

La communication au cours du processus de transmission intrafamiliale en Belgique Francophone

Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale



Auteurs : Nathalie CRUTZEN et Fabrice PIRNAY

JUIN 2017

Auteurs¹

Nathalie CRUTZEN, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Chargée de Cours, HEC Liège, Université de Liège (Belgique) ;

Fabrice PIRNAY, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Premier Assistant et directeur du Centre de recherche PME, HEC Liège, Université de Liège (Belgique).

¹ Cette étude a été menée en collaboration avec **Céline Grodent**, étudiante à HEC Liège, dans le cadre de son mémoire portant sur la question de la communication lors du processus de transmission intrafamilial dans les entreprises en Belgique francophone.

Remerciements

Comme chaque année, nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'aboutissement de cette recherche.

Nous tenons à remercier particulièrement les entrepreneurs familiaux ayant consacré une partie de leur temps précieux à répondre à notre enquête. Cela nous a permis de mettre en évidence des statistiques judicieuses concernant la communication lors du processus de transmission intrafamiliale et les principales difficultés à communiquer entre cédants et successeurs.

Nous pensons également aux 14 cédants et successeurs qui nous ont accueillis, au sein de leurs organisations, pour des interviews en face à face. Nous les remercions chaleureusement d'avoir consacré du temps à notre étude et de nous avoir fait confiance en nous dévoilant une partie de l'histoire de leur entreprise et de leur famille.

Enfin, nous tenons à remercier l'Institut de l'Entreprise Familiale, représenté par Laurent Weerts, administrateur délégué, pour le soutien précieux apporté à cette étude. Au delà du support financier de l'Institut de l'Entreprise Familiale, l'expérience de Mr Weerts et l'originalité de ses idées ont très certainement apporté une réelle contribution au projet.

Nathalie CRUTZEN et Fabrice PIRNAY

Liège - Juin 2017

Table de matière

1	INTRODUCTION.....	7
2	ANALYSE DE LA LITTERATURE	9
2.1	Définitions.....	9
2.1.1	La communication.....	9
2.1.2	La transmission intrafamiliale.....	10
2.1.3	Le processus de transmission intrafamiliale.....	12
2.2	Terminologie et types de communication lors du processus de transmission intrafamiliale ...	13
2.2.1	Niveau familial et organisationnel	14
2.2.2	Niveau explicite et implicite.....	14
2.2.3	Niveaux verbal et non verbal.....	15
2.2.4	Niveaux opérationnel et stratégique.....	15
2.2.5	Niveaux interne et externe.....	16
2.3	Types de cédants et successeurs.....	16
2.3.1	Les profils des cédants	16
2.3.2	Les profils des successeurs.....	17
2.4	Importance de la communication lors du processus de transmission	19
2.5	Revue de la littérature	20
2.6	Les facteurs pouvant influencer l'échange d'information et le dialogue.....	21
2.6.1	Les différentes générations.....	21
2.6.2	Les soft issues.....	23
2.6.3	Les rôles multiples endossés par les membres de la famille. (double casquette).....	24
2.6.4	Les différents niveaux de communication.....	25
2.7	Recommandations pour améliorer la communication lors du processus de transmission.	26
2.8	Modèle intégrateur	28
3	ENQUETE QUANTITATIVE.....	30
3.1	Objectif.....	30
3.2	Méthodologie	30
3.2.1	Collecte des données	30

3.2.2	Population et échantillon.....	30
3.2.3	Analyses statistiques.....	32
3.2.4	Présentation des résultats.....	32
3.3	La communication durant le processus de transmission intrafamiliale : un aperçu général	33
3.3.1	AVEC QUI nos répondants communiquent-ils le plus durant le processus de transmission ?.....	33
3.3.2	COMMENT les répondants communiquent-ils ? Quels canaux de communication utilisent-ils au sein de leur ENTREPRISE et de leur FAMILLE ?.....	34
3.4	La communication interpersonnelle « cédant \leftrightarrow successeur » durant le processus de transmission intrafamiliale	37
3.4.1	La première fois qu'ils en ont parlé	37
3.4.2	Les difficultés à communiquer.....	39
3.4.3	La qualité de la communication cédant \leftrightarrow successeur.....	49
3.4.4	Les pistes d'amélioration.....	53
4	ETUDE QUALITATIVE.....	56
4.1	Objectif.....	56
4.2	Méthodologie	56
4.2.1	Echantillon.....	56
4.2.2	Collecte des données	58
4.3	Résultats	58
4.3.1	Le cédant « Monarque ».....	59
4.3.2	Le cédant Général.....	61
4.3.3	Le cédant Ambassadeur.....	63
4.3.4	Le cédant Gouverneur	66
4.3.5	Le successeur Protecteur	67
4.3.6	Le successeur Réformateur	70
4.3.7	Le successeur - Opportuniste	71
4.3.8	Le successeur - Rebelle	73
4.3.9	Synthèse.....	74
4.4	Analyse des relations entre successeurs et cédants : 3 cas spécifiques.....	75
4.4.1	Cas n°1 : un Cédant « monarque/gouverneur » et un Successeur « rebelle ».....	76
4.4.2	Cas n°2 : un Cédant « Général » et un Successeur « Réformateur »	77
4.4.3	Cas n°3 : un Cédant « Ambassadeur » et un Successeur « Opportuniste ».....	77
4.5	Analyse des facteurs qui influencent la communication.....	79
4.5.1	Les différentes générations.....	79
4.5.2	Les soft issues.....	80

4.5.3	L’histoire et le passé de l’individu	81
4.5.4	Les rôles multiples endossés par les membres de la famille	81
4.5.5	Les différents niveaux de communication.....	83
5	SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS	84
6	BIBLIOGRAPHIE	86
7	ANNEXES	89
7.1	Le questionnaire	90
7.2	Le guide d’entretien	132

Liste des Figures et des Tableaux

Figure 1 :	Typologie des successeurs.....	18
Figure 2 :	Modèle intégrateur	29
Tableau 1:	Représentativité de l’échantillon.....	31
Tableau 2 :	Communication et personnes clés au cours du processus.....	33
Tableau 3 :	La communication au sein de l’entreprise	34
Tableau 4 :	La communication au sein de la famille	35
Tableau 5 :	c’était quand la première fois ??	37
Tableau 6 :	Les difficultés du cédant pour communiquer avec le successeur	39
Tableau 7 :	Caractéristiques des sept entreprises interrogées	57

1 INTRODUCTION

Ce rapport scientifique est dédié un sujet relativement sensible : la communication au cours du processus de transmission intrafamiliale dans les entreprises (familiales) en Belgique francophone.

Même s'il est unanimement reconnu que la communication est importante au cours de cette période particulière dans la vie de l'entreprise familiale, force est de constater que peu d'études préalables ont réellement investigué, en profondeur, comment se passe la communication au sein de la famille, au sein de l'entreprise, avec l'extérieur et, en particulier, entre le cédant et le successeur durant cette période sensible. Nous avons voulu ouvrir cette « boîte noire » et tenter de mieux comprendre ce phénomène.

Les principales questions qui ont guidé notre réflexion sont les suivantes :

- A qui communique-t-on (acteurs internes et externes) ? Première personne informée ? Dernière personne informée ?
- Quand ? A quelle étape du processus de transmission ?
- Quoi ? Quelles informations, sur quels sujets ?
- Comment ?
- Comment éviter les pièges et contrecarrer une communication informelle potentiellement nuisible?

Sur base de la littérature, nous allons tout d'abord clarifier les concepts et les principales étapes du processus de transmission (intrafamiliale). Cette analyse de la littérature permet également de donner aux lecteurs quelques premiers éclairages concernant la communication lors du processus de transmission (intrafamiliale).

Au niveau de notre méthodologie empirique, d'une part, une enquête quantitative permettra de mettre en évidence quelques statistiques clés au sein des entreprises familiales en Belgique francophone (envoi du questionnaire à la base de données de l'IEF). D'autre part, une étude qualitative approfondie de 7 successions intrafamiliales (14 interviews en face à face) permettra d'explorer plus en détail la communication entre cédants et successeurs durant cette période.

Enfin, notre étude mettra en évidence quelques recommandations clés afin d'aider les entrepreneurs familiaux à mieux préparer et gérer le processus de transmission intrafamiliale tout en garantissant une communication adéquate.

2 ANALYSE DE LA LITTÉRATURE

La transmission d'une entreprise familiale est un processus complexe qui se prépare à l'avance. Une étude a par ailleurs déjà été réalisée par l'Institut des Entreprises Familiales sur les difficultés de la transmission intrafamiliale avec notamment les obstacles pouvant mener à l'échec du processus. L'un des conseils donnés au cédant était de communiquer correctement avant et pendant la transmission.

La littérature scientifique s'est déjà penchée sur la problématique de la communication lors du processus d'entreprise familiale.

Ce chapitre sera structuré de la façon suivante. Dans un premier temps, les notions de communication et de transmission intrafamiliale seront définies. Ensuite, les terminologies relatives à la communication en général et lors du processus de transmission seront identifiées. Les profils de cédants et de successeurs seront également développés par après. La section suivante étudiera l'utilité et l'importance de la communication lors de la transmission. Par la suite, l'état actuel de la littérature scientifique sera passé en revue suivi des différents facteurs pouvant influencer l'échange d'information et le dialogue durant le processus de transmission. Enfin, quelques recommandations déjà identifiées pour améliorer la communication seront évoquées.

2.1 Définitions

2.1.1 La communication

Le dictionnaire Larousse définit la communication comme « *l'action de communiquer, de transmettre quelque chose.* ». Moch (2015) la définit comme « *l'ensemble des interactions entre les êtres humains qui permettent d'échanger des informations, des idées et des émotions. La communication interpersonnelle est verbale ou non-verbale et constitue la base de toute relation entre les humains* ». La définition générale du Larousse implique donc une notion de transmission mais Moch précise en ajoutant également une notion d'interaction entre individus.

Par ailleurs, le Larousse donne une deuxième définition intéressante de la communication : « *Fait, pour une personnalité, un organisme, une entreprise, de se donner telle ou telle image vis-à-vis du public* ». Ici, le concept s'applique plus particulièrement à l'entreprise et montre que la communication est un outil utilisé pour développer la stratégie d'une entreprise et pour améliorer son image et sa notoriété. Buys et Gooding (2015) développent d'ailleurs dans leur ouvrage des techniques de communication pouvant aider l'entrepreneur tout au long du développement de son activité

La communication. est un domaine vaste qui peut être lié ou non au monde de l'entreprise. Nous étudierons ce concept en analysant les interactions entre individus en entreprises familiales ainsi que le transfert d'information au sein de celle-ci.

2.1.2 La transmission intrafamiliale

La transmission intrafamiliale se réfère au **transfert (propriété et/ou gestion)** de l'entreprise familiale (EF) d'un membre de la famille à un autre de la même famille (Vozikis et al., 2012).

La transmission intrafamiliale concerne principalement, mais rarement uniquement, deux individus : le cédant et le successeur. Elle implique le plus souvent d'autres parties prenantes telles que les membres de la famille qui détiennent des parts dans l'EF et qui peuvent avoir, en vertu des statuts ou d'une convention d'actionnaires, un droit de regard sur le processus de transmission. Ces personnes s'ajoutent au cédant pour former une « **coalition dominante** » en charge de la transmission. La notion de « prédécesseur » ou « cédant » est généralement réservée à l'actionnaire majoritaire de la famille ou au « **titulaire** » de la famille qui occupe le poste de direction dans l'EF et qui doit y renoncer pour qu'un autre membre de la famille puisse prendre le relais (De Massis, 2008). Souvent, dans les EF, le cédant est également le titulaire, puisqu'il occupe le plus souvent le poste de directeur général de l'entreprise. Concernant le successeur potentiel, il s'agit de la (ou les) personne(s) de la famille qui est (sont) pressenti(s) pour remplacer le prédécesseur dans ses fonctions.

La transmission intrafamiliale peut concerner deux types de transferts: soit le transfert de la **propriété** de l'entreprise familiale, soit le transfert du **management, soit les deux**. En effet, dans certains cas, la transmission de l'entreprise familiale à un membre de la famille peut se limiter au transfert de la fonction de directeur général sans pour autant s'accompagner par le

transfert de la propriété de l'entreprise familiale. Les actions de l'entreprise peuvent rester dans les mains du propriétaire majoritaire de l'ancienne génération ou être cédés à un membre externe à la famille. Il s'agit dans ce cas, d'une transmission intrafamiliale de management. La transmission de management peut ensuite évoluer vers une transmission de propriété lorsque le propriétaire majoritaire décide de céder les parts de l'entreprise familiale à un membre de la famille en fonction du développement de l'entreprise ou lorsque la nouvelle génération obtient progressivement une position de participation majoritaire. A l'inverse, une transmission intrafamiliale de propriété peut évoluer vers un transfert de management lorsque l'ancienne et/ou la nouvelle génération décident de céder l'entreprise à des membres externes à la famille tout en maintenant un membre de la famille à la direction de l'entreprise.

Quelles qu'elles en soient les modalités, la transmission intrafamiliale est souvent décrite comme l'essence même d'une entreprise familiale. Certains chercheurs définissent effectivement l'entreprise familiale comme une entreprise qui est détenue par les membres d'une même famille mais également comme une entreprise qui a l'intention de rester dans les mains de la famille. Daspit et al. (2015) suggèrent à ce propos que « la vision familiale et l'intention de la pérennisation générationnelle sont parmi les caractéristiques les plus importantes permettant de distinguer une entreprise familiale d'une entreprise non familiale » (P.1). En effet, certains travaux sur la thématique de la transmission familiale suggèrent que la qualification « entreprise familiale » n'est valable que lorsqu'il y a eu au minimum un transfert de génération (Ward, 2010).

Néanmoins, si la transmission intrafamiliale est inscrite dans l'ADN de toute entreprise familiale, il arrive que la transmission intrafamiliale ne soit pas envisagée comme la meilleure option possible. C'est le cas par exemple de certaines familles qui décident de céder l'entreprise familiale à un membre externe à la famille, soit par opportunité (pour favoriser la croissance de l'entreprise par exemple) soit par nécessité (à cause de l'absence de repreneurs intéressés et/ou compétents au sein de la famille). (cf. Crutzen et al, 2015). C'est le cas également lorsque la famille décide, pour des raisons qui peuvent être multiples et variées (tels qu'un manque de rentabilité, le déclin du secteur, l'absence d'un repreneur, etc.), de cesser l'activité de l'entreprise au moment où se pose la question de la transmission. Dans ces deux cas, le processus de transmission intrafamiliale ne sera pas initié.

2.1.3 Le processus de transmission intrafamiliale

La transmission d'une entreprise familiale est un **processus**. Il ne s'agit pas d'un moment spécifique auquel le propriétaire manager passe le bâton à un autre membre de la famille.

Les phases du processus de transmission intrafamiliale concernent les étapes qui ont lieu entre le temps t0 - lorsque le cédant forme l'intention de transmettre l'entreprise familiale à un autre membre de la famille - et le temps t1 - lorsque le cédant relègue concrètement et officiellement le contrôle de l'entreprise familiale au successeur.

Entre ces deux moments, différentes phases peuvent être distinguées selon des modèles plus ou moins sophistiqués.

Selon le modèle proposé par Le Breton-Miller et al. (2004) par exemple, ce processus peut être distingué en trois phases :

Phase 1 d'établissement des règles de base : les règles de la transmission sont établies et communiquées, le successeur potentiel est identifié et le plan de succession est créé ;

Phase 2 de l'accompagnement et du développement du successeur : les capacités du successeur sont évaluées et la formation est apportée ;

Phase 3 de la transition et de l'installation : le cédant qui lègue progressivement son rôle et le successeur choisi assume le rôle de top manager.

Bjuggren et Son (2005) distinguent quatre phases d'une succession de propriété, y compris l'initiation, la planification, la réalisation et le suivi.

Selon Cadieux (2007) ; ces modèles, indépendamment de leurs différences, démontrent que la succession est un processus complexe qui s'étale sur quatre phases : Phase 1 : l'initiation ; Phase 2 : l'intégration ; Phase 3 : le règne conjoint et Phase 4 : le retrait du cédant. Pendant ces phases, les rôles du prédécesseur et des successeurs évoluent d'une manière interdépendante dans le but ultime d'assurer la survie de l'entreprise.

En se basant sur les modèles proposés par Cadieux (2007) et Le Breton-Miller et al. (2004), le processus de transmission intrafamiliale peut être décliné en quatre phases :

Phase 1 –Initiation et repérage. Pendant cette phase, le (ou les) successeur(s) potentiel(s) est identifié et le plan de succession est établi (d’une manière formelle ou informelle).

Phase 2 – Préparation et intégration. Pendant cette phase, l’accompagnement est apporté au successeur et ses capacités sont évaluées et un plan de formation est établi.

Phase 3 – Intronisation et règne conjoint. Le cédant lègue progressivement son rôle et le successeur prend progressivement sa place dans l’EF.

Phase 4 - Retrait du cédant : Le cédant se retire de l’EF.

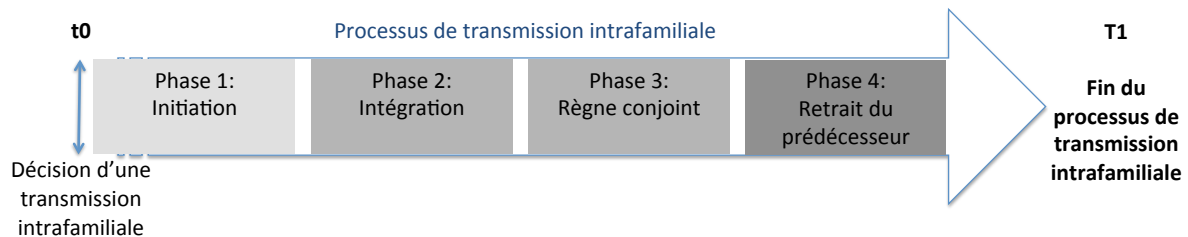


Schéma 1 : les phases du processus de transmission intrafamiliale

2.2 Terminologie et types de communication lors du processus de transmission intrafamiliale

En parcourant la littérature, nous avons remarqué qu’il existait plusieurs terminologies autour de la communication. Nous avons d’abord développé deux niveaux de communication : le niveau implicite et explicite et le niveau familial et organisationnel. Ces niveaux² peuvent être complémentaires mais nous avons constaté dans la littérature que certaines tensions pouvaient survenir suite à la coexistence de ces deux niveaux, spécifiquement lors du processus de transmission. Ensuite, nous avons regroupé les terminologies liées à la communication en entreprise en développant la communication verbale et non verbale, la communication stratégique et opérationnelle et la communication interne et externe.

² Implicite vs explicite ou Familial vs organisationnel.

2.2.1 Niveau familial et organisationnel

Premièrement, distinguons le niveau familial et l'organisationnel où la grande différence entre les deux se situe au niveau des émotions et de l'impact que ces dernières ont sur le discours. Le niveau de communication familiale propose une communication plus personnelle où les membres de la famille vont transmettre plusieurs émotions. Le niveau organisationnel, quant à lui, est axé sur les tâches et les processus propres à l'entreprise (Völker & Tachkov, 2011). La communication sera plus factuelle et sobre.

Au sein de l'entreprise familiale-même, ces deux niveaux cohabitent et il arrive que l'un prévale sur l'autre. Il est impossible de supprimer l'aspect parental d'une entreprise familiale, et ainsi la façon de communiquer qui va avec. Il convient donc d'essayer de maintenir une indépendance entre ces liens familiaux et les relations professionnelles (Cesaroni, Pediconi, & Sentuti, 2016).

Nous verrons plus tard que ces deux niveaux sont responsables d'une confusion des rôles lors du processus de transmission.

2.2.2 Niveau explicite et implicite

A travers leur étude de cas, Cesaroni et al. (2016) distinguent deux autres niveaux de communication observables lors du processus de transmission : l'explicite et l'implicite.

La communication explicite concerne les situations où le fondateur et le successeur discutent clairement et de façon intentionnelle de leurs convictions sur le futur de la firme. La communication implicite, elle, se rapporte aussi à un échange d'information, parfois involontaire et surtout, qui n'est pas exprimé en termes clairs. En analysant le contexte de la discussion, l'interlocuteur va déduire des informations allant même jusqu'à ajouter ou exclure certaines choses qu'il aurait interprétées. (Bateson, 2000, cité par Kebben, 2011).

Yus (1999) illustre d'ailleurs la différence entre ces deux niveaux par un exemple. A la question « *Est-ce que ce vêtement n'est pas trop bizarre sur moi ?* », voici les réponses possibles :

1. Réponse explicite : « Non, ce vêtement n'a pas l'air bizarre sur toi ».

2. Réponse implicite : « Tout le monde le porte ici » ce qui implique que si tout le monde le porte, personne n'a l'air bizarre avec.

La tension entre ces deux niveaux peut premièrement venir du fait que la personne ne s'exprime pas clairement avec pour conséquence un risque de malentendu et d'incompréhension. Yus (1999) explique d'ailleurs que des incompréhensions peuvent survenir lorsque l'auditeur doit déterminer si l'orateur parle de façon explicite ou implicite mais aussi dans quelle mesure il doit interpréter ces deux niveaux de communication. Ensuite, le deuxième élément de tension peut également survenir dans le cas où le cédant ou le successeur n'exprimeraient pas leurs peurs et leurs désirs. Dans cette deuxième situation, ces problèmes enfouis, ces non-dits, auraient toutefois un impact sur les comportements et les discours durant la transmission. Nous reviendrons plus tard sur ces problèmes dits « soft ».

2.2.3 Niveaux verbal et non verbal

La communication verbale est celle où l'on va communiquer à travers les mots et la non-verbale est celle qui englobe tous les autres moyens de s'exprimer. Cela inclut le langage corporel, le temps de réponse, les conversations parallèles, le ton de la voix ou encore la tenue vestimentaire. (Astrachan & McMillan, 2003). Comme tous les autres niveaux de communication, il convient de rendre le verbal cohérent avec le non-verbal afin ne pas envoyer de messages contradictoires. Cela est d'autant plus important que le non-verbal représente 93% du processus de communication interpersonnelle et qu'il peut ainsi avoir un réel impact sur la compréhension d'un discours, également auprès de membres d'une famille (Astrachan & McMillan, 2003).

2.2.4 Niveaux opérationnel et stratégique

Woodbury (2012) a distingué deux autres types de communication : l'opérationnelle et la stratégique. La communication opérationnelle a lieu au jour le jour et permet l'échange d'information entre les différents services. Il y a d'ailleurs parfois un manque de communication opérationnelle lorsque deux membres d'une même famille travaillent pour des divisions différentes et estiment que ces deux divisions ne sont pas connectées entre elle. Néanmoins, cela reste toutefois important d'échanger entre ces départements différents afin

de vérifier s'ils sont bien coordonnés. La communication stratégique est moins fréquente mais elle permet de refixer les objectifs et la vision de base.

2.2.5 Niveaux interne et externe

Pour terminer, on peut différencier la communication interne et la communication externe. Comme leur qualificatif l'indique, la communication interne s'adresse au public interne à l'entreprise et l'externe au public externe. Dans l'étude, la communication interne entre les membres de la famille et les employés sera abordé.

2.3 Types de cédants et successeurs

L'objet de cette étude est la communication lors du processus de transmission intrafamiliale et implique principalement deux acteurs : le cédant et le successeur.

2.3.1 Les profils des cédants

Sur base d'un article réalisé par Sonnenfeld (1989), une étude précédente de l'Institut des Entreprises Familiales sur la transmission de pouvoir (2008) avait déjà évoqué quatre types de cédants: les monarques, les généraux, les ambassadeurs et les gouverneurs.

Le **monarque** va diriger jusqu'à sa mort l'entreprise qu'il aura créée. Il évite de parler du futur de l'entreprise et va d'ailleurs créer une entreprise qui ne résistera pas à son départ. Il peut envisager l'idée de la succession mais il se rétractera au moment de prendre des décisions importantes. Par rapport à sa relation avec le successeur, il ne nomme généralement pas de repreneur (ou alors un faible) qui n'aura pas son mot à dire sur la succession.

Le **général** va guetter l'instant où il pourra revenir dans l'entreprise pour la redresser face aux incompétences du nouveau repreneur. Il arrive toutefois que le général nomme un repreneur tout à fait compétent. Il quitte généralement l'entreprise à contrecœur et se considère comme l'ange gardien de cette dernière et revient à la première occasion. Au moment de son départ, la plus grosse source de douleur est d'ailleurs la perte de pouvoir, de prestige et d'attention.

L'**ambassadeur** est le cédant qui laisse sa place le plus facilement, tout en restant éventuellement actif comme conseiller. Il estime qu'il a réalisé son rêve et qu'il peut dès à présent profiter de la vie et de ses intérêts personnels. Il quitte l'entreprise serein car il a préparé la succession et l'entreprise pendant des années et sait qu'elle survivra à son départ. Il convient de préciser que certains ambassadeurs ressentent la transmission comme une corvée pénible.

Le **gouverneur** va quitter l'entreprise définitivement mais il se lancera dans un nouvel objectif après la transmission. Il reste sur sa faim et il a encore un rêve à réaliser. Le gouverneur a un profil semblable à celui du monarque dans le sens où il assimile la retraite à un manque d'activité.

Les gouverneurs appartiennent à la catégorie des cédants qui règlent très bien la succession selon Sonnenfeld (1988) (cité par Lambrecht & Pirnay). Ils peuvent toutefois exprimer une résistance au moment de quitter, tout comme les trois autres profils,

2.3.2 Les profils des successeurs

Lefebvre et Lefebvre (2016) ont construit une typologie sur les différents successeurs, qui varie en fonction de la mission (conservation ou innovation) et de la source du leadership (travaille dans l'entreprise par destin ou par choix). On retrouve quatre profils : le protecteur, le réformateur, l'opportuniste et le rebelle.



Fig. 1. Typology of next generation's future leadership projections.

Figure 1 : Typologie des successeurs

Le **protecteur** se sent investi d'une mission sacrée et va travailler dans l'entreprise car c'est ce à quoi il est destiné. Le protecteur est un passeur de bâton et se caractérise par un engagement à vie dans l'entreprise et un attachement à la tradition. Son plus grand souhait est de perpétuer l'entreprise familiale en inculquant les valeurs et l'histoire de la famille aux générations futures. Le protecteur considère la transmission intrafamiliale comme un cadeau qu'il n'est pas concevable de refuser.

Le **réformateur** estime que travailler dans l'entreprise familiale est aussi une question de destinée mais ici, il considère ce transfert de management comme un fardeau. Il va d'ailleurs négocier le rôle du manager qu'il devra endosser. En réformant l'entreprise, il veut transmettre une meilleure entité que ce qu'il n'a reçu de ses parents.

L'**opportuniste** choisit de travailler dans l'entreprise familiale. Avant d'y entrer, il doit être certain que son bien-être sera préservé et qu'il conservera un bon équilibre entre son travail et sa vie privé. En outre, il exige que toutes les connaissances du cédant lui soient transmises.

Le dernier type de successeur est le **rebelle**. Il ira également travailler par choix dans l'entreprise mais sera réticent par crainte de perdre sa liberté. Il imposera d'ailleurs la condition de pouvoir démissionner quand il veut. Généralement, le rebelle travaillera dans un secteur avant d'intégrer l'entreprise familiale. La relation entretenue avec les parents est assez

compliquée car le rebelle utilisera les ressources financières de l'entreprise pour son propre intérêt. Néanmoins, il est considéré comme le sauveur par le reste de la famille.

