



La transmission intrafamiliale : de l'intention à la réalité

La transmission intrafamiliale : de l'intention à la réalité

Rapport d'étude

Conseil Scientifique du FBN France
Rania LABAKI, Coordinatrice du projet



FBN France
19, avenue de Messine
75008 Paris

www.fbn-france.fr

©FBN France, 2017
ISBN : 978-2-9561445-0-2

Préface

Le Conseil Scientifique du FBN France est né en 2011, sous l'impulsion des membres du Bureau, alors présidé par Luc Darbonne. Depuis sa création, ce Conseil poursuit une mission qui s'inscrit dans l'ADN de notre association.

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

Depuis bientôt 20 ans, le FBN France agit auprès des familles entrepreneuriales pour stimuler leur réflexion sur la gouvernance et les problématiques clés de la pérennité et du développement de leurs entreprises.

Toujours plus d'échanges, de partages d'expérience entre pairs à travers les rencontres proposées chaque année et Paris et dans toutes les régions où nous sommes aujourd'hui présents, telle est la mission première du FBN France.

Par ses travaux, notre Conseil scientifique veut porter cette ambition plus haut et plus loin : proposer des solutions nourries de l'expérience de nos pairs, enrichies de l'expertise de ses conseillers et du sceaue académique et scientifique de ses chercheurs, afin de faire évoluer l'image de l'entreprise familiale en France, auprès des familles, des institutions, du grand public.

En 2013, notre Conseil a mis au grand jour les « valeurs cachées de l'entreprise familiale », une manière d'asseoir son identité et le socle de confiance qui lui permettra d'innover, de se renouveler, de muer sur le long terme.

En 2014, c'est cette capacité intrinsèque à se renouveler et à renaître au

fil des générations que notre Conseil a interrogée à travers le sujet du conflit comme voie du renouveau.

Cette année, notre étude s'est consacrée à l'intention de transmettre, au moment précis de la vie d'une entreprise et de la réflexion de son dirigeant, où tout va se déclencher ou non, se faire ou se défaire, se dérouler ou se suspendre. A quel moment l'intention naît-elle, par quels chemins de traverse, psychologiques, familiaux, patrimoniaux ou économiques va-t-elle sinuer ?

La recherche et les académiques ont jusqu'à maintenant peu défriché ce sujet, c'est dire toute l'originalité et l'intérêt de notre étude. Tout en étant intemporelle, notre étude s'inscrit aussi en pleine actualité : 700 000 sociétés seraient à reprendre ou à transmettre dans les 10 prochaines années et parmi elles, une large part d'entreprises familiales qui ont déjà franchi le cap de la première génération.

Aussi sera-t-il intéressant dans un second temps de se pencher également sur la transmission vue par la génération qui reçoit. Car nous sommes donc bien là au cœur même de la mission du FBN, qui est de défendre la cause entrepreneuriale tout en œuvrant pour la transmission intergénérationnelle.

Nous remercions les membres du Conseil Scientifique du FBN de leur contribution à cette nouvelle étude, ainsi que Mme Rania Labaki, Directrice de l'EDHEC Family Business Center et Professeure associée en Finance et Family Business, qui a coordonné cette recherche pour le FBN et a assuré la rédaction de cette publication que nous sommes heureux de vous offrir.

Philippe GRODNER, Président du FBN France

Sommaire

I. La transmission intrafamiliale comme objet d'étude	1
II. Les enseignements des études scientifiques récentes	5
III. L'approche empirique et méthodologique de l'étude	17
IV. Les enseignements pour un passage favorable de l'intention à la réalité : la perspective des propriétaires-dirigeants	19
V. Le point sur les facteurs-clés	23
VI. Une grille de lecture : les archétypes de dirigeants-propriétaires	31
VII. Les contributions, limites et voies futures de l'étude	33
Bibliographie	36
Le Conseil scientifique du FBN France	39

La transmission intrafamiliale comme objet d'étude

Les problèmes majeurs caractéristiques d'une entreprise familiale trouvent leur source dans la transmission. Cette dernière n'est pas une phase ou étape-clé dans la vie d'une entreprise mais 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 (Birley, 1986; Gersick et al., 1997), 10% jusqu'à la troisième génération (Sonnenfeld & Spence, 1989; Ward, 1987) et seulement entre 4% et 1% jusqu'à la quatrième génération (Ward, 1987). En moyenne, les entreprises familiales survivent 24 ans, âge correspondant à la période au cours de laquelle le fondateur dirige son entreprise (Beckhard & Dyer, 1983; James Jr, 1999).

En France, les entreprises familiales ont un cycle de 25 à 30 ans au terme duquel leur survie, au moment de la succession, est remise en question. Une étude sur les entreprises familiales françaises sur la période 1980-1990 montre que 42% des entreprises perdent leur caractère familial, dont 40% à la suite d'une cessation d'activité, et le reste d'une cession à des tiers (Brière, 1991). Une étude plus récente 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, notamment européens (Lopez De Silanez et al., 2016).

Compte tenu de l'importance centrale de la transmission pour la survie de l'entreprise familiale dans le paysage économique, il n'est pas étonnant de constater que la plupart des recherches sur les entreprises familiales lui ont été dédiées. Les chercheurs ont toutefois analysé principalement les composantes managériales et financières mais en s'attardant peu sur les dimensions socio-émotionnelles. Les lacunes qui existent en ce sens nécessitent d'être prises en compte par les chercheurs pour comprendre le processus cognitif et émotionnel des membres de la famille face à la transmission notamment intrafamiliale.

Cette transmission 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 sur laquelle les principaux travaux se sont focalisés 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 alors que les transmissions de direction et de propriété s'effectuent de façon décalée (Mouline, 2000). Le transfert managérial s'enclenche généralement avant le transfert de propriété et s'échelonne sur une durée plus longue (Gasse et al., 1988). Certaines entreprises familiales choisissent de transmettre la propriété en attendant que la nouvelle génération détienne les capacités nécessaires pour lui transmettre le management (Lambrecht, 2005).

En France, les études sur la transmission se font plutôt rares, restent la plupart du temps descriptives, et laissent la voie ouverte à l'investigation scientifique approfondie pour aider aussi bien les dirigeants, actionnaires, praticiens et autres parties prenantes de l'entreprise familiale à apprendre comment faciliter le processus de l'intention à la réalisation réussie.

Les études récentes existantes, notamment sur des entreprises familiales françaises, abordent la transmission en analysant de façon distincte différents aspects : légaux, organisationnels, humains et sociaux, sans véritable approche holistique permettant de cerner l'ensemble en examinant les interactions entre eux (cf. revue de littérature dans la section 2).

Le Conseil Scientifique du FBN France a initié une étude qui a pour vocation de contribuer à combler ces lacunes en appréhendant la perception des dirigeants-propriétaires familiaux sur l'intention de la transmission de l'entreprise familiale et son passage à la réalité 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 (section 2) qui justifie l'approche méthodologique et empirique retenue (section 3). Les principaux enseignements de l'étude sont ensuite exposés (section 4) avec un approfondissement des facteurs-clés (section 5) et une grille de lecture des archétypes des dirigeants-propriétaires (section 6). Ainsi, les implications pratiques se traduisent par une série de leçons et une grille de lecture sur les facteurs permettant d'aider le dirigeant-propiétaire 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 (section 7).

Tableau 1 - Le projet d'étude

Les lacunes	Les questionnements	L'étude
<p>Analyse holistique du processus de transmission intégrant des dimensions socio-émotionnelles et se focalisant sur la perception des dirigeants-propriétaires.</p>	<p>Quels sont les facteurs qui incitent, facilitent ou freinent le processus de transmission, depuis le déclenchement de l'intention de transmettre jusqu'au passage à la réalité (réussi ou non)?</p>	<p>Une dizaine de cas d'entreprises familiales françaises.</p>

//

Les enseignements des études scientifiques récentes

Cette section expose une revue de la littérature sur la transmission basée sur l'essentiel des travaux de recherche publiés entre 2010 et 2017 notamment sur les entreprises familiales françaises.

Trois points principaux émergent de l'état de l'art :

- Le processus de transmission en tant que tel, ses phases, son déroulement, et ses différentes modalités ;
- Les parties prenantes et les enjeux liés à la transmission de l'entreprise familiale ;
- Les facteurs qui influencent (positivement ou négativement) le processus de transmission de l'entreprise familiale.

