

Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée*

Jean-Pierre MOULINE

Université de Nancy 2

Correspondance :

Jean-Pierre Mouline
Grefige, Iae de Nancy
13, rue Michel Ney, CO n° 75
54037 Nancy Cedex
Tél : 03.83.96.11.29

Résumé : L'objet de ce travail consiste à comprendre les processus de gestion mis en œuvre dans le cadre de la succession managériale dans la PME familiale non cotée. Ces processus sont étroitement liés aux attitudes et aux systèmes de valeurs des individus. L'orientation donnée volontairement à la recherche est en premier lieu une orientation managériale qui s'accompagne d'une réflexion d'ordre psychologique et sociologique. Une étude empirique a été effectuée sur un échantillon de sept entreprises familiales. Au total, treize récits de vie ont été réunis avec pour objectif d'observer les pratiques mises en œuvre dans les entreprises familiales confrontées à la problématique successorale.

Mots clés : processus de succession – récits de vie – socialisation – motivation – vision

Abstract : The aim of the research consists in understanding the management processes occurring within the managerial succession in small and medium family businesses. Knowing that these processes remain closely linked to the behaviors and to the set of values of individuals, the deliberate orientation given to the research is at first a managerial orientation stemming from the field of management sciences, but also a psychological and sociological orientation. An empirical survey has been carried out on a sample including seven family businesses totalling thirteen personal narratives. The observation of the different practices within the family businesses is its main axis.

Key words : succession process – personal narratives – socialization – motivation – vision.

* L'auteur remercie les deux rapporteurs anonymes de la revue FCS pour la pertinence de leurs remarques et leurs précieux conseils.

La réussite de la succession est cruciale pour toute entreprise et plus particulièrement pour les entreprises familiales qui constituent le cœur du potentiel économique de la France [J. Allouche, B. Amann 1998]. Dans ces conditions, la transmission d'entreprises devient un enjeu économique important parce que les successions mal organisées sont à l'origine de la disparition de nombreuses entreprises et emplois. En effet, sur les deux millions quatre cent mille entreprises françaises, environ cinquante mille ont changé de mains en 1998. Quatre cent mille emplois ont été concernés par ces transmissions. On estime aussi que près de quarante mille emplois, soit dix mille entreprises, disparaissent chaque année à cause de transmissions qui ont mal tourné car elles étaient peu ou mal préparées [Ministère des PME, du Commerce et de l'Artisanat 1998]. Mais quelle que soit son ampleur, le phénomène de transmission ne se limite pas à la simple relève des générations. En effet, « *pour un chef d'entreprise, le désir de transmettre son affaire dans les meilleures conditions juridiques et fiscales n'est pas uniquement un problème d'ordre économique, c'est aussi une question d'ordre personnel et familial, puisqu'il s'agit d'assurer la pérennité de l'entreprise qu'il a créée, et pour laquelle il a sacrifié, bien souvent, une partie de son existence, au détriment de sa famille* » [P. Berger, J.A. Lataxgue 1986]. La succession¹ à la direction au sein de l'entreprise familiale apparaît alors comme étant l'ultime défi à relever par le dirigeant ayant la volonté d'assurer la pérennité de son organisation [C.K. Youaleu, L.J. Filion 1996].

La succession d'entreprise revêt en réalité deux dimensions difficilement dissociables : une dimension patrimoniale et une dimension managériale. Néanmoins, au regard de la littérature, il est possible de constater que le successeur à la direction n'est pas toujours le même que le successeur à la propriété. La succession s'effectue à un moment qui varie nécessairement selon les priorités de l'entreprise. En outre, les transferts de direction et de propriété s'effectuent de façon décalée. Le transfert managérial s'enclenche généralement avant le transfert de

¹ La succession d'entreprise désigne ici une transmission à l'intérieur de la famille. Ce cas de figure est opposé à la cession d'entreprise qui correspond à une transmission externe à la famille (personnes physiques ou morales).

propriété et s'échelonne sur une durée plus longue [Y. Gasse et *al.* 1988]. Chacune des dimensions fait appel à des connaissances spécifiques : l'une au savoir-faire managérial, l'autre à la compétence juridique, fiscale et financière [P. Hugron 1991]. C'est la raison pour laquelle ce travail exploratoire est, d'une part, centré sur la dimension managériale de la succession, d'autre part, s'inscrit dans le champ de l'entreprise familiale et plus précisément dans celui de la PME familiale non cotée. Cette dernière peut être définie comme une organisation à taille humaine, dont la propriété et le pouvoir de gestion sont sous le contrôle effectif des membres de naissance ou par alliance d'une même famille [W.C. Handler 1989 ; P. Hugron 1998]. Ce qui, quelle que soit la forme juridique adoptée, se traduit le plus souvent par une confusion implicite des patrimoines de la famille et de l'entreprise [G. Hirigoyen 1981]. Elle présente la particularité de se situer à l'intersection d'un système familial fonctionnant selon une logique d'émotivité et d'un système entreprise géré selon une logique de rationalité [P. Goetschin 1987]. Elle est ainsi régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes. Du point de vue du management stratégique, cela sous-entend que le contrôle de la progression de l'entreprise vers la réalisation des objectifs se fait dans le respect des normes, des règles et des valeurs en cours au sein du système-entreprise et du système-famille² [J.H. Chua et *al.* 1996].

L'objet de cette étude consiste à comprendre les processus de gestion mis en œuvre dans le cadre de la succession managériale dans ce type d'entreprise familiale afin de mettre en évidence les éléments déterminants de sa réussite³. Dans un premier temps, un examen synthétique de différents travaux permettra de dresser dans ce champ de recherche un bilan des connaissances qui se sont développées à propos de la problématique successorale selon la perspective processuelle. Dans

² Cette particularité est souvent présentée comme étant le « Talon d'Achille » des entreprises familiales [M.F.R. Kets de Vries 1993] notamment en matière de succession [R. Donkels 1989 ; A. Lank 1997].

³ C'est au cours de l'enquête de terrain que les différents thèmes ont émergé et qu'ont été mobilisés les travaux théoriques susceptibles d'être mis en relation avec les données recueillies [J.P. Mouline 1999].

un second temps, les résultats de l'analyse des données empiriques seront présentés.

1. La succession managériale dans l'entreprise familiale : un processus complexe

Les positions de la plupart des auteurs convergent sur le fait que la succession n'est pas un simple passage de témoin. Elle est plus un processus qu'un événement (1.1) et nécessite préparation et planification (1.2). Mais ce qui rend si spécifique et complexe la problématique successorale, c'est qu'il s'agit avant tout d'un problème humain mettant en œuvre certaines formes de résistances (1.3).

1.1. Le processus de succession

Selon S. Hershon [1975], deux types de problèmes peuvent être rencontrés lors d'un processus de succession : des problèmes d'ordre psychologique lorsqu'il s'agit du transfert de pouvoir, et des problèmes d'ordre organisationnel lorsqu'il s'agit du mode d'exercice du pouvoir. L'étude réalisée par l'auteur fait apparaître trois crises. La crise du « laissons aller », générée par la résistance de l'entrepreneur à abandonner l'entreprise dont il est le fondateur. La crise de réorganisation ou crise de changement, induite par la transformation d'une entreprise dirigée par un homme seul en une entreprise organisée au niveau d'une direction générale. Enfin, la crise de succession avec trois scénarios possibles : premièrement, lorsqu'il n'y a qu'un candidat potentiel, la crise de succession devient simplement un problème de temps nécessitant une préparation de huit années minimum. Deuxièmement, dans le cas où il y aurait plusieurs candidats, il s'agit de développer entre eux la coopération, qui est primordiale pour le succès de l'opération, et la compétition, nécessaire à leur évaluation. Enfin, en l'absence de candidat issu de la famille, le choix se porte sur un candidat externe et, de ce fait, peut constituer une atteinte aux traditions familiales et générer d'autres séries de crises.