Il y a très peu d'information sur la façon de communiquer de ces différents types de cédants et successeurs. Néanmoins, nous supposons que le profil de chacun peut influencer la communication fortement. Nous allons tenter de comprendre cela grâce aux entretiens qualitatifs.

2.4 Importance de la communication lors du processus de transmission

Dans la littérature, le besoin de communication a essentiellement été étudié comme un moyen d'une part, de faciliter la planification de la succession (Bigliardi and Dormio, 2009 ; Dyck et al., 2002 ; Sharma et al., 2003, cités par Helin & Jabri, 2014 ; Johnson, 2005) et d'autre part comme un moyen d'impliquer les membres de la famille dans le processus de transmission (Hubler, 2009 ; Lansberg & Astrachan, 1994 ; Tatoglu et al., 2008, cités par Helin & Jabri, 2014). D'ailleurs, cette implication et la coopération de la famille pourra assurer un stabilité financière et émotionnelle au sein de l'entreprise familiale (Johnson, 2005). Indirectement Lance Woodbury (2012) estime la communication comme essentielle car justement, le manque de communication dans les entreprises familiales est la source de conflit la plus commune.

Selon Helin et Jabri (2016), beaucoup d'études démontrent l'importance de la communication pour arriver à un objectif et dans ce cas-ci, à une transmission réussie, mais très peu ont étudié, de manière approfondie, la façon d'enrichir et d'améliorer la communication. Ils mettent l'emphase sur le côté humain et dynamique de la succession et démontrent l'importance de la communication et de l'aspect humain qui est lié.

Dans leur étude, Lefebvre et Lefebvre (2016) révèlent quatre incertitudes liées au transfert de management dont l'incertitude liée aux choix du successeur. Ils expliquent comment l'organisation de conseils de famille, qui est un outil pour améliorer la communication, pourrait aider les familles à gérer cette incertitude et éviter les conflits.

2.5 Revue de la littérature

Que dit la littérature sur la communication lors du processus de transmission ?

De nombreux livres se sont déjà penchés sur la question de la communication en entreprise, qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise et qu'elle rentre ou pas dans un processus de stratégique (Buys et al., 2015). On remarque que c'est un sujet de plus en plus abordé, avec d'ailleurs l'écriture de livres destinés au grand public. Néanmoins, la communication est un sujet extrêmement vaste et en le limitant aux entreprises familiales, on constate que plusieurs auteurs se sont déjà penchés dessus.

Concernant la communication en entreprises familiale, nous constatons que la thématique du conflit lié à la communication, que celle-ci en soit la cause ou la solution, a déjà été plusieurs fois abordée (Astrachan & McMillan, 2003 ; Völker & Tachkov, 2011). Des conseils pour adoucir ces conflits et améliorer la communication sont donnés. Völker et Tachkov (2011) estiment que la cause de ces conflits est à imputer aux différents niveaux de communication familial et organisationnel qui coexistent au sein de l'entreprise familiale. Green (2011), quant à lui, estime que la cause d'une mauvaise communication provient des différences générations qui existent dans une même EF.

La thématique de la succession en entreprises familiales est abordée par Le Breton-Miller et dans l'étude de l'IEF (2008) avec notamment les difficultés y afférentes. Lam aborde la problématique des rôles multiples qui peuvent être endossés par le successeur et le cédant pendant le processus de succession en 2011.

Que ce soit par rapport à la communication en entreprises ou plus précisément en entreprises familiales, les ouvrages scientifiques et autres études ont tous moins de 15 ans et sont issus de pays européens, des Etats-Unis et du Canada. Par rapport au sujet de cette étude qui combine les thématiques de la communication en entreprises familiales et celle du processus de transmission, nous remarquons qu'elle a souvent été étudiée comme un moyen de résoudre le conflit mais pas comme un problème en soi (Helin et Jabri, 2015 ; Dyck et al., 2002). Toutefois, les aspects psychologiques et émotionnels pouvant avoir un impact sur la communication, qui elle-même influencera le processus de transmission ont été récemment

abordés. (Cesaroni et al., 2016). Le déroulement des conversations et des points de vue différents a aussi été étudié dans une étude qualitative en 2015 (Helin & Jabri, 2015).

En conclusion, de façon générale, de nombreuses études montrent que s'il n'y a pas de bonne communication qui implique notamment les membres de la famille, pendant la période délicate qu'est la transmission, cela peut mener à des conflits. Deux études ont récemment été plus en profondeur en développant des facteurs qui pouvaient rendre la communication problématique. Néanmoins, la façon dont le successeur et le cédant communiquent entre eux et les autres facteurs qui influencent la communication ne sont finalement que très peu abordés dans la littérature scientifique. Le but de notre étude sera donc de développer ces aspects-là de la communication durant le processus de transmission intrafamiliale.

2.6 Les facteurs pouvant influencer l'échange d'information et le dialogue

2.6.1 Les différentes générations

Avant d'observer comment la littérature scientifique analyse l'impact de la génération sur la communication pendant le processus de transmission, il convient de développer les différentes générations qui coexistent. Plusieurs livres et articles ont distingué quatre générations différentes (Gentry, 2011 ; dos Santos, Cipulla, Cestaro, & Augusto, 2014 ; Venter, 2017 ; Green, 2011): la génération silencieuse, les baby-boomers, la génération X et la génération Y.

La *génération silencieuse* est née entre 1922 et 1945 et a vécu la deuxième guerre mondiale. Elle est réputée être rigoureuse, travailler dur et se contenter de peu. Elle tire son nom du fait que ce n'était pas une génération revendicatrice et qui avait avec un grand respect de l'autorité.

Les *baby-boomers* sont nés entre 1945 et 1975, suite au pic de natalité post 2^e guerre mondiale. Ce sont des gens qui ont connu une période de croissance et qui respectent la hiérarchie et l'autorité. Ils sont connus pour être de grands travailleurs, fidèles (Lefebvre & Lefebvre (2016) et parfois considérés comme des workaholiques. On observe un taux de divorce en augmentation parmi les membres de cette génération.

La *génération X* (1965-1981) a été témoin de périodes de récession dans les années 80 et a subi les ambitions de ses parents. Ils sont d'ailleurs en conflit avec cette génération de baby-boomers, et ils ne veulent surtout pas la même vie que leurs parents (Völker & Tachkov, 2011). Ils ont une envie de liberté, d'autonomie et souhaitent privilégier leur famille et prendre du temps pour eux (Lefebvre, & Lefebvre (2016)). En entreprise, ils prônent un leadership participatif.

La *génération Y* (1981-1990) a grandi entourée des nouvelles technologies, d'ordinateurs et d'internet. Elle rejette la hiérarchie et refuse de se faire submerger par le travail. Elle est également curieuse et a souvent son mot à dire sur tout.

En entreprises familiales, on retrouve ces quatre générations, qui ont des valeurs et des façons de communiquer différentes.

Concernant la façon de communiquer au sein de l'entreprise, Moch (2015) explique qu'en général, ce sont les trois dernières générations qui cohabitent, avec plus rarement des personnes issues de la génération silencieuse. Dans son livre, il met en emphase les outils de communication qui devraient être utilisés avec la génération Y. Cette génération communique en permanence avec amis et famille, à n'importe quel moment et grâce aux différentes technologies et réseaux sociaux. Le style de management conseillé avec cette génération serait le management participatif (Lefebvre & Lefebvre, 2016) où ils se sentiraient impliqués dans le processus de décision avec également une mise en place d'une politique de développement personnel. La transparence et la relation de confiance sont des éléments très importants pour maintenir une bonne communication avec la génération Y.

Par rapport à la communication entre les membres de la famille, peu d'articles, à l'exception du livre de Mark Green (2011), ont étudié les différences de communication basées sur les quatre générations. Green (2011) a notamment étudié les générations et les différentes valeurs qu'elles défendent (il ajoute la génération GI, née entre 1900 et 1920). A travers son livre, il analyse neuf situations problématiques qui sont directement liées aux différentes générations présentes au sein d'une entreprise familiale. Ici, l'écart générationnel est donc vu comme un facteur pouvant créer des problèmes à cause du déficit de communication liées à cet écart.

Pour le reste de la littérature, (Helin & Jabri, 2016 ; Astrachan & McMillan, 2003 ; Lefebvre & Lefebvre, 2016) c'est plutôt une distinction entre la nouvelle et l'ancienne génération qui est opérée. Nous n'avons pas assez d'information pour savoir si cette ancienne génération est associée à la génération silencieuse et aux baby-boomers et si la nouvelle génération se rapporte aux générations X et Y. Néanmoins, plusieurs informations intéressantes sur les différentes façons de communiquer ont été données.

Premièrement, selon Helin et Jabri (2016), la vieille génération impose plus souvent son avis et laisse peu de place aux plus jeunes. Toutefois, tous les auteurs ne sont pas du même avis et défendent l'idée que les membres plus âgés ne veulent justement pas être vus comme imposant leur décision sur la jeune génération. A la place, ils préfèrent raconter des histoires qui feront passer des messages implicitement. (Astrachan & McMillan, 2003). Néanmoins, la communication reste compliquée entre les deux générations mais pas nécessairement pour les mêmes raisons.

Nous vérifierons dans l'étude qualitative dans si effectivement, les générations ont un impact sur la communication.

2.6.2 Les soft issues

Les *soft issues*, que l'on pourrait définir comme les problèmes liés aux émotions, sont des questions qui sont souvent considérées comme secondaires en entreprise. A l'inverse de ces problèmes soft, on retrouve les *hard issues* qui se réfèrent à des aspects plus techniques comme la taxation et les droits de succession. Être incapable de gérer ces aspects financiers pourraient coûter cher à l'entreprise et compromettre la bonne transmission. Néanmoins, il est également reconnu que les problèmes soft d'ordre psychologique ont un impact sur la succession et qu'ils sont même plus compliqués à identifier.

Le but est de les détecter à temps avant qu'ils ne se transforment en conflits et que l'on assiste à un effet boule de neige. Cela pourrait avoir des conséquences destructrices entre le cédant et le successeur et les autres membres de la famille. (Filser, 2013 ; Cesaroni et al. 2016). Plus concrètement, ces *soft issues* se réfèrent à des sentiments, des liens affectifs, des valeurs individuelles et des émotions.

Dans la littérature, il est généralement accepté que ces problèmes soft sont la cause de transmission ratée mais peu de travaux ont vraiment analysé les raisons de ces problèmes soft et comment faire pour prévenir leur apparition (Kebben, 2011 ; Cesaroni et al. 2016),

Nous pouvons considérer que ces problèmes sont liés d'une certaine façon à la communication implicite. En effet, souvent, ces problèmes ne sont pas exprimés ouvertement. Etant considérés comme secondaires, ils peuvent toutefois influencer les discours et les comportements.

2.6.3 Les rôles multiples endossés par les membres de la famille. (double casquette)

Lam (2011) explique que le cédant porte une double casquette qui peut engendrer des comportements paradoxaux. En tant que père de famille, le fondateur sera heureux de laisser le successeur prendre la relève mais étant aussi propriétaire d'entreprise responsable, il gardera un œil sur la succession. Même avant une transmission, Quand le père est également le chef d'entreprise, Völker et Tachkov (2011) expliquent qu'il peut y avoir une ambiguïté et un conflit par rapport au rôle exercé. La différence entre les deux est que d'une part, l'individu n'est pas certain du bon comportement à adopter et d'autre part, l'individu doit endosser deux rôles qui demandent des comportements qui ne sont pas compatibles.

En ce qui concerne le successeur, il arrive également qu'il incarne un rôle tout en ayant des comportements paradoxaux par rapport à ce rôle endossé. Lam (2011) illustre ce paradoxe en expliquant qu'il arrive que le successeur souhaite jouer le rôle du repreneur ambitieux et responsable tout en voulant ses parents à ses côtés.

Par rapport à la communication, des messages contradictoires sont envoyés à la fois à la famille, mais aussi aux autres membres de l'entreprise. Ce problème donne place à des incompréhensions, des perceptions biaisées et des comportements incohérents ce qui nuit au processus de succession. De façon concrète, l'individu pourra dire quelque chose mais pensera différemment.

Lam (2011) note tout de même que ce n'est pas un problème d'honnêteté mais plutôt que, suivant le rôle endossé, ce degré d'honnêteté risque de varier. Cesaroni & al. précisent d'ailleurs cette confusion entre la communication au niveau familial et au niveau de

l'entreprise en expliquant que, souvent, en cas de conflit, le fondateur va reprendre son rôle de père et le pouvoir qu'il a dans la dynamique familiale. Si ces liens parentaux, qui ne peuvent pas être complètement mis à la trappe, ne sont pas gérés correctement, cela peut nuire à la transmission. Cette confusion des rôles est également accentuée par deux autres niveaux de communication, le verbal et le non verbal qui envoient des signaux différents (Astrachan & McMillan, 2003).

Les problèmes que nous avons identifiés sont des problèmes liés à la façon de communiquer, d'échanger et de transférer l'information lors du processus de transmission.

2.6.4 Les différents niveaux de communication.

Naturellement, les différents niveaux de communication ont un impact sur la façon de communiquer. La prise en compte de l'existence de ces niveaux peut éviter des malentendus et incompréhensions.

Pour les niveaux implicite et explicite, nous savons que la communication implicite et les soft issues qui sont liées celle-ci, peuvent donner lieu à des conflits et des incompréhensions dans la famille. La communication explicite est certes plus facile à capter et à comprendre, mais l'implicite est trop souvent négligée. Ne pas la prendre en compte et ne pas savoir dans quelle mesure un individu est en train de communiquer plus implicitement qu'explicitement peut avoir un impact extrêmement négatif sur le processus de transmission, comme cela a été démontré dans l'étude de cas de Cesaroni et al. (2016).

Par rapport aux niveaux de communication familial et organisationnel qui coexistent dans l'entreprise, ces derniers donnent aussi lieu à des façons de communiquer différentes. Comme expliqué précédemment, les membres d'une famille échangent avec l'influence de leurs émotions alors qu'il est nécessaire pour une entreprise de faire abstraction de l'aspect émotionnel pour atteindre des objectifs (Völker & Tachkov, 2011).

2.7 Recommandations pour améliorer la communication lors du processus de transmission.

1. Lebreton-Miller (2004) recommande que les **règles du jeu d'une succession soient clairement communiquées et ce, avant la transmission effective**. Trop souvent, le successeur entend parler du testament et des souhaits du cédant au décès de celui-ci. (Johnson, 2005). Des études sur des successions ont montré que la succession avait échoué à cause d'une confusion par rapport à ces règles du jeu censées avoir été établies à l'avance. Dyck, Mauws, Starke, et Mischke (2002) affirment que cela doit se faire à l'avance et aussi avec un certain niveau d'accord sur le mode de succession. Concernant les tabous également, Lam (2011) recommande que le successeur en parle avant qu'ils ne se forment et donc avant même que le successeur ne rentre dans l'entreprise. Woodbury (2012) définit cette communication en amont sur la succession comme stratégique. Bien que moins fréquente que la communication opérationnelle, elle est essentielle et rend le transmission plus douce si elle est faite avant la transition. Johnson (2005) explique également que les canaux à travers lesquels les membres de la famille vont communiquer doivent se construire des années avant la succession. Ce long processus va créer des dynamiques familiales qui amélioreront les chances de créer un bon plan de succession.
2. Helin et Jabri (2016) ont également pointé la **capacité d'écoute** comme un facteur important pour améliorer la communication. L'écoute doit être un acte continu et non ponctuel pour être réellement efficace. Astrachan et McMillan (2003) confirme l'importance d'être respectueux et de faire un effort pour écouter ce que les autres ont à dire. Cela inclut l'utilisation d'un langage corporel qui montre l'intérêt pour l'interlocuteur mais également l'encouragement et éventuellement résumer à la fin de la discussion ce qui a été dit afin de s'assurer que le message envoyé correspond au message reçu.
3. La **confiance** est également un élément essentiel et est corrélée avec la communication. Une bonne confiance permet une bonne communication et une bonne communication améliore la confiance. (Astrachan & McMillan, 2003)
4. Laisser la place au dialogue et **ne pas chercher à tout prix le consensus** sont également des éléments importants à mettre en place par rapport à la communication en entreprise. Dans l'article de Helin et Jabri (2016), il ressort de leurs interviews que

les membres de la famille ont souvent des points de vue différents, par exemple sur la définition de l'actionnariat actif. A la base, cela pourrait être un élément surprenant étant donné qu'avoir des idées communes a souvent été considéré comme un prérequis pour une succession efficace. A l'inverse de ce prérequis, les auteurs s'accordent sur l'idée que se battre pour imposer une vision et des opinions communes implique de la frustration et des voix réduites au silence. D'ailleurs, les voix qui ont le plus d'influence sont souvent celles de l'ancienne génération, qui ne laisse pas la place aux voix des générations plus jeunes. Lefebvre et Lefebvre (2016) confirme cela en expliquant que souvent, il n'est pas demandé aux futures générations d'exprimer leurs attentes concernant le futur de l'affaire familiale. Habbershon et Astrachan (1997) précisent également que l'efficacité de réunions familiales ne se retrouve pas nécessairement dans le fait d'obtenir un consensus, mais bien dans la création d'un forum laissant place au développement des idées et convictions individuelles.

5. Concernant le problème des rôles multiples endossés par les acteurs d'une succession, Lam (2011) suggère que des **externes interviennent dans l'entreprise** et fassent prendre conscience des multiples rôles joués par le fondateur, le successeur et même les conseillers externes. Ceci étant dit, de nombreux fondateurs sont réticents à faire appel à des experts externes à l'entreprise car cela pourrait montrer leur incompétence face à la nouvelle génération.

2.8 Modèle intégrateur

Ce modèle synthétise les différents apports de la littérature scientifique sur la thématique de la communication lors du processus de transmission intrafamiliale.

Le rond central montre que, de manière générale, la communication en entreprise familiale fonctionne selon cinq niveaux différents. La littérature explique notamment que les membres de la famille et les employés de l'entreprise familiale doivent être conscients que ces différents niveaux coexistent dans l'entreprise. Ne pas les prendre en compte peut effectivement entraîner des conflits et des malentendus.

On remarque ensuite en observant la partie gauche du graphique que la communication est influencée par quatre facteurs : les différentes générations, les soft issues, les rôles multiples endossés par les membres de la famille et les différents niveaux de communication (niveaux développés ci-dessus).

Le graphique nous montre également l'importance que la communication a sur le succès du processus de transmission. La littérature a d'ailleurs distingué deux acteurs-clés durant ce processus de transmission : le cédant et le successeur, qui ont chacun des profils différents.

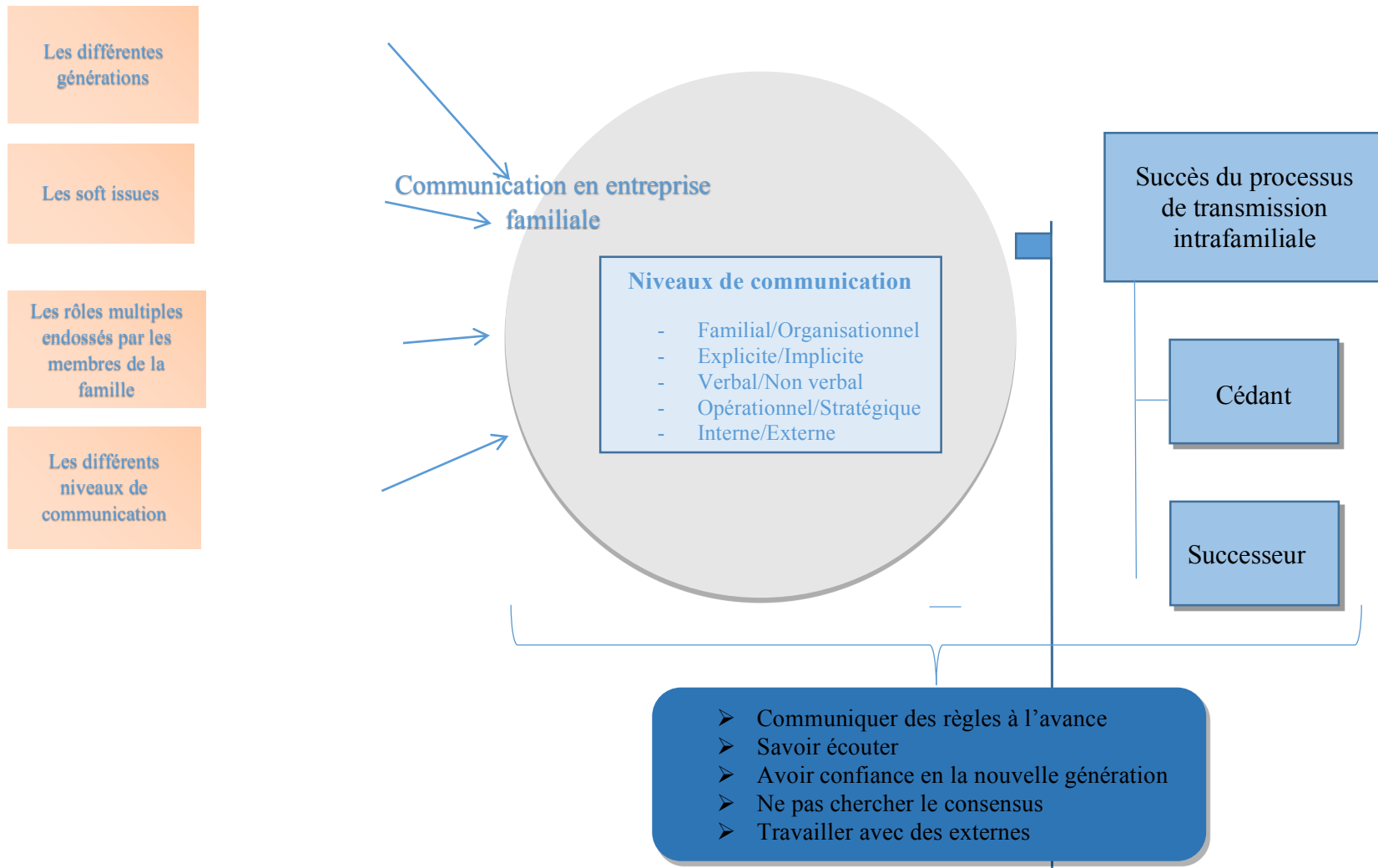


Figure 2 : Modèle intégrateur

3 ENQUETE QUANTITATIVE

3.1 Objectif

A partir des données récoltées par questionnaire, l'objectif est de faire émerger quelques **observations statistiques générales** en matière de communication - entre les différents acteurs et, en particulier, entre le(s) cédant(s) et le(s) successeur(s) - lors du processus de transmission intrafamiliale.

3.2 Méthodologie

3.2.1 Collecte des données

Envoi d'un questionnaire à la base de données des entreprises familiales de l'Institut de l'entreprise familiale entre janvier et fin février 2017. Le questionnaire se trouve en annexe

3.2.2 Population et échantillon

Les tableaux ci-après détaillent la représentativité de l'échantillon en fonction du secteur d'activité, de la forme juridique ainsi que de la taille de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'emplois.

Secteurs	Dans la population		Dans l'échantillon	
	N	%	n	%
Construction	595	24,8%	12	27,9%
Commerce	518	21,6%	9	20,9%
Industrie	542	22,6%	9	20,9%
Services	634	26,4%	8	18,6%
Horeca	79	3,3%	4	9,3%
Agriculture	35	1,5%	1	2,3%
Total	2403	100,0%	42	100,0%

Forme juridique	Dans la population		Dans l'échantillon	
	N	%	n	%
SA	1847	74,1%	28	65,1%
SPRL(U)	558	22,4%	15	34,9%
Autres	86	3,5%	0	0,0%
Total	2491	100,0%	43	100,0%

Chiffre d'affaires	Dans la population		Dans l'échantillon	
	N	%	n	%
< 1 million	111	9,0%	3	7,0%
De 1 à 5 millions	567	46,1%	18	41,9%
De 5 à 10 millions	257	20,9%	9	20,9%
+ de 10 millions	294	23,9%	13	30,2%
Total	1229	100,0%	43	100,0%

Nb d'emplois	Dans la population		Dans l'échantillon	
	N	%	n	%
Jusqu'à 49 emplois	2190	90,4%	35	79,5%
50 - 99 emplois	155	6,4%	4	9,1%
+ de 100 emplois	78	3,2%	5	11,4%
Total	2423	100,0%	44	100,0%

Tableau 1: Représentativité de l'échantillon

Ces tableaux montrent que notre échantillon est représentatif de la population de référence en termes de secteur d'activités, de structure juridique et de chiffre d'affaires.

Toutefois, il convient de noter que notre échantillon n'est pas tout à fait représentatif au niveau de la taille des entreprises participantes (nombre d'emplois). En effet, même si la part des grandes entreprises (+ de 100 emplois) est très faible parmi les entreprises familiales (3,2%), la proportion des entreprises de grande taille qui ont répondu à notre enquête est élevée (11,4%).

Cela dit, les données récoltées auprès de cet échantillon nous permettent d'extrapoler les résultats à l'ensemble des entreprises familiales en Belgique francophone en 2017.

3.2.3 Analyses statistiques

Sur la base de la situation dans laquelle se trouve actuellement l'entreprise à l'égard du processus de transmission intrafamiliale, nous avons distingué quatre groupes homogènes de répondants :

GROUPE A – Processus terminé → tout est réglé !	9 répondants
GROUPE B – Processus en cours -> on est dedans !	23 répondants
GROUPE C – Processus pas encore engagé -> on a le temps !	8 répondants
GROUPE D – il n'y aura jamais de transmission intrafamiliale !	4 répondants

Dans la mesure où les 4 répondants du groupe D ne sont pas du tout concernés par la problématique de la transmission intrafamiliale de leur entreprise, nous avons décidé de les exclure du périmètre de l'étude et de focaliser nos analyses **sur les 40 répondants qui sont globalement concernés par la transmission intrafamiliale de leur entreprise !!**

Nous avons conçu le questionnaire autour de cette logique de comparaison de groupes de répondants (groupe A B et C), mais malheureusement avec seulement 40 répondants en tout, il nous a été impossible de les comparer entre eux ! Aussi, nous avons décidé d'analyser les données globalement (sur les 40 répondants) sans distinguer les groupes de répondants !

3.2.4 Présentation des résultats

Les résultats seront présentés en deux temps.

Dans un premier temps, nous aborderons les questions générales sur la communication durant le processus de transmission intrafamiliale (quand communique-t-on ? avec qui communique-t-on ? comment communique-t-on ?)

Dans un second temps, nous nous focaliserons plus particulièrement sur la communication interpersonnelle des deux principaux acteurs impliqués dans le processus (le cédant et le successeur) et nous analyserons la manière dont ces deux protagonistes communiquent entre eux durant le processus (de quoi parlent-ils ? Quand parlent-ils ? Y a-t-il des sujets qui sont plus difficiles à aborder ? ...)