1. Les caractéristiques et modalités du processus de transmission de l'entreprise familiale

Transmettre l'entreprise à un membre de la famille restreinte est souvent présenté comme une option « évidente » ou « naturelle ». De manière générale, le receveur est soit le seul enfant de sexe masculin de la fratrie, soit le fils unique (naturel ou adopté) (Lanoux, 2015). Dans son article sur les représentations sociales de la transmission, telles que véhiculées par les productions cinématographiques, Lanoux (2015) relève de nombreux stéréotypes qui sont rattachés à la transmission de l'entreprise familiale, tels que :

- le processus de transmission de l'entreprise à un descendant ou membre de la famille tourne systématiquement à l'échec, hormis lorsque la reprise intervient après le décès du prédécesseur ;
- les successeurs descendants qui ne parviennent pas à se faire respecter dans l'entreprise sont ceux qui ne sont pas invités à participer aux négociations, à écouter les conseillers de leurs parents, ni à élaborer conjointement des solutions.

En effet, le processus de transmission de l'entreprise familiale est beaucoup plus complexe. Plusieurs options peuvent exister, allant de la transmission à plusieurs enfants à la transmission à une fille et la cession à une personne morale externe. Les tableaux de synthèse établis par De Freyman et Richomme-Huet (2010) permettent de mieux cerner le processus de transmission de l'entreprise familiale, notamment les modalités de transmission d'une entreprise familiale d'une manière statique (tableau 2) et dynamique, les choix dont disposent les protagonistes que sont le prédécesseur et le successeur lors de la succession (tableau 3), et les sources d'influence sur le choix du mode de transmission (tableau 4).

Tableau 2 - Modalités de transmission d'une entreprise familiale

	Choix n°1	Choix n°2		
Modes	Succession	Cession		
Transmission	Interne à la famille	Externe à la famille		
	Interne à l'entreprise	Interne à l'entreprise	Externe à l'entreprise	
À qui ?	À un héritier	À un ou plusieurs salariés	À un tiers, personne physique	À un tiers, personne morale

Source : adapté de Freyman et Richomme-Huet (2010)

Tableau 3 - Approche statique et planifiée des choix de transmission dans une entreprise familiale

		Héritier(s) possible(s)	
		Désir de succéder	Refus de succéder
Propriétaire-Dirigeant	Désir de confirmer	Conditions classiques d'une succession (I) Position convergente définitive	Conditions pour une cession ou propices à l'indécision et au <i>statu quo</i> (II) Position divergente transitoire
	Refus de confirmer	Conditions pour une cession ou propices à l'indécision et au <i>statu quo</i> (III) Position divergente transitoire	Conditions classiques d'une cession d'affaires (IV) Position convergente définitive

Source : adapté de Freyman et Richomme-Huet (2010)

Tableau 4 - Sources d'influence sur le choix du mode de transmission

		Sources d'influence selon l'acteur	
		Héritier(s)	Parent(s)
Sources d'influence	Sources patrimoniales (SP)	Modification des textes de lois durant la période	
		Coût de la succession Volonté de garder le patrimoine dans la sphère familiale	Solutions de conservation de revenus et/ou de création de son propre patrimoine
	Sources opérationnelles (SO)	Expériences professionnelles (entrée opérationnelle différée) Connaissance du milieu (coût d'investissement moindre) Socialisation intergénérationnelle effective (contexte familial souvent maîtrisé)	Socialisation anticipée (intégration d'un salarié au profil de repreneur) Timing du processus (charge et temps de travail nécessités par la formation) Capacités extérieures (pas besoin de faire ses preuves au détriment de l'entreprise familiale)
		Sens du devoir et du sacrifice (loyauté et/ou culpabilisation) Sens du risque et des défis (traits de personnalité entrepreneuriaux)	Attachement à la continuité (peur d'une dénaturation externe) Responsabilités envers les salariés (intérêt supérieur de l'entreprise)
	Sources émotionnelles (SE)	Envie de prouver et peur de décevoir (besoin de se réaliser) Goût du pouvoir et de la réussite sociale (opportunité de carrière difficile à retrouver)	Symbolisme (garantie sur le maintien de symboles forts comme le nom de l'entreprise familiale, recherche de généritivité) Gestion du deuil (garder son objectivité)
Sources familiales (SF)	Obstination familiale (entêtement de la famille à vouloir le convaincre) Pression du conjoint (favorable ou non au projet et à ses implications).	Conflits familiaux (exaltation des tensions familiales) Corps social (soutien des collaborateurs).	

2. Parties prenantes et enjeux liés à la transmission de l'entreprise familiale

Deschamps et Cisneros (2014) abordent le thème très peu étudié du tissu relationnel qui soutient, provoque et accompagne les acteurs de la transmission familiale. Ils soulignent l'importance de l'intégration des parties prenantes, aussi diverses qu'elles soient, lors de la transmission familiale : prédécesseur et successeur mais également membres du conseil d'administration, comité de direction et du conseil de famille, accompagnateur, épouses, autres membres de la famille, financeurs, experts, conseillers externes à la famille... (Deschamps et Cisneros, 2014). Pour aider le prédécesseur et le successeur à construire une réflexion autour du processus de succession, les membres de la famille font de plus en plus appel à des conseillers, des organismes de soutien à l'entrepreneuriat, des associations spécialisées en entreprises familiales, qui exercent une influence sur le déroulement du processus de transmission. Ces parties prenantes, trop souvent oubliées dans la littérature, peuvent en effet impacter des décisions de différents ordres : Vendre ? Faire don ? Vendre une partie de ses parts et rester actionnaire ? Mettre en place une holding familiale ? Comment transmettre l'entreprise ? Quand transmettre ? Combien de temps devrait durer le règne conjoint ? Transmettre des actions aux membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise ? Garder des actions de contrôle ? Comment opèrent-ils ? (Deschamps et Cisneros, 2014).

En analysant le processus de transmission d'une entreprise familiale française sur la période d'une dizaine d'années, Meier et Schier (2016) montrent l'interdépendance des conflits d'intérêts latents entre différentes parties prenantes lors de la transmission, notamment entre actionnaires familiaux et non familiaux, et entre actionnaires majoritaires et minoritaires. Ils

mettent ainsi en évidence les limites d'une planification rigoureuse stricte ex ante. L'aboutissement du processus de transmission nécessite une cartographie des conflits d'intérêts pour les dénouer. Vient s'y ajouter le fait d'engager les deux générations concernées dans une approche collaborative sur la base d'un altruisme réciproque au niveau de branches.

Robic et Antheaume (2014) se focalisent, quant à eux, sur le rôle particulier de l'épouse-veuve dans le processus de transmission. Leur étude historique basée sur l'histoire d'une veuve-entrepreneure du xx^e siècle et des études de cas sur trois siècles, explique notamment pourquoi certaines épouses prennent la direction de l'entreprise familiale suite au décès de leur mari. Quatre raisons principales ressortent de leurs analyses : la première, le droit de la famille, explique plutôt pourquoi les épouses sont invisibles et pourquoi les veuves peuvent devenir visibles ; les trois raisons suivantes que sont la nécessité économique, la gestion des conflits familiaux dans un but de transmission, les compétences acquises par la veuve à l'ombre de son mari, expliquent le choix des veuves de devenir entrepreneures (Robic et Antheaume, 2014).

La question du genre, également, se pose dans la discussion des parties prenantes et enjeux liés à la transmission de l'entreprise familiale.

Comme l'explique Constantinidis (2010), les caractéristiques vues comme féminines, comme la situation familiale et le rôle de parent, sont considérées comme incompatibles avec le rôle de chef d'entreprise, surtout dans un secteur à prédominance masculine, alors que celles jugées comme masculines, comme la capacité à gérer des hommes ou la compétence technique, se rapprochent des caractéristiques vues comme celles d'un chef d'entreprise. Le rôle de successeur est socialement dédié

au fils, la fille se positionnant comme successeur par défaut. Ce qui n'est pas sans impact sur la motivation et l'engagement des filles dans l'entreprise familiale au cours du processus de succession.

L'analyse menée par Constantinidis (2010) met en évidence la priorité donnée au fils lors du choix d'un successeur dans l'entreprise familiale et permet de souligner les processus de séparation et de hiérarchisation à l'œuvre, en amont. Elle a également permis de mettre en évidence les stratégies actives de visibilité qu'ont dû utiliser les filles pour pouvoir reprendre l'entreprise familiale.