Suivant la même logique, C. McGivern [1978, 1989] souligne qu'il existe une combinaison complexe de cinq variables qui nécessite d'être

prise en compte dans la réalisation de tout diagnostic relatif à une situation de succession. Ces variables influentes sont la domination de la famille, le climat organisationnel, l'environnement organisationnel, la motivation du gestionnaire, et l'un des cinq stades de développement atteint par l'entreprise (initiation, développement, croissance, maturité et déclin). Ainsi, selon le stade de développement atteint, l'organisation ne rechercherait pas le même type de successeur. Le processus de succession comprendrait trois étapes (avant, pendant, après), et selon l'étape abordée, la succession serait affectée par les cinq variables identifiées. Les difficultés qui pourraient surgir au cours du processus de succession dépendent, dans un premier temps, de l'étape dans laquelle se situe l'entreprise, et dans un second temps des cinq variables. L'important est que le successeur puisse s'adapter aux différents rôles que tout dirigeant doit assurer et assumer en fonction du stade de développement de l'entreprise.

Dans une perspective proche, J.G. Longenecker, J.E. Schoen [1978] ont élaboré un modèle composé de sept étapes où l'on assiste à une croissance du rôle du successeur et au désengagement progressif du prédécesseur. Les différentes étapes convergent vers deux événements clés de la succession : l'entrée effective du successeur au sein de l'entreprise, et l'assignation de celui-ci au poste de dirigeant. Les trois premiers stades se situent avant que le successeur ne devienne employé à plein temps dans l'entreprise familiale. Ici, la formation est le fait du système « famille » et du système « entreprise ». Les deux étapes suivantes se rapportent essentiellement à l'instruction reçue avant le transfert de la direction. Enfin, les deux dernières correspondent à l'apprentissage réalisé par le successeur après le transfert de la direction.

Prenant comme base le modèle de J.G. Longenecker et J.E. Schoen [1978], P. Hugron [1991] souligne que le processus de succession managériale peut se décomposer en quatre étapes se succédant chronologiquement : 1) la phase d'incubation, 2) le choix du successeur, 3) le règne conjoint, 4) le désengagement du prédécesseur. La succession ne sera effective qu'une fois les quatre phases accomplies selon une période de temps variable et propre à chaque entreprise. N.C. Churchill,

K.J. Hatten [1987] identifient également quatre stades importants. Au premier stade, la gestion de l'entreprise familiale est assurée par le propriétaire dirigeant (ici, le propriétaire est le seul membre de la famille à être impliqué dans l'entreprise). Au deuxième stade, on assiste au développement et à la formation des successeurs potentiels (les descendants apprennent à gérer). Le troisième stade consiste en la mise en place d'un « partenariat » père/successeur. Enfin, le dernier a trait au transfert du pouvoir, c'est-à-dire que les responsabilités passent de l'un à l'autre.

De son côté, W.C. Handler [1990] propose d'appréhender la succession comme un processus d'ajustement mutuel des rôles entre le prédécesseur et le successeur. Chaque phase pourrait être associée à un rôle particulier du dirigeant ou du futur successeur. Ce serait une transition entre des comportements liés à des rôles différents. Son modèle montre un désengagement progressif du dirigeant dans le temps. Au départ, le dirigeant gère seul son entreprise (*sole operator*). Son successeur potentiel n'a alors aucun rôle bien défini au sein de l'organisation (*no role*). Puis, le successeur potentiel s'affirme de plus en plus comme élément aidant (*helper*) et le dirigeant devient quant à lui monarque (*monarch*). À mesure de l'état d'avancement du processus, le successeur potentiel adopte le rôle de gestionnaire (manager) et le propriétaire dirigeant celui de délégué/superviseur (*delegator/overseer*). Enfin, lorsque le successeur devient dirigeant à part entière (*leader/chief, decision-maker*), le prédécesseur pourrait adopter le rôle de conseiller (*consultant*). Tout au long de cette évolution, on assiste à un processus de transfert d'expérience, de *leadership*, d'autorité et de pouvoir de décision.

1.2. Une nécessaire planification

Pour J.G. Merigot, G. Hirigoyen [1987, p. 781], six variables expliquent l'attitude des dirigeants de PME familiale face à la succession de leur entreprise : 1) le lien avec le créateur, 2) l'âge du dirigeant, 3) le secteur d'activité, 4) l'ouverture ou non du capital social, 5) la taille de l'entreprise, 6) la présence ou non d'héritier intéressé. Ainsi, de par son

caractère multidimensionnel (financier, technique, commercial, social), du fait qu'elle engage la pérennité de l'entreprise et qu'elle découle du dirigeant, la succession d'entreprise revêt une dimension stratégique qui doit être perçue comme un acte de gestion, un « *processus composé d'étapes et d'événements s'échelonnant dans le temps et nécessitant une préparation, une démarche volontariste aboutissant à l'élaboration (...) d'un « plan transmission »*. Dès lors, la condition de résolution du double problème de la transmission du pouvoir et du capital actions de l'entreprise peut être appréhendé comme un véritable « *plan stratégique* » [R.L. Cazalet 1993] visant à réaliser trois objectifs : assurer la continuité de l'activité, se donner les moyens nécessaires à la poursuite de cette même activité, remplacer les personnes détenant le pouvoir de décision [B. Catry, A. Buff 1996]. Ce but stratégique nécessite une concertation étroite avec le système familial, concertation devant décider quels sont les objectifs et les valeurs à inculquer à sa « *génération* ». Cette option montre qu'un engagement de très long terme est nécessaire. Le dirigeant va devoir impliquer tous les membres de la famille dans le processus de planification de la succession. J.L. Ward [1987] précise que cette planification pourrait durer jusqu'à vingt ans.

Dans une optique proche, R. Donckels, K. Hoebeke [1989] considèrent la transmission d'une entreprise familiale comme un processus de décision dynamique revêtant un caractère unique. Ils précisent que « *c'est justement parce qu'aucun plan de succession n'a été établi que la plupart des entreprises familiales de la « première génération » ne survivent pas à leur fondateur* » [p. 23]. Dès lors, les informations sur l'entreprise, les personnes extérieures, le cadre législatif ainsi que celles sur les déterminants et variables socio-économiques devront être considérées comme une variable stratégique majeure pour la formulation d'objectifs relatifs au devenir de l'entreprise et du chef d'entreprise. Ces objectifs sont d'ailleurs souvent en contradiction. Ils apparaissent étroitement corrélés aux attentes des membres de la famille, des employés et des personnes extérieures, d'où l'importance de la préparation et de la planification [L.B. Barnes, S.A. Hershon 1976]. Néanmoins, en suivant R.C. Christensen [1953], il est possible de mettre

en évidence un manque de préparation sérieuse et une absence de prise en compte d'un calendrier réaliste du processus successoral. Les raisons essentielles trouvent leurs origines dans certaines formes de résistances.

1.3. Formes de résistances

Comme le souligne E. Vatteville [1994, p. 19], « *l'abandon du pouvoir n'est jamais chose aisée. Quand on a assuré la direction d'une entreprise pendant plusieurs décennies, bien plus encore quand on l'a fondée, il n'est pas facile de se persuader qu'elle pourrait vivre sans vous* ». Ainsi, même si consciemment, le prédécesseur désire transmettre l'entreprise à ses enfants, il en veut aussi à ces derniers de prétendre gérer son bien le plus précieux. Il désire qu'ils réussissent, mais seulement en sa présence [M.F.R. Kets De Vries 1977]. Cette ambivalence apparaît le plus souvent dans les contradictions entre les paroles et les actes [F. Kittel 1996]. Les motifs invoqués sont divers : le déni de la mort ou le désir d'immortalité [J. Sonnenfeld 1986 ; I. S. Lansberg 1988], le refus de se défaire de l'organisation qui représente une extension de lui-même, la perte de pouvoir, d'une stature héroïque, la perte d'une mission [Sonnenfeld 1988] ou la peur que le successeur rejette ce qui a été accompli [M.F.R. Kets de Vries 1988b]. Ce qui explique que certains dirigeants ne manquent pas de mettre en œuvre une certaine forme de résistance à la succession [W.C. Handler, K.E. Kram 1988] qui peut se traduire par le « sabotage » de la succession afin de prouver son utilité, ou par la jalousie et l'égoïsme [J. Sonnenfeld 1986]. Elle peut se manifester également par la recherche d'un « clone » consistant pour le dirigeant à perpétuer un futur *leader* à son image [M.F.R. Kets de Vries 1988], car pour l'inconscient de ces dirigeants, le successeur idéal c'est le Moi idéal [J.P. Bruneau 1990]. C'est ainsi que certains chefs d'entreprise se rendent coupables de « *corporenthanasia* » en échouant de façon intentionnelle à trouver

une organisation viable pour l'avenir [L. Danco 1982, p. 5] en choisissant des successeurs condamnés à l'échec⁴.