3.3 La communication durant le processus de transmission intrafamiliale : un aperçu général

3.3.1 AVEC QUI nos répondants communiquent-ils le plus durant le processus de transmission ?

Question : Pour chacune des quatre phases du processus, indiquez les personnes avec lesquelles vous avez le plus souvent discuté de la transmission ? (cochez maximum 3 personnes par phase)

ALL (40)	<u>Phase 1 : initiation / repérage</u>	<u>Phase 2 : préparatio n</u>	<u>Phase 3 : intronisation / règne conjoint</u>	<u>Phase 4 : retrait du cédant</u>
Famille:	43%	41%	45%	58%
○ Conjoint	16%	12%	12%	22%
○ Successeur(s) désigné(s)	11%	16%	19%	20%
○ Enfant(s)	15%	13%	14%	16%
Entreprise :	11%	13%	18%	15%
○ Directeur(s) de l'entreprise	6%	8%	10%	9%
○ Employé(s)	5%	5%	8%	5%
Externes :	46%	46%	37%	27%
○ Comptable	7%	6%	8%	7%
○ Expert-comptable	9%	8%	6%	9%
○ Réviseur	8%	9%	8%	5%
○ Notaire	7%	6%	7%	5%
○ Avocat	4%	4%	1%	0%
○ Banquier	3%	4%	2%	0%
○ Expert en transmission	5%	6%	4%	0%
○ Chef d'entreprise (pairs)	5%	3%	0%	0%

Tableau 2 : Communication et personnes clés au cours du processus

Signalons que pour chacune des phases, les données ont été exprimées en pourcentage. Cela permet d'établir, pour chaque phase, un classement (un « hit parade ») des personnes avec lesquelles nos répondants parlent le plus souvent de transmission.

Que constate-t-on ?

Au début du processus, le cédant communique majoritairement avec deux groupes de personnes : les membres de sa famille et des personnes externes. Ce premier constat est intéressant car il met

en évidence le fait qu'en matière de communication, le cédant est dès le début du processus amené à porter des casquettes différentes selon le public auquel il s'adresse. En effet, lorsqu'il communique avec les membres de sa famille, on peut raisonnablement penser qu'il s'adresse à eux avec la casquette de père de famille (il leur parle en tant que papa/époux). Lorsqu'il parle transmission avec des personnes externes, on peut tout aussi raisonnablement penser qu'il s'adresse à ces personnes avec la casquette de chef d'entreprise.

Ainsi, dès le début du processus, le cédant doit donc être capable d'adapter sa communication aux types de public auxquels il s'adresse. Si le cédant n'y fait pas attention, il peut être amené à se tromper de casquettes. Ces différences de discours peuvent être mal interprétées et générer des incompréhensions, des frustrations, voire des conflits. Le cédant doit donc veiller à être le plus cohérent possible dans les messages qu'il communique autour de lui à propos de sa succession, et ce dès le début du processus.

3.3.2 COMMENT les répondants communiquent-ils ? Quels canaux de communication utilisent-ils au sein de leur ENTREPRISE et de leur FAMILLE ?

Question : Au sein de votre ENTREPRISE, quel canal de communication avez-vous utilisé pour annoncer/rendre officiel les informations suivantes ?

Canal de communication utilisé (ENTREPRISE)						
ALL (40)	Lors d'une réunion organisée spécialement à cet effet dans l'entreprise	Lors d'une discussion informelle	Communication interne (valves, intranet, journal d'entreprise, ..)	Par l'intermédiaire d'une tierce personne	Je n'ai pas fait d'annonce particulière	TOTAL
Votre volonté d'entamer une réflexion sur votre transmission	24%	38%	3%	0%	35%	100%
La désignation du/des successeurs	44%	25%	11%	0%	19%	100%
Les modalités de transmission de la direction de l'entreprise	44%	18%	0%	0%	38%	100%
Les modalités de transmission des parts/actions de l'entreprise	21%	15%	0%	3%	62%	100%
La date de votre départ de l'entreprise	35%	19%	0%	0%	45%	100%

Tableau 3 : La communication au sein de l'entreprise

Nos répondants communiquent peu au sein de l'entreprise !

La volonté de nos répondants à communiquer au sein de l'entreprise des informations sur le processus de transmission varie en fonction des sujets à aborder. Ainsi, s'il est assez logique de constater que 62% de nos répondants n'ont pas fait d'annonce particulière à propos des modalités de transmission des titres de propriété, il est par contre plus surprenant de constater qu'ils sont 19% à ne pas communiquer sur la désignation du successeur.

Question : Au sein de votre FAMILLE, quel canal de communication avez-vous utilisé pour annoncer/rendre officiel les informations suivantes ?

Canal de communication utilisé (FAMILLE)						
ALL (40)	Lors d'une réunion de famille organisée spécialement à cet effet	Lors d'un repas de famille	Communication écrite (mail, lettre, courrier, ...)	Par l'intermédiaire d'une tierce personne	Je n'ai pas fait d'annonce particulière	TOTAL
Votre volonté d'entamer une réflexion sur votre transmission	36%	33%	8%	3%	21%	100%
La désignation du/des successeurs	41%	31%	5%	3%	21%	100%
Les modalités de transmission de la direction de l'entreprise	47%	21%	3%	0%	29%	100%
Les modalités de transmission des parts/actions de l'entreprise	47%	18%	3%	5%	26%	100%
La date de votre départ de l'entreprise	28%	22%	3%	11%	36%	100%

Tableau 4 : La communication au sein de la famille

Globalement, nos répondants semblent plus à l'aise de communiquer au sujet de la transmission avec leur famille (rôle du père) qu'au sein de l'entreprise (rôle du chef d'entreprise). Cela dit, il convient toutefois de remarquer que plus de 20% n'ont pas fait d'annonce particulière ... quel que soit le sujet! Pour eux, la transmission reste un sujet « tabou ».

Sans surprise, c'est l'annonce de la date de leur départ qui est le thème sur lequel ces répondants éprouvent visiblement le plus de difficultés à communiquer, et ce tant envers les membres de leur entreprise (45% des répondants n'ont pas fait d'annonce) qu'envers les membres de leur famille (36% des répondants n'ont pas fait d'annonce).

Si l'on regarde de plus près les canaux de communication qui ont été effectivement utilisés par nos répondants, on constate qu'ils recourent beaucoup plus à des moyens de communication formalisés (des réunions spécifiquement organisées à cet effet) et moins à l'informel (discussion lors d'un repas de famille ; discussion autour de la machine à café, ...).

Cela montre que la transmission n'est pas un sujet anodin et qu'ils veulent donner à la communication un caractère officiel et public. Cela permettra aux différents acteurs intra familiaux concernés par la transmission de se positionner par rapport à l'information communiquée par le cédant et, le cas échéant, certains d'entre eux pourraient même essayer de la modifier à leurs avantages.

A cet égard, ce dernier point dépend très fortement de la posture avec laquelle le cédant va leur présenter l'option retenue : i) soit il la présente comme l'aboutissement d'une réflexion personnelle (d'autorité, le cédant impose son choix comme une solution définitive et dans ce cas de figure, les marges de négociations sont très limitées et les réactions peuvent être de deux ordres : la soumission ou la rébellion) ; ii) soit il la présente plutôt comme un premier jet (une pierre à casser) et est tout-à-fait prêt à en discuter et à la faire évoluer au gré des échanges et des discussions.

3.4 La communication interpersonnelle « cédant ↔ successeur » durant le processus de transmission intrafamiliale

Cette section porte plus particulièrement sur la communication interpersonnelle des deux principaux acteurs impliqués dans le processus : le cédant et le successeur. Nous nous intéresserons à la manière dont ces deux protagonistes communiquent entre eux durant le processus. De quoi parlent-ils ? Quand parlent-ils ? Y a-t-il des sujets qui sont plus difficiles à aborder ? etc.

3.4.1 La première fois qu'ils en ont parlé

Question : A quel moment du processus avez-vous eu pour la première fois une discussion approfondie et ouverte avec votre successeur à propos

A quel moment du processus avez-vous eu pour la première fois une discussion approfondie et ouverte avec votre successeur à propos	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	à aucun moment
.... des raisons qui vous avaient amenées à le désigner en tant que successeur pour reprendre l'entreprise familiale (légitimité du successeur désigné)	53%	19%	6%		22%
.... des compétences que votre successeur devait absolument acquérir avant de pouvoir reprendre l'entreprise familiale ? (compétences du successeur désigné)	46%	38%	3%		14%
... des attentes que vous aviez à son égard et des attentes qu'il avait à votre égard ? (attentes réciproques du cédant et du successeur)	37%	40%	11%		11%
... de la manière dont vous alliez évaluer sa progression et lui donner des indications claires sur le chemin restant encore à parcourir avant d'être prêt à vous succéder ? (critères d'évaluation du successeur désigné)	14%	43%	20%		23%
.... de la manière avec laquelle le successeur désigné allait progressivement prendre votre place et devenir officiellement le nouveau patron de l'entreprise ? (les modalités concrètes du transfert des pouvoirs de gestion de l'EF)	14%	31%	28%	3%	25%
... de la manière dont vous envisagiez de lui céder les parts de l'entreprise ainsi que la manière dont votre successeur envisageait de les obtenir ? (les modalités concrètes de transfert des titres de propriété de l'EF)	30%	27%	16%	3%	24%
... sur la valorisation de l'entreprise (à quel moment du processus avez-vous parlé pour la première fois ouvertement avec votre successeur de ce que valait l'entreprise familiale ?) (la valorisation de l'EF)	33%	28%	22%		17%
... sur le rôle et la fonction que vous souhaiteriez éventuellement occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission ? (position post-transmission du cédant)	31%	19%	25%	6%	20%

Tableau 5 : c'était quand la première fois ??

De manière générale, quel que soit le sujet, dans 20% des cas, les cédants n'ont quasi pas de discussions approfondies avec leur successeur au sujet de leur transmission. Dans 1 cas sur 5 on ne communique pas !

25% des cédants n'ont pas eu de discussion approfondie avec leur successeur concernant les modalités concrètes de transfert de la gestion de l'entreprise et 24% concernant les modalités de transfert de la propriété.

En ce qui concerne la légitimité du successeur, 53% communique à ce sujet déjà la phase 1. Par contre, 22% n'ont pas eu de discussion approfondie sur le sujet.

En ce qui concerne les compétences nécessaires pour reprendre l'entreprise, 46% communiquent dès le début du processus, 38% lors de la phase de préparation (relativement normal). Ainsi, au début du processus (phase 1 et 2), le cédant parle beaucoup plus facilement des attentes par rapport au successeur mais beaucoup moins des actions concrètes qui seront mises en place pour opérationnaliser cette transmission.

Y aurait-il un ordre logique (une séquence/ une hiérarchie) dans les sujets de conversation liés à la transmission ? Les acteurs sembleraient avoir tendance à éviter d'aborder au début du processus les sujets sensibles (source de tensions susceptibles de se transformer en conflits) tels que les modalités de transfert de la gestion et les modalités de transfert de propriété, et préféreraient d'abord se mettre d'accord sur des sujets moins polémiques.

Ce constat est en contradiction avec ce que la littérature préconise. En effet, selon plusieurs auteurs, il faudrait que les modalités sur les points les plus sensibles aient déjà été discutées, négociées, établies et communiquées aux membres de la famille avant que le processus de transmission n'ait concrètement démarré => plusieurs avantages : 1°) le fait que ces règles aient été définies avant que le processus de transmission n'ait concrètement démarré les rend légitimes (car elles ont été établies dans des moments émotionnellement neutres et non suspects) ! 2°) le fait qu'elles aient été ensuite communiquées aux membres de la famille permet de fixer un cadre et de désamorcer anticipativement des tensions susceptibles de se transformer en conflits !

3.4.2 Les difficultés à communiquer

Les successeurs et les cédants rencontrent parfois des difficultés à communiquer ouvertement et franchement sur certaines modalités concrètes de mise en œuvre du processus de transmission intrafamiliale. Qu'en est-il chez nos répondants ?

Question : Dans la liste des modalités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (aucune difficulté à aborder) à 5 (très difficile à aborder), quelles sont celles qui, sur la base de votre propre expérience, ont été les plus difficiles/plus faciles à aborder avec le successeur ?

	TOUS LES REpondANTS	
	Means	n
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur des raisons qui vous ont amené à le sélectionner pour reprendre l'entreprise familiale ?	1,70	40
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de son profil de compétences au début du processus et des (éventuellement grosses) lacunes qu'il devra absolument avoir comblées au terme de celui-ci ?	1,83	40
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont va se dérouler concrètement la phase de préparation ?	1,75	40
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur les objectifs qu'il va devoir atteindre durant cette phase de préparation ?	1,85	39
Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la liste des compétences sur lesquelles vous attendez/espérez qu'il fasse le plus de progrès durant la phase de préparation ?	1,73	40
Est-ce facile/difficile de convaincre votre successeur que le parcours d'intégration que vous lui proposez de suivre est bon pour lui ?	1,95	39
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont vous vérifierez si il a atteint les objectifs que vous lui avez assignés ?	2,10	39
Est-ce facile/difficile de donner à votre successeur des indications claires sur le chemin qu'il a déjà parcouru et sur le chemin qui lui reste encore à faire avant de vous succéder ?	2,11	38
Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la date à partir de laquelle il vous remplacera et deviendra officiellement le nouveau patron de l'entreprise familiale ?	2,21	39
Est-ce facile/difficile de parler à votre successeur de la manière dont les parts de l'entreprise lui seront transmises : à titre gratuit (don) ou à titre onéreux (achat) ? combien va-t-il en recevoir ? si achat des titres, comment va-t-il financer cette	2,13	38
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur le nombre de titres que vous comptez lui transmettre personnellement ?	2,00	38
Est-ce facile/difficile d'évoquer avec votre successeur les possibilités de montage financier qu'il devra mettre en place afin de détenir la majorité des parts de l'entreprise familiale ?	2,30	37
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de la valorisation de l'entreprise ?	2,29	38
Est-ce facile/difficile de demander à votre successeur la stratégie qu'il compte mener une fois qu'il sera à la tête de l'entreprise familiale ?	2,26	38
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur du rôle et de la fonction que vous souhaiteriez (éventuellement) occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission ?	1,88	40

Tableau 6 : Les difficultés du cédant pour communiquer avec le successeur

Pour l'ensemble de nos répondants, communiquer ouvertement avec un successeur n'est pas un acte fondamentalement difficile à réaliser. En effet, les scores moyens obtenus pour chaque thématique se situent très largement en dessous de 3.

Cela dit, si les répondants estiment que communiquer avec son successeur désigné n'est intrinsèquement pas un acte difficile à faire, il y a tout de même des thématiques qui sont plus faciles à aborder que d'autres !

Ainsi, selon nos répondants, voici les thèmes qui sont les plus faciles à aborder :

- les raisons qui vous ont amené à le sélectionner pour reprendre l'entreprise familiale (1,70) ;
- la liste des compétences sur lesquelles vous attendez/espérez qu'il fasse le plus de progrès durant la phase de préparation (1,73) ;
- la manière dont va se dérouler concrètement la phase de préparation (1,75) ;
- le profil de compétences au début du processus et les (éventuellement grosses) lacunes qu'il devra absolument avoir comblées au terme de celui-ci (1,83) ;
- les objectifs qu'il va devoir atteindre durant cette phase de préparation (1,85) ;

Et voici les plus difficiles à aborder :

- les possibilités de montage financier qu'il devra mettre en place afin de détenir la majorité des parts de l'entreprise familiale (2,30) ;
- la valorisation de l'entreprise (2,29) ;
- la stratégie qu'il compte mener une fois qu'il sera à la tête de l'entreprise familiale (2,26) ;
- la date à partir de laquelle il vous remplacera et deviendra officiellement le nouveau patron de l'entreprise familiale (2,21) ;

Nous avons voulu aller plus loin et nous avons notamment vérifié si les résultats en termes de difficultés à communiquer étaient uniformément partagés par tous nos répondants ou, si au contraire, ils étaient plus marqués dans certains groupes et moins dans d'autres.

Les tableaux de résultats figurent aux pages suivantes. Les différences significatives en fonction des caractéristiques des répondants ou de certains critères, ont été surlignées **en jaune**.

Dans la liste des modalités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (aucune difficulté à aborder) à 5 (très difficile à aborder), quelles sont celles qui, sur la base de votre propre expérience, sont/seraient les plus difficiles/plus faciles à aborder avec le successeur ?	TOUS LES REpondANTS		AGE DU REpondANT				DIPLOME DU REpondANT				FONDATEUR DE L'EF			
	Means	n	MOINS DE 55 ANS		55 ANS ET PLUS		UNIVERSITAIRE		NON UNIVERSIT.		OUI		NON	
			Means	n	Means	n	Means	n	Means	n	means	n	means	n
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur des raisons qui vous ont amené à le sélectionner pour reprendre l'entreprise familiale ?	1,70	40	2,00	19	1,43	21	1,89	19	1,52	21	1,88	16	1,58	24
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de son profil de compétences au début du processus et des (éventuellement grosses) lacunes qu'il devra absolument avoir comblées au terme de celui-ci ?	1,83	40	2,00	19	1,67	21	2,11	19	1,57	21	1,81	16	1,83	24
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont va se dérouler concrètement la phase de préparation ?	1,75	40	1,95	19	1,57	21	2,11	19	1,43	21	1,63	16	1,83	24
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur les objectifs qu'il va devoir atteindre durant cette phase de préparation ?	1,85	39	1,83	18	1,86	21	2,37	19	1,35	20	1,81	16	1,87	23
Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la liste des compétences sur lesquelles vous attendez/espérez qu'il fasse le plus de progrès durant la phase de préparation ?	1,73	40	1,84	19	1,62	21	2,16	19	1,33	21	1,88	16	1,63	24
Est-ce facile/difficile de convaincre votre successeur que le parcours d'intégration que vous lui proposez de suivre est bon pour lui ?	1,95	39	1,78	18	2,10	21	2,26	19	1,65	20	2,06	16	1,87	23
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont vous vérifierez si il a atteint les objectifs que vous lui avez assignés ?	2,10	39	2,21	19	2,00	20	2,56	18	1,71	21	2,13	16	2,09	23
Est-ce facile/difficile de donner à votre successeur des indications claires sur le chemin qu'il a déjà parcouru et sur le chemin qui lui reste encore à faire avant de vous succéder ?	2,11	38	2,11	19	2,11	19	2,71	17	1,62	21	1,93	15	2,22	23
Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la date à partir de laquelle il vous remplacera et deviendra officiellement le nouveau patron de l'entreprise familiale ?	2,21	39	2,47	19	1,95	20	2,33	18	2,10	21	1,75	16	2,52	23
Est-ce facile/difficile de parler à votre successeur de la manière dont les parts de l'entreprise lui seront transmises : à titre gratuit (don) ou à titre onéreux (achat) ? combien va-t-il en recevoir ? si achat des titres, comment va-t-il financer cette acquisition ?	2,13	38	2,47	19	1,79	19	2,24	17	2,05	21	1,80	15	2,35	23
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur le nombre de titres que vous comptez lui transmettre personnellement ?	2,00	38	2,37	19	1,63	19	2,06	17	1,95	21	1,93	15	2,04	23
Est-ce facile/difficile d'évoquer avec votre successeur les possibilités de montage financier qu'il devra mettre en place afin de détenir la majorité des parts de l'entreprise familiale ?	2,30	37	2,78	18	1,84	19	2,41	17	2,20	20	2,00	15	2,50	22
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de la valorisation de l'entreprise ?	2,29	38	2,47	19	2,11	19	2,65	17	2,00	21	2,33	15	2,26	23
Est-ce facile/difficile de demander à votre successeur la stratégie qu'il compte mener une fois qu'il sera à la tête de l'entreprise familiale ?	2,26	38	2,33	18	2,20	20	2,78	18	1,80	20	2,44	16	2,14	22
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur du rôle et de la fonction que vous souhaiteriez (éventuellement) occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission ?	1,88	40	2,11	19	1,67	21	2,32	19	1,48	21	2,00	16	1,79	24

Dans la liste des modalités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (aucune difficulté à aborder) à 5 (très difficile à aborder), quelles sont celles qui, sur la base de votre propre expérience, sont/seraient les plus difficiles/plus faciles à aborder avec le successeur ?	TOUS LES REPONDANTS		LE (LA) CONJOINT(E) DU REPONDANT TRAVAILLE DANS L'EF				LE REPONDANT A (AU MOINS) UN ENFANT QUI TRAVAILLE AVEC LUI DANS L'EF				L'EF A MIS EN PLACE UN PROGRAMME DE PREPARATION POUR LE SUCCESEUR						
	Means	n	OUI		NON		OUI		NON		OUI		NON				
			means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n			
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur des raisons qui vous ont amené à le sélectionner pour reprendre l'entreprise familiale ?	1,70	40	1,86	14	1,62	26	1,25	20	2,15	20	**	1,18	22	2,50	14	**	
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de son profil de compétences au début du processus et des (éventuellement grosses) lacunes qu'il devra absolument avoir comblées au terme de celui-ci ?	1,83	40	1,79	14	1,85	26	1,50	20	2,15	20	**	1,45	22	2,43	14	**	
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont va se dérouler concrètement la phase de préparation ?	1,75	40	1,57	14	1,85	26	1,55	20	1,95	20		1,45	22	2,29	14	**	
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur les objectifs qu'il va devoir atteindre durant cette phase de préparation ?	1,85	39	1,64	14	1,96	25	1,70	20	2,00	19		1,55	22	2,23	13	*	
Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la liste des compétences sur lesquelles vous attendez/espérez qu'il fasse le plus de progrès durant la phase de préparation ?	1,73	40	1,71	14	1,73	26	1,50	20	1,95	20		1,55	22	1,93	14		
Est-ce facile/difficile de convaincre votre successeur que le parcours d'intégration que vous lui proposez de suivre est bon pour lui ?	1,95	39	2,07	14	1,88	25	1,85	20	2,05	19		1,77	22	2,38	13	*	
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont vous vérifieriez si il a atteint les objectifs que vous lui avez assignés ?	2,10	39	2,07	14	2,12	25	1,95	19	2,25	20		1,95	21	2,21	14		
Est-ce facile/difficile de donner à votre successeur des indications claires sur le chemin qu'il a déjà parcouru et sur le chemin qui lui reste encore à faire avant de vous succéder ?	2,11	38	1,69	13	2,32	25	*	1,89	19	2,32	19		1,85	20	2,57	14	*
Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la date à partir de laquelle il vous remplacera et deviendra officiellement le nouveau patron de l'entreprise familiale ?	2,21	39	1,79	14	2,44	25	*	1,95	19	2,45	20		2,19	21	2,21	14	
Est-ce facile/difficile de parler à votre successeur de la manière dont les parts de l'entreprise lui seront transmises : à titre gratuit (don) ou à titre onéreux (achat) ? combien va-t-il en recevoir ? si achat des titres, comment va-t-il financer cette acquisition ?	2,13	38	1,92	13	2,24	25		1,67	18	2,55	20	**	1,86	21	2,31	13	
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur le nombre de titres que vous comptez lui transmettre personnellement ?	2,00	38	2,08	13	1,96	25		1,56	18	2,40	20	**	1,76	21	2,00	13	
Est-ce facile/difficile d'évoquer avec votre successeur les possibilités de montage financier qu'il devra mettre en place afin de détenir la majorité des parts de l'entreprise familiale ?	2,30	37	2,08	13	2,42	24		1,78	18	2,79	19	**	2,25	20	2,15	13	
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de la valorisation de l'entreprise ?	2,29	38	2,31	13	2,28	25		1,83	18	2,70	20	**	2,10	21	2,38	13	
Est-ce facile/difficile de demander à votre successeur la stratégie qu'il compte mener une fois qu'il sera à la tête de l'entreprise familiale ?	2,26	38	2,14	14	2,33	24		1,89	19	2,63	19	*	2,45	20	2,14	14	
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur du rôle et de la fonction que vous souhaiteriez (éventuellement) occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission ?	1,88	40	1,93	14	1,85	26		1,50	20	2,25	20	**	1,59	22	2,43	14	**

Dans la liste des modalités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (aucune difficulté à aborder) à 5 (très difficile à aborder), quelles sont celles qui, sur la base de votre propre expérience, sont/seraient les plus difficiles/plus faciles à aborder avec le successeur ?	TOUS LES REpondANTS		CONNAISSEZ-VOUS LA VALEUR DE L'EF ?				TYPE DE COMMUNICATION				SECTEUR						
	Means	n	OUI		NON		TRANSPARENT		RESERVE		CONSTRUCTION & INDUSTRIE		AUTRES				
			means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n			
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur des raisons qui vous ont amené à le sélectionner pour reprendre l'entreprise familiale ?	1,70	40	1,18	22	2,50	14	**	1,52	29	2,43	7	*	1,89	19	1,52	21	
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de son profil de compétences au début du processus et des (éventuellement grosses) lacunes qu'il devra absolument avoir comblées au terme de celui-ci ?	1,83	40	1,45	22	2,43	14	**	1,69	29	2,43	7	*	2,21	19	1,48	21	**
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont va se dérouler concrètement la phase de préparation ?	1,75	40	1,45	22	2,29	14	**	1,66	29	2,29	7		2,16	19	1,38	21	**
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur les objectifs qu'il va devoir atteindre durant cette phase de préparation ?	1,85	39	1,55	22	2,23	13	*	1,61	28	2,57	7	**	2,33	18	1,43	21	**
Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la liste des compétences sur lesquelles vous attendez/espérez qu'il fasse le plus de progrès durant la phase de préparation ?	1,73	40	1,55	22	1,93	14		1,52	29	2,43	7	**	2,05	19	1,43	21	**
Est-ce facile/difficile de convaincre votre successeur que le parcours d'intégration que vous lui proposez de suivre est bon pour lui ?	1,95	39	1,77	22	2,38	13	*	1,79	28	2,86	7	**	2,06	18	1,86	21	
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont vous vérifierez si il a atteint les objectifs que vous lui avez assignés ?	2,10	39	1,95	21	2,21	14		1,93	28	2,57	7		2,56	18	1,71	21	**
Est-ce facile/difficile de donner à votre successeur des indications claires sur le chemin qu'il a déjà parcouru et sur le chemin qui lui reste encore à faire avant de vous succéder ?	2,11	38	1,85	20	2,57	14	*	1,96	27	2,86	7	**	2,61	18	1,65	20	**
Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la date à partir de laquelle il vous remplacera et deviendra officiellement le nouveau patron de l'entreprise familiale ?	2,21	39	2,19	21	2,21	14		2,07	28	2,71	7		2,50	18	1,95	21	
Est-ce facile/difficile de parler à votre successeur de la manière dont les parts de l'entreprise lui seront transmises : à titre gratuit (don) ou à titre onéreux (achat) ? combien va-t-il en recevoir ? si achat des titres, comment va-t-il financer cette acquisition ?	2,13	38	1,86	21	2,31	13		1,86	28	2,83	6	**	2,44	18	1,85	20	
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur le nombre de titres que vous comptez lui transmettre personnellement ?	2,00	38	1,76	21	2,00	13		1,71	28	2,50	6		2,28	18	1,75	20	
Est-ce facile/difficile d'évoquer avec votre successeur les possibilités de montage financier qu'il devra mettre en place afin de détenir la majorité des parts de l'entreprise familiale ?	2,30	37	2,25	20	2,15	13		2,11	27	2,67	6		2,67	18	1,95	19	*
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de la valorisation de l'entreprise ?	2,29	38	2,10	21	2,38	13		2,04	28	3,00	6	*	2,72	18	1,90	20	**
Est-ce facile/difficile de demander à votre successeur la stratégie qu'il compte mener une fois qu'il sera à la tête de l'entreprise familiale ?	2,26	38	2,45	20	2,14	14		2,30	27	2,43	7		2,39	18	2,15	20	
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur du rôle et de la fonction que vous souhaiteriez (éventuellement) occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission ?	1,88	40	1,59	22	2,43	14	**	1,66	29	3,00	7	**	2,11	19	1,67	21	

Dans la liste des modalités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (aucune difficulté à aborder) à 5 (très difficile à aborder), quelles sont celles qui, sur la base de votre propre expérience, sont/seraient les plus difficiles/plus faciles à aborder avec le successeur ?