Enfin, l'auteur identifie trois grandes catégories de scénarios, ayant des implications spécifiques quant au positionnement des filles dans l'entreprise familiale: les filles identifiées comme successeur dès le départ, ayant pu développer un engagement affectif envers l'entreprise (cas où il n'y a pas de fils dans la famille) ; les filles ayant repris l'entreprise familiale par obligation (engagement normatif) ou par nécessité (engagement impératif) suite au désistement de leur frère; les filles avec au départ un engagement affectif envers l'entreprise familiale, qui saisissent l'opportunité de la reprendre suite au désistement de leur frère (engagement calculateur).

3. Les facteurs influençant le processus de transmission de l'entreprise familiale

A. Le capital social comme facteur de succès de la transmission de l'entreprise familiale

Dans un essai de formalisation de l'influence familiale comme avantage compétitif, Cœurderoy et Lwango (2012) soutiennent l'existence d'un capital social familial au sein de l'entreprise fa-

miliaire, issu de la prédominance de la famille dans la propriété et dans le management de l'entreprise. Ils étudient les canaux par lesquels le capital social peut se traduire en efficience organisationnelle et expliquent que les facteurs de stabilité, d'interaction, d'interdépendance et d'accessibilité de ce capital social familial réduisent l'opportunisme des acteurs et les risques d'erreurs et, par ce moyen, permettent à l'entreprise familiale d'économiser sur ses coûts bureaucratiques, c'est-à-dire les coûts de coordination et de mesure. Enfin, ils montrent qu'avec la croissance de l'organisation et/ou avec le nombre des générations impliquées dans l'entreprise, l'effet avantageux peut disparaître, voire s'inverser. Autrement dit, les intérêts privés des membres familiaux pourraient être privilégiés au détriment des intérêts économiques de l'entreprise. Au fur et à mesure que l'entreprise familiale croît et que les générations passent, certains membres familiaux peuvent devenir très opportunistes et entraver le fonctionnement efficient de l'organisation.

B. L'érosion du capital social et ses conséquences sur la transmission de l'entreprise familiale

Une phase de transmission peut introduire des variations dans les équilibres familiaux qui sont susceptibles d'éroder ce capital familial et d'estomper les avantages initialement associés. Le capital social qui initialement représente un avantage incontestable, peut donc au fil des successions devenir une faiblesse pour l'entreprise familiale.

La dilution de la famille dans la propriété ou dans la gestion et la multiplication des acteurs et des divergences d'intérêts possibles peuvent à terme finir par handicaper l'entreprise familiale en termes d'efficience organisationnelle et limiter ses capacités de survie par rapport à l'entreprise non familiale. En effet, selon Cœurderoy et Lwango (2014), la succession entrepreneuriale

aurait un effet de dilution du capital social familial. Ces auteurs soutiennent l'idée que la succession tend à diluer le capital social familial et augmenter le besoin de contrôle interne au sein de l'entreprise. Ils expliquent qu'un des points cruciaux dans cette dilution du capital social familial est bien évidemment le retrait du fondateur. Pour préserver son avantage provenant de son capital social, l'entreprise familiale devra donc prendre conscience de l'augmentation des besoins en contrôle interne et veiller au transfert du capital social lors des phases de transmission de la propriété et de la direction.

C. La mise en œuvre d'une stratégie de RSE comme levier de légitimité du successeur

La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) est susceptible d'encourager le développement stratégique à la suite d'une transmission familiale dans le contexte de petites et moyennes entreprises (PME). À partir d'une analyse de cinq cas de successions familiales, Berger-Douce et Deschamps (2012) montrent que la possibilité de mettre en œuvre une stratégie RSE serait pour le successeur une motivation et une source d'encouragement à accepter son rôle de conduire la destinée de l'entreprise familiale. En effet, selon les auteurs, les successeurs envisageraient la RSE comme un vecteur de changement dans la continuité. La RSE serait un projet au service du successeur qui lui permet notamment d'asseoir sa légitimité, et qui s'inscrit dans une continuité pour la PME familiale. Ainsi, la mise en place de la RSE, menée par le successeur, représente pour lui un moyen de s'affirmer et donc de légitimer son rôle de successeur.

D. Le choix d'une forme juridique comme outil de transmission de l'entreprise familiale

L'étude menée par Charlier (2014) permet de mettre en évidence les particularités d'une forme de gouvernance, notamment la SCA (Société en Commandite par Actions), qui s'avère très intéressante pour les dirigeants souhaitant transmettre une entreprise familiale. La forme juridique de la SCA génère en effet des conflits d'agence et d'enracinement originaux. Les résultats sur 21 SCA cotées, dont 16 familiales, montrent que le choix de la SCA est principalement motivé par une transmission familiale pérenne prenant en compte un « affectio societatis » variable et un enracinement légal du dirigeant familial permettant une stratégie basée sur le long terme (Charlier, 2014).

Il ressort de cette étude qu'en effet la transformation en SCA durant la transmission de l'entreprise familiale est essentiellement motivée par le souci de préserver « l'affectio societatis » entre des actionnaires familiaux « actifs » et « passifs » de plus en plus nombreux, et par la volonté de nommer un seul enfant comme dirigeant ; les autres ayant un pouvoir de contrôle par le biais du Conseil de surveillance.

E. L'influence de l'environnement légal dans la transmission de l'entreprise familiale

Chalençon et Rocher (2015), partant de l'observation des multiples travers managériaux, juridiques et fiscaux rencontrés par les dirigeants à la tête d'une PME familiale et désireux de la transmettre efficacement, étudient les caractéristiques du régime fiscal dit « pacte Dutreil » qui incite à une gestion précoce et globale des questions managériales et juridiques liées à la transmission de l'organisation, et les réponses qu'il apporte aux difficultés constatées lors de telles transmissions. Pour ces auteurs, outre la constitution de la holding familiale, ou la multiplication des engagements collectifs sur des durées décalées, le

pacte Dutreil constitue la clé managériale, fiscale et juridique des transmissions de PME familiales en France. Juridiquement, toute une série d'autres écueils variés peuvent être mentionnés : droit des incapacités avec les questions liées à la minorité ou encore les mesures de protection juridique des majeurs incapables, diplôme requis pour que l'un des héritiers puisse reprendre l'entreprise familiale (cabinet d'avocat, officine de pharmacie), clauses d'agrément (des nouveaux associés) pouvant être stipulées dans les statuts de la société ou autres clauses de préemption inscrites dans des pactes d'associés (Chalençon et Rocher, 2015). Comme le montre le tableau ci-après établi par les auteurs, les avantages apportés par le pacte Dutreil et des mesures semblables peuvent être distingués en termes de sciences de gestion, de droit et de fiscalité.

Tableau 5 - Avantages du pacte Dutreil et autres dispositifs

	Transmission à titre gratuit sans le pacte Dutreil	Transmission à titre gratuit avec le pacte Dutreil	Transmission à titre gratuit avec le pacte Dutreil et d'autres mesures
Sciences de gestion	<p>Transmission des valeurs et des savoir-faire complexifiée.</p> <p>Risque de désorganisation.</p>	<p>Anticipation (processus sur six ans).</p> <p>Association programmée de la nouvelle génération.</p> <p>Cohabitation de plusieurs générations.</p> <p>Lien entre associés et direction.</p>	<p>Anticipation (processus sur six ans).</p> <p>Association programmée de la nouvelle génération.</p> <p>Cohabitation de plusieurs générations.</p> <p>Lien entre associés et direction.</p>
Droit	<p>Risque de vacance de la direction de la société (en cas de décès ou incapacité).</p> <p>Conflits entre associés (agrément du nouvel associé bénéficiant de la transmission, évaluation des titres sociaux).</p> <p>Risque de blocage de la société (règles de majorité, actions en justice).</p>	<p>Conclusion d'un pacte d'associé à visée fiscale avec un accord des associés signataires sur deux points essentiels pour éviter les blocages de la société : la direction de la société.</p> <p>Constitution d'un bloc actionnarial du fait de la conservation collective des titres.</p>	<p>Montée progressive au capital social du bénéficiaire de la transmission.</p> <p>Aménagement statutaires (sur les règles de majorité, le droit d'information des associés, les pouvoirs du dirigeant).</p> <p>Accord préalable des associés sur l'agrément du bénéficiaire de la transmission.</p> <p>Mandat à effet posthume.</p>
Fiscalité	<p>Coût fiscal potentiellement prohibitif.</p> <p>Tarif des droits de succession jusqu'à 45% en ligne directe et 60% entre non-parents.</p>	<p>Avantage immédiat d'un abattement de 75% sur l'assiette de l'imposition.</p>	<p>Cumul avec d'autres dispositifs pour réduire la charge fiscale : réduction de droit de 50%, paiement fractionné et différé des droits.</p>

Source : Chalençon et Rocher (2015)

III

L'approche empirique et méthodologique de l'étude

La méthodologie adoptée pour l'étude consiste à élaborer une théorie sur un phénomène dont la compréhension reste limitée, tel le processus de transmission intrafamiliale. Elle cherche à développer, par un processus d'induction, une théorie « fondée » sur les données empiriques (Glaser, 2002).

