



**Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales:
étude de cas exploratoire de la relation père-fille**

Mohamed BAYAD

Professeur des Universités

Ecole Nationale Supérieure en Génie des Systèmes Industriels

8, rue Bastien LEPAGE 54010 Nancy Cedex

Tél. : 03 83 19 32 32

Fax. : 03 83 19 32 00

Marie-Christine BARBOT

Maître de conférences

IUT de Longwy

186 rue de Lorraine

54400 Cosnes et Romain

Résumé

Cet article a pour objectif d'explorer le processus de succession père-fille dans les entreprises familiales non cotées. Dans ce but, nous proposons un modèle multidimensionnel où les deux dimensions de la transmission (managériale et patrimoniale) sont étroitement liées et s'articulent autour de trois axes : le futur dirigeant, le dirigeant actuel et l'entreprise. Les attitudes des acteurs lors de la succession et les principales difficultés pour ces héritières sont mises en exergue à l'aide d'une étude qualitative réalisée à partir de deux études de cas.

Introduction

La réussite de la succession est cruciale pour tout dirigeant propriétaire ayant la volonté d'assurer la pérennité de son entreprise. La succession est un processus composé d'étapes et d'événements qui s'échelonnent dans le temps nécessitant préparation et démarche volontaire. De nombreuses études ont montré la préférence des propriétaires dirigeants pour une transmission héréditaire de leur entreprise. Ce travail exploratoire propose un modèle de succession centré sur les deux dimensions du processus de succession (patrimoniale et managériale) et s'inscrit dans le champ de la PME familiale.

Intégrés au modèle proposé, les résultats des différentes recherches sur la planification, les freins et obstacles, les facteurs de réussite et d'échec de la transmission des PME familiales sont transposés au cas particulier de la succession père-fille. L'objectif est de conceptualiser et opérationnaliser les éléments agissant sur une telle transmission. Les héritières doivent-elles faire face à des difficultés spécifiques ?

Cette contribution s'inscrit dans la continuité des travaux de Dumas (1989), Chrisman et *al.* (1998), Dumas et *al.* (1995), St-Cyr et *al.* (1998), St-Cyr et Inoussa (2000) sur la succession père-fille. Le lien dirigeant-entreprise (Pailot, 1999) et la relation père-fille seront attentivement étudiés. En faisant référence aux travaux de Cadieux et *al.* (2000), nous nous interrogerons sur la pertinence de la qualité de la relation père-fille comme indicateur de l'évolution du processus de succession.

La méthodologie repose sur deux études de cas à partir d'entretiens fondés sur la méthode des récits de vie auprès des héritières afin de recueillir leur expérience. Cette approche qualitative permet d'intégrer les multiples facteurs susceptibles d'intervenir dans le cadre d'une situation donnée (entreprise, dirigeant, successeur, famille, salariés, autres acteurs).

Après avoir effectué un état de la littérature, nous exposerons la méthodologie et les résultats obtenus.

1. La succession dans l'entreprise familiale : un processus complexe nécessitant préparation et planification

1.1 La succession : un processus dynamique

Les définitions de l'entreprise familiale sont diverses, nombreuses et hétérogènes (Allouche et Amann, 2000). Une approche multi-critères prédomine : contrôle effectif de la propriété et de la gestion, intention de transmettre l'entreprise à la génération future (Allouche et Amann, 2000 ; Cadieux et *al.*, 2000 ; St-Cyr et Inoussa, 2000 ; Mouline, 2000). Nous définirons une PME familiale non cotée comme « une entreprise à taille humaine dont la propriété et la gestion sont sous le contrôle effectif des membres d'une même famille (nucléaire ou élargie) qui ont l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante ».

Au sein de ces entreprises, la succession n'est pas un événement mais un processus lent et graduel durant lequel les individus effectuent les préparations nécessaires pour assurer une harmonie familiale et une continuité de l'entreprise à travers les générations. Le processus de

succession débute par la prise de conscience du dirigeant propriétaire de la nécessité ou de la volonté de transmettre son entreprise et se termine lors de son retrait définitif. La dernière phase se caractérise par le transfert des responsabilités, du pouvoir, de l'autorité et de la propriété. La succession est un processus influencé par de nombreuses variables internes et externes à l'organisation (Davis et Harveston, 1998). Une transmission d'entreprise implique la volonté ou l'obligation de l'actuel dirigeant de passer le relais. Ainsi, l'idéal est de savoir anticiper la transmission afin de transmettre au moment opportun et non pas contraint et forcé (retraite, lassitude, problèmes de santé, changement d'activité, entreprise en difficulté). Rubenson et Gupta (1996) ont conceptualisé le moment opportun pour une première succession en fonction de l'interaction entre l'entreprise et les caractéristiques du fondateur. La première succession est un phénomène complexe qui dépend de trois questions essentielles : 1) quels sont les changements intervenus dans l'entreprise ? 2) le fondateur est-il capable de s'adapter à ces changements ? 3) le fondateur peut-il gêner une première succession rapide ? Face à la complexité du phénomène, l'anticipation et la préparation sont fréquemment présentées dans la littérature comme deux éléments décisifs du processus de succession.

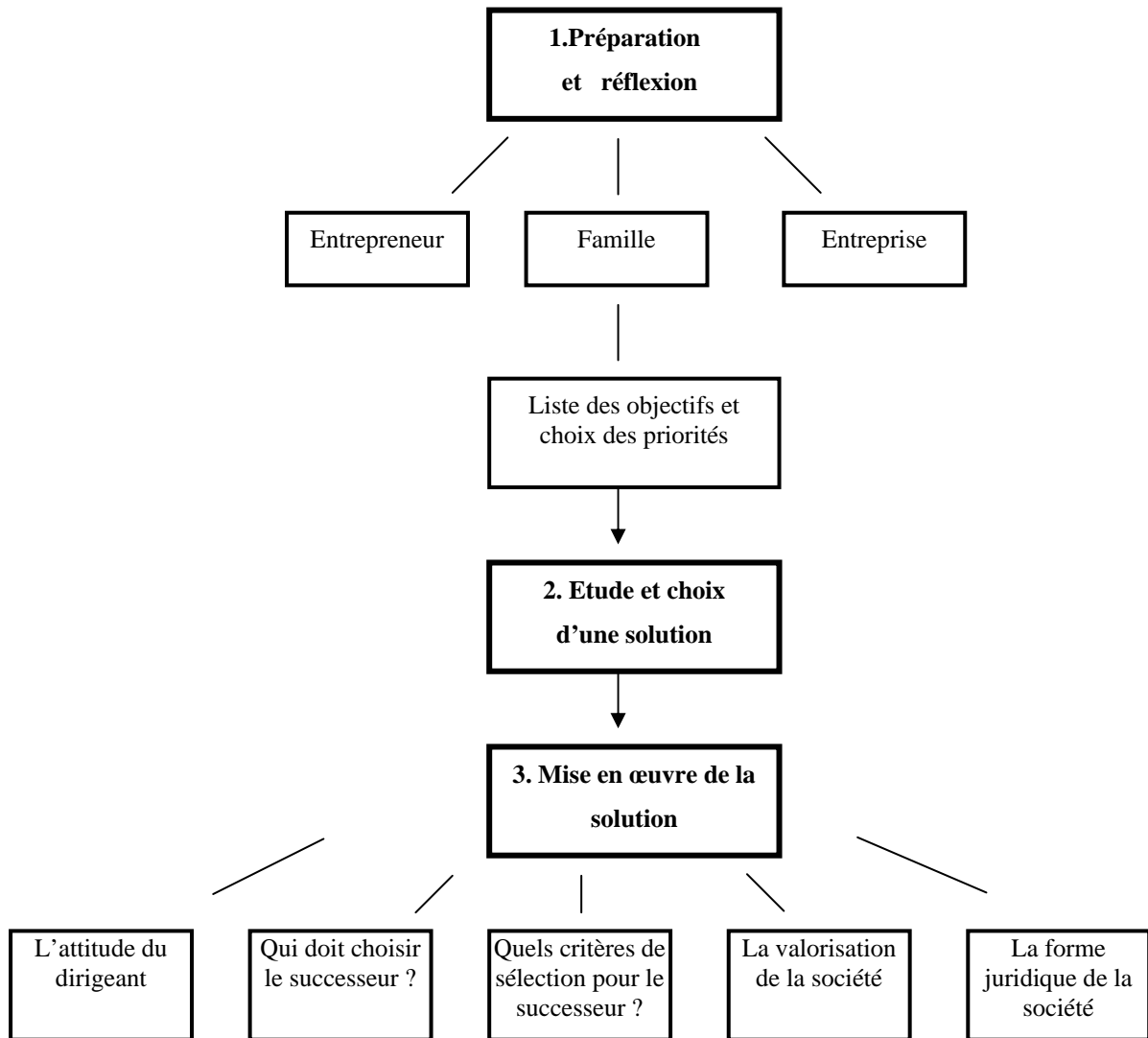
En s'appuyant sur plusieurs recherches (notamment Handler, 1990 ; Hugron et Dumas, 1993 ; Morris et al., 1997 ; Sharma et al., 1998), Cadieux et al. (2000) définissent la succession comme un processus dynamique durant lequel les rôles et fonctions des deux principaux groupes d'acteurs (prédécesseur-successeur) évoluent de manière dépendante et imbriquée, dans le but de transférer à la prochaine génération la gestion et la propriété de l'entreprise. Ces auteurs résument les modèles existants (Barnes et Hershon, 1976 ; Longenecker et Schoen, 1978 ; Churchill et Hatten, 1987 ; Handler, 1990 ; Hugron et Dumas, 1993) en quatre phases : l'initiation, l'intégration, le règne-conjoint et le retrait du fondateur. La durée de ces étapes sera variable suivant les entreprises. Outre ces quatre phases, on retiendra que le processus de succession comporte deux dimensions : le transfert de direction (succession managériale de l'entreprise) et le transfert de propriété (transfert et partage du patrimoine familial) (Hugron, 1991).