	TOUS LES REpondANTS	
	Means	n
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur des raisons qui vous ont amené à le sélectionner pour reprendre l'entreprise familiale ?	1,70	40
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de son profil de compétences au début du processus et des (éventuellement grosses) lacunes qu'il devra absolument avoir comblées au terme de celui-ci ?	1,83	40
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont va se dérouler concrètement la phase de préparation ?	1,75	40
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur les objectifs qu'il va devoir atteindre durant cette phase de préparation ?	1,85	39
Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la liste des compétences sur lesquelles vous attendez/espérez qu'il fasse le plus de progrès durant la phase de préparation ?	1,73	40
Est-ce facile/difficile de convaincre votre successeur que le parcours d'intégration que vous lui proposez de suivre est bon pour lui ?	1,95	39
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont vous vérifieriez si il a atteint les objectifs que vous lui avez assignés ?	2,10	39
Est-ce facile/difficile de donner à votre successeur des indications claires sur le chemin qu'il a déjà parcouru et sur le chemin qui lui reste encore à faire avant de vous succéder ?	2,11	38
Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la date à partir de laquelle il vous remplacera et deviendra officiellement le nouveau patron de l'entreprise familiale ?	2,21	39
Est-ce facile/difficile de parler à votre successeur de la manière dont les parts de l'entreprise lui seront transmises : à titre gratuit (don) ou à titre onéreux (achat) ? combien va-t-il en recevoir ? si achat des titres, comment va-t-il financer cette acquisition ?	2,13	38
Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur le nombre de titres que vous comptez lui transmettre personnellement ?	2,00	38
Est-ce facile/difficile d'évoquer avec votre successeur les possibilités de montage financier qu'il devra mettre en place afin de détenir la majorité des parts de l'entreprise familiale ?	2,30	37
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de la valorisation de l'entreprise ?	2,29	38
Est-ce facile/difficile de demander à votre successeur la stratégie qu'il compte mener une fois qu'il sera à la tête de l'entreprise familiale ?	2,26	38
Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur du rôle et de la fonction que vous souhaiteriez (éventuellement) occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission ?	1,88	40

FORME JURIDIQUE			
SA		SPRL	
means	n	means	n
1,42	26	2,31	13
1,65	26	2,23	13
1,69	26	1,92	13
1,92	26	1,75	12
1,65	26	1,92	13
1,85	26	2,08	12
2,08	25	2,15	13
2,08	24	2,23	13
2,28	25	2,00	13
2,17	24	2,08	13
1,92	24	2,15	13
2,39	23	2,23	13
2,21	24	2,54	13
2,25	24	2,31	13
1,77	26	2,15	13

TAILLE DE L'EF			
MOINS DE 20 PERSONNES		PLUS DE 20 PERSONNES	
means	n	means	n
2,12	17	1,39	23
2,12	17	1,61	23
1,88	17	1,65	23
2,19	16	1,61	23
2,06	17	1,48	23
2,25	16	1,74	23
2,29	17	1,95	22
2,25	16	2,00	22
2,47	17	2,00	22
2,56	16	1,82	22
2,69	16	1,50	22
2,73	15	2,00	22
2,63	16	2,05	22
2,38	16	2,18	22
2,29	17	1,57	23

Il ressort de ces analyses plusieurs constats intéressants (certains d'entre eux sont même étonnants) :

- **L'âge du répondant** : comparativement aux répondants les plus âgés (+55 ans), les jeunes répondants (- 55 ans) reconnaissent avoir **plus** de difficultés à communiquer ouvertement avec le successeur sur trois thématiques particulières : i) les modalités de transmission des titres, ii) le nombre de titres que chacun recevra et iii) le montage financier à mettre en place pour que le successeur désigné puisse garder la majorité des titres. Il convient de noter que ces trois thématiques sont toutes liées directement avec l'argent. Ainsi, plus on vieillit, moins on a de difficultés à parler ouvertement d'argent ?

- **Le diplôme du répondant** : comparativement aux répondants non universitaires, les répondants universitaires estiment avoir **plus** de difficultés à communiquer sur 9 thèmes liés au processus de transmission (la liste des 9 thématiques est visible dans le tableau de résultats).

- **Le répondant travaille avec son conjoint dans l'EF** : comparativement aux répondants qui travaillent avec leur conjoint, les répondants qui ne travaillent pas avec leur conjoint au sein de l'EF estiment avoir **plus** de difficulté à communiquer ouvertement avec leur successeur sur deux thématiques particulières : i) la marge de progression qui lui reste encore à faire avant d'être prêt à reprendre l'EF et ii) la date de son départ. Il convient de noter que ces deux thématiques sont typiquement des « soft issues » (càd. des problèmes qui sont directement liés aux émotions et aux relations humaines) ! Dans la mesure où le conjoint est souvent considéré comme *le « chief emotional officer »* de l'entreprise, il n'est donc pas trop surprenant de constater que sa présence au sein de l'EF puisse faciliter la communication interpersonnelle entre le cédant et le successeur sur ces deux thématiques !

- **Le répondant travaille avec l'un de ses enfants dans l'EF :** dans la foulée du point précédent, les répondants qui travaillent avec l'un de leur(s) enfant(s) au sein de l'EF estiment avoir **moins** de difficulté à communiquer ouvertement avec leur successeur sur un grand nombre de thématiques liées au processus de transmission (la liste des 8 thématiques est visible dans le tableau de résultats). Ce constat indiquerait donc que la communication entre le cédant et le successeur serait facilitée par la proximité professionnelle. Il n'y a rien de surprenant à cela. En effet, dans la mesure où le cédant et le successeur travaillent ensemble dans l'EF, ils sont dès lors régulièrement amenés à se côtoyer et à avoir des discussions/échanges sur des sujets professionnels (en lien avec le business de l'EF). Dans ce cadre, le cédant disposerait donc de nombreuses opportunités pour parler ouvertement de transmission avec son/ses successeur(s) !!

- **La mise en place d'un programme de préparation spécifique pour le successeur :** les répondants qui ont mis en place un programme spécifique pour préparer le successeur estiment avoir **moins** de difficultés pour communiquer avec celui-ci sur toute une série de thématiques : il y a 7 thèmes (voir liste). Il convient de remarquer que ces 7 thématiques concernent des « soft issues » ! Ce constat est **important** car il démontre de manière scientifique que la mise en place d'un programme spécifique de préparation du successeur au sein de l'EF permet d'améliorer significativement la communication interpersonnelle entre le cédant et le successeur sur des thématiques qui sont directement liées aux émotions et aux relations humaines !

- **La valorisation de l'EF :** les répondants qui connaissent précisément la valeur de leur entreprise estiment avoir **moins** de difficulté à communiquer ouvertement avec leur successeur, et ce sur toute une série de thématiques : il y a 7 thèmes (voir liste) . Il convient ici de souligner quelque chose de remarquable : ce sont exactement les 7 mêmes thématiques que celles que nous avons mis en évidence lors du point précédent (la mise en place d'un programme spécifique de préparation du successeur) : ce sont des « soft issues » ! Qu'est-ce qui pourrait expliquer cela ? Qu'est-ce que le fait de connaître précisément la valeur de son entreprise peut provoquer chez un cédant ? En quoi le fait de connaître précisément la valeur de son entreprise peut-il faciliter la communication entre le cédant et son/ses successeurs ? Pourquoi la communication est-elle uniquement

facilitée sur les thématiques liées aux émotions et aux relations humaines (les « soft issues ») ? Autant de questions pour lesquelles nous n'avons malheureusement pas assez d'informations pour y répondre !

- **La taille de l'EF** : enfin, les répondants d'EF de petite taille (- 20 emplois) estiment avoir **plus** de difficultés pour communiquer avec le successeur sur toute une série de thématiques : il y a 7 thèmes (voir liste). Il convient ici de remarquer que, contrairement aux deux points évoqués précédemment, les 7 thématiques ne sont pas toutes de « soft issues » ! en effet, il y en a 3 qui sont des « hard issues » (càd des thématiques qui sont surtout liées à des considérations techniques) ! Ces trois thématiques sont i) la manière dont les parts de l'entreprise seront transmises au successeur: à titre gratuit (don) ou à titre onéreux (achat) ; ii) le nombre de titres que le cédant compte transmettre personnellement au successeur et iii) les possibilités de montage financier que le successeur va devoir mettre en place afin de détenir la majorité des parts de l'entreprise familiale.

Par ailleurs, il est également intéressant de mettre en évidence les groupes de répondants pour lesquels il n'y a aucune différence significative au niveau des difficultés à communiquer avec son successeur.

Ainsi, nos analyses ont mis en évidence qu'il n'y avait pas de différence significative entre ces groupes de répondants :

- i) **entre les répondants qui transmettent les titres à titre gratuit (via un don), et ceux qui transmettent à titre onéreux (via une vente)**

Cela signifie que les difficultés rencontrées par un cédant à communiquer ouvertement avec son successeur à propos du processus de transmission ne sont pas directement liées aux modalités de transfert des titres de propriété. Ce résultat est intéressant car on aurait pu supposer que la communication interpersonnelle cédant-successeur serait facilitée par le fait que le cédant ait pris la décision de transmettre les actions par un don (à titre gratuit) et non par une vente (à titre onéreux). Or, nos résultats montrent qu'il n'en est rien.

ii) entre les répondants qui ont déjà rédigé ou qui vont prochainement rédiger une charte familiale, et ceux qui n'en n'ont pas

Cela signifie que les difficultés rencontrées par un cédant à communiquer ouvertement avec son successeur à propos du processus de transmission ne sont pas directement liées à l'absence ou à la présence d'une charte familiale. Ce constat est particulièrement intéressant car on aurait pu penser que la communication interpersonnelle cédant-successeur serait facilitée par le fait d'avoir mis en place une charte familiale ! or, nos résultats montrent qu'il n'en est rien !

Cela dit, il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain !! en effet, nous ne remettons nullement en cause les bienfaits qu'une charte familiale peut apporter durant le processus de transmission, mais nous mettons en évidence le fait que ces bienfaits ne situent pas au niveau de la communication interpersonnelle entre un cédant et un successeur. Selon nous, la charte familiale a surtout pour vocation de clarifier les règles et de fixer le cadre dans lequel le processus de transmission se déroulera.

iii) Entre les répondants qui ont désigné un successeur unique, et ceux qui en ont désigné plusieurs

Cela signifie que les difficultés rencontrées par un cédant à communiquer ouvertement avec son successeur à propos du processus de transmission ne sont pas directement liées au nombre de successeurs désignés ! Ce constat est particulièrement intéressant car on aurait pu penser que la communication interpersonnelle cédant-successeur serait plus compliquée avec plusieurs successeurs ! or, nos résultats montrent qu'il n'en est rien !

3.4.3 La qualité de la communication cédant ↔ successeur

Communication Cédant → Successeur

Question :

Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bonne), comment évaluez-vous la manière dont vous avez communiqué avec votre successeur durant chacune des phases du processus de transmission ?

Communication Cédant → Successeur

TOUS LES REpondANTS

	Means	n
Phase 1	4,10	30
Phase 2	4,11	28
Phase 3	3,64	22
Phase 4	3,53	17

Communication Successeur → Cédant

Question

Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bonne), comment évaluez-vous la manière dont votre successeur a communiqué avec vous durant chacune des phases du processus de transmission ?

Communication Successeur → Cédant

TOUS LES REpondANTS

	Means	n
Phase 1	4,17	29
Phase 2	4,08	26
Phase 3	3,95	21
Phase 4	3,88	17

La qualité de la communication du cédant vers le successeur est globalement jugée comme étant (très) bonne par l'ensemble de nos répondants, plus particulièrement lors des deux premières phases du processus (score moyen supérieur à 4) !

A partir de la phase 3, on constate une dégradation de la qualité de communication du cédant vers le successeur !! Il y a potentiellement de très nombreux facteurs susceptibles d'expliquer cette chute entre les phases 2 et 3 mais avec les données récoltées, nous n'avons pas moyen d'aller au delà de ce constat !

La qualité de la communication du successeur vers le cédant est globalement jugée comme étant (très) bonne par l'ensemble de nos répondants (score moyen tourne autour de 4) !

En outre, on constate une (très) légère dégradation au fil des phases successives, mais les écarts ne sont pas significatifs : on peut donc affirmer que la qualité de la communication successeur -> cédant est stable durant tout le processus !

Nous avons voulu aller plus loin dans l'analyse quantitative et nous avons notamment voulu vérifier si ces résultats étaient uniformément partagés par tous nos répondants ou, si au contraire, ils étaient plus marqués dans certains groupes de répondants et moins dans d'autres.

Les tableaux de résultats figurent aux pages suivantes. Les différences significatives en fonction des caractéristiques des répondants ou de certains critères, y ont été surlignées **en jaune**.

Communication Cédant → Successeur

	TOUS LES REpondANTS	
	Means	n
Phase 1	4,10	30
Phase 2	4,11	28
Phase 3	3,64	22
Phase 4	3,53	17

AGE DU REpondANT			
MOINS DE 55 ANS		55 ANS ET PLUS	
Means	n	Means	n
3,92	12	4,22	18
4,00	12	4,19	16
3,40	10	3,83	12
2,67	6	4,00	11

FONDATEUR DE L'EF			
OUI		NON	
means	n	means	n
4,18	11	4,05	19
4,22	9	4,05	19
3,71	7	3,60	15
4,25	8	2,89	9

CONNAISSEZ-VOUS LA VALEUR DE L'EF ?			
OUI		NON	
means	n	means	n
4,33	18	3,75	12
4,35	17	3,73	11
4,08	13	3,00	9
4,13	8	3,00	9

Communication Successeur → Cédant

	TOUS LES REpondANTS	
	Means	n
Phase 1	4,17	29
Phase 2	4,08	26
Phase 3	3,95	21
Phase 4	3,88	17

AGE DU REpondANT			
MOINS DE 55 ANS		55 ANS ET PLUS	
Means	n	Means	n
4,09	11	4,22	18
3,91	11	4,20	15
3,89	9	4,00	12
3,40	5	4,08	12

FONDATEUR DE L'EF			
OUI		NON	
means	n	means	n
4,09	11	4,22	18
4,13	8	4,06	18
4,43	7	3,71	14
4,38	8	3,44	9

CONNAISSEZ-VOUS LA VALEUR DE L'EF ?			
OUI		NON	
means	n	means	n
4,33	18	3,91	11
4,31	16	3,70	10
4,00	13	3,88	8
4,11	9	3,63	8

Communication Cédant → Successeur

	TOUS LES REpondANTS	
	Means	n
Phase 1	4,10	30
Phase 2	4,11	28
Phase 3	3,64	22
Phase 4	3,53	17

L'EF A MIS EN PLACE UN PROGRAMME DE PREPARATION POUR LE SUCCESEUR			
OUI		NON	
means	n	means	n
4,33	18	3,75	12
4,35	17	3,73	11
4,08	13	3,00	9
4,13	8	3,00	9

PROCESSUS DE TRANSMISSION AVEC OBSTACLES/DIFFICULTES			
OUI		NON	
Means	n	Means	n
3,77	13	4,33	15
3,83	12	4,29	14
3,40	10	3,80	10
2,50	6	4,10	10

NOMBRE DE SUCCESEUR DESIGNE			
UN SEUL		PLUSIEURS	
means	n	means	n
3,69	13	4,44	9
4,00	13	4,13	8
3,50	12	4,33	6
3,27	11	3,67	3

Communication Successeur → Cédant

	TOUS LES REpondANTS	
	Means	n
Phase 1	4,17	29
Phase 2	4,08	26
Phase 3	3,95	21
Phase 4	3,88	17

L'EF A MIS EN PLACE UN PROGRAMME DE PREPARATION POUR LE SUCCESEUR			
OUI		NON	
means	n	means	n
4,33	18	3,91	11
4,31	16	3,70	10
4,00	13	3,88	8
4,11	9	3,63	8

PROCESSUS DE TRANSMISSION AVEC OBSTACLES/DIFFICULTES			
OUI		NON	
Means	n	Means	n
4,17	12	4,20	15
4,00	10	4,14	14
3,56	9	4,10	10
3,50	6	4,10	10

NOMBRE DE SUCCESEUR DESIGNE			
UN SEUL		PLUSIEURS	
means	n	means	n
4,00	13	4,33	9
4,00	13	4,14	7
3,91	11	4,00	6
3,82	11	3,67	3

Il ressort de nos analyses que :

- Pour les répondants les plus jeunes (-55 ans), la qualité de la communication du cédant vers le successeur se détériore significativement à la phase 4 : retrait du cédant.
- Lorsqu'on se focalise sur les répondants qui sont les fondateurs de l'EF, ceux-ci estiment que la qualité de la communication des successeurs à leur égard (cédant) est non seulement très bonne dès le début du processus mais que cette qualité s'améliore encore au fil des phases du processus. Par contre, pour les répondants qui ne sont pas fondateurs de l'EF, ces derniers estiment que la qualité de communication du successeur vers le cédant se dégrade à chaque phase du processus.

Ce constat est pour le moins assez interpellant et mériterait sans aucun doute d'être exploré plus en profondeur dans le cadre d'une prochaine étude : pourquoi est-ce que les fondateurs sont beaucoup plus indulgents que les non-fondateurs pour juger la qualité de la communication des successeurs à leur égard durant le processus de transmission ???

- Un autre constat intéressant : quelle que soit la phase dans laquelle ils se trouvent dans le processus, les répondants qui connaissent précisément la valeur de leur EF estiment avoir une meilleure qualité de communication "cédant → successeur" que ceux qui ne connaissent pas la valeur de leur EF !
- Enfin, last but not the least, voici un dernier constat : Les répondants qui ont mis en place un programme spécifique de préparation du successeur estiment que la communication « cédant → successeur » est significativement de meilleure qualité que les répondants qui n'ont pas mis en place ce type de programme en leur sein ! cela est assez logique ! Par contre, lorsqu'on s'intéresse à la qualité de la communication « successeur → cédant », on est très surpris de constater qu'il n'y a pas de différence significative entre ces deux groupes de répondants !! Cela signifierait donc que les programmes de préparation n'amélioreraient la communication interpersonnelle cédant-successeur que **dans un seul sens** (du cédant vers le successeur) **mais pas dans l'autre** (du successeur vers le cédant) !! Ce constat est pour le moins interpellant et mériterait assurément d'être traité plus en profondeur dans le cadre d'une nouvelle recherche sur le thème « des programmes de préparation, pour qui et pour quoi ? ».

3.4.4 Les pistes d'amélioration

Question : Si vous aviez une baguette magique, quels sont les éléments qui selon vous auraient pu améliorer la manière dont vous avez communiqué avec le(s) successeur(s) désigné(s) ? (1: pas du tout d'accord - 5 : tout-à-fait d'accord)

Si vous aviez une baguette magique, quels sont les éléments qui selon vous pourraient améliorer la communication avec le(s) successeur(s) désigné(s) ? 1 : pas du tout d'accord 5 : tout-à-fait d'accord	TOUS LES REpondANTS	
	Means	n
être moins autoritaire	3,00	29
être plus disponible	3,43	30
être plus à l'écoute des attentes du successeur	3,54	28
être moins secret sur mes intentions (être plus transparent)	3,04	28
être plus confiant dans mon choix de succession.	3,10	30
sentir davantage d'écoute et d'ouverture chez le successeur	3,38	29

Les scores moyens obtenus par chaque item sont supérieurs à 3 => cela indique que nos répondants ont des regrets sur la manière dont ils ont communiqué avec leur successeur jusqu'à présent.

Les trois premiers aspects qu'ils modifieraient pour améliorer la communication avec le(s) successeur(s) désigné(s) sont par ordre décroissant d'importance :

- i) « être plus à l'écoute des attentes du successeur » (score moyen de 3,54) ;
- ii) « être plus disponible » (3,43) ;
- iii) « sentir davantage d'écoute et d'ouverture chez le successeur » (3,38) !!

Nos répondants font donc leur mea culpa : ils sont conscients de ne pas être irréprochables et reconnaissent que la communication avec le successeur aurait pu être meilleure s'ils avaient été davantage à l'écoute des attentes du successeur et si ils avaient été plus disponibles !

Cela dit, ils estiment ne pas avoir tous les torts (ils reconnaissent que le successeur a également une part de responsabilité dans la qualité de la communication cédant-successeur : ils souhaiteraient recevoir de la part du successeur davantage d'écoute et d'ouverture » !!

Eh oui, pour une bonne communication, il faut que les deux communicants y mettent chacun du leur !!

Nous avons voulu aller plus loin dans l'analyse quantitative et nous avons notamment vérifié si les regrets (pistes d'amélioration) étaient uniformément partagés par tous nos répondants ou, si au contraire, ils étaient plus marqués dans certains groupes de répondants et moins dans d'autres.

Si vous aviez une baguette magique, quels sont les éléments qui selon vous pourraient améliorer la communication avec le(s) successeur(s) désigné(s) ? 1 : pas du tout d'accord 5 : tout-à-fait d'accord	TOUS LES REpondANTS		NOMBRE DE SUCCESEUR DESIGNÉ			
			UN SEUL		PLUSIEURS	
	Means	n	means	n	means	n
être moins autoritaire	3,00	29	3,50	10	2,38	8
être plus disponible	3,43	30	4,30	10	2,56	9 **
être plus à l'écoute des attentes du successeur	3,54	28	4,10	10	3,00	7 *
être moins secret sur mes intentions (être plus transparent)	3,04	28	3,56	9	2,25	8 *
être plus confiant dans mon choix de succession.	3,10	30	3,70	10	1,89	9 **
sentir davantage d'écoute et d'ouverture chez le successeur	3,38	29	3,33	9	3,22	9

Il ressort de nos analyses que :

Les répondants qui ont désigné un seul successeur ont significativement plus de regrets sur la manière dont ils ont communiqué avec cet unique successeur que ceux qui en ont désigné plusieurs !

S'ils avaient une baguette magique, ces répondants voudraient :

- i) Être plus disponibles pour ce successeur ;
- ii) Être plus à l'écoute des attentes de ce successeur ;
- iii) Être moins secrets sur leurs intentions à l'égard de ce successeur

- iv) Montrer davantage à ce successeur qu'il est confiant d'avoir fait le bon choix en le désignant comme unique successeur !!

Ce constat est intéressant car il révèle que la communication cédant-successeur est plus difficile à gérer lorsqu'il n'y a qu'un seul successeur que lorsqu'il y en a plusieurs !

4 ETUDE QUALITATIVE

4.1 Objectif

L'objectif de cette partie est d'entrer plus en profondeur dans quelques cas de transmission intrafamiliale en Belgique francophone afin de comprendre comment la communication s'est déroulée (ou se déroule) et de mettre en relation les profils des acteurs clés (cédants et successeurs) et leurs modes de communication, les freins rencontrés ainsi que les facteurs influençant la communication entre ses personnes lors du processus de transmission intrafamilial.

4.2 Méthodologie

4.2.1 Echantillon

Les entreprises étudiées ont été sélectionnées afin de garantir une diversité raisonnable dans notre échantillon en matière de secteur, de taille et de géographie (provinces de la Belgique Francophone³). Quatre des sept entreprises ont été contactées sur base de leurs réponses à l'enquête quantitative et ont accepté de se faire interviewer. Les trois autres entreprises ont été choisies car elles avaient déjà été étudiées pour d'autres thématiques et leur cas semblait se prêter parfaitement à une étude plus approfondie sur leur communication pendant le processus de transmission intrafamiliale.

L'entreprise devait nécessairement être familiale. La transmission du management et/ou des propriétés devait être en cours ou récemment terminée. Le successeur pouvait occuper n'importe quel poste mais devait travailler dans l'entreprise. Il était aussi très important pour nous de pouvoir interroger à la fois **le cédant et le successeur**, afin d'obtenir des résultats complets et comparer les différents discours.

³ Une surreprésentation des entreprises de la province de Liège est toutefois à noter.

	Secteur	Province	Taille approximative	Génération	Date de l'interview
Entreprise 1	Papier et carton, Fabrication et négoce	Liège	60-70 personnes	3 ^e génération	17 mars 2017
					29 mars 2017
Entreprise 2	Installation photovoltaïque	Luxembourg	10-20 personnes	2 ^{ème} génération	28 mars 2017
					28 mars 2017
Entreprise 3	Location de linge et blanchisserie	Liège	70-80 personnes	3 ^{ème} génération	11 avril 2017
					11 avril 2017
Entreprise 4	Outillage, négoce	Liège	10-20 personnes	4 ^{ème} génération	13 mars 2017
					13 mars 2017
Entreprise 5	Construction	Liège	Plus de 100 personnes	3 ^{ème} génération	30 mars 2017
					21 mars 2017
Entreprise 6	Distribution, supermarchés	Namur	20-30 personnes	3 ^{ème} génération	25 avril 2017
					25 avril 2017
Entreprise 7	Construction	Liège	30-40 personnes	2 ^{ème} génération	25 avril 2017

Tableau 7 : Caractéristiques des sept entreprises interrogées

Il est important de noter que certaines entreprises contactées n'ont pas accepté de nous rencontrer pour évoquer la communication lors du processus de transmission intrafamiliale (moment toujours délicat pour les entrepreneurs familiaux, d'autant plus difficile d'évoquer la communication qui va avec) !

4.2.2 Collecte des données

Les interviews se sont déroulées en face à face pour toutes les entreprises. Notons que l'interview d'une personne a dû se faire par téléphone suite à l'oubli d'un rendez-vous. Les interviews ont duré entre 35 minutes et 1 heure 15 minutes.

Lorsque c'était possible, les entretiens se passaient individuellement, le cédant et le successeur étant interrogés l'un après l'autre. Toutes les entreprises ont fonctionné de cette façon à part l'entreprise 6, suite au peu de temps dont elle disposait. Les interviews ont été enregistrées puis retranscrites. Un guide d'entretien a été préalablement développé afin d'aborder toutes les thématiques souhaitées (ce guide se trouve en annexe).

4.3 Résultats

Lors de la réalisation de la revue de la littérature scientifique, nous avons supposé qu'il existait des modes de communication propres aux différents profils de successeurs et de cédants.

Grâce aux interviews, nous allons tenter de vérifier cette hypothèse et d'extraire les niveaux de communication dominants, comme ceux étudiés dans le chapitre « *Terminologies et types de communication* ».

Toutefois, il est important de noter qu'un individu n'incarne pas un seul profil à chaque fois. Lors de l'identification des profils des cédants par exemple, nous nous sommes aperçus qu'une personne pouvait avoir des caractéristiques à la fois d'un monarque et d'un général. Idem pour l'identification du profil des successeurs, il n'a pas été à chaque fois possible de tous les mettre dans une case bien spécifique.

4.3.1 Le cédant « Monarque »

a) Profil

Nous avons identifié deux cédants avec le profil de monarque dans les entreprises 1 et 5. Dans ces entreprises, le cédant est toujours actif, occupant à chaque fois le poste de président du conseil d'administration. Dans l'entreprise 1, le cédant n'a toujours pas acté une transmission de la propriété. Il souhaite l'organiser tout seul, en ne consultant pas ses enfants sur les modalités de la transmission mais bien des experts.