Ce type de recherche, dit qualitative, se base sur les déclarations établies par les acteurs de l'entreprise familiale et la façon dont ils interprètent la réalité. Ceci s'opère d'une manière itérative et évolutive puisque les concepts émergent au fur et à mesure de la collecte de données. Elle permet de construire progressivement du sens à partir des données recueillies afin d'illustrer de façon plus approfondie comment un phénomène change ou a changé au fil du temps (Ployhart & Vandenberg, 2010).

Compte tenu de l'hétérogénéité des entreprises familiales, une dizaine d'entreprises familiales ont été sélectionnées pour notre enquête, considérées comme des cas hautement illustratifs qui se prêtent à une étude qualitative des « phénomènes dans les environnements où ils se produisent naturellement » et comme « une description des interactions humaines réelles et des processus qui constituent des contextes organisationnels réels » (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Ces entreprises familiales ont des caractéristiques diverses en

termes de nombre de transmissions effectuées, d'industrie, de structure familiale, d'actionnariat et de management, permettant d'apporter plusieurs éclairages sur le processus. Les dirigeants-propriétaires ont été interrogés selon un guide d'entretien semi-directif permettant de capturer leur perception sur le processus de transmission à partir du déclenchement de la transmission jusqu'au stade actuel quel que soit l'état d'avancement, la réussite ou l'échec constatés. La deuxième étape de l'étude consisterait à élargir le champ des perceptions en s'intéressant à la perception du successeur potentiel.

IV

Les enseignements pour un passage favorable de l'intention à la réalité : les perspectives des propriétaires-dirigeants

Plusieurs enseignements peuvent être formulés à l'issue de la première phase d'analyse. Ils permettent d'apporter des clarifications sur les caractéristiques du processus dans le temps.

1. La formation de l'intention de transmission : un processus dynamique

Le processus de transmission intrafamiliale décrit par les dirigeants-propriétaires n'est pas statique. Il se déclenche pour des raisons diverses et évolue au fil du temps. La réflexion déclenchée sur la question par les dirigeants-propriétaires tend à s'enrichir, se renforcer ou ralentir, au fur et à mesure que des facteurs intentionnels ou contextuels rentrent en jeu.

2. Une diversité de facteurs forge la réflexion du dirigeant-propriétaire de l'intention à la réalité

Les éléments principaux évoqués par les dirigeants-propriétaires lors des entretiens peuvent être regroupés en six facteurs.

Ces facteurs-clés sont identifiés comme jouant un rôle dans l'élaboration du processus de transmission intra-familiale, de l'intention à la réalité.

1. L'environnement législatif et fiscal
2. L'histoire familiale
3. La responsabilité sociale d'entreprise

4. Les sources d'inspiration
5. Les confidentes
6. La nouvelle génération

Certains facteurs sont communs aux deux types de transmission, celle de propriété et celle managériale.

Les facteurs-clés communs à la transmission de propriété et managériale	
Schémas de l'histoire familiale : fonctionnels / dysfonctionnels	Nouvelle génération
Conflit latent ou non résolu lié à la succession	Compétences Engagement / Motivation Adhésion aux valeurs
Sources d'inspiration	Confidentes
Histoires d'échecs et de réussite Associations et événements dédiés Les modèles	Les collègues de longue date L'expert financier / fiscal Le notaire Le coach / psychologue Les conseillers

Les schémas de l'histoire familiale font référence à des modes de comportements («patterns») liés au passé de la famille qui peuvent être soit fonctionnels soit dysfonctionnels et qui ont tendance à se répercuter à travers les générations. Ce faisant, ils façonnent l'intention de la transmission dans son déclenchement tardif ou précoce. Parmi les schémas percutants, le conflit latent ou non résolu lié à la succession dans les générations passées semble déterminer le processus actuel.

La nouvelle génération semble aussi jouer un rôle dans le déclenchement du processus. Il s'agit des membres de la génération qui n'est pas encore au pouvoir ou l'est partiellement, aussi bien au niveau de la propriété que du management.

Les sources d'inspiration font appel à la curiosité avérée de certains dirigeants à regarder autour d'eux et à se connecter socialement. Il s'agit en particulier des enseignements tirés par les dirigeants à la suite des histoires d'échec et de réussite d'autres entreprises familiales, de participations à des séminaires ou conférences sur le sujet, de l'intégration d'associations dédiées aux entreprises familiales, et de la poursuite de « modèles » de réussite qui les inspirent dans leur démarche.

Enfin, **les confidents** regroupent un ensemble de parties prenantes perçues comme dignes de confiance et dont les conseils sont hautement valorisés par les dirigeants-proprétaires. Il peut s'agir de collègues de longue durée, de notaires, d'experts financiers et fiscaux qui prodiguent essentiellement des conseils de l'ordre de leur expertise et sont une source de mise en contact avec d'autres experts intervenant sur d'autres aspects de la transmission. Vient s'ajouter à cette liste, les coaches et psychologues qui tendent à rebondir sur les aspects des dynamiques familiales, et enfin des conseillers qui peuvent être des consultants officiellement embauchés par l'entreprise ou des spécialistes consultés pour la résolution ou la prévention de problèmes spécifiques.

3. La transmission de propriété versus la transmission managériale : les facteurs identifiés ont un ordre séquentiel différent.

L'ordre séquentiel des facteurs influençant le processus du passage de l'intention à la réalité n'est pas le même.

Dans les deux types de transmission, les confidents apparaissent en première ligne en tant que déclencheurs de l'intention.

Lorsque la transmission concerne le transfert de la propriété, les confidants sont suivis par l'environnement fiscal et législatif qui renforce cette intention ou l'accélère. Successivement, les sources d'inspiration et la nouvelle génération viennent jouer un rôle dans l'avancement voire l'achèvement du processus de passage de la transmission à la réalité. Le facteur de la responsabilité sociale d'entreprise est absent du processus en question.

Dans le cas de la transmission managériale, les confidants permettent le déclenchement de son intention, renforcée ou inhibée par des modèles fonctionnels ou dysfonctionnels liés à l'histoire familiale, par le niveau de motivation, compétence, engagement et compatibilité des valeurs de la nouvelle génération avec celles de l'entreprise familiale, suivies par les sources d'inspiration qui renforcent cette intention ou l'accélèrent. Enfin, l'ancrage de l'entreprise dans la responsabilité sociale interpelle le dirigeant-proprétaire quant à la nécessité du passage de l'intention à la réalité pour le bien-être non seulement de l'entreprise et de la famille mais également de la communauté des parties prenantes avec laquelle l'entreprise a noué des liens solides à travers le temps. L'environnement fiscal et législatif n'apparaît pas quant à lui dans le processus.

V

Le point sur le rôle des facteurs-clés

Les facteurs-clés communs retenus dans les deux types de transmission, actionnariale et managériale, jouent principalement des rôles soit d'inhibiteurs, de stimulateurs, de facilitateurs ou de réalisateurs au cours du processus de l'intention à la réalité.

Le rôle des facteurs-clés communs	
Schémas de l'histoire familiale : fonctionnels / dysfonctionnels	Nouvelle génération
Inhibiteurs / stimulateurs	Réalisateurs
Sources d'inspiration	Confidants
Facilitateurs	Stimulateurs

Afin de mettre en lumière le rôle de ces facteurs-clés communs, des vignettes illustratives issues des discours des dirigeants-proprétaires sont présentées.

Vignette 1 : Les modèles dysfonctionnels et fonctionnels de l'histoire familiale comme stimulateurs ou inhibiteurs.