1.2 La succession : une démarche de planification

La planification de la succession, considérée comme clé du succès pour transmettre une entreprise familiale à la prochaine génération, est un processus lent, graduel et variable selon le contexte et le mode de transmission (Davis et Harveston, 1998 ; Catry et Buff, 1996). Dans ce cadre de recherche, les critères garantissant le meilleur développement possible de l'entreprise à l'avenir et les mesures qui s'imposent doivent être clairement définis dès le début. L'établissement du calendrier d'exécution du plan de succession suppose de prévoir le temps nécessaire pour les ajustements. Les plans de succession demandent une révision périodique et une mise jour pour s'assurer qu'ils demeurent valables. Ils doivent être suffisamment flexibles pour évoluer en fonction des changements familiaux tout en étant précis pour éviter les tensions. La préparation de la transmission implique de définir le mode de transmission et le choix du successeur le cas échéant, le moment choisi pour la succession du management et le transfert des actions.

Dans cette perspective, la transmission d'entreprises familiales comporte plusieurs niveaux de planification à respecter ; Catry et Buff (1996) ont ainsi listé les différentes phases de planification de la transmission des PME familiales.

Schéma 1 : Planification de la transmission



Source : HEC-Lausanne, janvier 1995 (Catry et Buff, 1996)

Au cours de la première phase, le dirigeant propriétaire doit établir un diagnostic sur : son entreprise, sa famille, son rôle d'entrepreneur. Cette analyse conduira, selon les auteurs, à une hiérarchisation des objectifs à atteindre lors de la transmission. Une fois la liste des priorités établie, le dirigeant devra choisir une solution et la mettre en œuvre. Si le choix définitif du successeur appartient au dirigeant, ce dernier doit se faire aider de professionnels ou d'amis très proches (Catry et Buff, 1996). De surcroît, le dirigeant est influencé par les avis émanant des partenaires économiques, des partenaires spécialisés et de la famille (Hadadj et d'Andria, 2001). Il convient de s'assurer que projet de succession est accepté par la famille et l'équipe

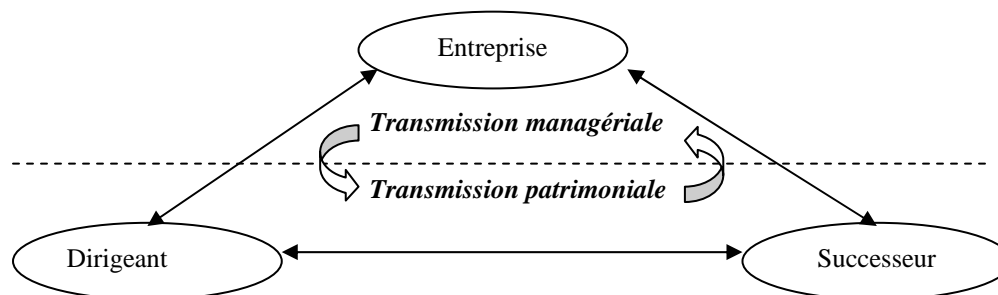
de direction. Ainsi, le succès d'une succession dans les entreprises familiales est une fonction à la fois de la satisfaction des membres de la famille et de l'efficacité ultérieure de l'organisation, mesurée en terme de performance économique (Sharma et *al.*, 2001). On retiendra de l'approche planification que de nombreux critères conditionnent le processus de succession au sein des PME familiales : les acteurs et leurs relations, l'entreprise, l'interaction entreprise-famille. Lansberg (1988) souligne les motifs de l'absence de planification de la succession par l'ensemble des acteurs (membres de la famille, cadres, fournisseurs, clients).

2. Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales

Dans une perspective de synthèse, élaborer un modèle pour décrire un phénomène aussi complexe que celui de la succession signifie nécessairement « réduire la réalité, la simplifier et l'ordonner de façon intelligible au risque de la fausser. Malgré la perte d'une certaine richesse, l'articulation d'un bon modèle permet cependant l'intégration d'un grand nombre de données auparavant sans lien entre elles » (Rondeau, 1986, p. 329).

Dans le modèle que nous proposons, transmission managériale et transmission patrimoniale sont étroitement liées. Elles ne relèvent plus d'une démarche linéaire et séquentielle comme tend à le proposer l'approche planification, mais d'une démarche dialectique où l'une ne va pas sans l'autre et qui se construit dans le temps. Cette relation dialectique s'inscrit dans le cadre d'un processus où les critères pour la réussite d'une transmission s'articulent autour de trois axes : le futur dirigeant, le dirigeant actuel et l'entreprise :

Schéma 2 : Un modèle multidimensionnel de succession dans les PME familiales



Au sein de l'approche proposée, l'attitude et la personnalité du dirigeant conditionnent fortement la préparation, la mise en œuvre et la réussite de la succession (Kets de Vries, 1985 ; Lansberg, 1988 ; Catry et Buff, 1996). Les dirigeants retardent leur départ pour des raisons d'ordre personnel, psychologique (Kets de Vries, 1985 ; Sonnefeld, 1988). Pailot (1999) va au-delà des freins psychologiques en proposant un cadre d'analyse des blocages, exprimé par certains dirigeants lorsqu'ils doivent quitter leur entreprise, fondé sur la méthode des récits de vie ; dans ce but, il s'appuie sur une analyse du lien dirigeant-entreprise. En dehors de cette dimension psychologique, Haddadj et d'Andria (2001) concluent à trois facteurs rationnels susceptibles d'expliquer le retard du départ du dirigeant : la question des repreneurs familiaux (les acteurs de la succession), la logique économique (transmission managériale), la complexité juridique et fiscale (transmission patrimoniale).

2.1 les acteurs du processus de succession

Les préférences des dirigeants concernant leur succession vont en priorité à la famille (à un ou plusieurs enfants ou à un autre membre de la famille), ensuite aux salariés de l'entreprise et enfin à des tiers (personnes morales ou physiques extérieures à l'entreprise) (Haddadj et d'Andria, 2001).

Schéma 3 : Les acteurs dans le processus de succession

	Milieu familial	Milieu des affaires
Personnes à l'intérieur de l'entreprise familiale	Membres de la famille travaillant dans l'entreprise	Salariés de l'entreprise familiale n'appartenant pas à la famille
Personnes à l'extérieur de l'entreprise familiale	Membres de la famille non impliqués dans les activités de l'entreprise	Acteurs externes (clients, fournisseurs, banques,...)

Source : adapté de Barnes et Hershon (1976)

Si en majorité la priorité va à la famille, choisir le successeur approprié parmi un de ses propres enfants peut être problématique (Kets de Vries, 1993).

2.2 La transmission managériale

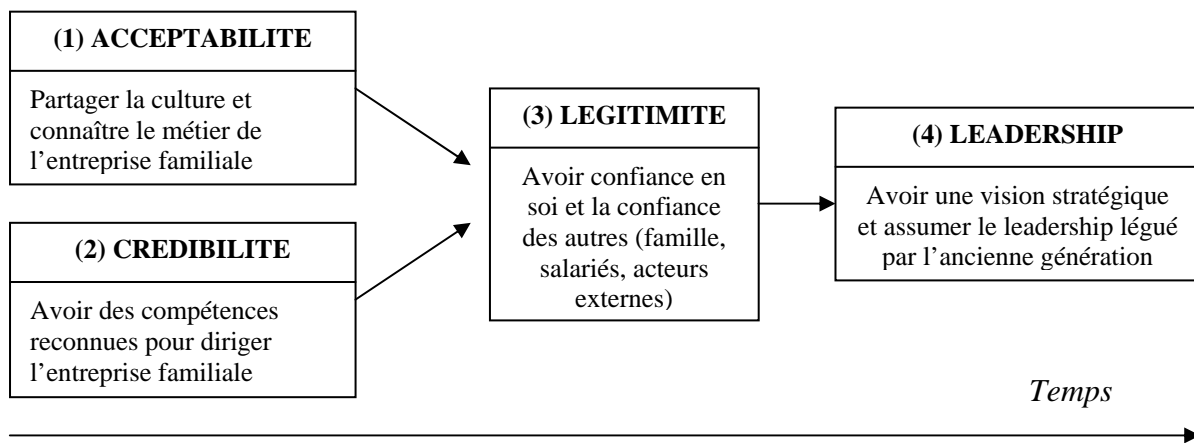
Le successeur doit disposer de capacités entrepreneuriales et de gestion suffisantes pour assurer la continuité et le développement des activités. Les qualités attendues d'un bon successeur sont principalement l'intégrité et l'engagement envers l'entreprise (Chrisman, Sharma et Chua, 1998). Les successeurs doivent prendre leurs responsabilités en participant à la démarche d'accession à la direction avec un objectif d'évaluation de leur capacité à assumer efficacement la succession dans l'entreprise (St-Cyr et Inoussa, 2000). Une partie intégrale du processus de transmission managériale est l'apprentissage et la formation des héritiers potentiels. Les expériences infantiles et familiales précoces, instruction et formation (apprentissage), et certaines expériences de travail encouragent un comportement entrepreneurial (Dyer, 1994) et participent à « **l'acceptabilité** » du successeur au sein de l'entreprise. Déléguer les responsabilités à ceux désignés pour se charger de la direction de l'entreprise est une étape critique pour une succession réussie. Les fils et filles doivent être encouragés à participer en planifiant pour la croissance future et la stabilité de l'entreprise mais ne doivent pas être poussés. Si un(e) héritier(e) ne montre pas d'intérêt dans le travail de l'entreprise familiale, cela doit aussi être reconnue. Travailler à l'extérieur de l'entreprise familiale est une façon pour les successeurs d'améliorer leur compétence et d'asseoir leur « **crédibilité** ». Cette compétence revêt deux dimensions : la compétence technique¹ et la compétence relationnelle² (Haddadj et d'Andria, 2001). Shepherd et Zacharakis (2000)

¹ désigne la diversité des tâches rencontrées concourant à l'apprentissage du futur repreneur (Haddadj et d'Andria, 2001, p. 14)

² définie comme « la capacité d'un individu à travailler dans un groupe, avec un esprit de coopération au sein de l'entreprise et à pouvoir concevoir l'entreprise comme un tout » (Haddadj et d'Andria, 2001, p. 14)

suggèrent que les futurs dirigeants s'engagent financièrement, s'impliquent personnellement et gagnent une « **légitimité** ». Cette dernière est entendue comme le droit de diriger l'entreprise familiale en étant soumis à des critères de performance rigoureux avant la transmission. Cependant lorsqu'un(e) héritier(e) est considéré(e) comme un futur successeur de l'entreprise familiale, il ou elle devra montrer son engagement, attachement et implication envers l'entreprise. Il ou elle devra tout apprendre sur le fonctionnement de l'entreprise : concurrents, fournisseurs, clients ... (Theune, 2000) et développer son propre « **leadership** ». Ces différents aspects de la succession managériale se retrouvent dans le modèle de Barach et *al.* (1988) :

Schéma 4 : Les dimensions de la succession managériale dans les entreprises familiales



Source : adapté de Barach et *al.* (1988)

2.3 La transmission patrimoniale

La transmission patrimoniale est souvent abordée comme un acte terminal et purement administratif : la signature devant les autorités compétentes (notaire, avocat,...). Or la qualité de la relation prédécesseur-successeur a un impact fort sur le processus de succession (St-Cyr et Inoussa, 2000). Deux facteurs conditionnent la réussite d'une transition : le respect mutuel entre génération et l'adaptation des rôles respectifs parmi la deuxième génération (Handler, 1992). Il est important de créer un ensemble de valeurs communes afin d'avoir une succession patrimoniale réussie et sans heurt (Shepherd et Zacharakis, 2000). L'étude de Cadieux, Lorrain et Hugron (2000) montre l'existence de « liens entre la dynamique familiale, les sources de résistance, la qualité de la communication et le climat de confiance existant entre les principaux groupes d'acteurs impliqués » (p. 16).

