT, la pudeur peut conduire à **ne rien préparer**. En évitant les discussions structurantes, il renonce malgré lui à formuler un projet de transmission clair. Le silence devient une stratégie par défaut, alors même qu'il génère de l'incertitude quant à l'avenir — y compris pour lui-même.

POUR LES SUCCESSEURS, l'absence de parole explicite crée un **vide**. Faute de repères, chacun interprète les signaux implicites à sa manière. Des attentes contradictoires émergent, nourries par les non-dits. L'incertitude sur la place de chacun alimente l'anxiété, notamment autour de la reconnaissance, de la légitimité et de la valeur personnelle aux yeux des anciens.

AU NIVEAU FAMILIAL, ce vide de gouvernance tend à être comblé par des **rivalités diffuses**, des projections et des interprétations divergentes. Ce qui n'est pas dit devient source de tensions. La transmission finit alors par se faire dans la précipitation, ou sous la contrainte d'un événement extérieur — crise, maladie, urgence — qui impose des décisions non préparées.



Le Monarque discret croit protéger la famille par son silence. En réalité, il transmet surtout de **l'incertitude**, qui peut se transformer en anxiété, frustration ou colère rentrée. Son héritage est souvent une gouvernance fragile, où l'absence de règles explicites et de projet partagé devient, malgré lui, un facteur de division.

CLÉ DE LECTURE POUR LE DIRIGEANT

La bienveillance ne suffit pas à sécuriser une transmission. Dire les choses, ce n'est pas créer des conflits : c'est offrir un cadre rassurant dans lequel chacun peut trouver sa place.

L'ARCHITECTE GARDIEN



QUAND LA TRANSMISSION DEVIENT UNE ŒUVRE DE MATURITÉ

En contrepoint des archétypes précédents, l'**Architecte gardien** incarne une figure plus rare, mais précieuse dans les entreprises familiales. Penseur systémique, orienté vers la pérennité et la gouvernance inclusive, il ne se définit ni par l'héroïsme, ni par le contrôle, ni par le retrait. Son leadership repose sur la **lucidité, la hauteur de vue et le sens du temps long**.

L'Architecte gardien émerge souvent après une **transmission douloureuse**. Ayant été témoin de conflits familiaux enkystés, d'échecs de succession ou de souffrances psychologiques, il cherche à ne plus reproduire ce qui a été fait avant lui.

Au contraire, il se donne pour mission de **corriger les erreurs du passé**, non dans une logique de revanche, mais dans une démarche d'apprentissage et de responsabilité intergénérationnelle.

Contrairement aux autres figures, l'Architecte gardien ne cherche ni à incarner l'entreprise indéfiniment, ni à conserver un contrôle personnel prolongé. Il sait que la pérennité ne repose pas sur les individus, mais sur la **qualité des cadres qu'ils laissent derrière eux**. Sa priorité est donc de bâtir des structures durables, propices à faciliter la continuité au-delà de sa propre présence.

LES PRATIQUES CLÉS DE L'ARCHITECTE GARDIEN

Son action se traduit par des choix concrets et structurants :

IL CLARIFIE

LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS,
afin de réduire les zones grises
et les malentendus ;

IL ASSOCIE

ACTIVEMENT LES DIFFÉRENTES
BRANCHES FAMILIALES,
y compris les membres non opérationnels ;

IL FORMALISE

LES RÈGLES DE GOUVERNANCE,
pour rendre explicites ce qui
relevait auparavant de l'implicite ;

IL INTÈGRE

LES JEUNES GÉNÉRATIONS,
non comme des héritiers passifs, mais
comme des acteurs légitimes du
projet collectif.

Le grand mérite de l'Architecte gardien est de **déplacer le centre de gravité** de la transmission : de l'ego individuel vers l'institution familiale, de la figure du dirigeant vers un cadre partagé, de la reproduction des personnes vers la continuité des principes.