Les modèles comportementaux liés à la succession peuvent être répliqués à travers les générations pour façonner l'intention de la transmission vers la nouvelle génération. Ces modèles ou

«patterns» peuvent être dysfonctionnels ou fonctionnels.

1.1 La transmission intrafamiliale comme rituel nécessaire et explicite

La transmission intrafamiliale peut s'inscrire dans un comportement ancré dans l'inconscient collectif, qui a vocation à se répliquer naturellement à travers les générations. Cela a ainsi pour vocation de déclencher l'expression de l'intention relativement tôt dans le cycle de vie de l'entreprise familiale et d'engendrer un choix et une préparation conséquente des successeurs. Le témoignage suivant du dirigeant-propriétaire illustre bien ce propos :

« Notre destin était scellé dès notre berceau : tu seras dans l'entreprise mon fils. Mon père me l'a fait comprendre très tôt! Cela paraissait naturel... C'était décidé depuis longtemps... C'était la poursuite de l'entreprise. On ne s'est pas posé de questions philosophiques. »

1.2 Les non-dits autour du choix du successeur comme schéma comportemental dysfonctionnel

Dans certaines entreprises familiales, des émotions douloureuses et des conflits latents ou explicites qui ont caractérisé les successions passées amènent les dirigeants-propriétaires à retarder ou renoncer à amorcer la réflexion autour de la transmission et/ou à formaliser l'expression de leur intention auprès de la nouvelle génération.

Le témoignage suivant est celui d'un dirigeant déçu par le déroulement du processus de transmission en son temps et le caractère émotionnel s'y rattachant.

« Je ne rêvais que d'être à la place de mon père... inconsciemment je voulais vivre la vie qu'il avait vécue... le côté très passionnant

de son métier. Je pensais qu'un jour j'aurais la chance de le faire, de reprendre l'entreprise mais qu'il fallait que je travaille pour le mériter. Il me disait qu'il valait mieux que je travaille ailleurs en attendant. Mais quand je suis revenu, j'ai compris que mon destin avait été contredit. J'étais surpris de voir qu'un autre membre de la famille était déjà dans l'entreprise. Surpris. Est-ce que je n'avais pas compris mon père ou est-ce qu'il n'arrivait pas à me le faire comprendre? Il ne désapprouvait pas ouvertement que je reprenne l'entreprise. Mais j'étais certainement dans le registre émotionnel. Pas dans le domaine du rationnel.»

Cette expérience de la transmission amène le dirigeant-proprétaire à la répliquer, en ne positionnant pas son intention de transmettre ni en l'exprimant ouvertement à la nouvelle génération.

1.3 La prise de conscience des modèles dysfonctionnels comme facteur de prévention de leur réplication

Dans d'autres entreprises familiales, les dirigeants-proprétaires explorent l'histoire familiale en cherchant à comprendre les modèles dysfonctionnels comme des conflits sous-jacents ou explicites autour de la transmission qui auraient tendance à se répliquer à travers les générations. Cela les incite à agir afin de prévenir leur apparition et d'éviter l'échec du processus, comme le soulignent les témoignages suivants de deux dirigeants-proprétaires.

« Sous mon initiative, une charte familiale a été créée... A une époque où cette pratique n'était pas courante. Cela a démarré par un contre-exemple. Un enseignement d'un échec. J'avais vu dans l'entreprise de mon grand-père —même si les affaires marchaient bien— qu'une gouvernance inappropriée peut mener l'entreprise à la faillite. Cela a créé des cicatrices

dans la famille. Puis j'ai aussi vu d'autres histoires pendant mon expérience dans la profession libérale. J'ai voulu tirer les leçons et mettre en place la gouvernance... Puis j'ai initié un conseil de famille pour faire une sensibilisation. »

« Dans notre entreprise, à chaque fois, c'est le décès qui déclençait la transmission... Les gens restaient au pouvoir jusqu'à la fin... Les gens sont très aveugles. Ils ne veulent pas penser à leur succession. Vous aimeriez rester dans l'entreprise. Mais ce n'est pas ainsi que vous allez continuer à apporter de la valeur ajoutée. J'ai décidé donc de changer la donne. Je me fixe un objectif d'arrêter à 70 ans pour l'entreprise. Je transmets à mes enfants et je me lance dans d'autres projets. Réaliser un autre rêve. Je ne sais pas lequel encore. »

Vignette 2 : Les sources d'inspiration comme facilitateurs

Que ce soit en tant que démarche proactive ou réactive, les dirigeants-proprétaires dans certaines entreprises familiales sont désireux d'enrichir leurs connaissances sur le sujet de la transmission des entreprises familiales. Cela nourrit leur réflexion et leur permet d'avancer significativement et linéairement dans le processus de transmission en opérant de façon réussie le passage de l'intention à la réalité, comme l'illustrent les deux témoignages suivants :

« J'ai tiré beaucoup de leçons car j'ai le bon sens de regarder autour de moi les entreprises qui réussissent et pourquoi elles ne réussissent pas... C'est ainsi qu'on s'enrichit. Avoir cette modestie de regarder autour de soi ce qu'il y a de meilleur. J'ai vu que l'entreprise familiale peut représenter le meilleur comme le pire. L'objectif de la vie est qu'on garde le meilleur et qu'on se sépare du pire.»

« Il y a quelques années, je suis tombé sur un ouvrage formidable. Il m'a amené à me poser des questions sur les raisons d'être de l'entreprise. Puis j'ai assisté à un séminaire sur la transmission de l'entreprise familiale. C'est un sujet qui me préoccupait depuis toujours. C'est lourd quand même de porter le poids de l'entreprise familiale à transmettre. J'ai aussi lu d'autres livres, je me suis instruit sur le sujet. Puis j'ai fait appliquer les techniques à l'entreprise. Je me suis aussi appuyé sur des consultants de grande qualité rencontrés au cours de groupes de travail sur l'entreprise familiale. »

Vignette 3 : Les confidents comme stimulateurs

Les confidents jouent un rôle déterminant dans la stimulation de l'intention à la transmission chez les dirigeants-propriétaires. En étant des acteurs dignes de confiance, ils sont écoutés attentivement en vue du passage à l'acte comme le témoignent les dirigeants suivants :

« J'étais totalement ignorant par rapport aux risques de pérennité de l'entreprise... Il faut avoir conscience des risques très tôt (...) Mais quand on passe à l'action, il faut avoir les personnes spécialisées. Les bonnes personnes. Les dirigeants d'entreprise sont des personnes étonnamment seules. C'est bien d'avoir un confident, un miroir de vous-même... Il faut qu'il soit compétent... qu'il soit capable de dire les choses, de renvoyer des choses désagréables. Moi j'ai les miens. Des ressources internes à l'entreprise. Puis leur réseau. Un notaire. Pas n'importe lequel. Qui connaît bien les problématiques familiales.»

« Sur l'ensemble du parcours, le problème est que le chef est un peu isolé. Il a des compétences dans son métier mais pas nécessairement dans les relations humaines. Une de mes citations favorites est celle d'un coach : "Pas de compétence

métier sans compétence relationnelle...” Il est important d’être entouré ou conseillé dans la transmission, pour vous aider à franchir le pas. Le dirigeant de l’entreprise familiale doit éviter l’isolement.»

Vignette 4 : Les membres de la nouvelle génération comme réalisateurs

Les caractéristiques de la nouvelle génération en termes de compétences, l’explicitation de son engagement, sa motivation et sa démonstration d’une adhésion aux valeurs de l’entreprise familiale sont autant de signes permettant (ou non) le passage réussi de l’intention de transmission à la réalité.

Le dirigeant suivant souligne la déconnection de la nouvelle génération par rapport à la réalité ressentie par la génération au pouvoir en termes de difficultés psychologiques. Cela inhibe, du moins temporairement, la réalisation effective de la transmission.

« Au niveau patrimonial, la donation est un acte difficile... Le fait de dire qu’on est dépossédé, ce n’est pas facile. Les enfants n’ont pas compris la difficulté qu’on soit dépossédé, pour eux c’est un geste anodin.»

Par ailleurs, lorsque la nouvelle génération montre son attachement à l’entreprise et ses compétences pour la développer par des actions concrètes, cela conforte les dirigeants et les encourage à passer à l’acte. Parfois, il s’agit d’une attente inactive, comme l’exprime le dirigeant-propriétaire suivant, qui finira par concrétiser le passage à l’acte.