Cédant n°1 : *« J'avais préparé la transmission à l'aide de nombreux experts mais mon fils a trouvé que ce n'était pas équitable niveau propriété. Je n'ai pas voulu le faire signer sous la contrainte, j'ai respecté cela mais j'ai stoppé la transmission. »*

Successeur n°1 : *« Mon père s'est construit tout seul, il ne nous demande pas notre avis et il ne fait confiance qu'à lui-même. »*

Le fait de ne pas consulter les successeurs pour leur demander leur avis et leurs envies est tout à fait cohérent avec le profil du monarque. En effet, il crée généralement une entreprise qui ne saurait survivre à son départ et maintenir les successeurs loin du processus lui permet de décider de ce qu'il souhaite, sans faire de concession.

b) Freins

Un élément caractéristique du monarque est sa difficulté à tout simplement communiquer oralement. Que ce soit avant la transmission ou pendant, il n'échange pas avec le successeur, si ce n'est pour lui faire part d'une décision qu'il a prise. Plus spécifiquement, nous avons remarqué qu'il n'entend parfois que ce qu'il veut. Parfois, il va aussi s'attribuer le mérite d'une décision prise lors de discussions.

En guise d'exemples, nous savons que dans l'entreprise 5, bien que la relation soit très harmonieuse avec le cédant, le successeur tient les propos suivants :

Cédant n°5 : « *Il arrive que je prenne l'initiative de venir lui parler d'une idée, et que j'apprenne qu'il est allé dire autour de lui que c'était lui qui avait eu cette idée-là* ».

Selon le successeur, le père agit de la sorte pour garder le pouvoir.

Successeur n°1 : « *Lorsque je parle à mon père oralement, il botte en touche et ne communique pas. Je ne sais fonctionner que par écrit avec lui* ».

c) **Bonnes pratiques**

La citation ci-dessus nous amène naturellement à pointer une bonne pratique utilisée par le monarque. Il apprécie que les choses soient écrites et formalisées. C'est d'ailleurs le mode de communication qui fonctionne le mieux avec lui.

Le monarque va consulter également s'entourer de nombreux experts souhaitera prendre un grand nombre d'avis avant de prendre ses décisions, seul.

d) **Niveaux de communication**

Par rapport aux différents niveaux de communication identifiés dans la revue de la littérature scientifique, le monarque ne s'exprime pas de façon explicite et franche. Il va plutôt poser des actes qui, implicitement, feront passer un message aux successeurs. Dans l'entreprise 1, le cédant a été consulter un grand nombre d'experts sur les modalités de la transmission, ce qui a été perçu par le successeur, comme un manque de confiance envers lui. En outre, son souhait d'organiser la transmission tout seul implique naturellement que le monarque ne va pas communiquer ouvertement avant la transmission. Dans les deux entreprises, le cédant n'a consulté ses enfants qu'une fois toutes les décisions prises, et les enfants ont eu le choix d'accepter ou non cette transmission de propriété.

Le monarque n'est donc pas explicite sur les modalités de la transmission lors de la préparation de celle-ci. Il a aussi des difficultés à communiquer sur la transmission du pouvoir. Pour lui, cela signifie qu'il n'est plus le chef d'entreprise. Le successeur n°5 nous a d'ailleurs expliqué que cela avait été impossible pour son père de dire autour de lui que son fils était devenu le CEO. Le cédant se justifiait en disant que les employés et les externes à l'entreprise le savaient très bien et qu'il n'y avait dès lors pas de raison de l'annoncer.

Successeur n°5 : *« Mon père n'a pas pu dire ouvertement que c'était moi le chef, il a fallu que je le prouve ».*

En plus de ne pas s'exprimer sur la transmission, le monarque parlera très peu de ses émotions. Les « soft issues », comme nous les avons nommées précédemment, ne sont pas souvent abordées. Mais il est faux de dire que le monarque n'a pas de problèmes d'ordre plus psychologiques et qu'il n'en souffre pas. Dans l'entreprise 1, nous percevons entre les lignes que le cédant est contrarié du manque de reconnaissance de son fils. Il estime en effet qu'il lui fait un cadeau en souhaitant lui transmettre la société et il regrette le manque de gratitude de son fils.

Par rapport au niveau familial et organisationnel, le monarque parvient à faire la différence entre le rôle du fils et celui du patron. Néanmoins, cela restera compliqué pour lui de se faire dicter ses choix par son fils. Le niveau familial prévaut donc sur le niveau organisationnel

4.3.2 Le cédant Général

a) Profil

Un cédant au profil de général a été identifié à travers l'entreprise 4. Nous estimons que le cédant de l'entreprise 5 a également quelques traits du général, en parallèle à son profil de monarque. Pour cette entreprise 5, bien que le cédant soit toujours le président et qu'il vienne encore tous les jours dans l'entreprise, lui et les employés reconnaissent le successeur comme le chef d'entreprise (bien qu'il ne l'ait pas exprimé explicitement, il le reconnaît). Le cédant n°5 justifie sa présence en se qualifiant de pacificateur (assimilable au rôle du sauveur, propre au profil du général) entre les frères qui dirigent l'entreprise.

Les deux cédants ont été conscients que pour assurer la pérennité de l'entreprise, il fallait un moment donné passer le bâton. Mais au départ du processus, ils n'ont ni l'un ni l'autre consulté les successeurs. Ils ont pris des initiatives tout seul à l'instar des cédants au profil de monarque.

Bien que la transmission des parts soit actée dans les deux cas, le cédant ne peut s'empêcher de revenir dans l'entreprise pour vérifier que tout se déroule bien. Pour l'entreprise 4, ce retour en entreprise était dû au départ à un manque de confiance.

Successeur n°4 : *« Mon père me demandait souvent si j'étais bien sûr de vouloir reprendre l'entreprise. Au départ, il pensait que je n'en étais pas capable ».*

Les généraux ont maintenant confiance en leurs successeurs mais ce transfert de pouvoir a été un processus lent et les successeurs ont dû faire leurs preuves.

b) Freins

Comme expliqué précédemment, le général de l'entreprise 4 a éprouvé des difficultés à faire confiance au cédant.

Un autre élément problématique est le fait de ne pas avoir consulté le successeur sur son désir de reprendre l'affaire familiale. Dans l'entreprise 4, le cédant avait d'ailleurs engagé un externe sans même consulter le fils, qui avait été mis devant le fait accompli.

c) Bonne pratique

Le général de l'entreprise 4 s'est justifié de ne pas avoir consulté son fils sur une potentielle reprise car il ne voulait pas lui mettre la pression. Notons ici l'intérêt d'avoir interrogé les deux parties à des moments différents afin d'avoir les points de vues différents. Le fait de ne pas mettre la pression aux enfants et donc de ne pas imposer l'entreprise aux enfants se retrouve chez les deux généraux.

Cédant n°5 : *« Mes enfants doivent venir travailler car ils en ont envie. Je ne les force pas et s'ils viennent travailler, ce n'est pas pour se planquer, ils devront apporter quelque chose à l'entreprise. »*

Même si cela peut être mal interprété du côté du successeur, il s'agit d'une bonne pratique.

Le cédant de l'entreprise 4 parvient également à exprimer que ce n'est plus lui qui prend les décisions. Nous ne pouvons pas en dire autant pour le cédant n°5, d'où son appartenance également au profil de monarque.

Cédant n°4 : *« Quand les employés viennent me trouver pour me poser une question, je leur dis d'aller voir mon fils car c'est lui qui décide ».*

d) **Niveaux de communication**

Concernant les niveaux de communication prédominants, il a été remarqué que par pudeur ou jalousie, le successeur ne va pas exprimer clairement au successeur qu'il est fier de lui. Très peu de compliments sont faits et les successeurs ont exprimé leur souhait de reconnaissance du père. Par rapport aux monarques, il fait bien la différence entre le niveau familial et organisationnel et accepte plus aisément les ordres du fils. Il n'y a donc pas de confusion des rôles.

Cependant, il a été remarqué que concernant la communication externe, le général va très souvent engager des experts pour se faire conseiller parfois en impliquant le cédant car il engage l'expert pour formaliser la transmission

4.3.3 **Le cédant Ambassadeur**

a) **Profil**

Nous avons identifié 4 cédants au profil d'ambassadeur (entreprises 2, 3, 5 et 7). Dans ces entreprises, les parents mettent tout en place pour faciliter la succession et transmettre une entreprise en bonne santé. Les entreprises 3 et 6 ont d'ailleurs le même discours.

Cédant 3 : *« Depuis plusieurs années, j'installe une structure qui me permet de prendre du recul et laisser à mon fils prendre des décisions. Comme exemples concrets, nous avons obtenu des certifications ISO 9001 et c'était vraiment important pour formaliser l'entreprise. »*

Ils sont également conscients, comme le général, qu'il est nécessaire de passer le bâton pour assurer la pérennité de l'entreprise. Néanmoins, les entreprises interrogées avec un ambassadeur comme cédant n'ont pas toutes acté la transmission des propriétés mais les successeurs sont considérés comme les gérants dans chacune des 4 entreprises. Le transfert de management s'est à chaque fois fait naturellement.

Cédant n°3 : *« Lors de la journée entreprise où le patron fait un discours, mon fils a un jour pris la parole pour dire quelques mots. Au fil des années, il a commencé à parler à prendre la parole plus longtemps que moi, jusqu'à prononcer le discours en entier lui-même. J'étais très content et je l'ai tout à fait accepté. »*

Tous les ambassadeurs travaillent toujours dans l'entreprise avec un rôle de consultant.

b) Freins

Le manque de formalité autour de la communication est considéré comme un frein. Les échanges entre le cédant et le successeur se font de façon informelle, entre quelques minutes, et souvent, l'ambassadeur estime que ce n'est pas nécessaire de formaliser la succession avec le(s) successeur(s). Cela serait une perte de temps et pour des entreprises de petite taille, ce n'est pas toujours nécessaire.

Pour la communication entre les membres de la famille, le peu de réunions formelles avec les actionnaires passifs a déjà posé quelques problèmes comme l'illustrent les exemples ci-dessous.

Successeur n°2 : *« Nous avons parfois rencontré des difficultés avec la transmission de l'information. Il a fallu que je remette les choses au clair avec ma sœur qui avait entendu des éléments à droite à gauche qui n'étaient pas tout à fait exacts ».*

Successeur n°7 : *« Nous souhaitons organiser plus de réunions pour les actionnaires passifs de l'entreprise car il nous est déjà arrivé de ne pas transmettre certaines informations qui ne nous semblaient pas*

importantes mais qui étaient essentielles aux yeux des actionnaires passifs de l'entreprise. »

c) **Bonnes pratiques**

Bien que certains travaillent encore dans l'entreprise, ils se sont tous retirés de la gestion et sont conscients de ne plus être les décideurs principaux. Cela s'est fait progressivement et quand c'était nécessaire, ils soutenaient le successeur vis-à-vis du personnel.

Cédant n°3 : *« Quand mon fils me pose une question et me demande mon avis sur certaines choses, je finis souvent par lui dire que c'est à lui de décider maintenant. »*

Cédant n°6 : *« Je suis déjà intervenu auprès de mon fils pour le soutenir face à des employés qui n'acceptaient pas son autorité. Je leur ai fait comprendre que maintenant, c'était lui le chef ».*

Les ambassadeurs sont aussi très ouverts aux idées nouvelles des successeurs. Tant qu'elles améliorent la performance de l'entreprise, ils ne voient pas d'inconvénients à s'y opposer.

Cédant n°2 : *« Notre fils est venu avec de nouvelles propositions, notamment pour la publicité de l'entreprise et quels canaux utiliser. Nous n'y avons jamais pensé mais ça a l'air de fonctionner et c'est pour le bien de l'entreprise donc nous l'acceptons. [...]. Un bon cédant doit être ouvert aux idées nouvelles du successeur. Bien qu'au départ cela puisse paraître particulier, il faut s'adapter car l'objectif de tout le monde est la pérennisation de l'entreprise. ».*

Cédant n°6 : *« Mon fils a souvent plein d'idées et il va dans tous les sens. Je le laisse faire. Il doit se faire les dents, s'habituer au métier et quand il se trompe, nous en discutons par après ».*

d) Niveaux de communication

Par rapport aux niveaux de communication, il n'y a pas de confusion des rôles, les niveaux organisationnel et familial sont bien définis et les ambassadeurs acceptent de recevoir des ordres du nouveau gérant. Il faut bien la distinction entre vie privée et vie professionnelle.

Par rapport à la communication explicite et implicite, nous n'avons pas identifié de problème majeur entre l'ambassadeur et son successeur. Les ambassadeurs communiquent leurs inquiétudes et leurs problèmes, comme dans l'entreprise 3.

Cédant n°3 : *« Mon fils a décidé de vendre un pan de notre activité. Ce fût assez douloureux pour moi car j'y tenais beaucoup. Je lui ai dit que j'étais blessé, nous en avons discuté pour en venir à la conclusion que c'était pour le bien de l'entreprise. Je ne me suis donc pas formalisé et j'ai accepté sa décision. »*

4.3.4 Le cédant Gouverneur

a) Profil

Le cédant de l'entreprise 1 a des caractéristiques du gouverneur car il a des nombreuses activités en plus de son poste de président dans l'entreprise familial. Néanmoins, comme expliqué dans l'étude de l'IEF sur la transmission du pouvoir (2008), le gouverneur a un profil semblable au monarque si ce n'est qu'il va définitivement prendre congé de l'entreprise. Dans ce cas-ci, il n'a pas encore pris congé de l'entreprise mais il semble tout de même vouloir céder les parts mais à ses conditions.

b) Frein

Dans l'entreprise 1, le cédant tente d'organiser la transmission à sa façon et de garder le contrôle sur plusieurs aspects de la société. Comme pour le monarque, il ne consulte les successeurs que pour leur soumettre sa proposition de transmission car cela se fera sous ses conditions.

c) **Bonne pratique**

Il s'entoure de beaucoup d'externes et prend l'avis d'experts différents, de façon similaire au profil du monarque.

d) **Niveaux de communication**

Nous n'avons pas assez d'information à ce sujet mais nous supposons que c'est similaire au profil du monarque. Il ne se laisse pas dicter ce qu'il doit faire par ses enfants et ne communique pas ouvertement avec eux.

4.3.5 **Le successeur Protecteur**

a) **Profil**

Le protecteur est le profil qui a été le plus souvent identifié au cours de nos interviews, à travers les entreprises 3, 5 et 7. Tous les successeurs qui travaillent dans l'entreprise y sont parce qu'ils se sentent investis d'une mission de perpétuation de la tradition familiale. Ils veulent pour la plupart s'engager sur le long terme, sont tous heureux de travailler dans l'entreprise familiale et ont l'objectif de pérenniser l'activité. Les trois successeurs ont un grand respect envers leurs parents et souhaitent préserver la bonne entente familiale. Certains sont venus travailler par passion mais pas tous.

Successeur n°3 : *« J'aime vraiment beaucoup la logistique. Petit, je venais dans l'entreprise pendant mes vacances et j'accompagnais les conducteurs de camion. »*

Successeur n°7 : *« Chez nous, ce sont les valeurs familiales qui priment sur l'intérêt de l'entreprise. Nous nous entendons tous très bien et nous souhaitons préserver cette harmonie. »*

Un autre élément intéressant est que le fils semble vouloir garder son père près de lui dans l'entreprise. Il apprécie que son père garde toujours un œil sur l'entreprise et qu'il puisse le consulter à tout moment.

Successeur n°3 : *« Mon papa est le collaborateur en qui j'ai le plus confiance, et ça me fera bizarre quand il ne travaillera plus. Je le consulte quand j'en ai besoin, il s'est adapté à mon dynamisme et quand il voit que je vais un peu trop vite, il me tempère ».*

b) Frein

Le plus gros problème commun aux trois entreprises est la volonté du protecteur de ne pas froisser le parent. Le protecteur n'ose aller à l'encontre du parent et prendre des décisions qui ne pourraient le perturber. Cela est cohérent avec sa volonté de préserver l'entreprise familiale mais dans l'entreprise 5 par exemple, le successeur dit ceci :

Successeur n°5 : *« Je n'en veux pas à mon père de ne pas annoncer officiellement que je suis le chef d'entreprise. J'ai trop de respect envers lui. »*

Encore une fois, cela est fait pour des raisons plutôt louables, le successeur ne veut pas manquer de respect à son père, mais il n'en reste pas moins que cela entretient des frustrations du successeur envers le cédant.

c) Bonnes pratiques

Tous les protecteurs sont conscients de l'importance d'avoir des externes et des conseillers durant le processus de transmission.

Successeur n°3 : *« Je recommande vraiment de bien s'entourer et d'échanger beaucoup avec des experts. »*

Successeur n°7 : *« Nous avons eu beaucoup de réunions avec des experts, notamment un avocat fiscaliste car la matière était très compliquée pour nous tous ».*

Les protecteurs sont tous également très proches de leur personnel. Ils échangent beaucoup avec eux et sont disponibles. Cela s'explique probablement par leur souhait de maintenir une bonne harmonie dans l'entreprise.

Successeur n°7 : *« Nous avons un tableau d'affichage et les employés viennent me trouver sans hésitation lorsqu'ils ont besoin de plus d'explications que ce qui a été dit sur le tableau. »*

Successeur n°5 : *« Nous organisons des journées entreprises pour le personnel. Nous essayons de rompre avec le mythe du patron inaccessible. »*

Cédant n°3 : *« Tous les matins, mon fils fait le tour de l'entreprise pour aller saluer tout le monde et c'est vraiment apprécié. Il écoute beaucoup. »*

Cette bonne pratique de communication avec le personnel s'avère être un changement mis en place par la nouvelle génération. Nous remarquons que le cédant ne fonctionnait pas de la sorte et que le successeur a souhaité améliorer ce point. Le protecteur ne va donc pas conserver toutes les méthodes et processus de communication mis en place par le successeur mais améliore tout de même des aspects qui lui semblent importants.

Dernièrement, les protecteurs identifiés souhaitent formaliser/ont formalisé la communication au sein la famille. Ils sont conscients que c'est important d'échanger l'information correctement afin d'éviter des malentendus.

Successeur n°7 : *« Nous voulons vraiment organiser des réunions avec la famille quatre fois par an avec un ordre du jour afin que les membres de la famille non-actifs soient au courant de l'état de l'entreprise. »*

d) **Niveaux de communication**

Comme expliqué précédemment, le protecteur n'ose pas froisser ses parents car il a un profond respect envers lui. Dans ce cas-ci, le niveau familial prévaut donc sur le niveau organisationnel car bien qu'étant le chef d'entreprise, le successeur n'ose pas tout dire aux parents.

4.3.6 **Le successeur Réformateur**

a) **Profil**

Un réformateur a été identifié au cours des interviews, le successeur de l'entreprise 4. Lors de l'interview, il avait avoué s'être déjà posé la question de pourquoi il restait travailler dans l'entreprise familiale. Il ne travaille donc pas dans l'entreprise complètement par choix. Néanmoins, il est passionné par les tondeuses et cette passion persiste bien que la situation ait déjà été très critique dans l'entreprise.

Notons que le successeur n°4 se bat beaucoup pour faire avancer l'entreprise, la développer et apporter des nouvelles idées.

Successeur n°4 : *« J'ai eu l'idée de lancer un salon et nous avons aussi créé une page Facebook ».*

b) **Frein**

Dans le cas de l'entreprise 4, le successeur ne souhaite plus travailler avec des externes notamment des consultants. Suite à une mauvaise expérience, il ne leur fait plus confiance. S'il fallait changer des choses dans l'entreprise, il ne fera confiance qu'à lui-même car lui seul défend et souhaite préserver l'entreprise familiale. Il communique toutefois encore avec certains spécialistes mais ne le laisse plus interférer dans la transmission de l'entreprise.

S4 : *« Quand je parle avec des personnes autour du moi, on me conseille de ne jamais laisser un consultant jouer avec ton argent. Et c'est la vérité ! »*

Bien que l'expérience avec le consultant se soit mal passée, il est important d'au moins se faire conseiller par des spécialistes sur la transmission.

c) **Bonne pratique**

Le réformateur exprime envers la famille quand des choses lui plaisaient ou ne lui plaisent pas. Dans l'entreprise 4, le successeur tient ces propos :

Successeur n°4 : *« J'ai dit à mon père que j'avais été blessé de l'arrivée d'un externe. Quand je me suis rendu compte qu'il n'était là que pour nous nuire, j'ai également fait une réunion très rapidement pour dire qu'il fallait qu'on arrête de travailler avec lui. [...]. Je remercie plus mon père qu'il ne me remercie moi. ».*

Une deuxième point positif est le désir d'améliorer la communication avec le personnel et être à leur écoute.

Cédant n°4 : *« Les employés adorent mon fils et ils voient que l'entreprise reprend bien. »*

d) **Niveaux de communication**

Le successeur parvient à faire la distinction entre son rôle de fils et son (futur) rôle de patron. Il exprime généralement clairement ses désirs et ses craintes.

4.3.7 **Le successeur - Opportuniste**

a) **Profil**

Nous avons identifié deux opportunistes dans l'entreprise 2 et 6. Ils sont venus travailler par choix dans l'entreprise, après une précédente expérience dans un secteur tout à fait différent. Nous avons perçu une certaine fierté de la part du cédant n°6 à occuper le poste de manager. Ils ne veulent pas nécessairement changer et révolutionner le fonctionnement de l'entreprise et souhaitent préserver l'activité familiale.

b) Frein

Dans le cas n°6, le successeur semble avoir un caractère explosif et être très exigeant avec les employés. Toutefois, nous ne pensons pas que cela est à imputer au profil de l'opportuniste, mais plus au caractère de l'individu.

La communication opérationnelle avec le personnel est très ferme et les successeurs estiment ne pas avoir à être entièrement transparent avec le personnel.

Successeur n°6 : *« Je suis beaucoup plus cash que mon père avec le personnel. Je n'y vais pas par quatre chemins, quand je dis quelque chose, je ne vais pas le répéter plusieurs fois. »*

c) Bonnes pratiques

L'opportuniste est proche des valeurs familiales et il apprécie que l'entente soit bonne dans la famille. Dans l'entreprise 2 par exemple, le successeur a engagé des experts et des externes pour qu'ils expliquent à sa famille toutes les modalités de la transmission.

Successeur 2 : *« Je ne voulais pas que mes parents et ma sœur se sentent perdus dans le processus et engager des experts me permettait d'attester ma bonne foi et de montrer que la transmission était réalisée objectivement de façon équitable. »*

Nous remarquons également que l'opportuniste se bat pour faire ses preuves et montrer qu'il n'est pas uniquement le fils du patron. La communication avec le personnel est plus formelle.

Successeur n°2 : *« Il a fallu que je change la façon de communiquer avec le personnel. A l'époque de mon papa, il y avait un respect naturel du patron. J'essaye d'être plus ferme pour me faire respecter. »*

d) **Niveaux de communication**

Ici, le niveau de communication qui prévaut serait probablement le niveau organisationnel sur le niveau familial. Bien que l'opportuniste soit attaché aux valeurs familiales, il communique avec ses parents et avec les employés en grande partie avec la casquette de patron. Il prend ce rôle très au sérieux et souhaite affirmer son autorité.

4.3.8 **Le successeur - Rebelle**

a) **Profil**

L'entreprise 1 est la seule entreprise avec un successeur au profil de rebelle. Dans ce cas-ci, le successeur travaille dans l'entreprise mais il refuse catégoriquement de prendre la poste de CEO. Il ne veut pas avoir la même vie que son père et la consacrer uniquement au travail. Toutefois, à travers son poste de directeur commercial, le successeur essaye d'innover et de changer la politique de l'entreprise.

Successeur n°1 : *« J'essaye de faire des choses pour faire plaisir au personnel. Ce n'est pas vraiment dans la politique instaurée par mon père mais ça fait plaisir aux employés et ça ne nous coûte rien ».*

Dans ce cas-ci également, le successeur est en opposition avec son père sur beaucoup de point. Il n'est pas d'accord sur les modalités de transmission qui lui sont proposées, désapprouvent certains de ses choix en matière d'investissement et estiment que son père n'est pas équitable avec lui et sa sœur.

b) **Freins**

Lorsqu'il est dans une posture d'opposition, le rebelle va aller à l'encontre de la plupart des décisions de son père. Il ne veut plus entendre parler du cédant et ne va donc ni lui proposer de nouvelles idées, ni lui demander son avis.

c) **Bonnes pratiques**

Dans le cas de l'entreprise 1, le rebelle est en opposition avec le père et il pose des actes en conséquence. Comme expliqué plus haut, il se veut plus proche du personnel et plus à l'écoute. Les bonnes pratiques et les freins vont donc dépendre du profil du cédant.

Le rebelle formalise les informations par écrit, certainement car il ne souhaite pas pouvoir être accusé de ne pas s'être exprimé.

d) **Niveaux de communication**

Le rebelle va exprimer très clairement son souhait quant à la reprise du management et le fera même par écrit pour montrer ce qu'il souhaite à tous. Il ne veut pas qu'un manque de clarté lui soit reproché.

4.3.9 **Synthèse**

Suite à l'analyse des moyens de communication des différents profils de successeurs et de cédants et de la façon dont l'échange d'informations s'est effectué autour du processus de transmission, nous constatons qu'il n'est pas possible d'attribuer à chaque profil une méthode de communication bien spécifique.

En ce qui concerne les cédants, les différences de communication étaient un peu plus marquées, notamment pour le monarque qui avait des façons de communiquer cohérentes avec le profil défini par l'étude de l'IEF sur la transmission de pouvoir (2008).

Pour le cas des successeurs, le résultat est plus mitigé. En effet, à part les successeurs au profil de protecteur où leur communication coïncide avec leur profil, il a été compliqué de trouver des logiques de communication dominante pour chacun des profils.

Notons que pour les acteurs de la transmission, il y a des éléments à ne pas négliger et qui peuvent influencer la communication, indépendamment de leur profil.

Tout d'abord, la dimension humaine et le caractère de la personne influencent la communication. Cela s'est surtout remarqué par rapport aux successeurs pour lesquels les profil-types développés par Lefebvre & Lefebvre (2016) pouvaient avoir des modes de communication différents. Un réformateur peut tout à fait communiquer clairement et ouvertement sur certaines choses, alors qu'un autre laisse les problèmes se tasser. Il n'en reste pas moins qu'étudier les logiques de communication dominantes chez le cédant notamment, a donné des tendances et des résultats intéressants.

Etant donné qu'il n'a pas été possible d'associer une méthode de communication bien définie pour chacun des profils choisis, nous allons tenter d'observer les relations qui peuvent exister entre les profils des cédants et des successeurs.

4.4 Analyse des relations entre successeurs et cédants : 3 cas spécifiques

Suite aux résultats obtenus dans l'analyse de la communication par profil, nous sommes venus à la conclusion qu'il serait intéressant d'analyser les relations et les influences qu'ont chacun des deux profils l'un sur l'autre et observer comme se déroule la communication pendant la transmission.

Nous avons sélectionné trois situations où respectivement, la transmission était dans un impasse, où elle était compliquée et où elle était harmonieuse.

Il est important de préciser que cela reste une tentative d'analyse et que nous ne pouvons pas la généraliser à tous les cas d'entreprises familiales.

Pour cette analyse, nous avons sélectionné les entreprises 1, 2, 4 et 6⁴.

4

Les entreprises 2 et 6 ont les mêmes profils pour le successeur et le cédant et la transmission s'y passe bien.

4.4.1 Cas n°1 : un Cédant « monarque/gouverneur » et un Successeur « rebelle »

L'entreprise 1 est une entreprise familiale où la transmission est très tendue. De façon générale, le successeur et le cédant ne communiquent pas entre eux, si ce n'est qu'à travers des médiateurs et des experts. Le fils ne veut absolument pas être le CEO et la transmission des parts est en standby car le successeur a trouvé la proposition du père inéquitable. De manière générale, peu de communication entre les cédants et successeurs, à tout point de vue.