Dans la relation dyadique entre le dirigeant et son successeur, la question qui se pose est celle de la « **confiance** » (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2000). La littérature de recherche sur la confiance, s'accorde à reconnaître le caractère multidimensionnel de ce concept. En effet, le sujet se fonde sur un ensemble de croyances à l'endroit de l'objet pour forger sa confiance (ou sa méfiance) en lui. La définition de la confiance prend alors la forme d'une liste formée de cet ensemble de croyances. En fait, deux pôles principaux peuvent être distinguer, qui

permettent de regrouper les facettes présentes dans la littérature (Mishra, 1996 ; Tyler et Degoey, 1996) :

- la croyance que l'autre partie a des intentions positives à notre égard (bienveillance, respect, sincérité...),
- la croyance que l'autre partie est compétente, apte à nous procurer ce que nous attendons de lui.

On peut alors s'interroger sur l'importance relative de chacun de ces pôles sur la relation qui nous intéressent ici, à savoir celle entre un dirigeant et son successeur dans le cadre de la transmission patrimoniale. Il convient dans cette recherche de distinguer les deux sens de la relation (dirigeant → successeur, et dirigeant ← successeur). En se penchant sur la question de la confiance et en appliquant les résultats des recherches dans le domaine au cas de la succession, il en ressort que :

- La confiance d'un successeur pour le dirigeant (le père en l'occurrence) est fondée sur la croyance qu'il a des intentions positives à son égard (Gabarro, 1978 ; Hogan, Curphy et Hogan, 1994 ; Kramer, 1996 ; Mishra, 1996 ; Tyler et Degoey, 1996). En effet, le risque encouru par le successeur est bien celui de ne pas voir ses intérêts protégés par le dirigeant actuel.
- La confiance d'un dirigeant envers son successeur est fondée sur sa croyance dans les compétences et aptitudes de celui-ci requises pour effectuer son travail de direction (Gabarro, 1978 ; Hogan, Curphy et Hogan, 1994 ; Kramer, 1996 ; Tyler et Degoey, 1996). En effet, le risque encouru par l'entreprise familiale pour laquelle il agit concerne bien la qualité et le degré de réalisation du travail confié au successeur en question au travers de la transmission patrimoniale.

On perçoit dès lors que transmission patrimoniale et transmission managériale sont intimement liées, comme proposé dans notre modèle. Il existe un lien important entre un transfert de propriété correctement planifié sur le plan financier et le transfert de la direction. Une mauvaise planification du transfert financier créera des pressions sur le prédécesseur (qui aura encore besoin des revenus procurés par l'entreprise) et sur l'entreprise (qui pourra se retrouver dans une situation difficile). Dès lors, le prédécesseur aura des difficultés pour se dégager de la gestion, ce qui restreint la liberté d'action du successeur.

Il est nécessaire de prendre ces deux facettes en compte lorsqu'on s'intéresse à la succession. En effet, de nombreuses recherches sur la confiance constatent que, dans une relation dyadique, le degré de confiance accordé par l'un des protagonistes est du même ordre que celui accordé par l'autre protagoniste (Larzelere et Huston, 1980 ; Butler, 1991). Outre le fait que cette réciprocité de la confiance provient du caractère interactif de son processus de développement, c'est bien la perception par le sujet de la confiance que lui accorde l'objet qui contribue également à renforcer sa propre confiance en celui-ci (Lindskold, 1978).

C'est une raison supplémentaire pour expliquer que la confiance appelle la confiance. Ainsi, la perception de la réciprocité de la confiance est nécessaire à un individu pour qu'il puisse faire confiance à son tour (dirigeant ↔ successeur).

En définitive, le modèle proposé se veut d'abord un outil d'investigation des rapports entre transmission managériale et transmission patrimoniale dans le cas des PME familiales. Il propose une démarche systématique pour explorer le processus de succession qui s'exerce dans les relations dirigeant-successeur-entreprise. En progressant à travers ces trois dimensions du modèle, il devient possible de diagnostiquer de façon assez précise les particularités du processus de succession qui sont les plus susceptibles d'engendrer des difficultés. Dans cette perspective, notre modèle sera testé dans le cadre du processus de succession père-fille. En effet, les recherches connues ne prennent pas en considération le genre féminin ou masculin dans le processus de succession. Les critères de qualités attendus d'un bon successeur peuvent aussi bien s'appliquer aux femmes qu'aux hommes. Néanmoins, contrairement à l'affirmation de certains dirigeants, il semble exister des préférences masculines en matière de choix du successeur ; les héritières sont des successeurs « invisibles » (Dumas, 1989) et rarement perçues comme « naturels » (St-Cyr et Inoussa, 2000). L'outil d'investigation que nous proposons doit permettre de répondre à la question : Quelles sont les difficultés particulières rencontrées par ces héritières ?

3. Méthodologie de recherche

3.1 Approche qualitative retenue : les récits de vie

Le caractère exploratoire de cette recherche visant à tester notre modèle dans le cadre du processus de succession père-fille nous a incités à recourir à une approche qualitative par étude de cas. Yin (1989) estime que les études de cas sont les méthodes les mieux adaptées lorsque : des questions du type « comment » ou « pourquoi » sont posées, le chercheur a peu ou pas de contrôle sur les événements et le phénomène est contemporain. Il définit une étude de cas comme une investigation empirique examinant un phénomène contemporain où les limites entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et dans laquelle de multiples sources de preuves sont utilisées (Yin, 1989, p. 23).

Au sein de cette approche, nous avons utilisé la méthode des récits de vie. Demouge et *al.* (1998) définissent le récit de vie comme « un récit de type autobiographique effectué par un acteur social dans le cadre d'une interaction précise (...) On peut donc affirmer que, dès l'apparition de la forme narrative, le sujet l'utilisant pour exprimer une partie de son expérience vécue, il y a récit de vie » (p. 11-12). Cette méthode est préconisée et adaptée à l'étude des transmissions des PME familiales (Pailot, 1999 ; Mouline, 2000). Nous souhaitons appréhender le processus de succession père-fille à partir des expériences des héritières. Les récits de vie s'avèrent particulièrement adaptés à la saisie des enchaînements de situation et d'action s'inscrivant dans la durée (Bertaux 1997).

3.2 Constitution des études de cas

Cinq critères de sélection de l'échantillon ont été retenus : propriété et direction de l'entreprise aux mains d'une même famille, succession père-fille, succession de la première à la seconde génération, entreprise d'origine française, succession initiée ou terminée. L'opportunisme méthodique (Girin, 1989) en saisissant les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances a permis la constitution de deux études de cas.

3.3 Dispositif de collecte et d'analyse des données

Le recueil d'informations s'est effectué uniquement auprès des filles du fondateur à l'aide d'entrevues semi-directives comportant une question de départ et un guide d'entretien³ élaboré à partir de la revue de la littérature. Le choix d'interroger uniquement les héritières est délibéré ; il s'agit de comprendre leur cheminement pour prendre la relève et de mettre en évidence les difficultés éventuelles ressenties par ces filles successeurs. L'absence de prise en compte des perceptions du processus par les autres acteurs (famille, salariés, acteurs économiques) se justifie par notre problématique. Les deux entretiens ont été des moments privilégiés où la durée initialement prévue a largement été dépassée. Les interlocutrices semblent avoir eu du plaisir à nous faire part de leur expérience. Les digressions ont été nombreuses, surtout dans le premier cas. Ces entretiens ont permis aux interviewées de prendre conscience et de réfléchir à certains éléments du passé. Les questions ouvertes laissaient toute latitude pour évoquer les différentes étapes et moments de sa vie qui lui revenaient en mémoire.

Les entrevues ont été réalisées suite à notre demande explicite (Bertaux, 1997). Il convient de préciser les circonstances de chaque rencontre (Demouge et *al.*, 1998). Après le visionnage en novembre 2001 d'une cassette⁴ sur Mme H, nous souhaitions en savoir davantage sur le processus de transmission de la PME familiale. Nous avons pris contact avec cette héritière en janvier 2002 et exprimé le désir de mieux comprendre la reprise de l'entreprise familiale. Elle a accepté notre proposition ; nous avons eu un entretien de quatre heures. Ceci nous a permis de reconstituer son parcours personnel ainsi que l'histoire de l'entreprise. Melle B a effectué en 2000-2001 un DESS Entrepreneuriat et Développement des PME à l'IAE de Metz, où nous sommes intervenus. Cette étudiante a réalisé un mémoire sur la transmission des PME⁵ évoquant les difficultés auxquelles elle était confrontée par rapport à l'entreprise familiale. Nous avons repris contact avec ce successeur potentiel en janvier 2002 afin d'approfondir son parcours personnel et connaître les évolutions éventuelles de la situation. Cet entretien a duré deux heures.

Tableau 1 : Guide d'entretien

<p>Question de départ : pouvez-vous me raconter la façon dont s'est déroulée –ou se déroule- la succession au sein de l'entreprise familiale ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Histoire de l'entreprise - Prédécesseur : origine de la propriété, âge au moment de la transmission, pourcentage de capital détenu, composition de l'actionnariat, lien dirigeant- entreprise, niveau de formation, raisons de la transmission, personnalité, mode de gestion, attitude. - Successeur fille : comment percevez vous l'entreprise familiale ? comment qualifieriez vous les relations et la communication avec votre père ? et avec le reste de la famille ? niveau de formation, comment êtes vous entrée dans l'entreprise familiale ? Avez vous manifesté de l'intérêt pour l'entreprise familiale ? si oui, de quelle façon ? - Un plan de transmission a t-il été formalisé ? - La succession a t-elle été planifiée ? de quelle façon ? - Quelles ont été les différentes étapes ?