« Mes enfants ont rejoint l’entreprise non pas parce que je le leur ai demandé... mais parce qu’ils ont montré un attrait... »

Dans d'autres cas, les dirigeants-propriétaires sont aux aguets, cherchent à déceler les signes qui rassurent et les opportunités pour traduire leur attente en réalité.

« La transmission... j'y pense depuis que j'ai une cinquantaine d'années. J'ai imaginé des options. Aujourd'hui clairement, la vraie question est que mes enfants se déterminent. En fonction de cela j'irai voir mes frères et sœurs... Là, il va falloir trancher. J'ai eu le bonheur d'avoir mon fils qui me dise que l'entreprise l'intéresse... Pour moi, l'idéal serait que mes deux fils reprennent ensemble l'entreprise. On en a fait nommer un au Conseil d'Administration. Juste ma sœur a eu quelques interrogations et questions un peu acides au début. Depuis mon fils m'a rejoint à la holding comme attaché de direction... Je lui concocte un programme de formation. »

« On ne m'a jamais dit que j'allais rejoindre la tête de l'entreprise. J'étais tout comme mon père très attaché à la région. Des valeurs fortes d'ancrage territorial de l'entreprise. J'ai travaillé dur pour développer l'entreprise commercialement au départ. Je voulais participer au développement économique de la région. Voyant ce que j'ai pu accomplir, les membres de la famille m'ont naturellement laissé prendre la place... Quant à ma fille, on avait évité d'en parler. Je voyais quand même qu'elle était également très attachée à la région. Je lui avais dit que si un jour elle voulait rentrer dans la région il fallait travailler dans la même industrie que nous. Elle a acquis une expérience à l'extérieur dans son domaine d'étude. Un dirigeant s'est désisté. Je lui ai demandé si ça l'intéressait. C'était la première fois que je lui en parlais. J'ai laissé prendre la décision par un comité indépendant. Puis j'en ai parlé aux membres de la famille... Ils ont approuvé. Je ne pense pas que ma fille ait été surprise. Un an après elle est rentrée. Puis elle a gravi les échelons jusqu'à la direction générale. »

Les conclusions sur les facteurs-clés stimulateurs mettent en évidence le rôle que le dirigeant-proprétaire peut jouer à travers une prise en compte des schémas comportementaux passés liés à la famille. Suivant leur caractère positif ou négatif, il pourra les répliquer ou les prévenir en les adaptant au contexte de transmission en cours. Vient s'ajouter à cela la prise en compte des échanges avec des confidents, qui sont eux aussi déclencheurs de l'étincelle de l'intention souvent à travers une remise en question de l'état actuel dans lequel opère le dirigeant-proprétaire. Les sources d'inspiration viennent conforter le dirigeant-proprétaire dans la formulation et l'expression de l'intention en vue de son passage à la réalité. Passage acté à la suite de la démonstration de l'intérêt, de la motivation et de l'engagement des membres de la nouvelle génération vis-à-vis de l'entreprise familiale.

VI

Une grille de lecture : les archétypes de dirigeants-proprétaires

Le facteur humain apparaît comme la clé du processus de transmission intrafamiliale, que ce soit au niveau des confidents, des sources d'inspiration ou encore de la nouvelle génération. Ils sont stimulateurs, facilitateurs ou réalisateurs du processus.

Il ne faut pas occulter cependant le dirigeant-proprétaire lui-même. L'étude met en évidence deux archétypes de dirigeants familiaux face à la succession. En attribuant des intitulés de l'ordre de la métaphore, il est possible de distinguer « Le Commandeur » d'une part et « Le Phœnix » d'autre part.

Schéma 1 - Les caractéristiques des archétypes
des dirigeants propriétaires



Le Commandeur perçoit le temps dans une dimension d'immortalité : le déclenchement de l'intention de transmission ne se fait qu'en situation d'urgence. Ce dirigeant montre un atta-

chement viscéral à l'entreprise, prétend tout savoir, a peur de perdre le pouvoir. En étant passif ou réactif, il attend que les membres de la nouvelle génération fassent spontanément leurs preuves et exprime un manque de confiance dans leurs compétences. Enfin, il manque de réactivité voire témoigne d'une inactivité face aux liens familiaux conflictuels.

Le Phœnix, quant à lui, est conscient des limites du temps. «*Je ne suis pas éternel* », dirait-il, ce qui fait que le déclenchement de l'intention de transmission est relativement précoce. Il s'engage ainsi dans le développement d'un projet post-transmission et sait s'entourer pour le mener à bien. Il est également proactif dans le sens où il fait preuve d'initiative pour identifier, former et motiver la nouvelle génération. Il est conscient que le maintien du pouvoir risque de nuire à l'entreprise et menacer les familles des salariés. Il s'attache à développer la gouvernance familiale, être à l'écoute et communiquer régulièrement avec les membres de la famille.

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.

VII

Les contributions, limites et voies futures de l'étude

« *La transmission n'est pas un long fleuve tranquille.* » Cette citation d'un dirigeant-proprétaire pendant les Etats Généraux du FBN France en décembre 2016 montre bien la complexité du processus de transmission intrafamiliale, de l'intention à la réalisation.

Quel que soit l'archétype du dirigeant-proprétaire, les facteurs identifiés dans cette étude, notamment leur rôle à différents stades du déclenchement de l'intention à la réalisation de la transmission, montrent bien qu'une prise de conscience de leur importance a vocation à prévenir certaines inhibitions au processus, pour le faciliter et mener à bien la transmission, à des fins d'harmonie familiale et de continuité de l'entreprise.

Les contributions pratiques de l'étude amènent à formuler des **recommandations** aux dirigeants-proprétaires pour développer l'intention à la transmission et la mettre en œuvre :

- S'entourer de confidents
- Sensibiliser la nouvelle génération et être à son écoute
- Identifier les modèles comportementaux transgénérationnels et prévenir, voire ne pas répliquer les modèles dysfonctionnels des prédécesseurs
- Chercher continuellement l'inspiration autour de soi pour se nourrir des expériences des autres
- Poursuivre ou développer l'engagement dans la responsa-

bilité sociale d'entreprise auprès des salariés et de la communauté au sens large

- Protéger le patrimoine fiscalement et émotionnellement.

Au-delà des facteurs exposés au cours de ce rapport, des éclairages complémentaires mériteront d'être explorés à l'avenir.

Comme l'exprime l'un des dirigeants-propriétaires participant à l'étude, le fait spirituel aide la réflexion à la transmission et l'humilité rend le combat plus facile à mener.

« Le Savoir-faire, le Savoir-être, le Savoir-Dieu : pour que nos enfants continuent à vivre, il faut que les parents meurent. C'est la vie tout simplement... Il faut avoir du respect pour les parents et pour soi-même. Il faut penser transmission et passer à l'acte. Il faut rester dans l'humilité. »

Comme toute étude scientifique, la présente publication n'est pas exempte de limites qui ont pour vocation à ouvrir la voie à de futures recherches.

Cette étude a analysé des entreprises membres d'une association regroupant des entreprises familiales. Cette association organise des événements fondés sur le partage d'expérience et l'échange de bonnes pratiques, dont la vocation est de sensibiliser ces entreprises à l'importance de la transmission et de leur donner accès à différents dispositifs pour faciliter son déclenchement ou sa réalisation. Cela étant dit, les entretiens menés ont permis de remonter le temps et d'analyser la façon dont le processus de transmission s'était opéré à une époque où l'adhésion à cette association n'était pas encore possible. Ainsi, nous avons mieux compris leur situation actuelle, au-delà des spécificités d'appartenance des entreprises familiales. Un éclairage auprès d'entreprises familiales qui ne sont pas membres

de cette association pourrait être envisagé dans le futur. De plus, cette étude s'est contentée d'explorer la perception d'un acteur-clé qui était le dirigeant-propriétaire. Une exploration du même sujet, à travers d'autres acteurs-clés, comme la nouvelle génération, serait également envisageable.