En outre, si le système familial éprouve une certaine gêne à engager la conversation au sujet de la succession, il en est de même au sein du système-entreprise. En effet, les cadres ont également de la difficulté à aborder ce sujet avec le dirigeant, d'autant plus que cela leur fait prendre conscience qu'eux-mêmes vieillissent et que des changements surviendront au niveau de la gestion de l'organisation. De plus, si les propriétaires ne peuvent aborder la succession sans se sentir déloyaux, les fournisseurs et les clients ne veulent pas perdre la relation privilégiée qu'ils ont établie avec le dirigeant. De ce fait, tous les acteurs concernés (membres de la famille, cadres, fournisseurs et clients) peuvent mettre en œuvre une certaine résistance et une certaine « *conspiration pour la succession* » [I.S. Lansberg 1988]. Aussi, les habiletés de communication des acteurs en relation doivent être travaillées, afin de permettre une meilleure planification de la succession tout en réduisant la « résistance » [W.C. Handler, K.E. Kram 1988].

Réussir la succession est l'un des objectifs les plus cruciaux pour les entreprises familiales. La succession devient ainsi un processus stratégique fondamental qui implique la participation croisée de nombreux acteurs dont les intérêts, les attentes et les ambitions peuvent être en contradiction. L'examen des travaux antérieurs fait apparaître des études fragmentées qui sont pour la plupart d'origine anglo-saxonne reposant sur des normes et valeurs sociétales qui leur sont propres. Les explications proposées peuvent néanmoins servir de grille de lecture.

1.4. Méthodologie de la recherche

Comprendre le phénomène de succession nécessitait la prise en compte de trois éléments : les représentations et interprétations que les

⁴ Il peut s'agir de « loyaux serviteurs », d'aides consciencieux, intègres et dévoués, mais de *leaders* incompetents. Ils peuvent être également « spectateurs ou garçons attentifs », choisis à l'extérieur de l'entreprise où ils n'auront de pouvoir que le titre, ou encore « d'artistes en coulisses », qui attendent parfois

acteurs entretiennent eux-mêmes de ce phénomène, comment les personnes impliquées le vivent et la dynamique successorale. Le choix d'une démarche qualitative, permettant une ouverture sur l'aspect global de l'expérience du sujet, est donc justifié. En outre, la problématique successorale se présente comme un phénomène complexe qui se situe à la convergence de multiples données d'ordre économique, sociologique, politique, psychologique, juridique et gestionnaire. À ce titre, et dans la lignée des travaux de N. Barthe, J. Igalens [1995], la méthode des récits de vie est apparue appropriée car elle s'avère particulièrement adaptée à la compréhension des enchaînements de situations et d'actions qui s'inscrivent dans le parcours des acteurs de la succession. De plus, comme le souligne P. Pailot [1998], elle permet le dépassement des analyses synchroniques, contextuelles, utilitaristes et/ou fonctionnalistes qui occultent quelque peu l'influence du temps et de la mémoire. De type inductif, elle peut constituer une approche alternative à la démarche hypothético-déductive [R. Perez 1998].

Le récit de vie recueilli à des fins de recherche est un témoignage orienté par l'intention de connaissance du chercheur qui le recueille [D. Bertaux 1997, p. 46]. C'est un récit suscité par la demande explicite d'un chercheur dans une situation de face à face, qui évoque des événements survenus au cours d'une vie et interprété comme une donnée objective produisant du sens [I. Bertaux Wiame 1986]. Cette méthode est fondée sur une combinaison d'exploration et de questionnement dans le cadre d'un dialogue avec l'informateur. Elle constitue une approche méthodologique qui permet la vérification et la reformulation de propositions [P. Thompson 1980, p. 256]. Cette étude nous a conduit à définir et à fixer cinq critères afin de sélectionner l'échantillon : propriété et direction de l'entreprise aux mains d'une même famille, succession terminée depuis au moins trois ans. Cette durée minimum est celle qui est généralement prise en compte pour le calcul des taux de survie et des taux de continuité des créations d'entreprises. Les autres critères de sélection étaient : succession père-fils ou père-fille, succession de la première génération à la seconde génération voire au-delà, entreprises d'origine

indéfiniment que le pouvoir leur soit accordé, voire des « faux prophètes », dont le domaine de compétence n'est pas celui de l'entreprise [H. Levinson 1974].

française. C'est par l'entremise de tiers que s'est construit l'échantillon, conformément à la méthode des « *informateurs-relais* » [A. Blanchet, A. Gotman 1992] qui, en définitive, a fourni un effectif de sept entreprises familiales. Le recueil d'informations s'est effectué auprès des différents acteurs de la succession (lorsque cela était possible). Cela a permis d'une part, d'enrichir l'analyse des événements qui ont marqué l'entreprise tout en ne privilégiant pas un récit unique et, d'autre part, de confirmer les dires des uns par d'autres témoins de la succession. Ainsi, au total, treize entretiens ont été effectués (tableau 1).

Tableau 1 – *Présentation synoptique de l'échantillon*

Entreprise	Secteur	Effectif	Date de la création	Motif du départ du prédécesseur	Âge du successeur lors de la succession	Lien de parenté avec le prédécesseur	Personne interrogée
1	Poterie	135	1879	Retraite	60 ans	Épouse	Prédécesseur Épouse
2	Cartonnerie	80	1842	Retraite	35 ans	Fils	Prédécesseur Salariée
3	Bâtiment	16	1961	Retraite	34 ans	Fils	Successeur Mère
4	Bâtiment	12	1980	Retraite	26 ans	Fils	Prédécesseur Successeur
5	Vannerie	70	1936	Retraite	35 ans	Fille	Successeur
6	Meubles	85	1892	décès	36 ans	Fils	Successeur
7	Menuiserie	8	1912	Retraite	38 ans	Fils	Prédécesseur Successeur Salarié

Les entretiens ont été conduits selon la méthode empathique [J.C. Kaufmann 1996] qui consiste à comprendre le système de valeurs de la personne interrogée et à y adhérer (sans excès), afin de libérer les propos et de renforcer leur caractère de sincérité. Les entrevues se sont déroulées à partir d'une question centrale : « pouvez-vous me raconter la façon dont s'est déroulée la succession dans votre entreprise ». Les entrevues ont toutes eu lieu chez les répondants, sans témoin (seul un entretien s'est déroulé en présence d'un tiers). Elles ont été enregistrées et transcrites à fin d'analyse. La méthode retenue est

l'analyse thématique. Elle peut être définie comme étant l'étude de cas particuliers dans lesquels les problèmes sont multiples, impliquant des questions de définition, de vérification, de causalité, d'objectivité et de communication. Elle défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle cherche une cohérence thématique interentretiens et prépare à un certain type d'analyse comparative par thèmes [D. Bertaux 1997, p. 91]. Elle permet de mettre à jour les constances, les ressemblances, les régularités [L. Bardin 1991, p. 96]. Ce type d'analyse est cohérent avec la mise en œuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentations. En outre, les relations entre l'observation et la théorie sont essentielles car sans théorie, il n'y a pas de récit, et sans récit, il n'y a rien à décoder ou à interpréter [A. Zaleznik, M.F.R. Kets de Vries 1992, p. 119]. De plus, il ne faut extraire d'un récit de vie que les significations pertinentes pour l'objet de la recherche [D. Bertaux 1997, p. 65].

2. Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale française : éléments d'appréhension

L'analyse des récits de vie des acteurs de la succession a permis de mettre en exergue certains éléments récurrents dans le processus de succession managériale. Une place importante doit être réservée à l'analyse des processus de socialisation et d'apprentissage (2.1), au désir et à la volonté successorale de l'entrepreneur, au problème de la sélection et de la légitimité du successeur (2.2) et à sa façon d'appréhender le devenir de l'entreprise (2.3).

