

Qui sont les futurs leaders des entreprises familiales ?¹

Par Miruna Radu Lefebvre, titulaire de la Chaire Entrepreneuriat Familial et Société et Noémie Lagueste, chargée d'études, Audencia Nantes Ecole de Management.

Depuis quelques années, les entreprises familiales sont regardées de près. Dans un contexte économique difficile, leurs performances sont examinées avec attention car nombreux sont ceux qui voient en elles le vecteur du regain économique tant attendu. Leur modèle de gestion, leur stratégie ou encore leur mode de gouvernance sont étudiés pour tenter d'expliquer leur meilleure résistance à la crise par rapport aux entreprises non-familiales. Mais comment garantir la pérennité du caractère familial ? Qui sont les jeunes qui reprennent l'entreprise de leur famille ?

Pour 54 % des dirigeants d'entreprises familiales, il est important que leur successeur à la tête de l'entreprise soit de la même famille². Bien qu'il s'agisse du mode de transmission qu'aimeraient privilégier les dirigeants à travers la transmission du capital et du management, dans les faits, nous savons que les transmissions intrafamiliales restent plutôt une minorité. Parmi les transmissions de PME réalisées en 2014, seules 22 % s'effectuent dans un cadre familial (ce qui représente environ 1200 transmissions en 2014)³.

Mais qu'en pensent les successeurs ?

Selon les successeurs, quatre grandes tendances impactent principalement la transmission des entreprises familiales.

En premier lieu, l'allongement de la durée de la vie a pour conséquence l'implication prolongée du dirigeant dans la vie de son entreprise, le recul du départ à la retraite prolongeant plus longtemps qu'avant la cohabitation entre le cédant et le successeur ; ceci ne semble pas faciliter le passage d'une génération à l'autre. La question de la parité homme / femme et les aspirations des femmes à des postes à responsabilités renforcent la compétition pour la transmission du management au sein d'une famille entre frères et sœurs, la direction de l'entreprise familiale n'étant plus exclusivement l'apanage des hommes. Un autre facteur qui influence la transmission intrafamiliale est l'allongement de la durée des études et l'internationalisation des cursus qui encouragent les nouvelles générations à étudier plus longtemps que par le passé et insufflent des aspirations professionnelles parfois éloignées des réalités économiques de l'entreprise familiale. Enfin, les successeurs se disent plus attentifs que leurs parents à préserver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui influe sur leur engagement dans le processus de transmission.

Lorsqu'il s'agit d'évoquer avec les successeurs les incertitudes auxquelles ils doivent faire face dans leur propre entreprise familiale, le principal questionnement concerne le départ à la retraite du dirigeant en place. Les successeurs souffrent de ce manque de transparence quant aux échéances de départ du dirigeant ce qui complique leur capacité à se projeter dans l'entreprise, à faire des choix dans leur vie professionnelle et personnelle.

Au-delà du départ effectif du dirigeant, la seconde interrogation concerne le choix du successeur lui-même. Dans certaines familles, plusieurs « candidats » sont mis en concurrence de façon explicite ou implicite afin de choisir le profil le plus adapté. Ceci est une source de tension et de stress pour les

¹ D'après l'article de recherche de Miruna Radu Lefebvre et Vincent Lefebvre (2014). Anticipating intergenerational management transfer of family firms : a typology of next generation's future leadership projections, IFERA.

² D'après les résultats du sondage Audencia / Opinion Way, novembre 2013.

³ Observatoire CNCFE EPSILON de la Transmission de PME (2014). Baromètre de la transmission de PME en France, quatrième édition.

jeunes, qui ne savent pas toujours comment se positionner, s'affirmer et parler de ces sujets avec leur fratrie et leurs cousins.

En outre, les successeurs expriment également des incertitudes concernant les missions et les responsabilités du rôle de dirigeant, les actions concrètes attendues de lui par les différentes parties prenantes de l'entreprise. Quel type de management doit-il mettre en place et comment gérer les relations entre la famille et l'univers de l'entreprise?

Enfin, les successeurs s'interrogent sur la marge d'autonomie dont ils bénéficieront une fois en place, pourront-ils réformer l'entreprise, ou devront-ils se positionner en tant que dépositaires d'un capital familial avant tout ? Ces différents questionnements nous montrent bien que les préoccupations des successeurs relèvent davantage de problématiques familiales et de management, les facteurs externes de l'entreprise étant ignorés ou considérés comme impactant moins fortement le processus de transmission du rôle de dirigeant.

Quatre profils types de successeurs⁴.

D'après les perceptions des successeurs concernant le processus de transmission et leurs capacités à se projeter en tant que futur dirigeant, nous pouvons établir des profils types :

Le protecteur

Devenir le dirigeant de l'entreprise familiale est perçu comme une question de destiné. C'est un cadeau qu'on reçoit à la naissance et qui demande un engagement à long terme et de la fidélité envers la tradition. Le successeur se voit comme un « élu » dont la mission est de perpétuer l'entreprise familiale, de conserver et de transmettre son histoire et les valeurs familiales aux générations futures.

Le réformateur

Le transfert du management est perçu comme une responsabilité inévitable car son origine remonte à la naissance, comme dans le cas du « protecteur ». Le réformateur sent le poids de cette responsabilité et c'est pour cette raison qu'il initie une négociation intergénérationnelle explicite avec l'ancien dirigeant et la famille avant de s'engager à vie. Le réformateur a le sentiment d'être un « agent de modernisation » porteur d'une mission de transformation et de développement de l'entreprise. Il a pour objectif de faire progresser l'entreprise, de renforcer sa compétitivité par l'innovation.

L'opportuniste

Devenir le dirigeant de l'entreprise familiale est perçu comme un choix professionnel conditionnel qui demande avant tout des garanties quant à la préservation de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Pour accepter cette fonction, l'opportuniste estime qu'il doit avoir en sa possession l'ensemble des clés lui permettant d'atteindre sa mission dans les meilleures conditions de confort et de préparation. Il a le sentiment d'être un « héritier privilégié » porteur d'une mission de management lui permettant de jouir d'un statut social avantageux.

Le rebelle

⁴ Etablis à partir des recherches menées dans le cadre de la Chaire Entrepreneurial Familial et Société d'Audencia Nantes soutenue principalement par EY, CIC et Fleury Michon

Mai 2015

L'idée même de devenir un jour le dirigeant de l'entreprise familiale est initialement rejetée et acceptée des années plus tard pour des raisons extrêmes (drame, difficultés, désastre familial) car ce choix représente une menace pour sa liberté personnelle. Le rebelle a le sentiment d'être « différent » du reste de la famille, et s'est très souvent éloigné d'elle pendant des années avant de revenir dans des conditions particulières, parce que celle-ci a vraiment besoin de lui. Il est avant tout porteur d'une mission envers lui-même : actualiser son potentiel, s'épanouir, accomplir sa vie.

Ces différents profils prennent en compte les émotions et les pensées parfois ambivalentes des futurs dirigeants lorsqu'il s'agit de se projeter en tant que leaders. Les entreprises familiales doivent donc évaluer soigneusement le niveau de cohérence et de convergence entre l'identité et les souhaits du futur dirigeant, l'identité et les objectifs de la famille et l'identité de l'entreprise afin d'éviter le déni, le rejet ou des attitudes opportunistes de la part du futur dirigeant.

Tous ces éléments concourent à une meilleure intégration des facteurs psychosociologiques liés au processus de transmission à travers la prise en compte des attentes et des incertitudes de chacun afin de maximiser les chances d'une transmission intrafamiliale réussie.