La relation entre le père et le fils est plutôt tendue. Ils se disent bonjour mais ça ne va pas plus loin. Le père trouve son fils très exigeant avec lui et le fils se considère comme le vilain petit canard. Ils ne se voient pas beaucoup en-dehors et ne discutent donc pas de l'entreprise après les heures de bureau.

La communication entre les deux au sein de l'entreprise est quasi inexistante. Le cédant vient avec ses propositions mais lorsque le successeur n'est pas d'accord, il n'hésite tout de même pas à s'exprimer, quitte à aller au clash.

La compatibilité entre un monarque et un rebelle est quasi nulle. De base, le monarque est le profil qui a les plus difficultés à communiquer en général (voir Synthèse 3.2) et ce, avec n'importe quel successeur. Il est donc tout à fait logique que la cohabitation avec un successeur au profil de rebelle, qui n'approuvera que très rarement les décisions de son père, ne peut mener à une bonne communication et in fine une relation saine.

Néanmoins, il serait intéressant d'approfondir la question et de voir si à terme, tout successeur qui vit avec un monarque ne marquera pas une tendance à devenir rebelle. On pourrait effectivement penser que naturellement, le successeur ait un ras-le-bol et ne souhaite plus faire d'efforts de communication face au caractère du père.

4.4.2 Cas n°2 : un Cédant « Général » et un Successeur « Réformateur »

L'entreprise 4 est une entreprise où la transmission est compliquée. Le successeur est considéré comme le gérant et le cédant l'a accepté. En ce qui concerne la transmission de la propriété, rien n'est encore acté mais a priori, les trois enfants et le père se partageront les actions à 25% chacun.

La relation privée entre le père et le fils est assez pudique. En tout cas, le père ne dit pas qu'il est fier de son fils et le fils le dit plutôt rarement. Le fils a avoué que les relations avec son père étaient compliquées lorsqu'il était adolescent et que ça s'est un peu amélioré avec la naissance de son premier enfant. Il y a également eu une petite crise lorsque le cédant a engagé un externe pour occuper le poste de gérant sans consulter son fils. Le fils est arrivé un jour dans l'entreprise et s'est retrouvé nez à nez avec ce consultant externe.

La communication entre les deux au sein de l'entreprise se fait de façon informelle.

La compatibilité du Général et du Réformateur est possible mais compliquée. On constate dans ce cas-ci que le Général a été maladroit au début de la transmission et qu'il a posé des actes de communication assez forts qui ont blessé le successeur. Aux yeux du successeur, ces décisions menaient l'entreprise à sa perte et c'est certainement suite à cela qu'il est devenu Réformateur.

Maintenant, il est clair que le Général doit s'habituer au caractère du Réformateur et à ses nouvelles idées. Il arrive encore parfois que le Général, dans le cas de l'entreprise 4, refasse une commande sans en parler à son fils.

4.4.3 Cas n°3 : un Cédant « Ambassadeur » et un Successeur « Opportuniste »

Les entreprises 2 et 6 sont des entreprises avec un Ambassadeur comme cédant et un Opportuniste comme successeur. Au sein de ces deux entreprises, la transmission du management et des parts se passe (s'est passé) très bien et sans encombre.

Les relations entre le père et le fils sont complémentaires et harmonieuses. Il y a une bonne entente familiale en général en-dehors et au sein de l'entreprise.

Dans les deux cas, la transmission du management effective est terminée et cela est tout à fait acceptée par les parents. Les parents étaient préalablement d'accord et conscients de ce qu'une transmission impliquait pour eux. Cela impliquait de faire un pas un arrière et d'accepter de perdre une certaine reconnaissance. Une fois que cela a été digéré, la transmission a pu se passer sans problème.

Le fait que le transfert de management se soit passé en douceur est un autre élément qui a facilité cette transmission.

Dans l'entreprise, la communication est informelle entre le cédant et le successeur. Le cédant exprime parfois son désaccord ou sa retenue sur certains éléments mais lorsque c'est pour le bien de l'entreprise, il l'accepte docilement.

La compatibilité de l'Ambassadeur et de l'Opportuniste est très élevée.

	CAS #1 MONARQUE/REBELLE	CAS #2 GÉNÉRAL/RÉFORMATEUR	CAS #3 AMBASSADEUR/OPPORTUNISTE
Etat de la transmission des propriétés	En standby	En cours	En cours
Qui décide ?	Monarque	Réformateur	Ambassadeur
Relation privée entre père et fils	Tendue	Conflictuelle	Harmonieuse
Communication entre cédant/successeur en entreprise	Formelle et par écrit	Informelle	Informelle
Compatibilité des deux profils	Quasi nulle	Possible mais compliquée	Elevée

4.5 Analyse des facteurs qui influencent la communication

Certains facteurs dont les différentes générations, les softs issues, les rôles multiples endossés par les membres de la famille et les niveaux de communication, ont déjà été abordés dans la littérature scientifique. Grâce à l'étude qualitative, nous avons pu vérifier si ces éléments avaient effectivement une influence sur la communication.

4.5.1 Les différentes générations

Premièrement, comme Moch (2015) l'expliquait, il y a effectivement entre les générations, une évolution en termes d'outils de communication utilisés au sein de l'entreprise. Concrètement, les entreprises 4, 5, 6 ont récemment commencé à utiliser les réseaux sociaux et le cédant n'est même pas au courant de l'existence de ce moyen de communication dans l'entreprise.

Le successeur a créé cela afin d'améliorer la communication avec l'extérieur mais aussi pour développer la communication interne avec les employés. Il explique en outre ne pas avoir impliqué le cédant dans ce processus car il est conscient que cela le dépasse et qu'il n'est pas à l'aise avec tout ça.

Le cédant n'a simplement pas grandi avec cet outil de communication et il exprime sa méfiance envers celui-ci.

Cédant n°4 : *« J'ai interdit que l'on poste ma photo sur Facebook ».*

Le successeur n°5 explique par ailleurs que son père a eu des difficultés avec les nouvelles technologies.

Successeur n°5 : *« Cela a commencé à être compliqué pour mon père lorsque les clients sont arrivés avec des tablettes et smartphones. Lui fonctionnait toujours avec ses dossiers papiers. »*

En termes de dialogue avec les membres de la famille, nous n'avons pas identifié de logique dominante pour chacune des générations. Dans l'entreprise 7, le cédant ne communique pas

explicitement et n'exprime pas beaucoup ses émotions alors que le cédant de l'entreprise 3 exprime plus facilement ses craintes, ses heurts et même son admiration envers le successeur.

Successeur n°7 : « *Mon papa est un homme très taiseux. Il ne parle pas beaucoup et cela peut être troublant pour les employés* ».

Notons que dans la pratique, les générations X et Y sont plus à l'aise avec les nouvelles technologiques que les baby-boomers et la génération silencieuse.

Le facteur générationnel **influence donc les outils de communication utilisés dans l'entreprise.**

4.5.2 Les soft issues

Ensuite, nous avons constaté dans les entreprises où la transmission est (était) compliquée que cela était plutôt dû à des problèmes liés aux émotions qu'à des problèmes liés à des concepts techniques. Nous pouvons affirmer en donnant d'abord un contre-exemple. Dans les entreprises 2 et 7, le successeur a mentionné que la chose la plus compliquée à gérer pendant la transmission était la complexité des montages financiers. Il fallait s'assurer que tout le monde comprenne, assimile et ne surtout ne sente pas perdu dans toutes les explications. Ces problèmes hard ont été toutefois facilement réglés car les entreprises se sont entourées d'experts qui ont facilité le transfert d'information entre les différents membres. Les problèmes hard n'ont donc pas posé de problème.

En revanche, dans les entreprises 1 et 4 où la transmission est assez compliquée, nous avons d'abord pointé les relations compliquées qui existent entre le successeur et le cédant. Comme expliqué précédemment, les raisons pour lesquelles ces relations sont très tendues peuvent s'expliquer par des rancœurs et des frustrations toujours présentes.

Cela concorde avec l'article de Cesaroni et al. (2016) qui affirment que les soft issues peuvent vraiment avoir un impact négatif voire destructeur entre le cédant et le successeur.

Successeur n°4 : « *Quand j'étais plus jeune, je ne m'entendais pas avec mon père. Il n'a jamais vraiment cru en moi et aujourd'hui, il ne dit jamais qu'il est fier de moi* ».

Les soft issues **influencent le dialogue entre le successeur et le cédant qui peuvent envoyer des messages contradictoires sous le poids de ces dernières.**

Toutefois, à travers notre analyse, nous avons remarqué que ces soft issues étaient elles-mêmes influencées par deux éléments qui ne sont pas vraiment développés dans la littérature. Ces éléments importants méritent d'être mis en évidence et peuvent être considérés comme des facteurs à part entière.

4.5.3 L'histoire et le passé de l'individu

Nous avons remarqué que l'histoire de la famille et le passé d'un individu pouvait créer des soft issues. Dans les entreprises avec des problèmes d'ordre plus émotionnel, le fait de ne pas avoir crevé l'abcès sur un conflit datant de plusieurs années ne fait qu'accentuer les émotions ressenties par le successeur ou le cédant.

Dans l'entreprise 1, où la transmission est très compliquée, le fils n'a toujours pas digéré certaines décisions prises par le part. Il a toujours en sentiment d'iniquité par rapport à l'autre successeur et cela le met encore en colère.

Successeur n°1 : *« Aujourd'hui, je ne vois pas comment la situation pourrait s'améliorer. Nous avons déjà tout essayé. »*

L'histoire de l'individu va donc **influencer les soft issues qui vont influencer le dialogue entre le cédant et le successeur.**

4.5.4 Les rôles multiples endossés par les membres de la famille

Nous remarquons que dans toutes les entreprises, les cédants ont affirmé savoir faire la distinction entre le rôle du père et celui du chef d'entreprise. Il n'y aurait donc pas de confusion et les individus communiqueraient donc avec leur bonne casquette au bon moment.

Toutefois, nous pensons que c'est loin d'être toujours aussi clair et que la séparation entre la vie privée et la vie professionnelle n'est pas toujours respectée. Dans l'entreprise 3, l'échange d'information ne sait pas toujours fait au bon moment et cela a généré un conflit entre le cédant et le successeur.

Cédant n°3 : *« Un jour où mon fils rentrait de vacances, nous étions au restaurant et j'avais emmené des dossiers de l'entreprise, C'était une erreur et depuis quelques années maintenant, nous arrivons à faire la part des choses entre vie privée et vie dans l'entreprise ».*

La plupart des entreprises affirme s'être améliorées et ne plus parler du bureau à la maison.

Les propos de Lam (2011) sont également confirmés : il arrive que le successeur et le cédant portent une double casquette. Dans l'entreprise 3, alors que le successeur et le cédant sont en phase de règne conjoint, le successeur tient les propos suivants.

Successeur n°3 : *« Mon papa est le collaborateur en qui j'ai le plus confiance, et ça me fera bizarre quand il ne travaillera plus. Je le consulte quand j'en ai besoin, il s'est adapté à mon dynamisme et quand il voit que je vais un peu trop vite, il me tempère ».*

Après l'interview, nous n'avons pas retiré d'éléments qui nous permettaient d'affirmer si cette double casquette avait une influence négative sur la communication entre le successeur et le cédant. Cela dit, le profil du successeur dans le cas de l'entreprise 3 est un profil de protecteur. Ce profil est cohérent avec un désir de rester travailler avec son père et cela est donc logique qu'il n'y ait pas de conflits apparents. Cela aurait pu causer des problèmes si un rebelle avait souhaité son indépendance mais en souhaitant toujours travailler avec son père. Nous n'avons pas eu ce cas particulier et nous ne pouvons donc pas nous avancer sur le sujet.

Les rôles multiples endossés par les membres de la famille **influencent la cohérence des échanges entre le successeur et le cédant**

4.5.5 Les différents niveaux de communication

La non-prise en compte de l'existence de différents niveaux de communication peut vraiment influencer la communication dans l'entreprise familiale. Le fait que les membres d'une entreprise soient conscients de la façon de communiquer de chacun va leur permettre de s'adapter et de lire entre les lignes.

Dans l'entreprise n°7, le successeur sait interpréter le discours de son père.

Successeur n°7 : *« Mon papa va toujours prendre un intermédiaire pour faire passer un message. Il n'aime pas la confrontation. C'est parfois compliqué de communiquer avec lui mais j'ai appris à déchiffrer et comprendre ce qu'il souhaite lorsqu'il parle de quelque chose ou quelqu'un. ».*

On remarque donc que le successeur parvient à s'adapter à la façon de communiquer du cédant. Ce rôle pourrait tout à fait être considéré comme celui du Chief Emotional Officer. Il parvient à gérer les émotions de chacun et la façon dont tout le monde communique.

Être conscient de l'existence de ces niveaux de communication et dans quel mesure un individu va être plus influencé par l'un ou par l'autre permet aussi de ne pas heurter les membres de sa famille.

Dans l'entreprise 2, pendant le processus de transmission, le successeur explique que, bien qu'ils aient discuté de tout avec la famille, il n'a pas pu être cash et très explicite sur certains points avec ses parents. Il savait que cela pouvait les heurter, il a donc pris des pincettes pour aborder ces éléments.

La prise en compte des différents niveaux de communication **permet de s'adapter à la façon de communiquer de chacun et déchiffrer ce qu'ils pensent vraiment.**

5 SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS

La communication est un sujet complexe et difficile à étudier. Nous l'avons notamment remarqué lors de nos entretiens qualitatifs, où il était souvent compliqué d'obtenir des informations sur la façon de communiquer des interviewés. C'est une notion vaste et abstraite (contrairement à d'autres éléments plus techniques associés aux entreprises familiales et à leur transmission) et peu de chercheurs et de praticiens s'étaient interrogés, de manière approfondie, sur cette thématique. Pour certains, ces discussions sur la communication réveillaient des conflits enfouis ou amenaient à parler de sujets sensibles.

Pour l'étude quantitative, nous nous sommes plus basés sur des sujets de communication qui avaient été sensibles et sur les moments auxquels ils avaient été abordés. Nous avons également étudié la communication entre cédant et successeur mais toujours en axant nos recherches sur des sujets de discussions sensibles.

Le but de l'étude qualitative était d'étudier la communication entre cédant et successeur, quelles sont les freins et les bonnes pratiques.

Quelques recommandations pratiques peuvent être avancées à la fin de ce rapport.

- Communiquer les règles de la transmission à l'avance. Les études qualitatives confirment le discours de Lebreton-Miller (2004) que les règles du jeu soient communiquées à l'avance. Nous ajoutons qu'il est préférable que l'entreprise soit en bonne santé.
- Avoir confiance en la nouvelle génération. La confiance a en effet également été observée durant les interviews. Souvent d'ailleurs, lorsque le cédant a reçu une grande confiance de la part de l'ancienne génération, il est plus facile pour lui de faire confiance à son tour au successeur. Le manque de confiance pouvait blesser et vexer le successeur, ce qui influençait négativement la communication.

- Engager un expert externe (Lam, 2011) est nécessaire pour faciliter l'échange entre les membres de la famille et éviter des incompréhensions dues à la complexité de la matière financière et fiscale. Cela permet également de diminuer l'aspect émotionnel.

Les deux autres recommandations citées (ne pas chercher le consensus et la capacité d'écoute) dans la revue de la littérature sont également importantes mais n'ont pas été observées de façon remarquable au cours de notre étude. Nous avons identifié d'autres bonnes pratiques que nous recommandons de mettre en place pour faciliter la communication pendant le processus de transmission.

- Demander au fils s'il souhaite reprendre l'affaire familial et ajouter la condition d'avoir un minimum d'intérêt pour l'activité et/ou par passion (que ce soit la passion d'un métier particulier ou la passion du système d'entreprise familiale).
- Transférer le management progressivement. Pour le cédant, qu'il soit monarque ou ambassadeur, cela est moins violent, plus facile et permet aussi au successeur de s'adapter à ce changement en pouvant toujours compter au début sur le père.
- Privilégier la transparence et l'échange régulier d'information.
- Être ouvert aux idées nouvelles. Il est important de ne pas se formaliser et de considérer l'avenir de l'entreprise avant son ego.

6 BIBLIOGRAPHIE

- Astrachan, J. H., & McMillan, K. S. (2003). *Conflict and Communication in the Family Business*. Family Enterprise Publishers: Family Business Leadership Series, 16.
- Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2005). Organization of Transfers of Small and Medium-Sized Enterprises Within the Family: Tax Law Considerations. *Family Business Review*, 18(4), 305-319.
- Buyts Mauléon, A., & Gooding É. (2015). *La communication d'entreprise pas à pas*. Paris, France: Vuibert Pratique.
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.
- Cesaroni, F. M., Pediconi M. G., & Sentuti A. (2016, novembre). *Different perspective in analyzing family business succession: Making the invisible visible*. Communication présentée à RENT 2016, Anvers, Belgique.
- Crutzen, N., Aouni, Z., & Pirnay, F. (2016). *Les difficultés de la transmission intrafamiliale : Analyse statistique et étude qualitative en Belgique francophone*. Liège, Belgique: Institut des Entreprises Familiales.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2015), Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review, *Family Business Review*, 1-21.
- De Massis, A., Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Long, R.G. (2015). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, Vol. XXI, no.2, 183-199.
- dos Santos, I. C., Cipulla, J. D., Cestaro, H. J., & Augusto, R. B. (2014). Perceptions on conflicts among generations in workplace: A brief analysis of baby boomers and subsequent generations. *Revista Científica Hermes*, n°11, 26-46.
- Dunn, B. (1999)._The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families during Transitions. *Family Business Review*, vol. 12 (1), 41-60. doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00041.x
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business

management. *Management Research Review* 36(3), 256-277. doi: 10.1108/01409171311306409

Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., & Cox, B. D. (2011, Janvier). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal Practice and Research* 63 (1), 39-49. doi: 10.1037/a0023015

Green, M. T. (2011). *Inside the multi-generational family business: Nine symptoms of generational stack-up and how to cure them*. New-York, NY: Palgrave McMillan Edition.

Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, Vol. 16, no. 2, pp. 113-124.

Habbershon T. G., & Astrachan J. H. (1997). Perceptions are reality: How family meetings lead to collective action (Research Note). *Family Business Review* 10 (1), 37-52.

Helin, J., & Jabri, M. (2015). Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views. *International Small Business Journal*, Vol. 34(4), 487-505. doi: [10.1177/0266242614567482](https://doi.org/10.1177/0266242614567482)

Janjuha-Jivraj, S., & Woods, A. (2002). The art of “good conversations”: a strategy to negotiate succession within South Asian family firms. *Strat. Change* 11, 425-434. doi: 10.1002/jsc.615

Johnson P. W. (2005, Avril/Mai). Enhancing family communication: Everyone wins. *Journal of practical estate planning*, 61-73.

Kebben, L. (2011). *Keep the conversational going: A study of spaces during family business succession*. (Thèse de doctorat en pratique systémique non publiée). University of Bedfordshire, Luton, Angleterre.

Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal* 29 (5), 508-533.

Lambrecht, J., & Pirnay F. (2008). *Transmission du pouvoir dans les entreprises*. Bruxelles, Belgique : Institut des Entreprises Familiales.

Le Breton-Miller, I. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4), 305-328. doi: 10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x

Lefebvre M. R., & Lefebvre V. (2015). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation’s future leadership projections. *Futures*, n° 75, 66-86. doi: 10.1016/j.futures.2015.10.010

Moch, O. (2015). *Managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs !* Liège, Belgique: Edi.Pro.

Venter, E. (2017, Janvier). Bridging the communication gap between generation Y and the baby boomer generation. *International Journal of Adolescence and Youth*, 1-11. doi: [10.1080/02673843.2016.1267022](https://doi.org/10.1080/02673843.2016.1267022)

Völker, R., & Tachkov, P. (2011). *Occurrence and effects of potential conflict situations in family firm : Empirical evidence from a survey of german family firms*. Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein, University of applied sciences, working paper, 7/2011

Vozikis, G. S., Liguori, E.W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). Reducing the hinding forces in intra-family business succession. *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol.4, no. 1, 94-104.

Woodbury, L. (2012). *War and Peace in the Family Business*. Retrieved from http://agprogress.com/sites/default/files/dtn_war_and_peace_in_the_family_business1_0_0.pdf

Yus, F. (1999). Misunderstandings and explicit/implicit communication. *Pragmatics* 9:4, 487-517. doi: [10.1075/prag.9.4.01yus](https://doi.org/10.1075/prag.9.4.01yus)

7 ANNEXES

7.1 Le questionnaire



L'Université de Liège a été mandatée par l'Institut de l'Entreprise Familiale (IEF) pour réaliser une étude portant sur « La communication au cours du processus de transmission intrafamiliale»

Dans ce cadre, nous vous demandons de bien vouloir compléter le questionnaire ci-après. Cela ne prendra pas plus de 10-15 minutes !

Un grand merci pour votre collaboration.

- L'enquête est absolument confidentielle : toutes les informations que vous nous communiquerez seront utilisées exclusivement dans un but de recherche universitaire. Les questionnaires seront détruits après leur encodage et serviront exclusivement à la présente étude.
- Le traitement des données est absolument anonyme : toutes les réponses seront traitées de manière anonyme conformément à la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements des données à caractère personnel.
- Il s'agit pour vous de cocher la réponse qui reflète le mieux votre opinion. Ce qui nous intéresse c'est que ce que vous pensez VRAIMENT. Vous pouvez donc répondre en toute SINCERITE.

Pourriez-vous renvoyer l'enquête dûment complétée, **pour le 24 février 2017 au plus tard**, à cette adresse **Fabrice Pirnay, HEC-ULg, Rue Louvrex 14, 4000 Liège**. Vous pouvez également nous la renvoyer par fax (+32 4 232 72 40 ; à l'attention de Fabrice Pirnay) ou par email (f.pirnay@ulg.ac.be).

D'avance, nous vous remercions pour votre aimable collaboration.

Nathalie Crutzen

Fabrice Pirnay



Vérification du caractère familial de l'entreprise

Précisez dans quelle mesure ces affirmations sont vraies :

- 1) Au moins la moitié des actions avec droit de vote de l'entreprise sont détenues par une seule famille (au sens large) : **VRAI / FAUX**

- 2) La majorité (ou au moins deux) des personnes en charge de la gestion quotidienne proviennent de la même famille : **VRAI / FAUX**

- 3) C'est la famille qui décide de la stratégie de l'entreprise :
VRAI / FAUX

Si (au moins) deux des trois affirmations reprises ci-dessus sont vraies,

=> Continuez le questionnaire à la page suivante.

Sinon

=> Nos excuses pour le dérangement !!

1. Caractéristiques de votre entreprise

1. Nom de l'entreprise:

2. a. Numéro d'entreprise (0 + 9 chiffres): 0 _ _ _ _ _ _ _ _ _

b. Forme juridique: SPRL SA autre:

c. Date de création de l'entreprise:

d. Secteur d'activité : Agriculture, horticulture et pêche
 Construction
 Services
 Industrie
 Horeca
 Commerce
 Professions libérales et intellectuelles

3. Chiffre d'affaires réalisé durant l'année 2016 : €

4. Combien de personnes (équivalent temps plein) travaillent actuellement au sein de votre entreprise ?

..... personnes ETP

5. Avez-vous un conseil d'administration ? OUI / NON

Si OUI - Combien de fois se réunit-il par an ?

..... réunion(s) / an.

- Combien de personnes en sont membres ?

..... personnes,

dont sont issues de la famille.

6. Actionnariat : Actuellement, combien de personnes sont actionnaires de l'entreprise familiale ?

..... actionnaires

dont sont actifs dans l'entreprise familiale.

2. Qui êtes-vous ?

1. Êtes-vous le fondateur de cette entreprise ? OUI /NON

Si NON : à quel niveau de génération vous situez-vous par rapport au fondateur ?

- première
- deuxième
- troisième
- plus ...

2. Quel âge avez-vous ? ans

3. Quel est votre genre ? homme – femme

4. Quel est le plus haut diplôme que vous ayez obtenu ?

- enseignement supérieur de type long (universitaire, hautes écoles, ...)
- enseignement supérieur de type court (graduat, ...)
- enseignement secondaire
- autres :

5. Avez-vous des enfants (ou/et des beaux –enfants) ? OUI – NON

Si OUI, précisez pour chacun d'eux leur genre et leur année de naissance et indiquez s'ils travaillent avec vous au sein de l'EF

	Genre (H – F)	Année de naissance	Travaille dans l'EF ?	
1.			Oui	Non
2.			Oui	Non
3.			Oui	Non
4.			Oui	Non
5.			Oui	Non

6. Quel % du capital de l'EF détenez-vous personnellement ?%

7. Quel % du capital de l'EF détient votre famille ?%

8. Quelle(s) fonction(s) occupez-vous actuellement au sein de l'entreprise ?
(plusieurs réponses possibles)

- Président du conseil d'administration
- Administrateur délégué
- Directeur général
- Gérant
- Aucune
- Autres :

9. Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction au sein de l'entreprise ?

..... années



10. Est-ce que votre conjoint(e) travaille dans l'entreprise familiale ?

OUI – NON

Si OUI, depuis combien de temps ? années

3. La succession intrafamiliale et la communication au cours de ce processus

Parmi les affirmations suivantes, laquelle caractérise le mieux votre situation en matière de succession intrafamiliale ?
(une seule réponse possible)

	C'EST REGLE ! Vous avez terminé le processus de transmission intrafamiliale (vous avez déjà transmis les actions et/ou la gestion de votre entreprise à vos successeurs)	Ⓟ	Aller à la page 7
	C'EST EN COURS ! Vous avez déjà entamé le processus, vous y pensez souvent et avez entamé quelques démarches à ce sujet	Ⓟ	Aller à la page 19
C	VOUS AVEZ ENCORE LE TEMPS ! Cela ne vous concerne pas aujourd'hui mais vous serez probablement concerné un jour	Ⓟ	Aller à la page 32
D	VOUS NE REMETTREZ JAMAIS A UN MEMBRE DE VOTRE FAMILLE	Ⓟ	Ne pas faire le questionnaire. Désolé pour le dérangement !

Section A :

Réservée aux répondants qui ont terminé le processus de transmission intrafamiliale

Ils ont déjà transmis les actions et/ou la gestion de leur entreprise à leur(s) successeur(s)

C'est réglé!

LE(S) SUCCESSEUR(S)

A-1. Pourriez-vous décrire les caractéristiques de votre/vos successeurs familial(aux) ?

	# 1	# 2	# 3	# 4
Quel âge ?				
Quel genre ? M/F				
Depuis combien de temps travaillent-ils dans l'entreprise familiale ? (années)				
Quel est le lien familial entre vous et votre(vos) successeur(s) ? fils/fille ; neveu/niece ; belle-famille, etc.				

A-2. Comment le choix de ce(s) successeur(s) s'est-il opéré ? (une seule réponse)

- **De manière spontanée et naturelle** : il n'y a pas eu la moindre hésitation (ni de mon côté, ni du côté de mon successeur)
- **De manière raisonnée et réfléchie** : je me suis renseigné sur les différentes options possibles, j'ai sollicité le conseil de quelques experts, j'ai analysé le pour et le contre de chacune d'elles, j'en ai parlé avec les membres de la famille et nous avons pris ensemble la décision
- **De manière heuristique** (par tâtonnement successif et par essai/erreur),
- **De manière chaotique** (avec beaucoup de difficultés et d'obstacles)

A-3. Avez-vous rencontré beaucoup d'obstacles dans le cadre de votre succession intrafamiliale ?