Ses successeurs n'héritent pas seulement d'une entreprise. Ils héritent d'un **système de gouvernance vivant**, qui favorise la coopération, la confiance, la légitimité collective et une croissance régulière. Là où les autres archétypes ont souvent construit *malgré* la transmission, l'Architecte gardien construit **par** la transmission.

CLÉ DE LECTURE POUR LE DIRIGEANT

Devenir Architecte gardien ne consiste pas à renoncer à son style, mais à atteindre une forme de **maturité du leadership**, où transmettre compte autant que diriger – et où l'on accepte que l'œuvre la plus durable soit celle qui nous dépasse.

UNE TYPOLOGIE RÉVÉLATRICE

Ces archétypes ne sont ni des catégories rigides, ni des profils figés. Ils constituent plutôt des **captures photographiques** d'une manière d'exercer le leadership à une période donnée. Un même dirigeant peut présenter des **traits hybrides**, voire incarner successivement plusieurs postures au cours de sa carrière : être à la fois visionnaire et charismatique, protecteur et centralisateur, bienveillant tout en évitant les conflits... Dans la pratique, ces combinaisons existent, mais l'on observe le plus souvent des tendances dominantes qui s'inscrivent dans la durée – à l'image de la personnalité d'un individu : globalement stable, tout en restant capable d'évoluer.

Ces postures ont presque toujours un sens. Elles émergent en réponse à un contexte, à une histoire, à des épreuves spécifiques. Elles ont permis de bâtir, de sauver, de stabiliser ou de pacifier. Le risque n'est donc pas leur existence, mais leur **perpétuation non questionnée**, en particulier lorsque l'entreprise entre dans une phase de transmission. À ce moment-là, ce qui a été une force peut devenir un angle mort.

Ces archétypes révèlent ainsi une vérité centrale : **la manière dont un cédant conçoit son rôle influence réellement la qualité de la transmission**. Le poids de l'héroïsme, l'excès de protection, le silence stratégique ou, à l'inverse, la volonté de bâtir des cadres et des règles : chacun de ces choix laisse des traces durables dans l'ADN de la famille et de l'entreprise.

La grille de lecture proposée ici ne prétend pas expliquer l'ensemble des styles de leadership. Elle est volontairement centrée sur **le moment spécifique de la transmission intergénérationnelle**. À ce moment-clé, toutes les postures ne se valent pas. Si plusieurs styles peuvent être efficaces pour diriger ou développer une entreprise, la transmission appelle, à un moment donné, une évolution vers une posture de **gardien et d'architecte** : une posture de *stewardship*, orientée vers le temps long, la structuration et la préparation de ce qui viendra après soi.

Autrement dit, la transmission n'exige pas de renier ce que l'on a été, mais d'accepter qu'**une nouvelle posture devienne nécessaire** pour que l'œuvre survive, se transforme et continue à vivre au-delà de son fondateur ou de son dirigeant.

“Ce n'est pas le style du passé qui est en cause, mais la capacité à en faire évoluer l'expression lorsque l'enjeu n'est plus de diriger... mais de transmettre.”

SECTION 5

LA TRANSMISSION
COMME
PROCESSUS
VIVANT :

**RÉPÉTITIONS,
CORRECTIONS ET
APPRENTISSAGES**

SECTION 5

LA TRANSMISSION COMME PROCESSUS VIVANT : **RÉPÉTITIONS, CORRECTIONS ET APPRENTISSAGES**



Lorsqu'on observe les transmissions familiales sur plusieurs générations, un constat s'impose : certaines dynamiques **se répètent**, tandis que d'autres **s'inversent**, souvent sous l'effet d'une mémoire douloureuse. L'histoire familiale n'est donc ni strictement linéaire, ni circulaire.

Elle est **dialectique** : chaque génération compose avec ce qu'elle a reçu, ce qu'elle a subi et ce qu'elle choisit de transformer.

CE QUI SE RÉPÈTE : VALEURS, PRÉFÉRENCES ET RÉFLEXES HÉRITÉS

Les valeurs fondatrices, souvent issues de la personnalité du créateur, se transmettent de manière largement **implicite**. Dès les premières générations, elles influencent le choix du successeur, le recrutement des collaborateurs et les décisions stratégiques. Progressivement, elles s'enracinent dans l'organisation et forment une **culture d'entreprise** qui agit comme un ADN collectif.