³ Voir tableau 1

⁴ réalisée en juin 2000 par les étudiant en DESS

⁵ nous étions tuteurs de ce mémoire

- Préparation et mise en œuvre de la succession, les délais ?
- Qui a pris l'initiative d'en parler ?
- Recours à des tiers ?
- Critères de choix du successeur
- Rôle et influence des autres acteurs : famille, salariés, conseillers, clients, fournisseurs, banquiers).
- Conseil de famille –conseil d'administration
- Apprentissage du successeur : actions entreprises par le prédécesseur pour former et préparer le successeur
- Nature des difficultés rencontrées tout au long de ce processus par ces héritières
- Mode d'entrée dans l'entreprise familiale
- Freins et résistances de la part du prédécesseur
- Succession managériale –transfert de direction
- Succession à la propriété- transfert de propriété
- Rôle du prédécesseur après la succession.
- Solution juridique, fiscale mise en place
- Stratégie et vision de l'entreprise après la succession.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits immédiatement de manière littérale. Nous avons procédé à une analyse thématique et comparative à partir de la revue de la littérature effectuée. L'analyse des récits de vie de ces héritières a permis de mettre en exergue certains éléments récurrents dans le processus de succession.

4. Résultats et analyse

4.1 Cas 1 : succession père-fille terminée (entreprise de fruits et légumes en gros)

• Historique de l'entreprise

Création de l'entreprise par le père en 1953 qui s'est établi comme commerçant de gros et de détail à la sortie du service militaire. Au départ, ils étaient deux (sa mère et lui). Ensuite, il s'est marié et sa femme est venue dans l'entreprise. Le fondateur était précurseur (chambre froide, camion réfrigéré pour aller à Paris). De 1953 à 1972, ils ont fait les marchés de gros et de détail en plein air à Metz. Les conditions de travail étaient difficiles. La principale évolution se situe en 1972 lorsqu'ils se sont installés sur le marché de gros à Metz en rachetant quatre cellules de 120 m². Toute la partie du bas de la maison familiale était prévue pour le commerce : camion, chambre froide ; les bureaux étaient situés au sous-sol. Les bureaux ont été déménagés à l'entrepôt en 1993. De 1975 à 1991, le chiffre d'affaires a été en constante progression (42 millions de francs en 1991) puis il a chuté de plus de 10 millions en deux ans pour être actuellement à 50 millions. Le capital de la société était détenu par le père et chaque enfant avait une action. 22 salariés sont actuellement dans l'entreprise (chiffre stable depuis une dizaine d'années).

• Personnalité, mode de management et parcours professionnel du père

Le fondateur a quitté l'école en troisième à la demande de ses parents pour aller travailler avec eux dans les champs. « Il avait le sens du commerce ». Les investissements se sont effectués progressivement en fonction des moyens financiers à disposition ; « il était freiné par ma mère mais c'était peut être bien ». Autodidacte, il s'informait, se documentait. Cependant n'ayant pas poursuivi d'études, « il se dévalorisait ». Sa fille estime qu'il « ne s'est

pas posé beaucoup de questions en matière de management » ; « c'était un patron dur ». Son père ne convoquait pas et ne disposait pas de bureau. Il était très dur dans les négociations.

- **Personnalité et parcours des enfants dans l'entreprise (trois filles, un garçon)**

Tous les enfants ont souhaité entrer dans l'entreprise familiale pour différentes raisons dès la fin de leur scolarité⁶. Mme H est la seule à avoir poursuivi ses études jusqu'à l'obtention d'un baccalauréat D. Ils n'ont pas été poussés par leurs parents pour rentrer dans l'entreprise familiale ; même si « tout parent attend ; ils ne nous l'ont pas dit mais l'ont peut être fait sentir ». Les quatre enfants ont eu des rôles (centres d'intérêt) et des implications différentes au sein de cette entreprise. Les deux sœurs et le frère étaient sur le terrain et travaillaient la nuit comme leurs parents. Son frère allait souvent avec son père et il aimait le travail de nuit.

Mme H travaillait la journée dans les bureaux situés au sein de la maison familiale. Elle a « tout de suite pris des responsabilités ; je me suis sentie responsable et pas employée ». Mme H a été très impliquée ; elle s'est investie dès le départ. En 1977, elle s'est chargée de l'informatisation entraînant un développement de l'activité de l'entreprise. Dotée d'une forte personnalité, elle discutait et négociait avec les banquiers sans aucun sentiment d'infériorité à l'âge de 20 ans. En définitive, elle s'occupait de toute la partie gestion. Mme H a suivi énormément de formation en fonction de ses besoins (informatique, juridique, management, stages professionnels européens ...). Très fortement engagée, très attachée à l'entreprise, elle a beaucoup donné d'elle même sans pour autant vouloir faire plaisir à ses parents ; « il faut le faire parce qu'on le ressent, je me suis fait plaisir ». Son implication est liée à son épanouissement personnel ; son mari la soutenait dans son travail. Elle a apporté des nouveautés, notamment au niveau de l'informatique, en étant persuadé que c'était pour le bien de l'entreprise. Elle fonctionnait très souvent par observation et demandait à son père de l'emmener voir les fournisseurs. Elle « s'est toujours trouvée des sources de satisfaction et de plaisir d'y travailler ».

- **Lien dirigeant-entreprise**

Son père était très attaché à l'entreprise

- **Dynamique famille-entreprise**

L'entreprise était omniprésente au sein de la famille. Sa mère, facturière, passait tous ses week-ends à travailler. « Tous les dimanches, ils ne parlaient que de cela. Nos conversations étaient souvent liées au travail ; c'était ce qui nous rassemblait et parfois divisait ».

- **Relations et communications des principaux acteurs**

Les relations père-fils étaient différentes de celles père-fille. « La difficulté était que c'était un père et un patron, c'était très dur. Mon frère était très protégé, mon père ne lui disait jamais ce qui n'allait pas ; il était sur un piédestal mais je n'étais pas jalouse. Je préfère qu'il m'ait considéré comme il l'a fait car je suis très contente de ce que je suis aujourd'hui plutôt que d'être une enfant trop gâtée. On ne se gênait pas pour me crier dessus lorsque cela n'allait pas... Il ne m'a pas fait de cadeaux mais c'est peut être bien ». Par ailleurs, les relations entre Mme H et sa mère étaient tendues ; « je n'aurais pas pu travailler avec ma mère ... elle me stressait ». En 1989, Mme H était « quasiment au point de rupture » suite au rejet de ses

⁶ Madame H (successeur) est entré en 1975, son frère en 1976-77, une de ses sœurs en 1973 et l'autre en 1983.

parents concernant son nouveau choix informatique. Sa mère disait « cela ne marchera pas ». Lors d'une assemblée générale en 1989, la famille a formulé : « j'étais en train de les faire crouler ... j'ai tenu car je croyais en mon projet informatique ». Mais elle n'a jamais vraiment voulu quitter l'entreprise familiale ; elle n'avait « rien cherché ailleurs ... il y a encore tellement de choses à apprendre, je reste là ».

De surcroît, les relations entre le frère et la sœur ont toujours été plus difficiles qu'avec les autres sœurs.

- **Planification de la succession**

Leurs conseils habituels les sensibilisaient depuis quelques années (1986-87) à la préparation de la succession. « Mais nous n'en parlions pas, on remettait, il n'y a qu'en 1989 où on s'est décidé ». Le capital a été transmis à parts égales entre héritiers en 1989 avec la création d'une société anonyme. Cette répartition s'est effectuée d'un commun accord entre le père et les enfants. Son père n'aurait pas accepté de faire des différences. Par ailleurs, son frère n'aurait pas admis qu'elle détienne 51 % du capital à ce moment là « mais il acceptait que je sois le patron ». Madame H a été nommée directrice générale de cette société à l'âge de 33 ans et son père demeurait président jusqu'à son départ en 1991. « Il était important que mon père reste patron jusqu'à son départ ». Mme H est devenue PDG en 1991. Le père a pris sa retraite officielle en 1991 « mais il s'était déjà mis pas mal en recul depuis 1989.

Le partage du patrimoine familial s'est effectué avant la succession managériale.

Mme H a toujours bénéficié d'une grande autonomie. Néanmoins, malgré son engagement, son acharnement au travail, elle n'a jamais été pressentie par son père. Ce dernier avait pressenti son fils. « Mon père attendait mon frère ; ce n'est pas une vue de l'esprit car il l'a formé comme lui s'est formé... ce n'est pas de l'invention, c'est du vécu ... Il a voulu dupliquer ». Son père lui a dit un jour alors qu'elle était directrice générale : « je crois que ton frère ne deviendra jamais un patron ». Il a espéré jusqu'au dernier moment que son fils reprenne. « Il a construit tout pour le fils ... Mon père n'a pas dit : ce sera mon frère ou moi. Avec le recul, elle « trouve que c'est bien car cela doit être terrible pour des enfants d'avoir été choisi par les parents ».

Elle estimait que le successeur devait être son frère ou elle. « J'aurais été un bon second, j'étais déjà un bon second pour mon père ». Elle dit toujours qu'elle est « devenue patron parce que les autres n'ont pas voulu ... On ne peut pas laisser cette entreprise ». Elle a posé la question suivante à ses frères et sœurs à une période où les relations étaient tendues : pourquoi suis-je devenue patronne ? Une de ses sœurs a répondu : « parce que tu étais la plus compétente » ; son frère et sa sœur ont répondu : « cela ne nous intéressait pas ». Il n'y a pas eu de « bagarre », il n'y avait « pas d'attente par rapport à ce poste ... L'installation s'est faite naturellement, les frères et sœurs n'en voulant pas, il n'y a pas eu de guerre de poste. Le monde est bien fait, il y a suffisamment de complémentarité ».