- Oui
- Non

A-4. Sur une échelle de 0 (aucune difficulté) à 10 (énormément de difficultés), comment caractériseriez-vous le niveau des difficultés rencontrées ?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6- 7 – 8- 9 – 10

LES MODALITES DE LA TRANSMISSION INTRAFAMILIALE

A-5. Aviez-vous mis en place un programme spécifique pour préparer votre(vos) successeur(s) ? OUI / NON

A-6. Dans quel ordre avez-vous transmis la gestion journalière de l'entreprise et les titres de propriété ? (une seule réponse)

- Transmettre **d'abord** la gestion journalière et **ensuite** les titres de propriété ;
- Transmettre **d'abord** les titres de propriété et **ensuite** la gestion journalière ;
- Transmettre **simultanément** la gestion journalière et les titres de propriété ;
- Je ne sais pas.

A-7. Aviez-vous une idée précise de la valeur de revente de votre entreprise ?

OUI / NON.

A-8. Par quel mécanisme les titres de propriété ont-ils été transmis?

- par un don
- par vente
- par un mix des deux
- Je ne sais pas.

COMMUNICATION ENTREPRISE - FAMILLE

A-9. Disposez-vous d'une charte familiale ? OUI / NON

Si OUI, quand a-t-elle été rédigée ?

Si NON, comptez-vous en rédiger une prochainement ? OUI / NON.

A-10. Lorsque vous étiez chef d'entreprise, de quelle manière communiquiez avec les membres de votre famille proche (parents, conjoint(e), enfants) ? (Cocher une seule réponse)

- **J'étais pour la transparence** : « j'étais ouvert à aborder n'importe quel sujet à propos de l'entreprise avec un membre de ma famille qui me le demandait (=> pour moi, il n'y a aucun sujet tabou dans la transmission) ! »
- **Je me donnais un droit de réserve** : « en tant que CEO, il y avait certains sujets que j'estimais préférable de ne pas communiquer aux membres de ma famille et il y en avait d'autres que je communiquais plus volontiers ! »
- **J'étais délibérément opaque** : « j'estimais préférable de ne rien communiquer aux membres de ma famille (j'étais pour une séparation nette entre la famille et l'entreprise) ! »

LE LANCEMENT DU PROCESSUS DE TRANSMISSION INTRAFAMILIALE

A-11. Lors de l'initiation du processus de transmission, parmi ces deux postures, cochez celle qui vous correspondait le mieux ? (une seule réponse)

- **la posture auto-centrée** : « Je réfléchissais tout seul dans mon coin : j'avais dressé une liste d'options possibles et j'essayais de récolter discrètement des informations auprès des différents acteurs concernés afin de « déblayer le terrain » ! Grace à ces entretiens secrets, j'ai pu me forger une première impression et établir un ordre de préférence parmi les options possibles. Lorsque j'ai acquis suffisamment d'éléments de certitudes en faveur de l'une de ces options (j'avais trouvé LA solution qui me convenait), je l'ai communiquée aux membres de ma famille et ces derniers n'ont eu d'autres alternatives que d'accepter ma décision ! »
- **la posture consensuelle** : « Je n'avais rien à cacher et n'avais pas de tabous sur la transmission : j'ai donc joué la carte de la transparence et de l'ouverture dès le début du processus ! Cela a permis aux différents acteurs intrafamiliaux concernés par la problématique d'exprimer librement leurs

désirs, leurs attentes et leurs craintes. De manière consensuelle, on a progressivement fait émerger la solution la plus satisfaisante (ou la moins pénalisante) pour chacun des acteurs concernés. Je n'ai rien imposé : le chemin s'est construit en marchant !»

**LA COMMUNICATION PENDANT LE PROCESSUS DE TRANSMISSION
INTRAFAMILIALE**

Préambule :

Dans la suite de ce questionnaire, nous avons considéré que le processus de transmission intrafamiliale comportait 4 phases distinctes et successives :

Phase 1 : l'initiation et le repérage (la désignation) du (ou des) candidat(s) potentiel(s)

Phase 2 : la préparation du (ou des) successeur(s) désigné(s)

Phase 3 : l'intronisation du (ou des) successeur(s) en tant que patron(s) de l'entreprise et le règne conjoint

Phase 4 : le retrait du cédant

Phase 1 : Repérage	Phase 2 : Préparation	Phase 3 : Intronisation	Phase 4 : Retrait du cédant

A-12. Pour chacune des quatre phases du processus, indiquez les personnes avec lesquelles vous avez le plus souvent discuté de la transmission ? (cochez maximum 3 personnes par phase)

	<u>Phase 1 :</u> initiation / repérage	<u>Phase 2 :</u> préparation	<u>Phase 3 :</u> intronisation/ règne conjoint	<u>Phase 4 :</u> retrait du cédant
Famille :				
○ Conjoint				
○ Successeur(s) désigné(s)				
○ Enfant(s)				
Entreprise :				
○ Directeur(s) de l'entreprise				
○ Employé(s)				
Externes :				
○ Comptable				
○ Expert-comptable				
○ Réviseur				
○ Notaire				
○ Avocat				
○ Banquier				
○ Expert en transmission				
○ Chef d'entreprise (pairs)				

A-13. Au sein de votre ENTREPRISE, quel canal de communication avez-vous utilisé pour annoncer/rendre officiel les informations suivantes ?

	Canal de communication utilisé (ENTREPRISE)				
	Lors d'une réunion organisée spécialement à cet effet dans l'entreprise	Lors d'une discussion informelle	Communication interne (valves, intranet, journal d'entreprise, ..)	Par l'intermédiaire d'une tierce personne	Je n'ai pas fait d'annonce particulière
Votre volonté d'entamer une réflexion sur votre transmission					
La désignation du/des successeurs					
Les modalités de transmission de la direction de l'entreprise					
Les modalités de transmission des parts/actions de l'entreprise					
La date de votre départ de l'entreprise					

A-14. Au sein de votre FAMILLE, quel canal de communication avez-vous utilisé pour annoncer/rendre officielles les informations suivantes ?

	Canal de communication utilisé (FAMILLE)				
	Lors d'une réunion de famille organisée spécialement à cet effet	Lors d'un repas de famille	Communication écrite (mail, lettre, courrier, ...)	Par l'intermédiaire d'une tierce personne	Je n'ai pas fait d'annonce particulière
Votre volonté d'entamer une réflexion sur votre transmission					
La désignation du/des successeurs					
Les modalités de transmission de la direction de l'entreprise					
Les modalités de transmission des parts/actions de l'entreprise					
La date de votre départ de l'entreprise					

FOCUS SUR LA COMMUNICATION CEDANT – SUCCESSEUR(S)

Dans la suite de ce questionnaire, nous allons nous focaliser sur la communication entre les deux principaux acteurs impliqués dans ce processus : le cédant et le(s) successeur(s) désigné(s)

A-15. Communication cédant → successeur :

Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bonne), comment évaluez-vous la manière dont vous avez communiqué avec votre successeur durant chacune des phases du processus de transmission ?

1 = très mauvaise
5 = très bonne
(0) = pas d'avis ou pas pertinent

Communication Cédant → successeur	1	2	3	4	5	(0)
Phase 1 : l'initiation et le repérage du successeur	1	2	3	4	5	(0)
Phase 2 : la préparation du successeur	1	2	3	4	5	(0)
Phase 3 : l'intronisation du successeur et le règne conjoint	1	2	3	4	5	(0)
Phase 4 : le retrait du cédant	1	2	3	4	5	(0)

A-16. Communication successeur → cédant

Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bonne), comment évaluez-vous la manière dont votre successeur a communiqué avec vous durant chacune des phases du processus de transmission ?

1 = très mauvaise
5 = très bonne
(0) = pas d'avis ou pas pertinent

Communication Successeur → cédant	1	2	3	4	5	(0)
Phase 1 : l'initiation et le repérage du successeur	1	2	3	4	5	(0)
Phase 2 : la préparation du successeur	1	2	3	4	5	(0)
Phase 3 : l'intronisation du successeur et le règne conjoint	1	2	3	4	5	(0)
Phase 4 : le retrait du cédant	1	2	3	4	5	(0)

A-17. Dans le tableau ci-dessous, indiquez à l'aide d'une croix à quel moment du processus vous avez eu pour la première fois une discussion approfondie/détaillée avec le(s) successeur(s) à propos des sujets suivants :

A quel moment du processus avez-vous eu pour la première fois une discussion approfondie et ouverte avec votre successeur à propos	Phase 1 : Repérage	Phase 2 : Préparation	Phase 3 : Règne conjoint	Phase 4 : Départ	à aucun moment il n'y a eu de discussion approfondie à ce sujet !
.... des raisons qui vous avaient amenées à le désigner en tant que successeur pour reprendre l'entreprise familiale (légitimité du successeur désigné)					
.... des compétences que votre successeur devait absolument acquérir avant de pouvoir reprendre l'entreprise familiale ? (compétences du successeur désigné)					
... des attentes que vous aviez à son égard et des attentes qu'il avait à votre égard ? (attentes réciproques du cédant et du successeur)					
... de la manière dont vous alliez évaluer sa progression et lui donner des indications claires sur le chemin restant encore à parcourir avant d'être prêt à vous succéder? (critères d'évaluation du successeur désigné)					
..... de la manière avec laquelle le successeur désigné allait progressivement prendre votre place et devenir officiellement le nouveau patron de l'entreprise ? (les modalités concrètes du transfert des pouvoirs de gestion de l'EF)					
... de la manière dont vous envisagiez de lui céder les parts de l'entreprise ainsi que la manière dont votre successeur envisageait de les obtenir ? (les modalités concrètes de transfert des titres de propriété de l'EF)					
... sur la valorisation de l'entreprise (à quel moment du processus avez-vous parlé pour la première fois ouvertement avec votre successeur de ce que valait l'entreprise familiale ?) (la valorisation de l'EF)					
... sur le rôle et la fonction que vous souhaiteriez éventuellement occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission ? (position post-transmission du cédant)					

A-18. Si vous aviez une baguette magique, quels sont les éléments qui selon vous auraient pu améliorer la manière dont vous avez communiqué avec le(s) successeur(s) désigné(s) ?

1: pas du tout d'accord

5 : tout-à-fait d'accord

	1	2	3	4	5
être moins autoritaire	1	2	3	4	5
être plus disponible	1	2	3	4	5
être plus à l'écoute des attentes du successeur	1	2	3	4	5
être moins secret sur mes intentions (être plus transparent)	1	2	3	4	5
être plus confiant dans mon choix de succession.	1	2	3	4	5
sentir davantage d'écoute et d'ouverture chez le successeur	1	2	3	4	5

A-19. Les successeurs et les cédants rencontrent parfois des difficultés à communiquer ouvertement et franchement sur certaines modalités concrètes de mise en œuvre du processus de transmission intrafamiliale. Dans la liste des modalités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (aucune difficulté à aborder) à 5 (très difficile à aborder), quelles sont celles qui, sur la base de votre propre expérience, ont été les plus difficiles/plus faciles à aborder avec le successeur ?

1= très facile à aborder

5 = très difficile à aborder

	1	2	3	4	5
a) Etait-ce facile/difficile de parler avec votre successeur des raisons qui vous avaient amené à le sélectionner pour reprendre l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
b) Etait-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de son profil de compétences au début du processus et des (éventuellement grosses) lacunes qu'il devait avoir comblées au terme de celui-ci ?	1	2	3	4	5
c) Etait-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont allait se dérouler concrètement la phase de préparation ?	1	2	3	4	5
d) Etait-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur les objectifs à atteindre durant cette phase de préparation ?	1	2	3	4	5
e) Etait-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la liste des compétences sur lesquelles vous attendiez/espériez qu'il fasse le plus de progrès durant la phase de préparation ?	1	2	3	4	5
f) Etait-ce facile/difficile de convaincre votre successeur que le parcours d'intégration que vous lui aviez proposé était bon pour lui ?	1	2	3	4	5
g) Etait-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont vous	1	2	3	4	5

comptiez vérifier si il avait atteint les objectifs que vous lui aviez assignés ?						
h)	Etait-ce facile/difficile de donner à votre successeur des indications claires sur le chemin qu'il avait déjà parcouru et sur le chemin qui lui restait encore à faire avant de vous succéder ?	1	2	3	4	5
i)	Etait-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la date à partir de laquelle il vous remplaçait et devenait officiellement le nouveau patron de l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
j)	Etait-ce facile/difficile de parler à votre successeur de la manière dont les parts de l'entreprise seront transmises : à titre gratuit (don) ou à titre onéreux (achat) ? combien va-t-il en recevoir ? si achat des titres, comment va-t-il financer cette acquisition ?	1	2	3	4	5
k)	Etait-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur le nombre de titres que vous comptiez lui transmettre personnellement ?	1	2	3	4	5
l)	Etait-ce facile/difficile d'évoquer avec votre successeur les possibilités de montage financier qu'il allait devoir mettre en place afin de détenir la majorité des parts de l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
m)	Etait-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de la valorisation de l'entreprise ?	1	2	3	4	5
n)	Etait-ce facile/difficile de demander à votre successeur la stratégie qu'il comptait mener une fois qu'il serait à la tête de l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
o)	Etait-ce facile/difficile de parler avec votre successeur du rôle et de la fonction que vous souhaitiez (éventuellement) occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission?	1	2	3	4	5

QUELLE EST VOTRE OPINION ?

A-20. Quel est votre positionnement par rapport aux affirmations suivantes ?

Répondez rapidement, spontanément (nous vous garantissons l'anonymat !)

1 = pas du tout d'accord 5 = tout à fait d'accord

(0) = Pas d'avis ou pas pertinent dans mon cas

1	2	3	4	5	(0)
---	---	---	---	---	-----

1	<i>Les successeurs potentiels doivent attendre que le cédant fasse le premier pas et décide de parler ouvertement de sa succession</i>	1	2	3	4	5	(0)
2	<i>Au tout début du processus, il faut éviter d'aborder certains sujets sensibles car cela pourrait générer des tensions susceptibles de se transformer en conflits ouverts</i>	1	2	3	4	5	(0)

3	<i>Bien planifier la succession facilite ensuite la communication</i>	1	2	3	4	5	(0)
4	<i>Le cédant doit rapidement communiquer au successeur la date à partir de laquelle il lui cèdera officiellement sa place</i>	1	2	3	4	5	(0)
5	<i>Les modalités de la succession doivent être inscrites au préalable dans une Charte de Famille</i>	1	2	3	4	5	(0)
6	<i>Communiquer avec la famille est plus facile quand on a créé un Conseil de Famille</i>	1	2	3	4	5	(0)
7	<i>Si il n'y a plus de communication entre le cédant et le successeur, il faut faire appel à un conseiller externe pour relancer le dialogue</i>	1	2	3	4	5	(0)
8	<i>Le jour où mon enfant apprendra officiellement qu'il/elle me succèdera, ce sera une belle surprise pour lui/elle</i>	1	2	3	4	5	(0)
9	<i>Si un de mes enfants se sentait défavorisé, il n'hésiterait pas à venir m'en parler</i>	1	2	3	4	5	(0)
10	<i>En famille nous pouvons exprimer facilement nos sentiments et émotions</i>	1	2	3	4	5	(0)
11	<i>A la maison, se parler entraine des tensions</i>	1	2	3	4	5	(0)
12	<i>En famille, nous prenons le temps de nous écouter</i>	1	2	3	4	5	(0)
13	<i>Dans notre famille nous parlons régulièrement de ce qui nous préoccupe</i>	1	2	3	4	5	(0)
14	<i>Mes enfants parlent plus facilement avec moi que moi à leur âge avec mes parents</i>	1	2	3	4	5	(0)

A-21. Si vous aviez un regret sur la communication de la transmission, quel serait-il ?

.....
.....
.....
.....
.....

A-22. Si vous aviez un conseil à donner sur la communication de la transmission, quel serait-il ?

.....
.....
.....
.....

Prolongements

A-23. Cette enquête sera complétée par une série d'entretiens de terrain. Accepteriez-vous de contribuer à cette étude et de rencontrer un chercheur de HEC Liège à ce sujet ?

OUI – NON

A-24. Les résultats de cette enquête seront présentés en juin 2017 à l'occasion du colloque annuel organisé par l'Institut des Entreprises Familiales. Voulez-vous recevoir une invitation à cet évènement ?

OUI – NON

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

Section B :

Réservée aux répondants qui sont actuellement dans le processus de transmission intrafamiliale

C'est en cours !

LE(S) SUCCESSEUR(S)

B-1) Avez-vous déjà identifié le ou les successeur(s) éventuels?

- Oui
- Non
- C'est en cours

Si oui, pourriez-vous décrire les caractéristiques de votre/vos successeurs familial(aux) ?

	# 1	# 2	# 3	# 4
Quel âge ?				
Quel genre ? M/F				
Depuis combien de temps travaillent-ils dans l'entreprise familiale ? (années)				
Quel est le lien familial entre vous et votre(vos) successeur(s) ? fils/fille ; neveu/niece ; belle-famille, etc.				

B-2) Comment le choix de ce(s) successeur(s) s'est-il opéré ? (une seule réponse)

- **De manière spontanée et naturelle** : il n'y a pas eu la moindre hésitation (ni de mon côté, ni du côté de mon successeur)
- **De manière raisonnée et réfléchie** : je me suis renseigné sur les différentes options possibles, j'ai sollicité le conseil de quelques experts, j'ai analysé le pour et le contre de chacune d'elles, j'en ai parlé avec les membres de la famille et nous avons pris ensemble la décision
- **De manière heuristique** (par tâtonnement successif et par essai/erreur),
- **De manière chaotique** (avec beaucoup de difficultés et d'obstacles)

B-3) Avez-vous rencontré beaucoup d'obstacles dans le cadre de votre succession intrafamiliale ?

- Oui
- Non

B-4) Sur une échelle de 0 (aucune difficulté) à 10 (énormément de difficultés), comment caractériseriez-vous le niveau des difficultés rencontrées ?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6- 7 – 8- 9 – 10

LES MODALITES DE LA TRANSMISSION INTRAFAMILIALE

B-5) Avez-vous mis en place un programme spécifique pour préparer votre(vos) successeur(s) ? OUI / NON

B-6) Dans quel ordre envisagez-vous de transmettre la gestion journalière de l'entreprise et les titres de propriété ? (une seule réponse)

- Transmettre **d'abord** la gestion journalière et **ensuite** les titres de propriété ;
- Transmettre **d'abord** les titres de propriété et **ensuite** la gestion journalière ;
- Transmettre **simultanément** la gestion journalière et les titres de propriété ;
- **Je ne sais pas.**

B-7) Avez-vous une idée précise de la valeur de revente de votre entreprise ?

OUI / NON.

B-8) Par quel mécanisme les titres de propriété seront-ils transmis?

- par un don
- par vente
- par un mix des deux
- Je ne sais pas.

COMMUNICATION ENTREPRISE - FAMILLE

B-9) Disposez-vous d'une charte familiale ? OUI / NON

Si OUI, quand a-t-elle été rédigée ?

Si NON, comptez-vous en rédiger une prochainement ? OUI / NON.

B-10) En tant que chef d'entreprise, comment qualifieriez-vous la manière dont vous communiquez avec les membres de votre famille proche (parents, conjoint(e), enfants) ? (Cocher une seule réponse)

- **Je suis pour la transparence** : « *Je suis ouvert à aborder n'importe quel sujet à propos de l'entreprise avec un membre de ma famille qui me le demanderait (=> pour moi, il n'y a aucun sujet tabou dans la transmission) !* »
- **Je me donne un droit de réserve** : « *en tant que CEO, il y a certains sujets que j'estime préférable de ne pas communiquer aux membres de ma famille et il y en a d'autres que je leur communique plus volontiers !* »
- **Je suis délibérément opaque** : « *j'estime préférable de ne rien communiquer aux membres de ma famille (je suis pour une séparation nette entre la famille et l'entreprise) !* »

B-11) Lors de l'initiation du processus de transmission, parmi ces deux postures, cochez celle qui vous correspond le mieux ? (une seule réponse)

- **la posture auto-centrée** : *« J'ai réfléchi tout seul dans mon coin : j'ai dressé une liste d'options possibles et j'ai essayé de récolter discrètement des informations auprès des différents acteurs concernés afin de « déblayer le terrain » ! Grâce à ces entretiens secrets, j'ai pu me forger une première impression et établir un ordre de préférence parmi les options possibles. Lorsque j'ai acquis suffisamment d'éléments de certitudes en faveur de l'une de ces options (j'ai trouvé LA solution qui me convenait), je l'ai communiquée aux membres de ma famille et ces derniers n'ont eu d'autres alternatives que d'accepter ma décision ! »*

- **la posture consensuelle** : *« Je n'ai rien à cacher et n'ai pas de tabous sur la transmission : j'ai donc joué la carte de la transparence et de l'ouverture dès le début du processus ! Cela a permis aux différents acteurs intra familiaux concernés par la problématique d'exprimer librement leurs désirs, leurs attentes et leurs craintes. De manière consensuelle, on a progressivement fait émerger une solution la plus satisfaisante (ou la moins pénalisante) pour chacun des acteurs concernés. Je n'ai rien imposé : le chemin s'est construit en marchant ! »*

**LA COMMUNICATION PENDANT LE PROCESSUS DE TRANSMISSION
INTRAFAMILIALE**

Dans la suite de ce questionnaire, nous avons considéré que le processus de transmission intrafamiliale comportait 4 phases distinctes et successives :

Phase 1 : l'initiation et le repérage (la désignation) du (ou des) candidat(s) potentiel(s)

Phase 2 : la préparation du (ou des) successeur(s) désigné(s)

Phase 3 : l'intronisation du (ou des) successeur(s) en tant que patron(s) de l'entreprise et le règne conjoint

Phase 4 : le retrait du cédant

B-12) Dans quelle phase du processus êtes-vous actuellement ?

Phase 1 : Repérage	Phase 2 : Préparation	Phase 3 : Intronisation	Phase 4 : Retrait du cédant

B-13) Pour chacune des quatre phases du processus, indiquez les personnes avec lesquelles vous avez le plus souvent discuté de la transmission ? (cochez maximum 3 personnes par phase)

	Phase 1 : initiation / repérage	Phase 2 : préparation	Phase 3 : intronisation/ règne conjoint	Phase 4 : retrait du cédant
Famille :				
<input type="radio"/> Conjoint				
<input type="radio"/> Successeur(s) désigné(s)				
<input type="radio"/> Enfant(s)				
Entreprise :				
<input type="radio"/> Directeur(s) de l'entreprise				
<input type="radio"/> Employé(s)				
Externes :				
<input type="radio"/> Comptable				
<input type="radio"/> Expert-comptable				
<input type="radio"/> Réviseur				
<input type="radio"/> Notaire				
<input type="radio"/> Avocat				
<input type="radio"/> Banquier				
<input type="radio"/> Expert en transmission				
<input type="radio"/> Chef d'entreprise (pairs)				

B-14) Au sein de votre *ENTREPRISE*, quel canal de communication comptez-vous utiliser pour annoncer/rendre officiel les informations suivantes ?

	Canal de communication utilisé (ENTREPRISE)				
	Lors d'une réunion organisée spécialement à cet effet dans l'entreprise	Lors d'une discussion informelle	Communication interne (valves, intranet, journal d'entreprise, ..)	Par l'intermédiaire d'une tierce personne	Je n'ai pas fait d'annonce particulière
Votre volonté d'entamer une réflexion sur votre transmission					
La désignation du/des successeurs					
Les modalités de transmission de la direction de l'entreprise					
Les modalités de transmission des parts/actions de l'entreprise					
La date de votre départ de l'entreprise					

B-15) Au sein de votre *FAMILLE*, quel canal de communication comptez-vous utiliser pour annoncer/rendre officielles les informations suivantes ?

	Canal de communication utilisé (FAMILLE)				
	Lors d'une réunion de famille organisée spécialement à cet effet	Lors d'un repas de famille	Communication écrite (mail, lettre, courrier, ...)	Par l'intermédiaire d'une tierce personne	Je n'ai pas fait d'annonce particulière
Votre volonté d'entamer une réflexion sur votre transmission					
La désignation du/des successeurs					
Les modalités de transmission de la direction de l'entreprise					
Les modalités de transmission des parts/actions de l'entreprise					
La date de votre départ de l'entreprise					

FOCUS SUR LA COMMUNICATION CEDANT – SUCCESSEUR(S)

Dans la suite de ce questionnaire, nous allons nous focaliser sur la communication entre les deux principaux acteurs impliqués dans ce processus :

Le cédant et le(s) successeur(s) désigné(s)

B-16) Communication cédant → successeur :

Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bonne), comment évaluez-vous la manière dont vous communiquez avec votre successeur durant chacune des phases du processus de transmission ?

1 = très mauvaise
5 = très bonne
(0) = pas d'avis ou pas pertinent

Communication Cédant → successeur	1	2	3	4	5	(0)
Phase 1 : l'initiation et le repérage du successeur	1	2	3	4	5	(0)
Phase 2 : la préparation du successeur	1	2	3	4	5	(0)
Phase 3 : l'intronisation du successeur et le règne conjoint	1	2	3	4	5	(0)
Phase 4 : le retrait du cédant	1	2	3	4	5	(0)

B-17) Communication successeur → cédant :

Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bonne), comment évaluez-vous la manière dont votre successeur communique avec vous durant chacune des phases du processus de transmission ?

1 = très mauvaise
5 = très bonne
(0) = pas d'avis ou pas pertinent

Communication Successeur → cédant	1	2	3	4	5	(0)
Phase 1 : l'initiation et le repérage du successeur	1	2	3	4	5	(0)
Phase 2 : la préparation du successeur	1	2	3	4	5	(0)
Phase 3 : l'intronisation du successeur et le règne conjoint	1	2	3	4	5	(0)
Phase 4 : le retrait du cédant	1	2	3	4	5	(0)

B-18) Dans le tableau ci-dessous, indiquez à l'aide d'une croix à quel moment du processus vous avez eu pour la première fois une discussion approfondie/détaillée avec le(s) successeur(s) à propos des sujets suivants :

A quel moment du processus avez-vous eu/comptez-vous avoir <u>pour la première fois une discussion approfondie et ouverte</u> avec votre successeur à propos	Phase 1 : Repérage	Phase 2 : Préparation	Phase 3 : Règne conjoint	Phase 4 : Départ	à aucun moment il n'y a eu de discussion approfondie à ce sujet !
.... des raisons qui vous ont amenées à le désigner en tant que successeur pour reprendre l'entreprise familiale (légitimité du successeur désigné)					
.... des compétences que votre successeur doit absolument acquérir avant de pouvoir reprendre l'entreprise familiale ? (compétences du successeur désigné)					
... des attentes que vous avez à son égard et des attentes qu'il a à votre égard ? (attentes réciproques du cédant et du successeur)					
... de la manière dont vous allez évaluer sa progression et lui donner des indications claires sur le chemin restant encore à parcourir avant d'être prêt à vous succéder? (critères d'évaluation du successeur désigné)					
..... de la manière avec laquelle le successeur désigné va progressivement prendre votre place et devenir officiellement le nouveau patron de l'entreprise ? (les modalités concrètes du transfert des pouvoirs de gestion de l'EF)					
... de la manière dont vous envisagez de lui céder les parts de l'entreprise ainsi que la manière dont votre successeur envisage de les obtenir ? (les modalités concrètes de transfert des titres de propriété de l'EF)					
... sur la valorisation de l'entreprise (à quel moment du processus avez-vous parlé pour la première fois ouvertement avec votre successeur de ce que vaut l'entreprise familiale ?) (la valorisation de l'EF)					
... sur le rôle et la fonction que vous souhaiteriez éventuellement occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission ? (position post-transmission du cédant)					

B-19) Si vous aviez une baguette magique, quels sont les éléments qui selon vous pourraient améliorer la communication avec le(s) successeur(s) désigné(s) ?