Ce socle finit parfois par être formulé, écrit et revendiqué comme un héritage immatériel : rapport au travail, à l'autorité, aux personnes, au risque. De la même manière, les **préférences en matière de gouvernance et d'actionnariat** tendent à se reproduire lorsqu'elles ont semblé « fonctionner ». Voici quelques exemples :

{ OUVERTURE OU FERMETURE
DU CAPITAL

{ INCLUSION OU EXCLUSION
DES CONJOINTS

{ CONCENTRATION OU PARTAGE
DU POUVOIR

{ PLACE ACCORDÉE
**À UNE BRANCHE OU
À L'ENSEMBLE DE LA
DESCENDANCE**

{ **GOUVERNANCE**
INDIVIDUELLE OU COLLÉGIALE

Lorsque ces choix ont permis la stabilité ou la croissance, ils sont rarement questionnés. Le fameux « *ça a toujours été comme ça* » agit alors comme un puissant mécanisme de reproduction.

QUAND LA TRANSMISSION FAIT MAL : LA MÉMOIRE COMME POINT DE BASCULE

Contrairement à une idée reçue, les transmissions ne se répètent pas mécaniquement. Chaque passage de relais constitue un événement **de rupture**, comparable à un mariage ou à un décès, laissant une empreinte émotionnelle durable dans la mémoire familiale.

Cette mémoire n'est pas neutre. Lorsqu'une transmission a été **douloureuse**, elle peut devenir un point de bascule. Ce n'est pas l'échec en lui-même qui transforme, mais la **souffrance prolongée** qu'il engendre — à condition qu'elle fasse l'objet d'un travail de réflexion et d'élaboration dans le temps.

Trois facteurs favorisent la transformation de la douleur en ressource :

UNE SOUFFRANCE VÉCUE ET DURABLE

Gouverner sans préparation, être rabaissé, se sentir illégitime laisse une trace profonde. Cette mémoire devient parfois un moteur :
« *Mes enfants ne devront jamais vivre cela.* »

DES CRISES OU RUPTURES MAJEURES

Décès prématuré, conflits familiaux, choc réglementaire : ces événements forcent la famille à voir ses angles morts. La douleur agit comme un révélateur.

UN DÉCALAGE ENTRE VALEURS HÉRITÉES ET ÉPOQUE CONTEMPORAINE

La remise en question de pratiques jugées obsolètes (primogéniture, exclusion des femmes, logique de rente) alimente une volonté d'adaptation vers plus d'inclusion, de responsabilité et de sens.

À l'inverse, lorsqu'une transmission mal préparée ne laisse pas de cicatrice durable — par exemple grâce à un retrait rapide ou un rachat discret —, la génération suivante tend à **reproduire les mêmes erreurs**, faute de prise de conscience. L'absence de mémoire douloureuse entretient alors un cycle implicite de dysfonctionnements.

DE LA SOUFFRANCE À LA CORRECTION : LE RÔLE DÉCISIF DU SUCCESSEUR

Face à une transmission difficile ou mal préparée, le successeur n'est jamais passif. Il est confronté à une expérience émotionnelle forte — frustration, sentiment d'injustice, solitude, illégitimité — et développe, consciemment ou non, des **mécanismes de réponse** qui orientent durablement la suite de l'histoire familiale.

Trois trajectoires principales se dégagent.

SUBIR SANS CONSCIENCE

La souffrance est encaissée sans véritable recul. Faute de mise en mots et de réflexion, le successeur tend à **reproduire les mêmes schémas** que ceux qu'il a subis. Les erreurs du passé se perpétuent, non par choix, mais par inertie.

SUBIR DANS LA COLÈRE

La douleur déclenche une réaction de rejet et de sur-correction. Le successeur cherche à faire « l'inverse » de ce qu'il a vécu, parfois de manière excessive. Cette posture peut créer de nouvelles tensions, déplacer les conflits plutôt que les résoudre, et fragiliser l'équilibre familial.