C'est la raison pour laquelle, selon Mme H, ils arrivent à fonctionner avec quatre frères et sœurs. Son frère lui a clairement précisé, à plusieurs reprises, que cela ne l'intéressait pas de diriger cette entreprise. « Comme il n'a pas voulu, je suis restée ... Mon frère avait autant de

compétence que moi mais il ne s'était pas intéressé depuis le début ... Il lui manquait des centres d'intérêt ». « Mon père était prêt à faire beaucoup de choses pour lui ... Il était prêt à tout lui donner sur un plateau, il ne lui faisait aucun reproche et mon frère n'a pas pris car il n'avait pas d'intérêt ». Mme H se demande si son « père n'a pas toujours un regret aujourd'hui » ; elle lui posera la question. « Cela ne me changera pas moi, j'ai passé le cap, à l'époque cela a été dur ... J'étais PDG sur le papier mais il n'y a pas eu de bénédiction, ce n'était pas ses attentes ... C'est très difficile qu'un père dise j'ai choisi ma fille alors qu'en fait il aurait choisi le fils. On a un peu du mal à dire les choses ». Les parents ont laissé les enfants « se débrouiller » entre eux ... « Il faudra bien que vous vous entendiez ».

Le père n'a pas eu de résistance et de frein psychologique au moment de son départ en retraite. « C'était une vraie volonté de se retirer, il pensait que l'entreprise pouvait tourner sans lui ». Deux ans avant son retrait officiel, son père a affirmé : « à 60 ans de toute façon je prends ma retraite ». Sa fille a eu « le déclic ». Elle s'est dit à ce moment là : « il va falloir que je sache faire tout toute seule ... Il faut que j'apprenne et regarde comment il fait ». Elle s'est sentie cette responsabilité.

Lors de son départ, « mon père n'a pas dit je vous présente ma fille. C'est moi qui ai pris la parole pour dire c'est maintenant moi qui vais vous diriger. Il n'a rien dit ainsi que ma mère. Il partait et je restais donc il était plus logique que le directeur général devienne PDG ... Cela s'est fait. A ce moment là, on se demande si on n'usurpe pas, je n'étais pas trop bien, on ne m'a pas nommé. Je suis peut être dans une position de prise de pouvoir. Il a fallu prendre pouvoir et position ». Mais Mme H estime que « c'est bien que cela se soit fait comme ça. Un père qui dit fait forcément un choix. Je pense que cela n'aurait pas pu se faire autrement après coup ».

Lorsque Mme H est devenue directrice générale, cette nomination a été une validation car elle assurait déjà, au niveau de la gestion, la direction de l'entreprise. Néanmoins les décisions étaient prises par le père, « ses rôles étaient limités ». Pendant le règne conjoint, le père et la fille se sont affrontés à plusieurs reprises, il y a eu « des rapports de force ». « Je n'ai été dans la grande distribution que lorsque j'ai été patronne. Même s'il me laissait le champ libre, je ne l'ai pas fait ». Elle a respecté ses choix tant qu'il était patron. « Je ne veux plus être avec mes parents, c'est clair et net car j'ai fait l'essai ». Mais « ce n'est pas pour autant, lorsque j'ai eu le titre en 1991 que je suis devenu patron ».

- **L'après succession**

Quelques mois après le départ de son père, sa fille lui demande s'il peut venir faire les achats à Paris pendant les vacances de son frère. « C'était le patron qui revenait. Mais là par contre, j'étais patronne, je ne l'aurai pas supporté. Il a fait un mois de remplacement et je ne lui ai plus rien demandé depuis. Il y a eu vraiment la séparation ». Son père ne s'est plus immiscé depuis. Sa mère est restée jusqu'en 1993-94 et a demandé à prendre sa retraite. Elle s'est rendu compte qu'elle « dirigeait sa mère, cela n'était pas concevable ». Elle a également dû faire face à une baisse brutale du chiffre d'affaires (plus de 10 millions de francs en deux ans) qu'elle a réussi à enrayer. « La chute est arrivée lorsque j'ai repris, forcément je me suis posée des questions ».

Reprendre une entreprise familiale est « toujours assez difficile mais j'ai choisi ».

Mme H a racheté les actions de ses frères et sœurs qui étaient tous d'accord en 1995 ; « il le fallait, c'était une question de survie ». Elle pense que son père a eu une deuxième grande déception lors de la vente des actions, « plus pour le frère que les autres ». La situation s'est « clarifiée » en 1995, cela a été une « libération ... Ma mère rejoignait mon père, mes frères et sœurs étaient salariés et moi j'étais patron ». Les années précédentes, elle se considérait toujours comme « le numéro deux de son père ». De plus, elle ne s'est « pas sentie patronne tant que sa mère était dans l'entreprise ».

Compte tenu des relations plus difficiles avec son frère, elle lui a proposé de prendre son indépendance en ouvrant un magasin de détail, en plus « on récupérait ainsi un gros client ». Elle lui a proposé son savoir-faire et une aide financière. « Il l'aurait fait si j'avais tout financé ... mais ce n'était pas mon projet ».

Elle estime aujourd'hui que tout le monde a trouvé sa place ; les frères et sœurs ont chacun des rôles bien définis, ils ne sont pas privilégiés par rapport aux autres salariés. « Ce n'était pas plus évident pour eux que pour moi ... Je suis assez ferme sur les objectifs mais j'essaie de ne pas être trop pesante ». Il a fallu « garder la cohésion de la famille avec les difficultés ».

Suite au déménagement des bureaux de la maison familiale à l'entrepôt en 1993, ses parents sont partis habiter dans le sud de la France. J'ai créé « une rupture car l'audit m'a dit que je ne pouvais pas diriger à distance, ce n'était plus par rapport à mes parents mais par rapport à l'entreprise ... Je crois que mes parents ont cherché à prendre un peu de distance ».

Mme H reconnaît « être assez dirigiste et avoir des difficultés à déléguer ». Elle a eu recours à des audits (1989, 1993, 1995) afin de se réajuster. « Je prends des personnes extérieures, sans complaisance, qui n'hésiteront pas à me dire ce qui ne va pas ... comment voulez vous avancer si c'est le regard de la famille ? » Contrairement à son père, elle n'est pas appréciée par tout le personnel. « Il y a eu démotivation et démission du personnel au moment où j'avais besoin d'eux ... j'ai dû recourir à des intérimaires ». Cependant Mme H essaie de trouver des solutions afin que le travail soit moins dur à l'aide par exemple d'un ergonome. « La difficulté majeure est de recruter du personnel, sinon je n'arrêterai pas de tourner ». De surcroît, elle « essaie de communiquer au maximum avec ses salariés. Mon père nous a laissé beaucoup de liberté et je pense aussi en laisser pour que les personnes puissent évoluer ».

Au niveau des tiers, les relations commerciales sont satisfaisantes.

Mme H a eu une stratégie de développement de l'entreprise en diversifiant sa clientèle (la grande distribution (16% de son chiffre d'affaires), restauration hors foyer) et en exportant vers l'Allemagne et Luxembourg.

Elle analyse ses chiffres mois par mois. Par ailleurs, Mme H a mis dix ans pour arriver à la télévente ; elle s'est totalement investie et a géré personnellement la mise en œuvre.

- **Difficultés auxquelles a dû faire face Mme H lors du processus de succession**

La principale difficulté de Mme H a été de s'apercevoir que son père ne la voyait pas en tant que successeur, elle n'avait pas son assentiment. Concernant le plan de succession imaginé par son père « cela fut dur de me dire non par opposition ou jalousie : alors ce n'est pas moi ! il ne me voit pas moi, mais mon frère ». Son père ne lui a jamais dit qu'il était content qu'elle ait repris l'entreprise.

4.2 Cas 2 : succession père-fille initiée (entreprise d'imprimerie et travaux à façon plus largement)

- **Historique de l'entreprise**

Création de l'entreprise par le père en 1987. Le chiffre d'affaires est de 17 millions de francs. L'effectif se situe entre 20 et 50 salariés suivant les besoins de l'activité.

- **Personnalité, mode de management et parcours professionnel du père**

Son père arrête l'école à 14 ans et est formé à la photographie. Il était artisan imprimeur. Melle B qualifie le management de son père de « directif, autoritaire, paternaliste mais dans l'excès ... Il est omnipotent et omniprésent ... Mon père est quelqu'un de très fort, très autoritaire. Quand il a décidé quelque chose, le reste de la famille ne revient pas dessus en général. Quand il s'en va, il est au téléphone portable toutes les 30 secondes ». Il ne délègue jamais, aucune décision n'est prise par les salariés.

- **Personnalité et parcours des enfants dans l'entreprise familiale (deux filles)**

Sa sœur (25 ans) effectue un BTS de vente et travaille actuellement comme vendeuse dans un magasin de vêtements ; elle ne souhaite pas travailler dans l'entreprise familiale. En revanche, Melle B (27 ans) a travaillé dans cette entreprise depuis l'âge de 19 ans à chaque vacances d'été. Elle a commencé à « avoir envie de reprendre » l'entreprise familiale après le baccalauréat mais elle n'était « pas prise au sérieux ; forcément quand on dit tu veux faire quoi plus tard : chef d'entreprise à 18-20 ans, en général les parents sourient ». En ce sens, elle a orienté ses études vers l'entreprise. « On m'a un peu plus écouté mais toujours sans me prendre très au sérieux car finalement ce n'était certainement qu'une lubie de jeunesse ». Elle obtient une maîtrise AES mention Administration et gestion des entreprises ainsi qu'un DESS en Entrepreneuriat et Développement des PME. Melle B a toujours eu envie de devenir chef d'entreprise ; depuis toute petite, elle voulait diriger, commander. « Quand on est enfant, on a toujours plus ou moins des grandes envies, moi ça toujours été chef d'entreprise ».

Au sein de cette entreprise, elle a essayé tous les postes. « Je suis passée de la facturation aux livraisons en camion, manutentionnaire, femme de ménage, j'ai travaillé dans l'atelier de mécanique ; lors du dernier été, j'étais responsable du service échantillonnage avec 25 personnes à « diriger » ... C'est pour ça que je dis connaître le monde de l'entreprise. Je sais ce que c'est d'aller faire les toilettes comme d'aller à la rencontre du client pour un nouveau boulot. C'est ça qui me plaît, c'est de savoir tout faire ... Je me suis déjà essayé au management de personnes ... C'est une excitation, c'est palpitant ». Elle pense aussi qu'elle aura des difficultés à déléguer. « Le dernier été où j'ai travaillé pour lui, j'ai géré une équipe de 25 personnes et il était là, il était au-dessus de moi, je le sentais me regarder mais il n'est jamais intervenu dans les décisions que je prenais quant à l'organisation de l'atelier. C'est

pesant même s'il ne me disait pas : tu devrais organiser cela comme ça, il m'a vraiment laissé faire, mais tous les soirs j'avais le rapport. Qu'est ce que tu as fait ? combien tu as produit ? le rendement ? »

Melle B a une réelle envie de reprendre l'entreprise familiale ; elle y « aspire de plus en plus ». En ce moment, elle est en train de développer ses compétences à l'extérieur. Par ailleurs, elle souhaite privilégier sa vie personnelle et avoir des enfants.