Comme le précise un membre de la nouvelle génération d'une entreprise familiale pendant les Etats Généraux du FBN France, la nouvelle génération fait face à plusieurs défis : le bouleversement des modèles et repères sociaux qui changent l'esprit de devoir envers les parents ; la multiplicité des options en termes de carrières et de diversité géographique ; la différence entre les critères de réussite de la génération actuelle et la génération future. Emanent plusieurs enjeux à relever par la nouvelle génération : asseoir leur légitimité vis-à-vis de toutes les parties prenantes de l'entreprise familiale et donner du sens au projet professionnel, familial et sociétal. Du côté de la génération actuelle, un dirigeant d'entreprise familiale renchérit : *« on veut donner à la nouvelle génération une âme d'entrepreneurs. »*

Au regard de ces perspectives complémentaires, une co-construction du projet de transmission entre deux générations semble nécessaire pour travailler sur les différences et développer un socle commun solide, permettant à l'entreprise familiale de se perpétuer à travers les générations. C'est la vocation des futures recherches sur le sujet d'intégrer la perception de la nouvelle génération afin de contribuer à cette approche exhaustive et inclusive sur la transmission.

Bibliographie

Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.

Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2012). La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(1), 75-91.

Birley, S. (1986). Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-43.

Brière, C. (1991). *Les entreprises familiales en France : Evolution du contrôle familial de 1980 à aujourd'hui et perspectives*. (Mémoire DESS), Université de Paris Dauphine, Paris.

Chalençon, L., & Rocher, A. (2015). Le Pacte Dutreil ou la Clé Managériale, Fiscale et Juridique des Transmissions de PME Familiales. *Management & Avenir*(5), 125-141.

Charlier, P. (2014). La société en commandite par actions: un outil de transmission pour l'entreprise familiale cotée. *Finance Contrôle Stratégie*(17-3).

Cœurderoy, R., & Lwango, A. (2012). Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle: Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. *M@n@gement*, 15(4), 416-439.

Constantinidis, C. (2010). Entreprise familiale et genre. *Revue française de gestion*(1), 143- 159.

De Freyman, J., & Richomme-Huet, K. (2010). Entreprises familiales et phénomène successoral. *Revue française de gestion*(1), 161-179.

Deschamps, B., & Cisneros, L. (2014). Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales: rôle, implications, enjeux: Introduction des rédacteurs en chef invités. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(4), 125-130.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Gasse, Y., Theberge, G., & Naud, J. (1988). La continuité dans la PME familiale. *Revue Internationale PME*, 1, 43-56.

Gersick, K. E., Davis, J., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Lifecycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*,1(2).

James Jr, H. S. (1999). What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1), 61-71.

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.

Lanoux, B. (2015). Les représentations sociales de la transmission d'entreprises familiales: enseignements apportés par les discours cinématographiques. *Management & Avenir*(5), 177-195.

Lopez De Silanez, F., Dufour, C., & Franz, P. (2016). *The Transmission Challenge: What Determines Family Business Transmission?*

Meier, O., & Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256-277.

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

Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120.

Robic, P., & Antheaume, N. (2014). La veuve: une partie prenante méconnue dans la transmission des entreprises familiales. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(4), 175-189.

Sonnenfeld, J. A., & Spence, P. L. (1989). The Parting Patriarch of a Family Firm. *Family Business Review*, 2(4), 355-375.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Le Conseil Scientifique du FBN France



Christine BLONDEL - Professeur adjoint à l'INSEAD, conseillère auprès d'entreprises familiales

Christine Blondel est Professeur Adjoint d'Entreprise Familiale à l'INSEAD (« Business School » internationale située à Fontainebleau, Singapour et Abou Dhabi), où elle co-dirige le programme d'une semaine « The Family Enterprise Challenge ». Fondatrice de FamilyGovernance, elle utilise les principes du Fair Process pour conseiller des entreprises familiales en France et à l'étranger sur les problématiques de gouvernance familiale et de transition de génération. Elle a contribué à de nombreuses publications sur les grandes entreprises familiales, les rôles des femmes, les dilemmes des successeurs, les processus de décision équitables (ou « Fair Process »), la vente de l'entreprise familiale, la gouvernance familiale, et intervient fréquemment dans des conférences. Christine Blondel siège aux conseils d'administration de la Fondation INSEAD et de D'Ieteren, une entreprise familiale belge de plus de 200 ans, cotée en bourse. Elle a été administratrice du Family Business Network International et d'IFERA (réseau de chercheurs en entreprises familiales). Elle est Fellow d'IFERA et du Family Firm Institute.



Jacques-Henri BOURDOIS - Exploitant sylvicole et Gérant d'une société de presse

Jacques-Henri Bourdois a été haut fonctionnaire du Ministère de l'Agriculture, puis journaliste économique, rédacteur en chef à *Entreprise* puis au *Nouvel Economiste*, au quotidien *Les Echos*, à *L'Express*. Aux côtés d'Yvon Gattaz, il participe à la création et anime, en tant que Délégué général, l'ASMEP, qui dégagera les conditions du « Pacte Dutreil ». Délégué général du FBN France à sa création en 1998 pour organiser à Paris le Congrès mondial du FBN. Membre du Conseil d'Administration du FBN France, membre du Conseil Scientifique de l'IHEDREA, Administrateur du Club de la Maison de la Chasse et de la Nature, exploitant sylvicole, conseil spécialiste de prospective, d'intelligence économique et de gestion de crise auprès de dirigeants et actionnaires d'entreprises familiales.



Patrice CHARLIER - Maître de conférences à l'EM Strasbourg et Titulaire de la chaire «Mazars - Transmissions d'entreprises»

Spécialiste de gouvernance des entreprises familiales, il est co-auteur de 3 ouvrages (notamment Management et religions : décryptage d'un lien indéfectible, Éditions EMS 2012) et d'articles en gouvernance d'entreprises familiales et en gouvernance des dominicains. Il conseille de nombreuses entreprises familiales sur les questions de gouvernance familiale et de transmissions d'entreprises.



Luc DARBONNE - Président du groupe familial Darôme

Luc Darbonne représente la 4ème Génération de l'entreprise familiale Darégal. Inventeur des herbes aromatiques culinaires surgelées, il porte l'entreprise au leadership mondial de son domaine d'activité et la transmet avec succès à la 5ème génération. Le Groupe, représenté par Darégal en Europe, Darégal Inc. et SupHerb Farms en Amérique du Nord, emploie aujourd'hui plus de 500 collaborateurs à travers le monde. Président du FBN France de 2004 à 2016, ambassadeur du FBN International, Luc Darbonne milite pour la pérennité des entreprises familiales. Il est administrateur de l'ASMEP-ETI et de l'EFB (European Family Businesses). Il est également administrateur de Poclairn Hydraulics, de la Société des Agriculteurs de France, de l'Association Nationale de la Recherche & de la Technologie et Conseiller de la Banque de France.



Diane de FERRON - Conseillère auprès d'entreprises familiales, Coach et Formatrice

Grâce à son expérience d'avocate, de repreneur de l'entreprise familiale viticole et de déléguée générale du Family Business Network France, Diane de Ferron a développé une connaissance approfondie des problématiques des entreprises familiales. Elle les accompagne en France et à l'étranger pour préparer la transmission, favoriser le dialogue intergénérationnel et mettre en place une gouvernance familiale. Elle est aussi photographe portraitiste et utilise la photographie dans le cadre de séminaires de formations pour faciliter l'expression des émotions.



Philippe GRODNER - Président du groupe Simone Pérèle, Président du FBN France

Philippe Grodner est Président du groupe Simone Pérèle et représente la deuxième génération. Diplômé de l'ESSEC et de l'English Chamber of Commerce, il débute sa carrière en 1976 comme Chef de Produit pour le groupe L'Oréal. En 1978, il intègre l'entreprise familiale avant d'en prendre la présidence en 1988. Egalement très impliqué dans le monde associatif, Philippe Grodner a occupé les fonctions de Président de la Fédération française de la lingerie et balnéaire (de 1993 à 1996 et de 2004 à 2005) et Trésorier de la même Fédération de 1998 à 2000. Il est également Vice-Président de la Fédération de la Maille et de la Lingerie et Administrateur d'EUROVET, société organisatrice de salons professionnels, membre du METI (ex ASMEP-ETI) depuis près de 20 ans et adhérent au FBN France depuis sa création. Il a été nommé Chevalier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur en 2006.



Xavier GAUTIER - Psychologue, Conseiller en gouvernance

Xavier Gautier est spécialiste des problématiques humaines de la gouvernance. Praticien indépendant depuis 25 ans, il accompagne de nombreuses entreprises familiales par des interventions sur mesure, construites sur des bases théoriques scientifiques. Il est le conseiller en gouvernance de présidents de groupes familiaux. Il a codirigé pendant 15 ans un Master de psychologie (CNAM) et enseigne en Master de Gouvernance à l'Université Montesquieu Bordeaux IV et à l'EM Lyon. Il est expert FBN et APM.