SUBIR AVEC RÉFLEXION ET RECU

C'est la trajectoire la plus féconde. La souffrance est reconnue, assumée et progressivement élaborée. Elle devient une leçon structurante, nourrie par le temps, le dialogue et la prise de hauteur. Le successeur ne cherche ni à répéter, ni à se venger, mais à **comprendre ce qui n'a pas fonctionné**.

C'est le plus souvent dans ce troisième cas qu'émergent des **Architectes gardiens**. Ayant été témoins — et parfois victimes — de transmissions douloureuses, ces dirigeants se donnent pour mission de **corriger consciemment les erreurs du passé**. Ils inversent les logiques reçues :

- * **donner** là où ils ont été privés,
- * **préparer** là où ils ont dû improviser,
- * **transmettre** là où le pouvoir ou la reconnaissance ont été retenus.

Dans cette dynamique, la souffrance ne disparaît pas ; elle est **transformée**. Elle cesse d'être un poids transmis de génération en génération pour devenir une ressource au service de la continuité. C'est dans cette dialectique — entre répétition et correction — que l'ADN familial évolue. La transmission ne progresse pas par reproduction mécanique, mais par **apprentissage conscient et structurant**.

“La souffrance pèse sur la transmission, mais la réflexion et le travail conscients redonnent du pouvoir et transforment l'héritage.” - Dr. Léa Wang

VERS UNE MÉMOIRE CONSTRUCTIVE

La mémoire de la souffrance peut emprunter trois voies :

- Elle peut être **stérile**, lorsqu'elle n'est pas conscientisée
- **dangereuse**, lorsqu'elle alimente des réactions excessives ;
- **constructive**, lorsqu'elle devient matière à réflexion et à transformation.

L'enjeu, pour les familles, n'est donc pas d'effacer les expériences difficiles, mais de développer la **capacité à les travailler**. C'est ici qu'interviennent les **compétences métacognitives**, essentielles pour transformer la souffrance en ressource.

AU NIVEAU

INDIVIDUEL,

cela suppose de développer **la conscience de soi, l'intelligence émotionnelle, la capacité de recul et la résilience** — autant de compétences qui permettent au successeur de ne pas se définir uniquement par ce qu'il a subi.

AU NIVEAU

FAMILIAL,

cela implique d'ouvrir des **espaces de dialogue**, de **reconnaître les héritages** — y compris les blessures — et de mettre en place des **mécanismes de régulation des tensions et des conflits**.

AU NIVEAU

ORGANISATIONNEL,

cela passe par des formes de **gouvernance partagée**, des lieux d'**apprentissage collectif** et une **capacité à tirer des leçons des expériences passées**.

Lorsque ces **métacompétences** sont cultivées, la transmission cesse d'être un simple passage de relais. Elle devient un **processus d'apprentissage intergénérationnel**, où chaque génération transforme ce qu'elle reçoit pour le rendre plus juste, plus solide et plus vivant.

CONCLUSION L'ADN VIVANT DE LA TRANSMISSION

La transmission familiale ne peut être réduite ni à une opération juridique, ni à un simple passage de relais technique. Elle constitue un **processus complexe et humain**, où s'entrelacent capital, métiers et mémoire. Parmi ces trois dimensions, la plus durable est sans doute la dimension **culturelle** : celle des récits, des valeurs et des manières de « faire famille », qui survivent aux changements d'activités, de dirigeants et de structures. C'est ce noyau immatériel que nous avons désigné comme **l'ADN de la transmission**.

Comme tout ADN, celui de la transmission familiale est **ambivalent**. Il contient des **gènes porteurs** et des **gènes défailants**. Les gènes porteurs sont faits d'histoires inspirantes, de valeurs incarnées et d'orientations culturelles durables – famille Océan ou famille Feu – qui confèrent à chaque entreprise familiale une signature singulière et une continuité reconnaissable. Les gènes défailants, quant à eux, prennent la forme d'illusions récurrentes : le devoir implicite, le retour fantôme, l'illusion de justice ou la croyance que « les choses se feront naturellement ». Lorsqu'elles ne sont pas reconnues, ces illusions fragilisent la transmission et alimentent des pathologies bien connues : manque d'anticipation, dépendances prolongées, conflits latents ou ruptures ouvertes.