« Cela peut paraître bizarre à mon ami, à ma mère. Ils n'arrivent pas à comprendre comment on peut aimer avoir la pression. C'est ce que je veux faire et ce n'est pas une lubie. Le jour où je serai chef d'entreprise ce sera un rêve qui va se concrétiser. Ma mère ne comprend pas pourquoi j'ai toujours envie de devenir chef d'entreprise après avoir vu un peu comment cela se passait ».

- **Lien dirigeant-entreprise**

Le lien d'attachement entre son père et l'entreprise est très fort, « c'est vraiment caricatural ».

- **Dynamique famille-entreprise**

L'entreprise est omniprésente au sein de la famille. Si Melle B devait créer une entreprise, elle ne serait pas familiale ; « j'ai sous les yeux l'exemple à ne pas suivre. En plus, on vit dans des maisons les unes à côté des autres ». Le travail se répercute sur les relations familiales, au niveau des parents et du cercle familial proche car tout le monde s'en mêle ; cette situation crée des tensions.

Melle B n'aurait pas créer d'entreprise familiale. Elle estime « qu'il est plus sain d'avoir des actionnaires hors du cadre familial ... Là c'est pour ou contre la famille »

« Ils sont dans l'entreprise, ils travaillent, ils baignent dedans puisque les locaux de l'entreprise sont autour des maisons d'habitation. Donc même s'ils ne travaillent pas dedans, ils viennent voir, ils mettent un peu leur « grain de sel ». Mais c'est normal puisque de toute façon ils vivent avec. C'est ça que je trouve un peu lourd ». C'est pourquoi, elle ne veut pas que son futur époux travaille dans l'entreprise. « J'ai l'impression qu'avec mes parents c'est constamment le même sujet qui revient ... Il n'y a pas de coupure et c'est ça qui me fait peur ... Même au niveau de l'implantation de l'entreprise, on a la route à traverser, il faudrait que ce soit décentralisé ».

Elle est également très attachée à l'entreprise familiale. « C'est aussi une culture familiale. L'entreprise est sur le terrain, la propriété, c'est inconcevable qu'il y ait quelqu'un qui vienne. On fonctionne vraiment comme un clan. Déjà on vit sur une petite île. On est tous les quatorze au même endroit et l'entreprise est au milieu. Ce n'est pas concevable qu'il y ait quelqu'un d'étranger à la famille qui vienne s'installer et gérer. Je pense que si jamais je ne reprenais pas, il fermerait tout, il la liquiderait ». Mais elle estime qu'une solution extra-familiale ne lui conviendrait pas du tout.

- **Relations et communications des principaux acteurs**

« C'est comme son mode de management, lorsque mon père prend une décision, c'est pris et exécuté dans la minute qui suit ; le reste de la famille suit. Il est précurseur de la génération tout tout de suite ». Les conseils d'administration sont très vite effectués, « il n'y a pas de discussion ».

Les relations avec son père sont « de mieux en mieux » depuis qu'elle vit éloignée de lui ; « je lui manque ». Ce sont des « relations de confiance ». Ils se téléphonent tous les soirs ; elle s'informe de la situation de l'entreprise. Lorsqu'il me parle de l'entreprise, ce sont des « moments privilégiés que je passe avec lui ; il me parle de ce qu'il veut faire, il me demande ce que je fais, comment je vais ». Lorsqu'elle redescend voir ses parents, elle doit « compter une demi-journée où il va me faire faire tout le tour de l'entreprise ... il va m'expliquer absolument tout ... Je pense que ça lui fait plaisir de voir que je m'intéresse, que je donne mon avis par rapport à tout ça ». Cette situation est récente, il ne souhaitait pas auparavant « l'embêter avec ça ».

« Ma mère me disait qu'il a été très fier quand il a lu le mémoire prévoyant l'organisation de la transmission de l'entreprise et que je lui dise mon envie de reprendre ce qu'il avait construit ; il est tout heureux que tu veuilles reprendre. Mais jamais il ne me l'aurait dit ... C'est pour ça que j'ai vraiment voulu étudier comment fonctionnait un cédant. Je me suis dit : si j'arrive à comprendre comment un cédant peut aimer son entreprise comme un enfant, peut être que moi j'arriverais à comprendre comment il fonctionne, et justement à sortir de cette espèce de piège dans lequel je risque de tomber et de me faire bouffer ».

Sa mère est « très discrète. Elle n'a pas beaucoup d'opinion sur grand chose, elle est effacée. Elle dit que de toute façon mon père fera ce qu'il voudra et moi aussi. Elle est toujours partie du principe qu'elle n'avait pas son mot à dire dans les affaires, ni dans la façon de gérer, ni dans notre façon de prendre les décisions. Au niveau de l'éducation elle était très présente puisque mon père travaillait beaucoup. Mais, passé la période où on a commencé à dire et à faire ce qu'on voulait ... Elle n'y comprend rien et je ne pense pas qu'elle fasse l'effort de vouloir comprendre quelque chose au management. Mon père a toujours voulu l'associer au management, à la direction de l'entreprise. elle a toujours dit : moi ce qui me plaît c'est d'être salariée, ouvrier. Je fais mon petit truc dans mon coin, je gère mon petit atelier avec deux-trois personnes ... C'est toi qui prends les décisions. Moi j'exécute. Elle n'a jamais voulu prendre des responsabilités, même tenir la comptabilité ; c'est une technicienne.

Mon père a un caractère fort, j'ai un caractère fort, ma sœur aussi et ma mère a été obligée de faire avec ... Cela ne signifie pas qu'elle ne se sent pas concernée, mais à partir du moment où elle sera à la retraite, elle ne fera plus rien. Elle s'occupera de ses plantes, de son jardin, sa maison ».

- **Planification de la succession**

Son père a dépassé le stade de prise de conscience et se situe dans la phase d'initiation du processus. Cette évolution fait suite à la verbalisation de sa fille de son intention de reprendre. Melle B a observé un changement dans sa façon d'aborder les marchés ; il essaie de développer, de diversifier pour que l'activité soit plus stable suite à des difficultés avec un

gros client. « Il essaie de diversifier pour que la personne qui va lui succéder ait le moins de difficulté possible avec la gestion de l'entreprise et au niveau des clients » De plus, il semble ressentir une certaine fatigue et lassitude à l'égard des affaires. « Il ne parle pas de retraite mais il voudrait moins travailler, être moins embêté avec tout ça ... Il doit y avoir un tout, par rapport au client, par rapport aussi au fait qu'il se voit un peu vieillir (55 ans). Il se rend compte que je travaille dans le milieu de la transmission, je lui pose des questions, je m'intéresse à l'entreprise ». Il lui demande son avis ; « cela fait six mois qu'il commence à m'investir, à me faire partager ... Je pense qu'il veut m'investir au maximum dans l'entreprise ... Donc c'est très bon signe ».

Il souhaite que sa fille vienne travailler avec lui dans l'entreprise d'ici deux ou trois ans après avoir acquis de l'expérience à l'extérieur. « Cela me fait quand même un peu peur ... Je ne suis pas persuadée de pouvoir gérer une entreprise à mon âge ... Demain si on me dit il faut reprendre l'entreprise, oui je vais la reprendre, mais j'aurais vraiment peur de la gérer.

Le reste de la famille semble d'accord sur le choix du successeur. « Ma mère a toujours dit que c'est moi qui reprendrais, elle n'a pas beaucoup d'opinions ... Mes oncles et tantes sont contents mais ils ne se prononcent pas ».

Concernant la transmission du patrimoine, sa sœur souhaite ne pas être oublier dans le partage du capital. « On trouvera un montage où je serai chef d'entreprise et elle aura des parts, son avis à donner ... J'aimerais que mon père fasse une donation partage ... Pour garder la majorité des parts, je la dédommagerai afin qu'elle ne soit pas lésée au niveau de la valeur ».

« Il est juste dans le début de la préparation ... Mais il n'est pas question d'organiser la donation, de prendre contact avec des conseils » car son père estime avoir le temps. « C'est un mal familial, on fonctionne comme ça, c'est dans le non dit, c'est dans la précipitation forcément ... Les choses ont toujours été au lendemain ... C'est logique dans la façon qu'à mon père de penser, de réagir comme l'ensemble de la famille ».

C'est sa fille qui a pris l'initiative de parler de la succession. « Je pense qu'il aurait aimé mais il ne m'aurait jamais forcé. Il ne m'aurait jamais dit je souhaite que tu reprennes. Mais c'est quelque chose, il y a quand même passé 17 ans, il s'est toujours investi pour ça. Je pense que cela lui aurait fait énormément de mal que tout s'arrête au moment de la retraite. Je dis la retraite mais c'est inconcevable, c'est un mot qui n'existe pas. Ma grand-mère, 80 ans, est toujours au bureau ; elle fait les factures, la gestion de la banque ».

« Même si on ne le dit pas, je suis pressentie ; tout est dans le non dit, c'est la culture familiale. Ils ont lu mon mémoire et le dossier en fiscalité sur la transmission. Oui, je reprends mais on ne s'étale pas sur le sujet. On ne me présentera jamais comme le successeur. Ou si on le fait, c'est que quelqu'un de l'extérieur a engagé la conversation sur ce sujet là. Oui effectivement C. se désigne mais il n'est jamais dit : c'est elle qui va reprendre. Tout est dans la nuance, le non dit. On est tous très proche, on sait que c'est quelque chose qui existe, présent. Tout le monde est d'accord, c'est un clan ».