2.1. Socialisation et apprentissage

Le processus de socialisation primaire généré par la famille et l'école, ainsi que le processus de socialisation secondaire, élaboré ici dans l'espace de l'entreprise, peuvent, au regard des entretiens, être considérés comme les éléments clés du développement identitaire du

successeur potentiel. C'est dans la famille que se développent des aptitudes, des savoir-faire, mais aussi des normes et des valeurs qui génèrent des attitudes propices pour assumer les rôles du futur entrepreneur. Par ailleurs, l'enfant se développe au sein d'un espace qui réunit à la fois le lieu de vie familiale et le lieu de travail : l'entreprise.

Dans cette optique, il n'y a pas de frontière clairement définie entre les différents espaces sociaux. À la fois terrain de jeu, lieu de vie familiale et de travail des parents, les futurs entrepreneurs s'approprient, dès le plus jeune âge, l'espace de l'entreprise et y acquièrent une philosophie particulière. La transmission des connaissances dans le cadre de l'apprentissage suggère aussi l'acquisition des règles, des procédures et des normes de l'entreprise. Cet ensemble fonde les relations sociales et les rapports au travail. On note chez les interlocuteurs, que l'éducation au travail, entamée très tôt s'étend à tous les aspects de l'entreprise, et notamment aux relations entretenues avec les fournisseurs, les clients et les salariés. Cela va permettre, comme le souligne L.J. Fillion [1991], une connaissance plus profonde du marché et du secteur d'activité.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Socialisation	<p>« quand je suis arrivée, il y avait plein de personnes. Ça, c'est la structure familiale, vous allez « jouer » au magasin. On a passé toute notre jeunesse à jouer dans les dépôts, à jouer à la cachette. Vous avez la maison de mes parents, la cour et l'entrepôt. Ils nous ont tous quasiment filé des coups de pied aux fesses parce qu'on faisait tomber les piles de paniers. On se tutoie, on tutoie tout le monde, ils nous tutoient » (Successeur femme entreprise 5).</p> <p>« Il me faisait venir quand j'étais gamin, je jouais entre les établis. J'ai bossé tous les étés en juillet, dès que j'ai eu 14 - 15 ans je venais travailler à l'usine donc c'est vrai que ... le petit aiguillon pour venir » (Successeur entreprise 6).</p> <p>« bien avant nos 16 ans, on a été souvent sur les chantiers à rendre des petits services. Ça ne pourrait plus se faire maintenant parce que la loi ne l'autorise plus, mais à l'époque, ça se faisait. On a été quasiment élevés sur les chantiers. Pour avoir le contact, on l'a pris. On ne montait pas tout de suite, on était en bas, on a commencé par jouer en bas autour des chantiers et petit à petit, on est monté » (Successeur entreprise 4).</p>
Apprentissage	<p>« depuis l'âge de 15-16 ans, j'allais assez souvent avec mon père travailler pour voir comment c'était avec, puis pour l'aider parce que j'aimais bien ça. Cette formation s'est faite normalement. J'étais sur le terrain, il m'a appris des petits trucs puis c'est venu tout seul... C'était</p>

	<p><i>« tout simple en fait comme formation, on ne pouvait pas mieux tomber » (Successeur entreprise 3)</i></p> <p><i>« Il s'est intégré dans l'entreprise et il s'est occupé de tous les travaux neufs, la maintenance, et au bout de quelques années il maîtrisait la totalité » (Prédécesseur entreprise 2)</i></p> <p><i>« c'était tout tracé. Si on allait chez des fournisseurs mon père disait : « ce sont mes enfants, ils vont travailler avec moi ». C'était un peu idyllique. C'était fabuleux, on a vécu des années merveilleuses » (Successeur femme entreprise 5).</i></p>
--	--

De ce fait, la socialisation et l'apprentissage assurent à la fois la transmission et la légitimation des savoirs sociaux, ainsi que la culture de l'organisation, préparant le successeur à ses futures fonctions.

Dans tous les récits, l'importance de la motivation liée à la succession et à la transmission est mise en avant. Ce désir de pérennité et de survie de l'entreprise est aussi à l'origine du choix d'une succession familiale. Cependant, la prédisposition du prédécesseur dépend en grande partie du désir du successeur de vouloir assumer les responsabilités de la direction de l'entreprise familiale. Néanmoins, les résultats de l'étude empirique montrent que, dans d'autres cas de figure, la pérennité et la survie de l'entreprise n'apparaissent pas comme étant la principale préoccupation des dirigeants. La volonté de transférer l'entreprise est plutôt la résultante d'une recherche de satisfaction propre au prédécesseur. Il peut s'agir pour un père, d'une part, de transmettre l'entreprise à son fils, d'autre part, de recevoir un statut de salarié. Les récits de vie des différents protagonistes de la succession permettent d'observer deux modèles. La dynamique successorale diffère selon que l'objectif à l'origine de la succession est celui de pérennité ou celui du don. Ainsi, lorsque le désir de pérennité est primordial, la succession paraît avoir été longuement pensée et réfléchie. *A contrario*, dans le cadre d'une succession qui s'inscrit dans l'optique du don et du contre-don, la recherche a permis d'observer qu'il n'existe pas ou peu de préoccupation pour la mise en œuvre de la succession future. Le changement de statut apparaît alors comme un acte qui ne modifie pas ou peu le partage du pouvoir au sein de l'entreprise.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Motivation	<p>« le but de quelqu'un qui crée une société aujourd'hui en France, c'est peut-être d'échapper au chômage, pour un autre ce sera de survivre. Pour moi, l'essentiel a été de recevoir l'entreprise des parents et de la transmettre à un enfant. J'y étais naturellement plus enclin » (Prédécesseur Entreprise 1).</p> <p>« J'étais attaché à ce que l'entreprise reste aux mains de la famille, tant qu'à faire oui. En fait la question ne se posait guère. Chez nous la question ne se posait guère. C'était une continuité logique » (Prédécesseur entreprise 4).</p> <p>« Le plus important pour nos parents c'était nos études, les langues, reprendre la société » (Successeur femme entreprise 5).</p> <p>« on n'arrivait pas à vendre donc c'est le fils qui a repris. La solution était plus facile de cette façon-là que mon fils soit le patron et mon mari salarié » (mère entreprise 3)</p>

Il est possible de noter également que la durée de la préparation varie d'une entreprise à l'autre. Elle est fonction du type de motivation rencontré et renvoie de façon implicite au choix du successeur et à sa légitimité.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Préparation	<p>« aujourd'hui, je peux vous dire que cela a été très réfléchi, étudié, mûri et décidé sans atermoiements ; nous avons fait ce que nous souhaitions » (Prédécesseur Entreprise 1)</p> <p>« ainsi, notre père avait anticipé assez fortement sa succession parce qu'il avait vécu des moments difficiles. Il avait donc souhaité nous faire entrer dans la société relativement tôt. Ça c'est trouvé comme ça, on a fait tous les deux (son frère) des études de commerce et on a rejoint la structure. Mon père voulait qu'on ne connaisse pas de difficultés au niveau de la succession (...) Cela le turlupinait. Il voulait que l'on soit déjà préparé s'il arrivait quelque chose » (Successeur femme entreprise 5).</p>

2.2. Sélection et légitimité du successeur

En ce qui concerne la sélection du successeur, l'étude a permis de mettre en évidence une double constatation. Le népotisme et la loi de la primogéniture semblent s'être estompés pour laisser place à la compétence des individus. On aspire toutefois à conserver l'harmonie familiale par la recherche de l'équité et de l'équilibre. La nomination d'un dirigeant intérimaire, l'épouse ou autre, peut s'avérer une alternative intéressante lorsque le successeur potentiel n'est pas prêt. Ces décisions

liées à la compétence et à l'appréciation du potentiel du candidat s'opèrent dans le contexte de l'entreprise et se font toujours pour garantir la pérennité de celle-ci. C'est donc la notion de compétence qui sera retenue au moment du choix. Ce dernier incombe au prédécesseur et constitue un élément central quant à l'issue de la succession.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Sélection	<p>« j'ai eu un cas de conscience parce que c'est moi qui ai décidé que c'est lui qui était capable de me succéder. Je pense qu'il avait de meilleures capacités. L'aîné ne possédait pas suffisamment les compétences techniques de l'entreprise et ça c'est quand même un point important au sein d'une entreprise comme la nôtre » (Prédécesseur entreprise 2).</p> <p>« ça ne pose pas de problème en fait, c'est oui ou c'est non. Il y a compétence ou incompétence » (Prédécesseur entreprise 4).</p> <p>« en attendant que notre fils devienne PDG, c'est mon épouse qui tient le poste » (Prédécesseur Entreprise 1).</p>