Ces dynamiques s'incarnent dans des **archétypes de cédants**, qui ne sont ni des caricatures ni des fatalités, mais des postures de leadership situées :

le **Héros transformationnel**,
moteur puissant
mais parfois écrasant ;

l'**Empereur protecteur**,
garant de la stabilité
mais susceptible d'entraver
l'autonomie ;

le **Monarque discret**,
animé de bienveillance
mais exposé au piège du silence ;

et, plus rarement,
l'**Architecte gardien**,
qui transforme l'héritage
en cadre durable.

La véritable clé de la transmission ne réside toutefois ni dans les styles, ni dans les structures prises isolément, mais dans une **dialectique centrale : celle de la souffrance et de la correction**. Ce n'est pas l'échec en soi qui transforme une famille, mais la souffrance durable qu'il engendre — et surtout la manière dont cette souffrance est reconnue, travaillée et mise en sens. Lorsqu'elle est intégrée et réfléchie, elle devient une **ressource puissante**, poussant les successeurs à inverser les logiques reçues : donner là où ils ont été privés, préparer là où ils ont dû improviser, transmettre là où le pouvoir ou la reconnaissance ont été retenus. C'est cette capacité d'inversion consciente qui fait émerger les Architectes gardiens.

Ainsi, l'ADN de la transmission n'est ni un code figé ni une fatalité. Il est **vivant**, façonné par des récits, des épreuves et des apprentissages. Il se réécrit à chaque génération, parfois par répétition, parfois par correction, le plus souvent par recomposition. Loin d'être uniquement une affaire de patrimoine ou de gouvernance, la transmission engage une **mémoire collective** et un **projet relationnel**.

Comprendre cette dynamique, c'est passer d'un héritage subi à un **LEGACY** choisi : transformer les cicatrices du passé en ressources pour l'avenir et transmettre un ADN familial plus sain, capable de durer et de se renouveler.

LÉA WANG



Dr. Léa Wang est Directrice du programme de recherche du *Transmission Lab* et *Program Transmission Lead* à HEC Paris.

Anciennement professeure de psychologie du travail à *CBS International Business School* en Allemagne, elle est spécialiste des dynamiques psychologiques au sein des entreprises familiales en période de transmission.

Auteure de plusieurs ouvrages et travaux de recherche, elle accompagne les dirigeants d'entreprises familiales en leur apportant des outils concrets pour préparer la succession, en favorisant une communication courageuse et une gouvernance solide.



Miruna Radu-Lefebvre est Professeur en entrepreneuriat et Titulaire de la *Chaire Entrepreneuriat Familial & Société* à *Audencia Business School*, ainsi que Rédactrice en chef de la revue britannique *Entrepreneurship & Regional Development* (Taylor & Francis).

Engagée dans la recherche et l'enseignement de l'entrepreneuriat depuis vingt ans, Miruna a une formation académique pluridisciplinaire qu'elle mobilise pour mieux comprendre et théoriser les comportements des entrepreneurs et des successeurs: maîtrise en sciences politiques à Bucarest, Roumanie, diplôme de l'IEP Paris, DEA et doctorat en psychologie sociale de la communication, HDR en sciences de gestion.

Ses derniers travaux de recherche portent sur les enjeux de l'héritage immatériel dans les entreprises familiales (legacy), sur la construction de l'identité entrepreneuriale et sur les relations cédant-successeur. Miruna s'intéresse particulièrement à la transmission du leadership, aux enjeux de genre et de pouvoir, ainsi qu'au rôle des émotions ambivalentes dans la transmission familiale. Ses travaux ont été publiés dans des revues académiques de référence en entrepreneuriat, management et family business, telles *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Academy of Management Perspectives*, *Family Business Review* et *Organization Studies*.