Melle B redoute de travailler avec son père. « Travailler avec lui n'est pas quelque chose de facile. On s'entend très bien, on est très proche. Mais même au travail ça reste mon père et moi sa fille. Je ne suis pas une associée dans le travail, je suis sa petite fille. Je pense que là il va y avoir des difficultés et j'ai peur que l'on tombe dans l'excès Même si un jour, il envisage que je prenne sa suite, c'est une suite où il se trouvera à côté de moi. Quand on parle de passage de flambeau, de perte de pouvoir, je pense que ce sera très difficile qu'il ne mette pas son nez dans les affaires de l'entreprise, voir même inconcevable. C'est pour ça que je dis c'est très délicat et parfois ça me fait un peu peur tout ça ». Melle B s'interroge sur le fait d'être « capable de gérer une entreprise de 30 personnes avec mes bagages universitaires, cinq années d'expérience que j'aurais pu acquérir » ; et également « d'être capable d'être suffisamment ferme, de supporter le poids familial car c'est quand même quelque chose de très lourd. Est-ce que je serais capable de supporter l'environnement familial, je ne veux pas dire pesant mais présent ? Et est-ce que je serais capable de gérer tout ça ? »

Au niveau du partage des rôles, de la délégation progressive des responsabilités, du pouvoir et de l'autorité, sa fille estime que « ça va être problématique, c'est ce qui me fait peur. Ça restera mon père, mon papa et je resterai sa gamine ... Il est très autoritaire. Je pense qu'il commence à envisager qu'un jour il ne sera peut être plus là et qu'il se dit, effectivement ma fille pourrait en vivre. Mai tant qu'il sera là ... Il vit en face. Qu'est ce qui l'empêchera de traverser la route pour venir ? rien au contraire ».

« De toute façon à moins vraiment que je me fasse des idées, mais je ne pense pas à ce niveau là et qu'il dise : vas y reprends, je te laisse faire. Mais rien qu'avec la configuration au niveau du lieu géographique ... c'est pour ça que je dis c'est l'exemple à ne pas suivre. Si j'avais à choisir, j'aurais pris une entreprise en dehors du cercle familial ... « Si je lui laisse suffisamment de place pour qu'il puisse agir dans l'entreprise, je n'aurai pas la mienne. Si on est tous les deux dans l'entreprise, il faut quand même que je sois installée et posée je pense, au niveau du mariage, des enfants. Et puis que se soit quelque chose de solide de mon côté. Que je puisse jouer des coudes, et être sûre de ma place au niveau de l'entreprise ... C'est vraiment complexe. Et en même temps, je me dis que si ca se trouve, je me pose trop de questions. Qu'au moment où arrivera la retraite, il aura trouvé une autre passion ».

Melle B est très étonnée de l'évolution de son père depuis l'obtention de son diplôme en septembre 2001. « Je me souviens du temps où il ne voulait pas en entendre parler. C'est le fait d'avoir obtenu un travail à la chambre des métiers. Le fait que je sois en contact avec des entreprises, les repreneurs, les cédants. Je pense que ça l'a fait réfléchir. Finalement mes études ont porté leurs fruits, j'ai un métier. Je pense que c'est ça qui l'inquiétait, que je n'ai pas de métier et que se soit l'entreprise parce que je n'ai rien d'autre. Et peut être qu'il est plus tranquille à ce niveau là, il voit que j'ai un métier. Il ne dira pas ce qu'il pense. On est dans une culture familiale de non dit, du sous-entendu ».

Le plan de relève est pour l'instant très informel. « Ça sera fait quand il aura décidé. Il va me dire tu viens chez le notaire, on va signer. Je pense que la phase initiale va être très longue et qu'après ça va se succéder rapidement ... Au niveau des salariés et de la famille, je suis beaucoup plus reconnu comme le successeur que dans la tête de mon père. Cela leur paraît

logique que ce soit moi qui reprenne ...Ça les rassure de savoir qu'il y ait quelqu'un qui reprenne ; ils m'ont toujours vu ».

La succession patrimoniale posera moins de problèmes que la succession managériale. Lui retirer « le pouvoir c'est lui retirer sa raison de vivre. Comme bien évidemment les pères sont éternels et les chefs d'entreprise aussi. Je lui en parle, il m'intègre un peu dans « ses décisions ». Il faut vraiment nuancer tout ce que je dis. Ce n'est pas que je me sente pas prête, c'est que je me rends compte de tout ce que cela implique. Je me dis que j'aimerais bien que ça se calme un peu.

- **Difficultés auxquelles a dû faire face Melle B lors de l'initiation du processus de succession**

Sa principale difficulté a été de faire prendre conscience à son père qu'elle pouvait reprendre l'entreprise familiale, qu'elle en était capable. Elle a engagé une stratégie de visibilité « pour que cela lui vienne à l'idée ... C'est toujours mieux quand l'idée vient du successeur ... J'ai toujours dit mon envie de reprendre que l'on me prenne au sérieux ou pas ... Maintenant il a changé d'optique. Il est plus d'accord avec l'idée. Il s'est fait à cette idée que moi sa fille, son bébé, qui a toujours six mois, puisse reprendre derrière lui, derrière ou à côté ».

4.3 Discussion

Les deux cas étudiés se situent à des stades différents du processus de succession ; ce dernier est achevé dans le premier et initié dans le deuxième. Néanmoins des caractéristiques communes existent entre ces deux situations. Le contexte pouvait, a priori, être considéré comme favorable à ces héritières : il n'existait aucun affrontement, aucune compétition entre frères et sœurs pour prendre la succession. Néanmoins, les difficultés auxquelles se heurtent ces héritières sont nombreuses afin d'être reconnues comme successeur acceptable, crédible et légitime (Barach et *al.*, 1988). La dimension « légitimité » est la plus difficile à acquérir pour ces filles. L'aspect rationnel des compétences et aptitudes du successeur ne peut pas faire abstraction des facteurs émotifs de la relation filiale. Elles s'apparentent à des successeurs par défaut (Dumas, 1989 ; Dumas et *al.*, 1995 ; St-Cyr et *al.*, 1998) ; il n'y a pas d'autre choix pour préserver l'entreprise au sein de la famille. Dans le premier cas, la fille du fondateur a pris la relève suite au refus du successeur pressenti (son frère) d'assumer ce rôle. Dans le deuxième cas, la fille a dû adopter une stratégie de visibilité extrêmement importante au niveau de la formation professionnelle (Maîtrise administration économique et sociale, DESS entrepreneuriat et développement des PME) et montrer un intérêt fort et constant pour l'entreprise. Le nouveau métier de Melle B (conseillère en transmission des entreprises à la chambre des métiers), le mémoire réalisé sur la transmission des PME, un intérêt jamais démenti pour l'entreprise familiale, une verbalisation constante de prendre la relève ont permis d'initier le processus de succession dans le cas 2. Les motivations de ces héritières sont importantes ; elles souhaitent (ou souhaitaient) assumer la relève. Elles se sont senties investies d'une mission : assurer la continuité de l'entreprise familiale. Le dirigeant doit sentir que son successeur a des intentions bienveillantes à son égard en conservant les valeurs importantes qui transparaissent dans l'entreprise. Ces héritières souhaitent poursuivre l'œuvre du fondateur. En ce sens, Ward (1987) estime que les filles seraient de meilleurs successeurs que les fils car elles tendent à préserver leurs relations avec les parents fondateurs et

souhaitent résoudre davantage les conflits avec leurs proches. L'implication dans l'entreprise familiale est pour elles une source de satisfactions. Pourtant au départ, elles n'avaient pas l'intention de travailler dans ces entreprises compte tenu de la forte interaction entreprise-famille.

Comme souligné dans le modèle de référence, la compréhension des relations dirigeant-successeur-entreprise est primordiale pour l'étude du processus de succession. La nature des liens entre ces trois composantes détermine l'évolution de la transmission. De surcroît, les deux dimensions de la transmission (managériale et patrimoniale) sont complémentaires. Dans le cas 1, la fille a été libérée du passé à partir du moment où elle est devenue effectivement propriétaire de l'entreprise. L'héritière du cas 2 prévoit qu'une transmission patrimoniale sera plus facile à mettre en œuvre qu'une transmission managériale. Mais elle sera considérée comme successeur à part entière seulement lorsque ces deux dimensions seront finalisées.

Tableau 2 : Éléments caractéristiques des trois composantes : prédécesseur-successeur-entreprise

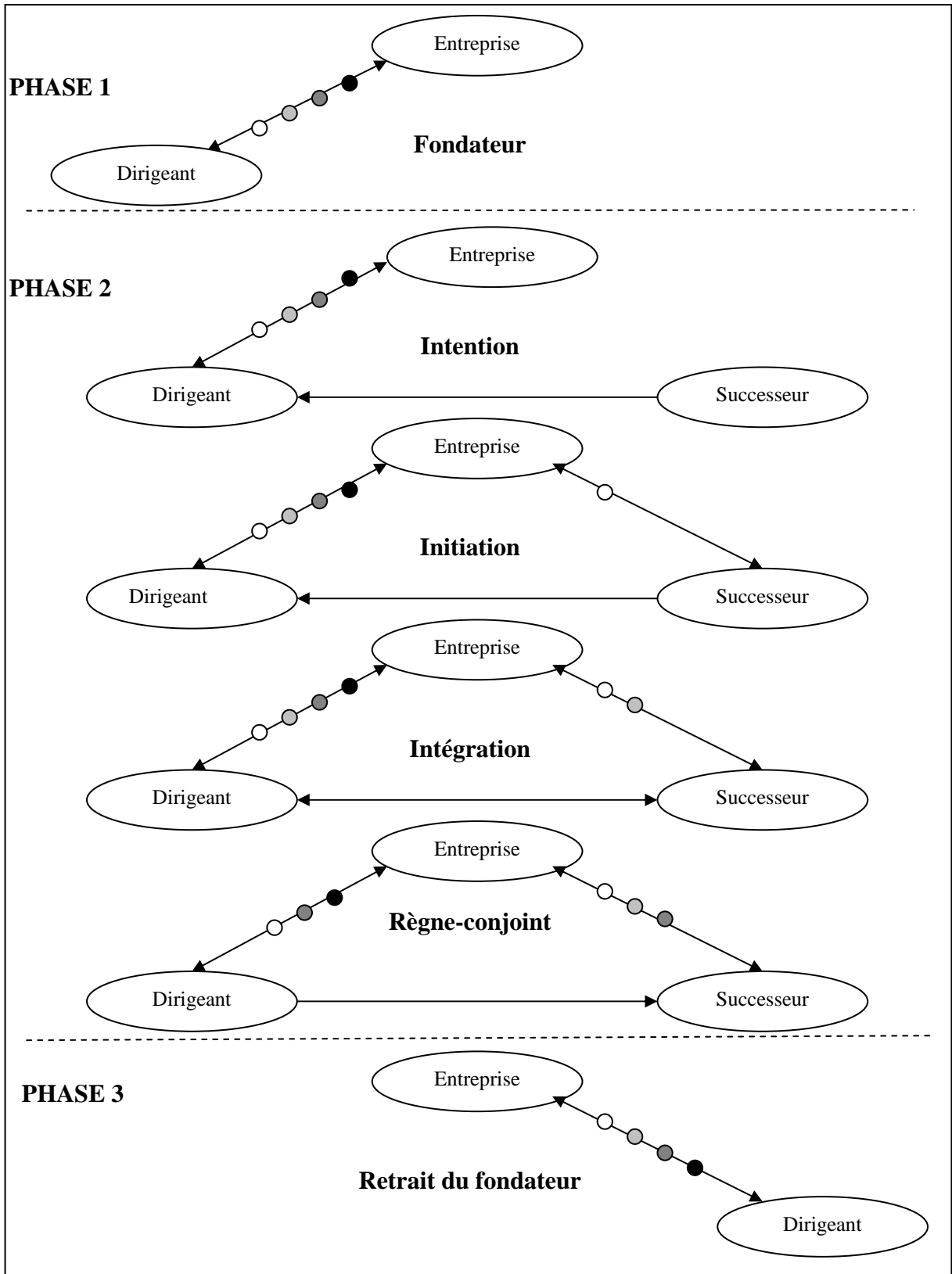
	CAS 1	CAS 2
Fondateur	Gouverneur (Sonnefeld, 1988)	Monarque (Sonnefeld, 1988)
Sources de résistance	Refus d'accepter le fait que son fils ne veuille pas reprendre	Age de sa fille Doit faire ses preuves à l'extérieur de l'entreprise familiale Refus de quitter l'entreprise
Type de leadership	Leadership charismatique	Leadership autoritaire
Lien dirigeant-entreprise	Fort	Très fort
Relation père-fille	Autonomie, relation employeur-employée privilégiée	Confiance, relation père-fille privilégiée
Stratégie d'entrée du successeur	Entrée progressive	Entrée différée et connaissance du fonctionnement de l'entreprise
Successeur	Entrepreneur	Entrepreneur
Lien successeur-entreprise	Leadership transformationnel	Initiation