Avant de succéder au patron, le futur dirigeant devra asseoir sa crédibilité et légitimer sa position de successeur potentiel. Être reconnu grâce à sa qualification, et non pas par son nom, devient l'obstacle qu'il faut dépasser. Le fait d'être l'objet d'un consensus rend légitime l'exercice du pouvoir et de l'autorité du successeur potentiel dans l'entreprise. De plus, l'acquisition de la légitimité et l'exercice de l'autorité se fait à travers une relation père/fils et fils/salariés de l'entreprise qui repose sur le respect et la confiance mutuelle. Cette dernière devient alors un substitut aux contrats explicites [J. Allouche, B. Amann 1998] et favorise le maintien de la cohésion intra familiale et le système de relations. De la même façon, reconnaître ses limites et ses erreurs s'avère important et n'oblitére pas la confiance.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Légitimité crédibilité	<p>« moi ça m'a jamais fait peur, je savais, je sentais, je ne sais pas. Je sentais que pour faire ma place il faudrait que je fasse mes preuves mais ça me paraissait normal comme dans toute entreprise. Moi j'avais une position un petit peu spéciale, c'est-à-dire que j'étais une femme. Ça, il faut l'intégrer » (Successeur femme entreprise 5).</p> <p>« quand on reprend l'affaire, note ce responsable, on se demande un petit peu comment on va être considéré, il faut faire ses preuves. Inévitablement on est comparé. 'Le père était comme ça, on va voir ce que fait le jeune' » (Successeur entreprise 4).</p> <p>« il faut prendre des gens valables et leur faire confiance. Il faut savoir déléguer. Savoir déléguer, pas seulement dans la famille mais au sein de l'entreprise. Il y a des erreurs et on en fait tous. J'ai horreur d'avoir des gens qui ne reconnaissent pas leurs erreurs. Il faut savoir donner la confiance mais il ne faut pas la donner à tout le monde » (Prédécesseur entreprise 2).</p>

Toutefois, pour qu'il y ait véritablement passation des pouvoirs, il est essentiel de transférer les actifs dans une logique familiale en prenant la précaution de s'entourer de conseillers extérieurs appropriés : banquiers, notaires....

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Conseils extérieurs	<p>« il n'y a pas de modèle. On ne sait jamais si on fait bien ou si on fait mal. On se fait conseiller, on obtient des avis différents. Celui du notaire et de l'expert comptable en passant par le service économique de la chambre » (Prédécesseur entreprise 4).</p> <p>« quand l'échéance de ma soixantaine s'est approchée, j'ai commencé à étudier la loi avec des comptables et avec des notaires, à regarder ce qui était faisable, d'ailleurs j'ai lu des livres » (Prédécesseur entreprise 1).</p>

2.3. Le successeur : un entrepreneur visionnaire

En matière d'exercice du pouvoir, chacun possède son propre style et ses propres convictions [P. Collerette 1995]. Encore faut-il que le successeur dispose d'une véritable autonomie de gestion, ce qui implique que le prédécesseur ait achevé le travail de « deuil »⁵. Le fait

⁵ Le mot « deuil » correspond à un état affectif douloureux provoqué par la mort d'un être aimé. Toutefois, le terme « deuil » signifie tout autant la période de douleurs qui suit cette disparition. Au niveau de la succession, et en reprenant les travaux de P. Pailot [1995], le deuil est constitutif de la perte de l'entreprise. Au cours du deuil, le sujet accomplit un ensemble d'opérations mentales qui constitue le « travail de deuil ». L'élément capital de la compréhension du travail

d'avoir fait le « deuil » de son entreprise marque le souci du prédécesseur de ne pas gêner, de ne pas être encombrant au sein de l'organisation. D'un autre côté, brsque le processus de « deuil » n'est pas achevé, la présence du prédécesseur dans l'entreprise s'avère gênante. Dans ce cas, il n'y a pas de rupture. Le successeur et les salariés restent soumis à l'autorité du « père ». Cette soumission à l'autorité inhibe, semble-t-il, les volontés d'action du successeur. D'un autre côté, le sentiment d'envie⁶ mis à jour dans les entretiens [M.F.R. Kets De Vries 1990] peut conduire le prédécesseur à dénigrer le travail de son successeur et à embellir le passé.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Deuil	<p>« il faut avoir la volonté, déjà. Il faut avoir la volonté, et après, une fois qu'on a la volonté de faire ça, la volonté de laisser faire son successeur. La volonté c'est important. La volonté de transmettre l'entreprise, la succession, l'autorité, tout... Il faut savoir lâcher » (Prédécesseur entreprise 2).</p> <p>« je ne m'occupe plus du tout de gestion, je reste bien sûr un peu la mémoire de l'entreprise mais je suis très attentif à ne pas gêner la jeune génération » (Prédécesseur Entreprise 1).</p> <p>« il a arrêté avec beaucoup de panache du jour au lendemain. Il l'a totalement choisi » (Epoque mère et successeur intérimaire entreprise 1)</p> <p>« l'entreprise c'est ma vie à moi. D'ailleurs j'y suis tous les jours. Je suis là puis je vois du monde, puis je bricole, puis c'est tout., c'est ma vie » (Prédécesseur entreprise 7).</p> <p>« c'est parfois plus difficile parce qu'il veut toujours faire des trucs comme il a envie. C'est difficile de le contrarier, Il y a des fois.... On ne peut pas le contrarier (le prédécesseur), ça a été son entreprise, il a toujours ses méthodes. Ce n'est pas à son âge qu'on peut le changer. Ça doit être difficile pour (le successeur) aussi. Moi personnellement je ne le supporterais pas. Travailler avec mon père jamais. C'est pas une expérience que je tenterais. Je me mets à sa place moi, ça ne serait pas possi-</p>

de deuil se situe au niveau de l'identification narcissique à l'objet perdu. Il y a « incorporation » de l'objet dans le Moi dans le but de conserver le lien et d'éviter la perte. Cependant, avec le temps, le Moi élabore peu à peu la rupture et redistribue ses investissements, rompant ainsi sa liaison avec l'objet « anéanti ». Le travail de deuil doit donc aboutir au renoncement progressif de cette activité mentale de représentations liées à l'objet au profit d'une intériorisation de celle-ci.

⁶ L'envie peut être définie comme un sentiment de colère qu'une personne éprouve quand elle s'aperçoit que quelqu'un d'autre possède un objet désirable, sa réaction étant de se l'approprier ou de le détruire [M. Klein 1965].

	<i>ble. Si son père n'était pas là je pense sincèrement qu'il irait de l'avant. Oui ! » (Salarié entreprise 7)</i>
Envie	<i>« aujourd'hui, ce n'est quand même plus comme avant parce qu'avant il y avait quand même une pratique de travail, tandis qu'aujourd'hui il a acheté des machines, il tapote sur son ordinateur toute la journée. C'est quand même plus pareil(.....) Parce que le travail à la main, c'était qu'au bout de quelques années qu'on y arrivait. Travailler à la main c'est très délicat. On a beau dire, on est peut-être un peu méprisé aujourd'hui mais enfin c'est comme ça » (Prédécesseur entreprise 7)</i>

L'effet de halo⁷, la déception ou la peur de perdre la reconnaissance d'autrui, peuvent conduire également à des attitudes négatives.

Parmi les discours des successeurs rencontrés, on distingue tout d'abord leur désir d'éviter les échecs, de fuir les situations trop risquées. On relève aussi la volonté d'aller de l'avant et de découvrir de nouveaux débouchés, de nouveaux produits. On observe aussi un grand désir d'être *leader* dans son secteur. C'est pourquoi le successeur circonscrit son domaine d'intervention, identifie des buts à atteindre et comme le stipule K.R. Andrews [1980], il élabore tout un travail d'ajustement par la gestion des équilibres en assurant la stabilité nécessaire à la survie de son entreprise. Ainsi, pour gagner son pari, le successeur doit se comporter en visionnaire⁸.