Gérard HIRIGOYEN - Professeur à l'Université de Bordeaux, Directeur du Pôle Universitaire de Sciences de Gestion

Spécialiste de finance organisationnelle, et tout particulièrement de gouvernance des entreprises familiales, il est l'auteur (seul ou en collaboration) de 11 ouvrages (notamment, Droit du Financement, 22e édition Lamy 2012; La Création de valeur et gouvernance de l'entreprise, 4ème édition Economica 2014; La Gestion des entreprises familiales, Economica 2^{ème} édition, 2016) et de nombreux articles en finance, stratégie et théorie des organisations. Il est membre de comités scientifiques et de lecture de plusieurs revues scientifiques. Commandeur dans l'ordre des Palmes Académiques. Chevalier de la légion d'honneur.



Rania LABAKI - Directrice de l'EDHEC Family Business Centre et Professeur associée en Management

Dr Rania Labaki est Professeur Associée en Management à l'EDHEC Business School où elle s'implique dans des activités d'enseignement et de recherche à l'intersection des sujets de la finance et de l'entreprise familiale. Elle occupe actuellement le poste de Directrice de l'EDHEC Family Business Centre, créé en 2012 avec le soutien de grands groupes notamment familiaux, dont la vocation est de développer la formation et la recherche sur les entreprises familiales. Elle est co-éditrice de l'Entrepreneurship Research Journal et siège au Board de IFERA et du Programme Committee de FFI. Elle est aussi membre du Conseil Scientifique du FBN France et FBN Levant, du Conseil Consultatif de Women In Family Business et du New York City Family Enterprise Centre. Elle a reçu plusieurs prix reconnaissant ses contributions au domaine des entreprises familiales, portant en particulier sur la relation entre les dynamiques émotionnelles familiales et les décisions entrepreneuriales et financières.



Myriam LYAGOUBI - Professeur-Associé de Finance à l'EM Lyon

Myriam Lyagoubi est Docteur en Sciences de Gestion, Professeur de finance à EM Lyon Business School et responsable du Mastère Spécialisé Ingénierie Financière. Ses recherches l'ont orientée vers l'étude des comportements de financement des entreprises familiales et patrimoniales. Honorée en 2003 par le prix F.B.N. Miguel Gallo Award, elle s'intéresse aux questions de financement et à la gouvernance des entreprises familiales. Myriam Lyagoubi est membre du réseau de chercheurs IFERA (International Family Enterprise Research Academy) depuis sa création et membre du Conseil Scientifique du FBN France (Family Business Network).



Caroline MATHIEU - Déléguée Générale du FBN France

Caroline Mathieu est Déléguée Générale du FBN France. Au sein du réseau implanté en France, à Paris et en régions, elle élabore et coordonne un programme de près de 70 ateliers, conférences et rencontres sur mesure couvrant toutes les thématiques liées à l'entreprise familiale, en lien avec un réseau d'experts qualifiés. Elle participe également à plusieurs commissions au sein de la fédération Internationale. Diplômée de l'Institut d'Administration des Entreprises (I.A.E, DESS de Gestion et Management) et d'une Maîtrise de Littérature comparée, Caroline Mathieu a auparavant exercé les fonctions de Directrice de la coordination éditoriale au sein du groupe Hachette et de Directrice Générale adjointe des Editions Payot et Rivages.



Clémence MELLERIO - Psychologue en entreprises familiales

Après son Master II en psychologie spécialité RH à l'École des Psychologues Praticiens, Clémence Mellerio s'est formée au recrutement et aux ressources humaines à la fois en Cabinet de Conseil spécialisé dans l'industrie du luxe et chez Swarovski pendant plus de 4 ans. En parallèle, elle s'implique dans Mellerio dits Meller, en tant que membre de la 15ème génération. Elle rencontre Xavier Gautier en 2012 pour entamer un travail en commun de recherche sur les entreprises familiales. En 2015, elle s'associe à Xavier Gautier en tant que psychologue en entreprises familiales.



Sophie SCHILLER – Professeur agrégé de droit privé à l'Université Paris-Dauphine, Directrice du Centre de Recherche Droit Dauphine

Sophie Schiller est spécialisée en droit des sociétés où elle effectue l'essentiel de son activité de recherche. Depuis sa thèse sur Les limites de la liberté contractuelle en droit des sociétés parue en 2002, elle a publié de nombreux articles sur les pactes d'actionnaires et la gouvernance des sociétés, en particulier la responsabilité des dirigeants ainsi que les modes d'intéressement dans les sociétés. Ses études couvrent également d'autres domaines du droit privé et en particulier le droit des biens ainsi que l'application de ces mécanismes en droit des sociétés, ce qui l'a conduite à consacrer plusieurs monographies aux entreprises familiales. Elle est responsable des M2 Droit des affaires et Droit du patrimoine professionnel, assure des cours dans diverses matières du droit des affaires et assume plusieurs responsabilités

scientifiques et éditoriales. (Directrice scientifique de la Revue Actes Pratiques et ingénierie sociétaire et de la Revue Française de Gouvernance d'Entreprise, membre du conseil scientifique du Family Business Network, Jury du prix de thèse sur la gouvernance et membre du conseil scientifique de l'Institut français des Administrateurs etc.).

Frédéric VALLAUD - Conseiller en gouvernance familiale et processus de succession



Frédéric Vallaud est fondateur de HEC Family Business. Aujourd'hui il accompagne des dirigeants d'entreprises familiales pour les aider à mieux structurer la gouvernance de la Famille et celle de l'Entreprise, ou les aider à élaborer un processus de succession. Il réalise également à la demande des formations spécifiques pour les actionnaires et administrateurs familiaux. Il a par ailleurs exercé des fonctions de dirigeant opérationnel dans diverses sociétés, créé plusieurs entreprises et est administrateur indépendant de deux entreprises familiales.



Pascal VIÉNOT - Professeur Affilié à HEC Paris, Associé Gérant de Associés en Gouvernance

Pascal Viénot est un expert dans la Gouvernance des Entreprises Familiales. Professeur Affilié à HEC Paris où il dirige les programmes de Gouvernance, il est le Rapporteur jusqu'en 2016 de la Commission des ETI de l'IFA. Co-fondateur d'Associés en Gouvernance, il accompagne de nombreuses familles et entreprises familiales dans leur réflexion sur la gouvernance, et siège au Conseil d'Administration de plusieurs d'entre elles, dont les groupes Bel-Unibel et Sarrut, holding du groupe ELS. Il a publié de nombreux articles et ouvrages, dont la Gouvernance des Entreprises Familiales (ouvrage dirigé, aux Editions Eyrolles).

***Autre publications
du Conseil Scientifique du FBN France***

Les Valeurs cachées de l'entreprise familiale (2013)

Le Conflit, voie du renouveau ? (2014)

Dépôt légal : juillet 2017

Achévé d'imprimer en décembre 2019
par Corlet Numéric

Conception graphique : Raphaëlle Faguer



Premier réseau mondial d'entreprises familiales, le FBN (Family Business Network) a été créé en 1989 et regroupe aujourd'hui 17 000 membres familiaux à travers 65 pays, dont plus de 6 500 issus de la nouvelle génération.

Il offre aux dirigeants, futurs dirigeants et actionnaires d'entreprises familiales les connaissances et bonnes pratiques dont ils ont besoin pour assurer le développement et la pérennité de leur entreprise, de génération en génération.

Implanté en France, à Paris et en régions, depuis 1998, le FBN France organise 100 rencontres par an pour nourrir les réflexions de ses 1 500 membres ; sa mission consiste également à promouvoir le modèle de l'entreprise familiale, multiplier le partage d'expériences entre pairs et apporter des solutions pour favoriser la transmission et l'intégration des nouvelles générations (NxG).

Pour ce faire, le FBN France a conçu un programme dédié aux nouvelles générations, OPENxG : ateliers, réunions plénières, afterworks, bootcamps, cercles ou encore séminaires, ces événements OPENxG couvrent tous les formats et permettent aux nouvelles générations d'aborder tous les sujets, et ce quel que soit leur positionnement par rapport à l'entreprise familiale.

WWW.FBN-FRANCE.FR