Dans ces deux cas, nous pouvons constater une absence de communication franche et directe entre les principaux acteurs (prédécesseur-successeur) sur les enjeux de la succession. Leur position quant à leur avenir dans l'entreprise n'a pas été (ou n'est pas) clairement discutée. Plus généralement, tous les acteurs « conspirent » pour ne pas planifier la succession (Lansberg, 1988).

L'analyse de ces deux cas peut être résumée par le schéma 5 ci-dessous. Un transfert de compétences s'effectue progressivement entre le fondateur et son successeur à travers quatre dimensions⁷ : (1) acceptabilité, (2) crédibilité, (3) légitimité, (4) leadership. Ces dimensions sont acquises successivement par le successeur pendant les différentes phases du processus.

⁷ Symbolisées par des boules de plus en plus foncées dans le schéma ci-dessous.

Schéma 5 : Transfert des compétences dans le processus de succession



Conclusion

L'objectif de cet article est d'analyser les différents facteurs susceptibles d'influer sur le processus de succession père-fille en prenant en compte les deux dimensions de la transmission. Nous avons mis en évidence, à l'aide de deux études de cas, les liens existant entre l'entreprise, le dirigeant, le successeur ainsi que les difficultés ressenties par les héritières pour prendre la relève et être reconnues comme successeur légitime par leur père, fondateur de l'entreprise.

Néanmoins, notre étude ne permet pas de conclure, pour l'instant, à une nette différence de genre lors de la succession. L'ensemble de ces résultats doit être interprété avec prudence ; par définition, l'étude de cas n'est pas en mesure d'examiner toutes les situations susceptibles de se présenter. Cet article constitue le début d'une recherche plus vaste sur ce sujet. En particulier, d'autres études de cas devront être effectuées -notamment avec des exemples de rivalité entre frères et sœurs pour prendre la relève- afin d'appréhender la diversité des situations. De surcroît, une étude quantitative comparative sur les successions père-fils et père-fille sera ensuite entreprise afin de mettre en évidence les particularités éventuelles du deuxième processus.

Bibliographie

- Allouche, J., et Amann B (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3 (1), 33-79.
- Barach et al. (1988), « Entry of the next generation : strategic challenge for family business », *Journal of Small Business Management*, April, 49-56.
- Barnes, L.B. et Hershon S.A. (1976), « Transferring power in the family business », *Harvard Business Review*, 54 (4), 9-21.
- Bertaux, D. (1997), *Les récits de vie. Perspectives ethnosociologiques*, Paris, Nathan, Université, 128 pages.
- Butler, J.K. (1991), « Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory », *Journal of Management*, 17 (3), 643-663.
- Cadieux, L., Lorrain, J. et Hugron P. (2000), « La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas exploratoire auprès de quatre PME manufacturières fondées et dirigées par des femmes », *5^e Congrès International Francophone sur la PME*, 25, 26 et 27 octobre, Lille.
- Cattry B. et Buff A. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-Union Editions.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. et Sharma P. (1998), « Important Attributes of Successors in Family Businesses : An Exploratory Study », *Family Business Review*, 9 (1) 19-30.
- Churchil, N.C. et Hatten K.J. (1987), « Non-market based transfers of wealth and power : a research framework for family business », *American Journal of Small Business*, 11 (3), 51-64.
- Davis, P.S. et Harveston P.D (1998), « The influence of family on the family business succession process : a multi-generational perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring, 31-53.
- Demouge, N., Olivier G. et Mouline J.P. (1998), « Une approche phénoménologique : l'utilisation de l'enquête orale et des histoires de vie dans les sciences du management », Cahier de recherche n° 1998-9, GREFIGE, Université Nancy 2.
- Dumas, C.A. (1989), « Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses », *Family Business Review*, 2 (1), 31-46.
- Dumas, C., Dupuis, J.P., Richer, F. et St-Cyr, L. (1995), « Factors That Influence the Next Generation's Decision to Take-over the Family Farm », *Family Business Review*, 8 (2), 99-119.
- Dyer, W.G Jr, (1994), « Toward a theory of entrepreneurial Careers », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (2), 7-21.
- Gabarro, J.J. (1978), « The Development of Trust, Influence, and Expectations », in Athos A.G. et Gabarro J.J. (Eds.) : *Interpersonal Behavior : Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 290-303.
- Girin, J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989.
- Haddadj, S. et d'Andria A. (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 11-22.
- Handler, W.C. (1990), « Succession in Family Firms : A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (1), 37-51.
- Handler, W.C. (1992), « The Succession Experience of the Next Generation », *Family Business Review*, 5 (3), 283-307.

- Hogan R., Curphy G.J. et Hogan J. (1994), « What We Know about Leadership : Effectiveness and Personality », *American Psychologist*, vol. 49, pp. 493-504.
- Hugron, P. (1991), « L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral », Institut des recherches politiques et Presses HEC, Montréal, 1991.
- Hugron, P. et Dumas, C., (1993), *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises*, Cahier de recherche, HEC.
- Kets De Vries, M.F.R. (1985), « The dark side of entrepreneurship », *Harvard Business Review*, 1985, 63, 160-167.
- Kets De Vries, M.F.R. (1993), « The Dynamics of Family Controlled Firms. The Good and the Bad News », *Organizational Dynamics*, Winter, 59-71.
- Kramer, R.M. (1996), « Trust and the Intuitive Auditor at Work », in Kramer R. M. et Tyler T.R. (Eds.) : *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, 216-245.
- Lansberg, I.S., (1988), « The Succession conspiracy », *Family Business Review*, 1 (2), 119-143.
- Larzelere, R. E. et Huston, T.D., (1980), « The Dyadic Trust Scale : Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships », *Journal of Marriage and the Family*, août, pp. 595-604.
- Leibman, M., Bruer, R.A. et Maki B.R. (1996), « Succession management : The next generation of succession planning », *Human Resource Planning Society*.
- Lindsold, S. (1978), « Trust Development, the GRIT Proposal, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation », *Psychological Bulletin*, vol. 85, 772-793.
- Longenecker, J.G. et Schoen J.E. (1978), « Management succession in the family business », *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6.
- Mishra, A.K. (1996), « The Centrality of Trust », in Kramer R. M. et Tyler T.R. (Eds.) : *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, 261-287.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., et Avila R.A. (1997), « Correlates of success in family business in transition », *Journal of Business Venturing*, 12 (5), 385-401.
- Mouline, J.P. (2000), « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3 (1), 197-222.
- Pailot, P. (1999), « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue Internationale des PME*, 12 (3), 9-31.
- Rondeau, A. (1986), « Un nouveau cadre théorique pour intégrer les diverses conceptions du leadership organisationnel », in Benabou C. et Abravanel H. (Eds) : *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Gaëtan Morin Editeur, 319-337.
- Rubenson, G.C. et Gupta A.K. (1996), « The initial succession : A contingency model of founder tenure », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (2), 21-35.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L. et Chua, J.H. (2001), « Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms : a conceptual model », - *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring, 17-35.
- Shepherd, D.A. et Zacharakis A. (2000), « Structuring family business succession : an analysis of the future leader's decision making », *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, 25-39.
- Sonnenfeld, J. (1988), *The Hero's Farewell*, New York : Oxford University Press.
- St-Cyr, L. et Inoussa R. (2000), « La planification de la relève dans la PME : revue de littérature et avenues de recherche », *5^e Congrès International Francophone sur la PME*, 25, 26 et 27 octobre, Lille.

- St-Cyr, L., Richer, F. et Dupuis, J.-P. (1998), « La relève agricole familiale au Québec : portrait et facteurs de succès de la relève établie », Cahier de recherche 98-01, Ecole des HEC.
- Theune, D. (2000), « Planning for succession in the family business », *Trusts & Estates*, july.
- Tyler, T.R., et Degoey P. (1996), « The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions », in Kramer R. M. et Tyler T.R. (Eds.) : *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, 331-356.
- Ward, J.L. (1987), *Keeping the family business healthy : how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, San Francisco, Jossey-Bass
- Yin, R.K. (1989), *Case study research, design and methods*, Sage publications Inc, Revised Editions.