⁷ L'effet de Halo peut être défini comme la « *tendance d'une personne, à qui l'on demande d'évaluer une caractéristique déterminée chez une autre personne connue de la première, à être affectée par l'opinion qu'a l'évaluateur sur les autres caractéristiques de la personne évaluée ou par l'impression générale que lui laisse cette personne* ». C'est un biais de perception [M. Reuchlin 1993, p. 340].

⁸ La vision est appréhendée ici sous la forme de deux composants principaux : une image concrète et une philosophie directrice. Chacun de ces deux composants englobe un certain nombre de sous-éléments. « L'image concrète » comprend deux éléments, la mission de l'entreprise et une description vivante, motivante et précise du futur. C'est une vision stratégique perçue par le dirigeant de l'entreprise familiale une fois la mission accomplie. La « philosophie directrice » s'apparente au « code génétique » transmis par les précédents dirigeants de l'entreprise [J.C. Collins, J.I. Porras 1991]. C'est un ensemble de principes, de valeurs et d'axiomes motivants et fondamentaux, qui peuvent être déclinés en valeurs et croyances fondamentales, et en buts et objectifs du système entreprise familiale.

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Capacités entrepreneuriales	<p>« on a eu l'opportunité l'autre fois, de reprendre une société qui faisait 21 millions de chiffre d'affaires. On était venu nous trouver les premiers. On a repris l'homme mais pas la structure. (...). On a repris une personne comme directeur commercial à la filiale mais pas la structure... On n'a pas l'âme de voler, je dirais, du manager moderne : je prends mon avion pour aller à Lille une fois par semaine, je suis un jour ici et un jour là. (...). Donc on n'a pas repris cette structure, on avait les fonds, on avait la structure juridique mais pas le tempérament, il faut être objectif. On n'a pas le temps, et tous les managers manquent de temps, tous les bons managers manquent de temps. (...). Je crois que l'on n'est pas des gestionnaires dans le vrai sens du terme » (Successeur femme entreprise 5).</p> <p>« je pense qu'il faut qu'on essaie toujours de trouver des débouchés, des nouveaux produits, je pense que là il ne faut pas qu'on reste sur les produits actuels. C'est une préoccupation constante de la part de Monsieur XX fils, il cherche toujours de nouveaux produits. Ça, c'est quelque chose qui est indispensable si on veut être présent et bien présent dans les années à venir. Cette réalité est toujours présente dans l'esprit de monsieur XX fils. Oui, complètement » (salariée entreprise 2)</p> <p>« j'ai informatisé l'entreprise, maintenant on fait un peu de tout. Les dessins, la CAO, on fait tout ça sur ordinateur. On a été quasiment les premiers, c'est des trucs que j'aime bien ça. Pas pour faire de l'administratif mais pour innover » (Successeur entreprise 7)</p> <p>« j'ai une idée assez claire des objectifs, de ma stratégie, du positionnement en terme de prix, de politique commerciale » (Successeur entreprise 6).</p>

La vision du successeur de l'entreprise familiale semble être un élément central de son rôle. Elle a pour but d'éviter les déviations qui peuvent survenir dans l'action. Elle consiste en la représentation de ce qui peut être un rêve ou un but précis, ou encore l'affirmation d'une mission [W. Bennis, B. Nanus 1985]. Cette dernière dépasse le simple énoncé d'une stratégie. Elle recouvre également un aspect culturel qui reflète les valeurs de l'entreprise familiale⁹. Les entretiens montrent que la mission a souvent pour objectif la satisfaction des clients. Elle sera

⁹ Appréhender la culture d'entreprise au travers de l'entreprise familiale suppose que l'on s'attarde sur certaines valeurs, relatives à l'affectivité, à l'attitude « égocentrique » d'un petit nombre pour lequel le respect de certaines normes ou lignes de conduite est essentiel. Toutes ces valeurs sont importantes et

d'autant plus substantielle que le successeur sera apte à maintenir, de façon plus ou moins évidente, la stratégie, la structure et la culture organisationnelle existante. Comme le relève un des interlocuteurs, « *le successeur se doit de rechercher la continuité dans le changement* ». C'est la raison pour laquelle une succession préparée et progressive semble mieux acceptée par les partenaires de l'entreprise, qu'ils soient salariés, fournisseurs, clients ou banquiers. Les valeurs telles que le travail et la fidélité sont importantes. Être connu, avoir travaillé dans l'entreprise, éviter le changement brutal dans le respect de tous les acteurs liés à l'organisation facilite ainsi la succession. C'est en ce sens que la continuité et la cohérence des choix sont nécessaires à la compréhension par les différents acteurs de ce qu'il y a à faire, et donc à leur motivation et à la conjonction de leurs efforts vers les objectifs de l'organisation.

La vision appartient normalement et en toute logique au successeur, mais elle doit être partagée et communiquée aux différents membres et partenaires de l'entreprise. Dans cette perspective, le successeur devient un *leader* capable de percevoir les objectifs fondamentaux de son entreprise et jette un pont entre le présent et l'avenir [W. Bennis, B. Nanus 1985]. Un successeur efficace sera doté d'une capacité cognitive susceptible d'élaborer des visions, de comprendre les caractéristiques clés des situations qui peuvent être incorporées à ces visions, et de mettre en œuvre les conditions nécessaires pour transformer ces dernières en réalité. Pour qu'il soit reconnu, il doit susciter l'adhésion des membres de l'entreprise à ses idées, car sans cette acceptation, il ne peut y avoir de cohérence et d'engagement dans l'action. En ce sens, la vision partagée donne une cohérence à l'ensemble des actions mises en œuvre, elle forge un sens commun en prenant en compte les aspirations de chacun et en leur permettant de se forger une identité collective assurant ainsi la survie de l'entreprise [J.P. Larçon, R. Reitter 1979]. Elle pousse le successeur à évoluer vers un futur qu'il lui appartient de construire relativement à son propre cadre de référence, relativement à ses croyances et à ses valeurs.

peuvent conduire à des types de cultures « d'entreprise familiale » différents. Sur ce sujet, voir W.G. Dyer [1986, 1988].

Thèmes	Exemples de récits des acteurs de la succession
Vision	<p>« le client vient nous voir parce qu'on est des professionnels. C'est parce que quelque part on a quand même une certaine renommée. Et ce qui a fait notre renommée je suppose que c'est la satisfaction des clients. L'objectif principal moi je dirais que c'est la satisfaction du client. Si on ne considère pas d'abord le client comme satisfait, on est mal parti. Si on travaille d'abord pour faire du fric..., on est là pour gagner sa vie certes mais si on veut durer, il faut d'abord que le client soit content. Si on ne part pas avec cet état d'esprit là, on ne fait pas de renommée parce qu'il y a toujours des problèmes. Quelquefois, il faut faire un petit peu abstraction du rendement du chantier pour que le client soit, au bout du compte, content quand même. C'est la visée principale d'une entreprise » (Successeur entreprise 4).</p> <p>« en fait, ce qu'il ne fallait pas retirer du passé, c'était le savoir-faire, l'expérience du personnel, la collection (...), les locaux. Là dessus, il fallait essayer de moderniser, d'adapter un petit peu pour se mettre aux normes du jour et du marché, et avoir une position qui nous permette de nous mettre en sécurité. Donc, la transition s'est relativement bien faite » (Successeur entreprise 6).</p> <p>« pour ce qui est des salariés, ça leur a fait ni chaud, ni froid. Ils avaient déjà l'habitude d'être plus ou moins sous ma responsabilité. Donc, la responsabilité n'a pas changé. Simplement ils me voient un peu moins sur les chantiers. D'ailleurs, je n'ai pas modifié grand chose parce que j'ai repris quand même les habitudes de travail de mon père, je travaille à peu près de la même façon » (Successeur entreprise 4).</p> <p>« Monsieur XX fils connaît bien son métier, il maîtrise vraiment toutes les parties. En plus, il est resté très proche des gens, toujours très accessible. Son père était toujours sur le terrain. C'était pas le PDG qui restait dans son bureau ou qui restait à l'extérieur sans aller voir ce qui se passait sur le terrain. Il était toujours disponible, accessible. C'est encore le cas de son fils, je ne peux pas dire qu'il y a une différence parce qu'il est tous les jours sur le terrain, si quelqu'un a une chose spécifique à lui demander, il peut le faire sans problème. Lui par ailleurs, il rencontre d'autres chefs d'entreprises de sa génération, je pense qu'il a l'occasion de découvrir d'autres façons de travailler et je dirais qu'il a sa façon à lui de faire. Je pense quand même qu'il a une démarche qui emprunte beaucoup à celle de son père » (salariée entreprise 2).</p> <p>« on est des bosseurs, on est âpre au gain, on a de bons résultats, on est assez exigeant mais on est très fidèle. C'est-à-dire, tous les gens qui étaient là avant, on les a tous gardés, alors on a une structure qui nous a suivi. Il faut dire qu'on était les enfants de la maison aussi » (Successeur femme entreprise 5).</p> <p>« j'ai modifié au niveau de l'organisation un certain nombre de choses. J'ai informatisé la plupart des procédés etc... J'ai également modernisé l'appareil de production. Les employés ne l'ont pas trop bien vécu parce que j'ai dû aller un petit peu trop vite dans ma façon de faire. J'ai essayé d'associer ces modifications à beaucoup d'explications verbales. Je les</p>