1 : pas du tout d'accord

5 : tout-à-fait d'accord

	1	2	3	4	5
être moins autoritaire	1	2	3	4	5
être plus disponible	1	2	3	4	5
être plus à l'écoute des attentes du successeur	1	2	3	4	5
être moins secret sur mes intentions (être plus transparent)	1	2	3	4	5
être plus confiant dans mon choix de succession.	1	2	3	4	5
sentir davantage d'écoute et d'ouverture chez le successeur	1	2	3	4	5

B-20) Les successeurs et les cédants rencontrent parfois des difficultés à communiquer ouvertement et franchement sur certaines modalités concrètes de mise en œuvre du processus de transmission intrafamiliale. Dans la liste des modalités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (aucune difficulté à aborder) à 5 (très difficile à aborder), quelles sont celles qui, sur la base de votre propre expérience, sont/seraient les plus difficiles/plus faciles à aborder avec le successeur ?

1= très facile à aborder

5 = très difficile à aborder

	1	2	3	4	5
a) Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur des raisons qui vous ont amené à le sélectionner pour reprendre l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
b) Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de son profil de compétences au début du processus et des (éventuellement grosses) lacunes qu'il devra absolument avoir comblées au terme de celui-ci ?	1	2	3	4	5
c) Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont va se dérouler concrètement la phase de préparation ?	1	2	3	4	5
d) Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur les objectifs qu'il va devoir atteindre durant cette phase de préparation ?	1	2	3	4	5
e) Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la liste des compétences sur lesquelles vous attendez/espérez qu'il fasse le plus de progrès durant la phase de préparation ?	1	2	3	4	5
f) Est-ce facile/difficile de convaincre votre successeur que le parcours d'intégration que vous lui proposez de suivre est bon pour lui ?	1	2	3	4	5

g)	Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont vous vérifierez si il a atteint les objectifs que vous lui avez assignés ?	1	2	3	4	5
h)	Est-ce facile/difficile de donner à votre successeur des indications claires sur le chemin qu'il a déjà parcouru et sur le chemin qui lui reste encore à faire avant de vous succéder ?	1	2	3	4	5
i)	Est-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la date à partir de laquelle il vous remplacera et deviendra officiellement le nouveau patron de l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
j)	Est-ce facile/difficile de parler à votre successeur de la manière dont les parts de l'entreprise lui seront transmises : à titre gratuit (don) ou à titre onéreux (achat) ? combien va-t-il en recevoir ? si achat des titres, comment va-t-il financer cette acquisition ?	1	2	3	4	5
k)	Est-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur le nombre de titres que vous comptez lui transmettre personnellement ?	1	2	3	4	5
l)	Est-ce facile/difficile d'évoquer avec votre successeur les possibilités de montage financier qu'il devra mettre en place afin de détenir la majorité des parts de l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
m)	Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de la valorisation de l'entreprise ?	1	2	3	4	5
n)	Est-ce facile/difficile de demander à votre successeur la stratégie qu'il compte mener une fois qu'il sera à la tête de l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
o)	Est-ce facile/difficile de parler avec votre successeur du rôle et de la fonction que vous souhaiteriez (éventuellement) occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission ?	1	2	3	4	5

QUELLE EST VOTRE OPINION ?

B-21) Quel est votre positionnement par rapport aux affirmations suivantes ?

Répondez rapidement, spontanément (nous vous garantissons l'anonymat !)

1 = pas du tout d'accord 5 = tout à fait d'accord

(0) = Pas d'avis ou pas pertinent dans mon cas

		1	2	3	4	5	
1							(0)
<i>Les successeurs potentiels doivent attendre que le cédant fasse le premier pas et décide de parler ouvertement de sa succession</i>	1	2	3	4	5		(0)
2							(0)
<i>Au tout début du processus, il faut éviter d'aborder certains sujets sensibles car cela pourrait générer des tensions susceptibles de se transformer en conflits ouverts</i>	1	2	3	4	5		(0)

3	<i>Bien planifier la succession facilite ensuite la communication</i>	1	2	3	4	5	(0)
4	<i>Le cédant doit rapidement communiquer au successeur la date à partir de laquelle il lui cèdera officiellement sa place</i>	1	2	3	4	5	(0)
5	<i>Les modalités de la succession doivent être inscrites au préalable dans une Charte de Famille</i>	1	2	3	4	5	(0)
6	<i>Communiquer avec la famille est plus facile quand on a créé un Conseil de Famille</i>	1	2	3	4	5	(0)
7	<i>Si il n'y a plus de communication entre le cédant et le successeur, il faut faire appel à un conseiller externe pour relancer le dialogue</i>	1	2	3	4	5	(0)
8	<i>Le jour où mon enfant apprendra officiellement qu'il/elle me succèdera, ce sera une belle surprise pour lui/elle</i>	1	2	3	4	5	(0)
9	<i>Si un de mes enfants se sentait défavorisé, il n'hésiterait pas à venir m'en parler</i>	1	2	3	4	5	(0)
10	<i>En famille nous pouvons exprimer facilement nos sentiments et émotions</i>	1	2	3	4	5	(0)
11	<i>A la maison, se parler entraine des tensions</i>	1	2	3	4	5	(0)
12	<i>En famille, nous prenons le temps de nous écouter</i>	1	2	3	4	5	(0)
13	<i>Dans notre famille nous parlons régulièrement de ce qui nous préoccupe</i>	1	2	3	4	5	(0)
14	<i>Mes enfants parlent plus facilement avec moi que moi à leur âge avec mes parents</i>	1	2	3	4	5	(0)

B-22) Si vous aviez un regret sur la communication de la transmission, quel serait-il ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

B-23) Si vous aviez un conseil à donner sur la communication de la transmission, quel serait-il ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Prolongements

B-24) Cette enquête sera complétée par une série d'entretiens de terrain. Accepteriez-vous de contribuer à cette étude et de rencontrer un chercheur de HEC Liège à ce sujet ?

OUI – NON

B-25) Les résultats de cette enquête seront présentés en juin 2017 à l'occasion du colloque annuel organisé par l'Institut des Entreprises Familiales. Voulez-vous recevoir une invitation à cet évènement ?

OUI – NON

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

Section C :

Réservée aux répondants qui ne sont pas (encore)
concernés par le processus de transmission intrafamiliale

Vous avez encore le temps !

LES MODALITES DE LA TRANSMISSION INTRAFAMILIALE

- C-1. Comptez-vous mettre en place un programme spécifique pour préparer votre(vos) successeur(s) ? OUI / NON
- C-2. Dans quel ordre envisageriez-vous de transmettre la gestion journalière de l'entreprise et les titres de propriété ? (une seule réponse)
- Transmettre **d'abord** la gestion journalière et **ensuite** les titres de propriété ;
 - Transmettre **d'abord** les titres de propriété et **ensuite** la gestion journalière ;
 - Transmettre **simultanément** la gestion journalière et les titres de propriété ;
 - Je ne sais pas.
- C-3. Avez-vous une idée précise de la valeur de revente de votre entreprise ?
OUI / NON.
- C-4. Par quel mécanisme envisageriez-vous de transmettre les titres de propriété de l'entreprise à votre successeur ?
- par un don
 - par vente
 - par un mix des deux
 - Je ne sais pas.

COMMUNICATION ENTREPRISE - FAMILLE

- C-5. Disposez-vous d'une charte familiale ? OUI / NON

Si OUI, quand a-t-elle été rédigée ?

Si NON, comptez-vous en rédiger une prochainement ? OUI / NON.

C-6. En tant que chef d'entreprise, comment qualifieriez-vous la manière dont vous communiquez avec les membres de votre famille proche (parents, conjoint(e), enfants) ? **(Cocher une seule réponse)**

- **Je suis pour la transparence** : « Je suis ouvert à aborder n'importe quel sujet à propos de l'entreprise avec un membre de ma famille qui me le demanderait (=> pour moi, il n'y a aucun sujet tabou dans la transmission) ! »
- **Je me donne un droit de réserve** : « en tant que CEO, il y a certains sujets que j'estime préférable de ne pas communiquer aux membres de ma famille et il y en a d'autres que je leur communique plus volontiers ! »
- **Je suis délibérément opaque** : « j'estime préférable de ne rien communiquer aux membres de ma famille (je suis pour une séparation nette entre la famille et l'entreprise) ! »

LE LANCEMENT DU PROCESSUS DE TRANSMISSION INTRAFAMILIALE

C-7. Lors de l'initiation du processus de transmission, parmi ces deux postures, cocher celle qui vous correspondrait le mieux ? **(une seule réponse)**

- **la posture auto-centrée** : « Je réfléchirais tout seul dans mon coin : j'aurais dressé une liste d'options possibles et j'essaierais de récolter discrètement des informations auprès des différents acteurs concernés afin de « déblayer le terrain » ! Grâce à ces entretiens secrets, je me forgerais une première impression et établirais un ordre de préférence parmi les options possibles. Lorsque j'aurais acquis suffisamment d'éléments de certitudes en faveur de l'une de ses options, je la communiquerais aux membres de ma famille et ces derniers n'auraient d'autres alternatives que d'accepter ma décision ! »
- **la posture consensuelle** : « Je n'ai rien à cacher et n'ai pas de tabous sur la transmission : je jouerais donc la carte de la transparence et de l'ouverture dès le début du processus ! Cela permettrait aux différents acteurs intrafamiliaux concernés par la problématique d'exprimer librement leurs désirs, leurs attentes et leurs craintes. De manière consensuelle, on ferait progressivement émerger une solution la plus satisfaisante (ou la moins pénalisante) pour chacun des acteurs concernés. Je n'imposerais rien : le chemin se construirait en marchant ! »

**LA COMMUNICATION PENDANT LE PROCESSUS DE TRANSMISSION
INTRAFAMILIALE**

Préambule :

Dans la suite de ce questionnaire, nous considérerons que le processus de transmission intrafamiliale comporte 4 phases distinctes et successives :

Phase 1 : l'initiation et le repérage (la désignation) du (ou des) candidat(s) potentiel(s)

Phase 2 : la préparation du (ou des) successeur(s) désigné(s)

Phase 3 : l'intronisation du (ou des) successeur(s) en tant que patron(s) de l'entreprise et le règne conjoint

Phase 4 : le retrait du cédant

Phase 1 : Repérage	Phase 2 : Préparation	Phase 3 : Intronisation	Phase 4 : Retrait du cédant

C-8. Pour chacune des quatre phases du processus, indiquez les personnes avec lesquelles vous parleriez/discuteriez le plus souvent de la transmission ? (cochez maximum 3 personnes par phase)

	<u>Phase 1 :</u> initiation / repérage	<u>Phase 2 :</u> préparation	<u>Phase 3 :</u> intronisation/ règne conjoint	<u>Phase 4 :</u> retrait du cédant
<u>Famille :</u>				
<input type="radio"/> Conjoint				
<input type="radio"/> Successeur(s) désigné(s)				
<input type="radio"/> Enfant(s)				
<u>Entreprise :</u>				
<input type="radio"/> Directeur(s) de l'entreprise				
<input type="radio"/> Employé(s)				
<u>Externes :</u>				
<input type="radio"/> Comptable				
<input type="radio"/> Expert-comptable				
<input type="radio"/> Réviseur				
<input type="radio"/> Notaire				
<input type="radio"/> Avocat				
<input type="radio"/> Banquier				
<input type="radio"/> Expert en transmission				
<input type="radio"/> Chef d'entreprise (pairs)				

C-9. Au sein de votre *ENTREPRISE*, quel canal de communication utiliseriez-vous pour annoncer/rendre officielles les informations suivantes ?

	Canal de communication utilisé (ENTREPRISE)				
	Lors d'une réunion organisée spécialement à cet effet dans l'entreprise	Lors d'une discussion informelle	Communication interne (valves, intranet, journal d'entreprise, ..)	Par l'intermédiaire d'une tierce personne	Je n'ai pas fait d'annonce particulière
Votre volonté d'entamer une réflexion sur votre transmission					
La désignation du/des successeurs					
Les modalités de transmission de la direction de l'entreprise					
Les modalités de transmission des parts/actions de l'entreprise					
La date de votre départ de l'entreprise					

C-10. Au sein de votre *FAMILLE*, quel canal de communication utiliseriez-vous pour annoncer/rendre officielles les informations suivantes ?

	Canal de communication utilisé (FAMILLE)				
	Lors d'une réunion de famille organisée spécialement à cet effet	Lors d'un repas de famille	Communication écrite (mail, lettre, courrier,)	Par l'intermédiaire d'une tierce personne	Je n'ai pas fait d'annonce particulière
Votre volonté d'entamer une réflexion sur votre transmission					
La désignation du/des successeurs					
Les modalités de transmission de la direction de l'entreprise					
Les modalités de transmission des parts/actions de l'entreprise					
La date de votre départ de l'entreprise					

FOCUS SUR LA COMMUNICATION CEDANT – SUCESSEUR(S)

Dans la suite de ce questionnaire, nous allons nous focaliser sur la communication entre les deux principaux acteurs impliqués dans ce processus :

Le cédant et le(s) successeur(s) désigné(s)

C-11. Dans le tableau ci-dessous, indiquez à l'aide d'une croix à quel moment du processus vous envisageriez d'avoir pour la première fois une discussion approfondie/détaillée avec le(s) successeur(s) à propos des sujets suivants :

A quel moment du processus compteriez-vous avoir <u>pour la première fois une discussion approfondie et ouverte</u> avec votre successeur à propos	Phase 1 : Repérage	Phase 2 : Préparation	Phase 3 : Règne conjoint	Phase 4 : Départ	à aucun moment il n'y a eu de discussion approfondie à ce sujet !
.... des raisons qui vous ont amenées à le désigner en tant que successeur pour reprendre l'entreprise familiale (légitimité du successeur désigné)					
.... des compétences que votre successeur devra absolument acquérir avant de pouvoir reprendre l'entreprise familiale ? (compétences du successeur désigné)					
... des attentes que vous aurez à son égard et des attentes qu'il aura à votre égard ? (attentes réciproques du cédant et du successeur)					
... de la manière dont vous évalueriez sa progression et lui donneriez des indications claires sur le chemin restant encore à parcourir avant d'être prêt à vous succéder? (critères d'évaluation du successeur désigné)					
..... de la manière avec laquelle le successeur désigné prendra progressivement votre place pour devenir officiellement le nouveau patron de l'entreprise ? (les modalités concrètes du transfert des pouvoirs de gestion de l'EF)					
... de la manière dont vous envisageriez de lui céder les parts de l'entreprise ainsi que la manière dont votre successeur envisagerait de les obtenir ? (les modalités concrètes de transfert des titres de propriété de l'EF)					
... sur la valorisation de l'entreprise (à quel moment du processus parleriez-vous pour la première fois ouvertement avec votre successeur de ce que vaut l'entreprise familiale ?) (la valorisation de l'EF)					
... sur le rôle et la fonction que vous souhaiteriez éventuellement occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission ? (position post-transmission du cédant)					

C-12. Si vous aviez une baguette magique, quels sont les éléments qui selon vous pourraient améliorer la communication avec le(s) successeur(s) désigné(s) ? (Echelle de lickert 1 : pas du tout d'accord ; 5 : tout-à-fait d'accord)

	1	2	3	4	5
être moins autoritaire	1	2	3	4	5
être plus disponible	1	2	3	4	5
être plus à l'écoute des attentes du successeur	1	2	3	4	5
être moins secret sur mes intentions (être plus transparent)	1	2	3	4	5
être plus confiant dans mon choix de succession.	1	2	3	4	5
sentir davantage d'écoute et d'ouverture chez le successeur	1	2	3	4	5

C-13. Les successeurs et les cédants rencontrent parfois des difficultés à communiquer ouvertement et franchement sur certaines modalités concrètes de mise en œuvre du processus de transmission intrafamiliale. Dans la liste des modalités ci-dessous, sur une échelle allant de 1 (aucune difficulté à aborder) à 5 (très difficile à aborder), quelles sont celles qui seraient pour vous les plus difficiles/plus faciles à aborder avec votre successeur ?

1 = très facile à aborder
5 = très difficile à aborder

	1	2	3	4	5
a) Serait-ce facile/difficile de parler avec votre successeur des raisons qui vous ont amené à le sélectionner pour reprendre l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
b) Serait-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de son profil de compétences au début du processus et des (éventuellement grosses) lacunes qu'il devra absolument avoir comblées au terme de celui-ci ?	1	2	3	4	5
c) Serait-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont se déroulera concrètement la phase de préparation ?	1	2	3	4	5
d) Serait-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur les objectifs qu'il devrait atteindre durant cette phase de préparation ?	1	2	3	4	5
e) Serait-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la liste des compétences sur lesquelles vous attendriez/espéreriez qu'il fasse le plus de progrès durant la phase de préparation ?	1	2	3	4	5
f) Serait-ce facile/difficile de convaincre votre successeur que le parcours d'intégration que vous lui proposeriez de suivre serait bon pour lui ?	1	2	3	4	5
g) Serait-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur la manière dont vous vérifieriez si il atteindrait les objectifs que vous lui auriez assignés ?	1	2	3	4	5
h) Serait-ce facile/difficile de donner à votre successeur des indications claires sur le chemin qu'il aurait déjà parcouru et sur le chemin qui lui resterait encore à faire avant de vous succéder ?	1	2	3	4	5

i)	Serait-ce facile/difficile de communiquer à votre successeur la date à partir de laquelle il vous remplacerait et deviendrait officiellement le nouveau patron de l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
j)	Serait-ce facile/difficile de parler à votre successeur de la manière dont les parts de l'entreprise lui seraient transmises : à titre gratuit (don) ou à titre onéreux (achat) ? combien va-t-il en recevoir ? si achat des titres, comment va-t-il financer cette acquisition ?	1	2	3	4	5
k)	Serait-ce facile/difficile d'annoncer à votre successeur le nombre de titres que vous compteriez lui transmettre personnellement ?	1	2	3	4	5
l)	Serait-ce facile/difficile d'évoquer avec votre successeur les possibilités de montage financier qu'il devrait mettre en place afin de détenir la majorité des parts de l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
m)	Serait-ce facile/difficile de parler avec votre successeur de la valorisation de l'entreprise ?	1	2	3	4	5
n)	Serait-ce facile/difficile de demander à votre successeur la stratégie qu'il compterait mener une fois qu'il serait à la tête de l'entreprise familiale ?	1	2	3	4	5
o)	Serait-ce facile/difficile de parler avec votre successeur du rôle et de la fonction que vous souhaiteriez (éventuellement) occuper au sein de l'EF à la fin du processus de transmission ?	1	2	3	4	5

QUELLE EST VOTRE OPINION ?

C-14. Quel est votre positionnement par rapport aux affirmations suivantes ?

Répondez rapidement, spontanément (nous vous garantissons l'anonymat !)

1 = pas du tout d'accord 5 = tout à fait d'accord

(0) = Pas d'avis ou pas pertinent dans mon cas

1	2	3	4	5	(0)
---	---	---	---	---	-----

1	<i>Les successeurs potentiels doivent attendre que le cédant fasse le premier pas et décide de parler ouvertement de sa succession</i>	1	2	3	4	5	(0)
2	<i>Au tout début du processus, il faut éviter d'aborder certains sujets sensibles car cela pourrait générer des tensions susceptibles de se transformer en conflits ouverts</i>	1	2	3	4	5	(0)
3	<i>Bien planifier la succession facilite ensuite la communication</i>	1	2	3	4	5	(0)
4	<i>Le cédant doit rapidement communiquer au successeur la date à partir de laquelle il lui cèdera officiellement sa place</i>	1	2	3	4	5	(0)

5	<i>Les modalités de la succession doivent être inscrites au préalable dans une Charte de Famille</i>	1	2	3	4	5	(0)
6	<i>Communiquer avec la famille est plus facile quand on a créé un Conseil de Famille</i>	1	2	3	4	5	(0)
7	<i>Si il n'y a plus de communication entre le cédant et le successeur, il faut faire appel à un conseiller externe pour relancer le dialogue</i>	1	2	3	4	5	(0)
8	<i>Le jour où mon enfant apprendra officiellement qu'il/elle me succèdera, ce sera une belle surprise pour lui/elle</i>	1	2	3	4	5	(0)
9	<i>Si un de mes enfants se sentait défavorisé, il n'hésiterait pas à venir m'en parler</i>	1	2	3	4	5	(0)
10	<i>En famille nous pouvons exprimer facilement nos sentiments et émotions</i>	1	2	3	4	5	(0)
11	<i>A la maison, se parler entraine des tensions</i>	1	2	3	4	5	(0)
12	<i>En famille, nous prenons le temps de nous écouter</i>	1	2	3	4	5	(0)
13	<i>Dans notre famille nous parlons régulièrement de ce qui nous préoccupe</i>	1	2	3	4	5	(0)
14	<i>Mes enfants parlent plus facilement avec moi que moi à leur âge avec mes parents</i>	1	2	3	4	5	(0)

Prolongements

C-15. Cette enquête sera complétée par une série d'entretiens de terrain. Accepteriez-vous de contribuer à cette étude et de rencontrer un chercheur de HEC Liège à ce sujet ?

OUI – NON

C-16. Les résultats de cette enquête seront présentés en juin 2017 à l'occasion du colloque annuel organisé par l'Institut des Entreprises Familiales. Voulez-vous recevoir une invitation à cet évènement ?

OUI – NON

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

7.2 Le guide d'entretien

Carte d'identité de l'Entreprise Familiale

Nom de l'entreprise :
Secteur :
Région :
Année de création :
Taille (Nombre d'employés et CA) :
Année de la dernière transmission intrafamiliale :
Nombre de générations :
Part de l'actionnariat détenu par la famille :%

Profil du répondant (cédant – repreneur ou membre de la famille impliquée dans la transmission)

Nom du répondant:.....
Implication dans la transmission: Repreneur unique – Co-repreneur – Cédant – Co-cédant – membre de la famille impliqué dans la transmission – autres :
Age :
Genre :
Formation (diplômes) :.....
Position dans la famille (repreneur ou autres membre de la famille)/ nombre d'enfants (cédant) :.....
Situation actuelle : célibataire, marié(e), marié (e) avec enfant(s), seul avec enfant(s)...

LA TRANSMISSION INTRA-FAMILIALE

A quel stade de la transmission êtes-vous ?

- Processus de transmission intrafamiliale terminé.
- En cours (repérage, préparation, intronisation, retrait?)
- N'a pas encore commencé.

Adapter en fonction de cette question

De quel type de transmission intrafamiliale s'agit-il ?

- Transfert de management
- Transfert de propriété
- Les deux

Quelles sont les difficultés majeures rencontrées lors du processus de transmission ?

Quelles en sont les causes ?

- *Suggestion: problème de tabou, de communication, influence du conjoint,...*

Concernant la communication générale au sein de l'entreprise et de la famille :

- De quelle façon communiquez-vous sur la gestion journalière ? Gardez-vous tout pour vous ou êtes-vous totalement transparent?
- Avec qui communiquez-vous le plus facilement et pourquoi? Devriez-vous communiquer plus avec d'autres personnes et pourquoi ne le faites-vous pas?
- Quels canaux de communication utilisez-vous ? En face à face, par téléphone, sms, email, réseaux sociaux (pour communication interne). Pour quelles raisons utilisez-vous plus un canal de communication qu'un autre ?

- Avez-vous vu une évolution par rapport à l'ancienne génération sur la façon de communiquer et les canaux utilisés ? Selon vous, qu'est-ce qui a changé et à cause de quoi/qui ?
- Disposez-vous d'une charte familiale ?
- Organisez-vous des forums familiaux ou des réunions. Ces réunions sont-elles formelles ou informelles ? Comment vous assurez-vous que tout le monde ait un temps de parole ?

La communication avant le processus de transmission

- Avez-vous eu des craintes par rapport à la transmission (risque d'éclatement, conflits, jalousie) et avez-vous discuté de vos incertitudes et craintes avant avec quelqu'un d'autre ?
- Avez-vous demandé des conseils sur la façon d'annoncer au successeur la transmission de l'affaire familiale ? (CEDANT)
- De quelle façon l'annonce officielle de transmission de l'entreprise a été communiquée au successeur ? Etait-ce prémédité ? (CEDANT)
- Avez-vous pris l'initiative de parler à votre père de la transmission ? (SUCCESSEUR)
- Comment cela a-t-il été annoncé aux autres membres de l'entreprise ?
 - o A quelle occasion ?
 - o Sous quels canaux ? Influence de nouvelles technologies ?
 - o Sous quelle forme (informelle, formelle, transparence, franche, réservée) ?
 - o Pour quelles raisons ?
 - o Dans quel ordre ?
- Quand les règles sur la transmission ont-elles été communiquées ? Avant le processus ou pendant ? Cela a-t-il conduit à des conflits ?

La communication pendant le processus de succession

- Quelles ont été les différentes étapes du processus de transmission ?
(Rappel)
 - Repérage
 - Préparation
 - Intronisation
 - Retrait du cédant
- Lors de chaque étape, à quelle(s) personne(s) avez-vous communiqué (ordre) et pourquoi ? comment ?
- De manière générale, avez-vous été libre d'exprimer vos envies et vos attentes pendant le processus de transmission ?
 - o Si non, qu'est-ce qui vous en empêchait ? (CEDANT ou SUCCESSEUR). Cela a-t-il abouti à un conflit ?
 - Si oui, avez-vous communiqué avec le successeur sur la manière dont vous alliez l'évaluer et sa préparation ? (CEDANT). Avec quelle casquette lui parliez-vous ?
 - Si oui, par quel moyen avez-vous pu communiquer vos doléances ? Directement au cédant ? (SUCCESSEUR)
- Quels moyens ont été mis en place pour concilier tous les points de vue, que ce soit ceux du successeur, du cédant mais aussi des autres membres de la famille ?
- Avez-vous rencontré des difficultés particulières ? Cela a-t-il conduit à des conflits éventuels ? Lesquelles ? Expliquez
- Avec qui (membres de la famille, membres de l'entreprise, externes) avez-vous eu le plus de mal à communiquer ? pourquoi ? Expliquez
- A quel moment avez-vous eu le plus de difficulté à communiquer

- Y a-t-il eu des erreurs de communication ?
- Y a-t-il eu quelques bons exemples particuliers à citer ?

Recommandations ...

- Qu'est-ce qui est important de mettre en place pour que le message lors de la transmission soit clair, que les rôles soient clairement définis et compris par chacun des membres ?
- Si transmission terminée : qu'est-ce que vous auriez pu changer sur votre manière de communiquer pour améliorer la transmission ?

Questions supplémentaires :

- De façon générale, est-ce que les valeurs d'équité et de cohésion priment sur les intérêts liés à l'entreprise ?
- Estimez-vous porter deux casquettes : celle du chef de famille et celle du CEO ? Votre façon de communiquer en est-elle influencée et si oui, comment ? (pour successeur, casquette de fils/futur CEO) Avez-vous des exemples concrets ?
- Néanmoins, y a-t-il déjà eu des problèmes ou une confusion avec les membres de la famille par rapport à ces multiples rôles ?
- En-dehors de la transmission, à quel autre moment vous adressez-vous aux autres avec la casquette du chef d'entreprise ? (futur chef d'entreprise pour le successeur)