RAINA HOMAI



Forte d'une solide expérience en communication digitale dans l'enseignement supérieur et l'entrepreneuriat, Raina Homai exerce les fonctions de Cheffe de projet Études & Recherche à Audencia depuis novembre 2020 et contribue au développement de la *Chaire Entrepreneuriat Familial & Société*.

Elle s'intéresse aux questions de transmission dans les entreprises familiales, à travers la construction identitaire, de genre, et de culture. Elle est actuellement doctorante en troisième année dans l'école doctorale en science de gestion de l'IAE Paris-Sorbonne.

NADIA NARDONNET

HEC, Sciences Po/IFA

Fondatrice et dirigeante « Transmission Lab »



Pendant plus de 30 ans, Nadia Nardonnnet a piloté et développé plusieurs sociétés - entreprises familiales et start-ups - dans différents secteurs (Construction, Médias, Services IT et RH) en France, Allemagne, Angleterre ainsi qu'aux Etats-Unis.

Forte de cette expérience de dirigeante, et consciente des enjeux autour de la reprise de nombreuses entreprises, Nadia Nardonnnet a fondé en 2018 « *Transmission Lab* », un fonds de dotation spécifiquement dédié à encourager la transmission au sein des PME / ETI pour en assurer la croissance et le développement.

Nadia Nardonnnet est également, Membre du Conseil de Surveillance de la *Banque Transatlantique*, membre du Conseil d'Administration de *l'Express*, de *SBT – Humans Matter* et d'un *Esprit de Famille*, Mentor d'*HEC Entrepreneurs*, Speaker TEC au *MBA HEC*, Conseiller du Commerce Extérieur, Membre permanent du *Comité des sages HEC Alumni*, et Chevalier dans l'Ordre National du Mérite.



CAROLINE MATHIEU

Caroline Mathieu est Déléguée générale du *Family Business Network France* depuis 2013.

Au FBN, Caroline Mathieu conçoit et coordonne un programme de près de 100 événements régionaux, nationaux et internationaux sur mesure dédiés aux entreprises familiales et à ses 2500 membres : formations courtes, intra ou inter-entreprises, séminaires et conférences pour dirigeants, futurs dirigeants et actionnaires d'entreprises familiales.

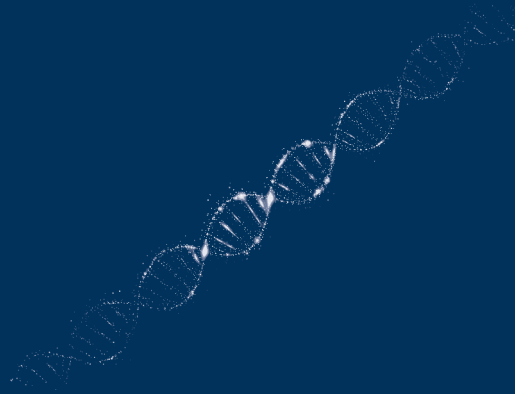
Au niveau de la fédération internationale présente dans 65 pays, elle participe à plusieurs comités destinés à préparer les nouvelles générations, diffuser les bonnes pratiques de gouvernance, de transmission et de responsabilité durable, sociale et environnementale ; elle collabore également au développement et au rayonnement du réseau international.

Caroline Mathieu a exercé les fonctions de Directrice Éditoriale au sein du *Groupe Hachette Livre* et au *Livre de Poche* et Directrice Générale des *Editions Payot & Rivages*.

Elle est diplômée d'un Master 2 de Gestion et Management des Entreprises de l'IAE et d'une Maîtrise de Littérature comparée.

ADN

**DE LA TRANSMISSION
DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES**



- RÉDACTION ET ÉDITION -

Dr. Léa Wang

- CO-AUTEURS -

Prof. Dr. Miruna Radu-Lefebvre

Dr. Raina Homai

- CO-ÉDITEURS -

Nadia Nardonnet

Caroline Mathieu