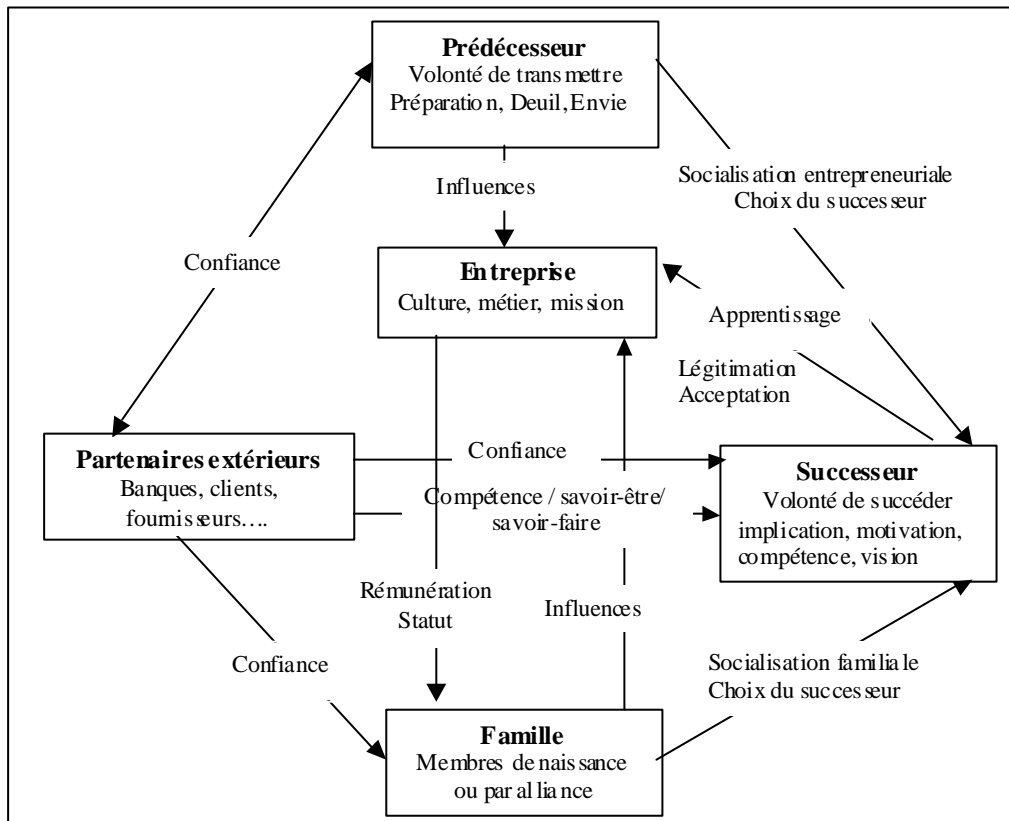
	<i>ai réunis, j'ai essayé de leur expliquer, de leur faire prendre conscience de la raison pour laquelle on modifiait telle chose et les objectifs que l'on essayait d'obtenir par ces modifications. (...). J'ai essayé d'être le plus simple, le plus clair, enfin toujours vu de mon propre côté. Essayé de détacher l'essentiel et de leur expliquer les raisons pour lesquelles on changeait tout ça. A priori, ils étaient tous d'accord. Ils avaient l'impression que ça donnait un plus, ça permettait de se démarquer, d'essayer de prendre une petite avance, de préserver l'emploi » (Successeur entreprise 6).</i>
--	--

Au terme de ces développements, il est possible de proposer un schéma récapitulatif (figure 1) illustrant et synthétisant les différents éléments d'appréhension du processus de succession managériale ainsi que leurs interrelations.

Conclusion

Ce travail a permis d'appréhender les logiques des acteurs et les dynamiques internes de la succession managériale dans l'entreprise familiale. Face aux résultats de l'investigation empirique, il est possible de mettre en avant un certain nombre d'éléments qu'il convient de prendre en compte dans la gestion de la dynamique successorale. Dans ce contexte, la socialisation apparaît comme l'élément déterminant du processus qui conduit le prédécesseur et le successeur potentiel à s'engager mutuellement dans un parcours qui conduira ce dernier, *via* l'apprentissage, à la reprise de l'entreprise. Dans la problématique de la succession familiale, le désir de pérennité apparaît comme un autre élément constitutif de la succession. La capacité de transmettre son entreprise est corrélative au travail de deuil que doit effectuer le prédécesseur afin de permettre au successeur de poursuivre l'œuvre engagée.

Figure 1 – Éléments d'appréhension du processus de succession managériale



D'autres stratégies ont également été observées qui relativisent quelque peu cette volonté de pérennité. Il en est ainsi du contre-don qui aboutit *in fine* à faire du prédécesseur le salarié du successeur, et qui met en relief un sentiment nouveau, non abordé à notre connaissance dans le domaine de la succession managériale : l'envie. Cette étude a également permis, à l'instar de travaux antérieurs, de mettre en évidence l'importance de la légitimation et de la crédibilité [J.A. Barach et al. 1988]. Ces deux éléments conduisent à l'acceptation du successeur en fonction de ses compétences reconnues par l'ensemble des acteurs du processus successoral. Enfin, un dernier élément a pu être dégagé au

cours de cette étude. C'est l'importance pour le successeur d'être doté d'un idéal, d'une vision. Diriger une entreprise ne se résume pas seulement à se fixer des objectifs et à déployer ensuite toute son énergie à les atteindre, le nouveau dirigeant se doit de vivre le dessein de son entreprise comme une aventure passionnante. Il doit être doté d'une capacité propositionnelle qui permette à l'ensemble des acteurs de se reconnaître dans le futur de l'entreprise tout en assurant la cohérence entre la continuité et le changement.

En définitive, la gestion de la dynamique successorale consiste en une série d'événements, de gestes et de décisions relativement cohérents, organisés de manière progressive, dans le but de réaliser une succession efficace. Cette dernière se présente alors comme un phénomène complexe étroitement lié au temps [L. Roquet 1977], et met en exergue des éléments d'incertitude et d'aversion pour le risque. Elle apparaît comme un processus composé d'étapes et d'événements qui s'échelonnent dans le temps et nécessitent préparation et démarche volontaire. La succession peut donc, à ce titre, être appréhendée comme un acte de gestion stratégique, englobant en un tout complexe les différentes dimensions inextricablement liées au phénomène en vue de garantir la pérennité de l'entreprise familiale.

Bibliographie

- Allouche J., Amann B. [1998], « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Économies et Sociétés*, [1998], *Confiance et Gestion*, Numéro spécial 20ème anniversaire, Série Sciences de Gestion, n° 8-9, août-septembre, Presses Universitaires de Grenoble, p. 121-154.
- Andrews K R. [1980], *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin.
- Barach J.A., Gantisky J. Carson J.A., Doochin B.A., [1988], « Entry of the Next Generation : Strategic Challenge for Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, April, p. 49-56.
- Bardin L. [1991], *L'analyse de contenu*, PUF.
- Barnes L.B., Hershon S.A. [1976], « Transferring Power in the Family Business. » *Harvard Business Review*, vol. 54, n° 4, p. 105-114.

- Barthe N., Igalens J. [1995], « Récits de vie et recherche d'emploi », *Actes du congrès AGRH*, Poitiers, p. 17-24.
- Bennis W, Nanus B. [1985], *Leaders : The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row.
- Berger P., Lataxgue J.A. [1986], *La Transmission des entreprises*, Nouvelles Éditions Fiduciaires.
- Bertaux-Wiame I. [1986], « Mobilisations féminines et trajectoires familiales : une démarche ethnosociologique », p. 85-99, in D. Desmarais, P. Grell [1986], *Les récits de vie. Théorie, méthode et trajectoires types*, Éditions Saint-Martin.
- Bertaux D. [1997], *Les récits de vie. Perspectives ethnosociologiques*, Nathan, Université.
- Blanchet A. Gotman A. [1992], *L'Enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, collection « 128 ».
- Bruneau J.P. [1990], *Psychanalyse et Entreprises*, Les Presses du Management.
- Catry B., Buff A. [1996], *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-Union Éditions.
- Cazalet R.L. [1993], Postface de l'ouvrage de M. Bauer, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterÉditions.
- Christensen R.C. [1953], *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Division of Research, Graduate school of Business Administration, Harvard University.
- Chua J H., Sharma P. Chrisman J.J. [1996] « Defining the Family Business as Behavior », *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada*, p. 1-8.
- Churchill N.C., Hatten K.J.[1987], « Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power : A Research Framework for Family Businesses », *American Journal of Small Business*, vol. 11, n° 3, Winter, p. 51-64.
- Collerette P. [1995], *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, avec la participation de M. Roy, Presse de l'Université du Québec.
- Collins J.C., Porras J.I. [1991], « Organizational Vision and Visionary Organizations », *California Management Review*, vol. 39, n° 11, p. 30-52.

- Danco L. [1982], *Beyond Survival : a Guide for the Business Owner and Family*, The Center for Family Business, University Press.
- Donckels R., Hoebeke K. [1989], « Aperçu global de la problématique », p. 17-43, in R. Donckels [Dir.] *A remettre : entreprises familiales. La problématique de la succession dans les entreprises*. Fondation Roi Baudouin, Roularta Books.
- Donckels R. [1989], *A remettre : entreprises familiales. La problématique de la succession dans les entreprises*, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books.
- Dyer W.G. [1986], *Cultural Change in Family Firms : Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass.
- Dyer W.G. [1988], « Culture and Continuity in Family Firms », *Family Business Review*, vol. 1, Spring, p. 37-50.
- Filion L.J. [1991], *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Éditions de l'entrepreneur.
- Gasse Y., Theberge Gh., Naud J. [1988], « La continuité dans la PME familiale », *Revue Internationale PME*, vol. 1, septembre, p. 43-56.
- Goestchin P. [1987], « La gestion de la succession dans les PME », *Revue Économique et Sociale*, p. 98-107.
- Handler W.C. [1994], « Succession in Family Businesses : a Review of the Research », *Family Business Review*, vol. 7, n° 2, p. 133-157.
- Handler W.C., Kram K.E. [1988], « Succession in Family Firms : The Problem of Resistance », *Family Business Review*, vol. 1, Winter, p. 361-381.
- Handler W.C. [1989], « Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 2, n° 3, p. 257-273.
- Handler W.C. [1990], « Succession in Family Firms : a Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members », *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 15, n° 1, Fall, p. 37-51.
- Handler W.C. [1992], « The Succession Experience of The Next Generation », *Family Business Review*, vol. 5, n° 3, p. 283-307.
- Hershon S. [1975], « The Problems of Management Succession in Family Businesses », Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

- ty, cité par C. Langlois [1987], « Succession du chef d'entreprise : contribution à l'étude de transmission de la petite entreprise familiale », Thèse de doctorat de 3ème cycle, Université de Lille 1, avril.
- Hirigoyen G. [1981], « Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles en France », *Banque*, n° 408, juillet-août, p. 855-862.
- Hugron P. [1998], « La régie d'entreprises familiales », *Gestion*, vol. 23, n° 3, automne, p. 37-40.
- Hugron P. [1991], *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*, L'institut de recherches politiques et les Presses HEC, Montréal.
- Kaufmann J.C. [1996], *L'entretien compréhensif*, Nathan Université, Sociologie « 128 ».
- Kets De Vries M.F.R. [1977], « The Entrepreneurial Personality : a Person at The Crossroad », *Journal of Management Studies*, vol. 14, n° 1, p. 34-57.
- Kets De Vries M.F.R. [1988], « Succession du PDG : l'ombre au tableau », *Harvard l'Expansion*, n° 50, automne, p. 99-104, traduit de M.F.R. Kets De Vries [1988], « The Dark Side of CEO Succession », *Harvard Business Review*, January-February, n° 1, p. 56-60.
- Kets De Vries M.F.R. [1990], « L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion », p. 297-310, in *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, sous la direction de J.F. Chanlat, Les Presses de l'Université de Laval, Éditions Eska.
- Kets De Vries M.F.R. [1993], « The Dynamics of Family Controlled Firms. The Good and the Bad News », *Organizational Dynamics*, Winter, p. 59-71.
- Kittel F. [1996], « La transmission d'une PME familiale » in *Le pouvoir dans les organisations : Masques et Mouvances*, Groupe d'Études, de Recherche et d'Intervention. Coordination : Jean Muller, Éditions L'Harmattan, p. 173-190.
- Klein M. [1965], *Envy and Gratitude and Other Works, 1946-1963*, Delta Books.
- Lank A.G. [1997], « Entreprises familiales : échapper au syndrome Dallas. », in *L'art d'entreprendre : les hommes et les équipes*, *Les Échos*, dossier n° 6, octobre, p. 6-8.

- Lansberg I.S. [1988], « The Succession Conspiracy », *Family Business Review*, vol. 1, n° 2, p. 119-143.
- Larçon J.P., Reitter R. [1979], « L'identité de l'entreprise, facteur-clé de sa survie », *Direction et Gestion*, n° 3 p. 11-16.
- Levinson H. [1974], « Don't Choose Your Own Successor », *Harvard Business Review*, n° 52, p. 53-62.
- Longenecker J.G., Schoen J.E. [1978], « Management Succession in The Family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 16, p. 1-6
- Mc Givern C. [1989], « The Dynamics of Management Succession. A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm », *Family Business Review*, vol. 2, n° 4, p. 401-411.
- Merigot J.G., Hirigoyen G. [1987], « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », in *Futur et gestion de l'entreprise*, Journées Nationales des IAE, Poitiers.
- Mouline J.P. [1999], « Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : une approche par les récits de vie », Université de Nancy 2, IAE.
- Pailot P. [1995], « Propositions sur les conditions d'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE, URA CNRS 936, IAE de Lille.
- Perez R. [1998], « Les sciences de gestion à la croisée des chemins », p. 583-599, in *Economie et Sociétés*, Sciences de gestion, n° 8-9.
- Reuchlin M. [1993], « Effet de Halo », Grand dictionnaire de psychologie, Larousse.
- Roquet L. [1977], « Comment choisir son successeur », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 46.
- Sonnenfeld J. [1986], « Heroes in Collision : Chief Executive Retirement and the Parade of Future Leaders », *Human Resource Management*, vol. 25, n° 2, p. 305-333.
- Sonnenfeld J. [1988], *The Hero's Farewell*, Oxford University Press.
- Thompson P. [1980], « Des récits de vie à l'analyse du changement social », *Cahiers internationaux de sociologie*, numéro spécial : *Histoire de vie et vie sociale*, vol. 69, p. 247-268.

Vatteville E. [1994], «Le risque successoral», *Revue Française de Gestion*, n° 33.

Ward J.L. [1987], *Keeping the family business healthy : How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Bass.

Youaleu C.K., Filion L.J. [1996], « Neuf étapes du processus entrepreneurial », *Communication au 13^e colloque annuel du CCPME*. Montréal, HEC, 31 Octobre et 1^{er} et 2 Novembre 1996, p. 307-321.

Zaleznik A., Kets de Vries M.F.R. [1992], «Du leadership. comme texte. Essai sur l'interprétation », p. 109-139, in L. Lapierre (dir.), *Imaginaire et leadership. : La méthode subjective et les narrations*, tome 1, Presses HEC, Éditions Québec/Amérique Inc.